



รายงานการทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM
ประจำปี 2559

โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์
(Economic Value Management – EVM) ประจำปี 2559 และการพัฒนา

แผนปฏิบัติการประจำปี 2560

ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต



คำนำ

จากแนวนโยบายของกระทรวงการคลังที่สนับสนุนรัฐวิสาหกิจให้ปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้โดยมุ่งเน้นการบริหารงานเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value creation) ดังนั้น โรงงานไฟ กรมสรรพสามิตจึงได้พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยที่ผ่านมาโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ดำเนินการนำแนวคิดระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กร

การดำเนินงานบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2559 ได้นำการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Drivers) มาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ควบคู่กับการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2559-2563 เพื่อให้โรงงานไฟ มียุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ และมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร พร้อมดำเนินงานต่อเนื่องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และระบบ Balanced Scorecard (BSC) ในระดับองค์กรและระดับฝ่าย ระดับส่วน ซึ่งมียุทธศาสตร์ประกอบด้วย การกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives) ตัวชี้วัด (KPIs) ค่าเป้าหมาย (Targets) โครงการ/แผนงานที่เกี่ยวข้อง (Action Plan) ตลอดจน ผู้รับผิดชอบโครงการ/แผนงานดังกล่าว รวมไปถึงการวิเคราะห์โครงการลงทุนตามแนวคิด EVM การติดตามรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบและเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ ขอบเขตของการดำเนินงานบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ยังรวมไปถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 เพื่อผลักดันการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ข้างต้นให้สามารถนำไปใช้จริงและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้ “รายงานการทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM ประจำปี 2559” ฉบับนี้ จะนำเสนอผลการสรุปการทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามแนวคิด EVM ทั้งแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560โดยมีการวิเคราะห์ Driver Tree และจัดทำแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) เป็นองค์ประกอบ และการพัฒนาแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และระบบ Balanced Scorecard ประจำปี 2559 ระดับองค์กรและระดับส่วนงานตามโครงสร้างองค์กร เพื่อให้โรงงานไฟ สามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และ บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่วางไว้

เนื้อหาในรายงานฉบับนี้ได้จากการร่วมกันระดมความคิดที่ปรึกษาฯ ผู้บริหาร และคณะทำงานของโรงงานไฟ และที่ปรึกษาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารฉบับนี้จะช่วยสร้างความเข้าใจในสาระสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ปี 2559-2563 ของโรงงานไฟ ได้อย่างสมบูรณ์ถัดไป

**สารบัญ**

	หน้า
บทที่ 1 : บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 กรอบการจัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้ประจำปี 2560 - 2563	6
1.3 ขั้นตอนการทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามแนวคิด EVM	13
บทที่ 2 : ภาพรวมการทบทวนทิศทางและแนวทางการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้	16
2.1 การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันโดยรวมของโรงงานไฟฟ้	16
2.2 การวิเคราะห์สถานะทางการเงินของโรงงานไฟฟ้	36
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมไฟฟ้	51
2.4 การวิเคราะห์แนวทางการดำเนินธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	56
บทที่ 3 : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ SWOT Matrix	62
3.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก	62
3.2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix	65
3.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix และการวางหลักการยุทธศาสตร์	108
3.4 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Driver) และกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ปี 2560 (SIP)	111
บทที่ 4 : บทสรุปยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ ประจำปี 2560 - 2563	134
4.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และการสรุปยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ ปี 2559 - 2563	134
4.2 การตรวจประเมินเพื่อค้นหาความแตกต่างและปิดช่องว่างในกระบวนการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ (Gap Analysis) ตามกรอบยุทธศาสตร์โรงงานไฟฟ้ ปี 2559 – 2563	136
4.3 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นจากการเข้าร่วมประชุมระดมสมองเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2560 - 2563 ระหว่างคณะที่ปรึกษา คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	151
4.4 บทสรุปการทบทวนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ ปี 2560 - 2563	160
บทที่ 5 : การจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 (Action Plan)	170
5.1 บทนำ	170
5.2 การพัฒนาแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560	171



5.2.1	ความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการกับยุทธศาสตร์ และระบบ BSC	174
5.2.2	ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 และยุทธศาสตร์องค์กร	176
5.2.3	ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 และระบบ BSC	181
5.3	แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560	185
♦ 1.	โครงการปรับกระบวนการทำงานภายใน (Reprocessing) ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต	187
♦ 2.	โครงการปันส่วนต้นทุนค่าใช้จ่ายแยกสายประเภท	190
♦ 3.	แผนการตลาดเชิงรุกเพื่อส่งเสริมการจำหน่ายไฟที่ระลึกและไฟส่งออก	193
♦ 4.	โครงการสำรวจความพึงพอใจและความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ไฟ ไฟที่ระลึก และสิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟ ประจำปีงบประมาณ 2560	197
♦ 5.	โครงการพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพผู้บริหาร (Capacity Building) พัฒนาผู้บริหารระดับกลาง	200
♦ 6.	โครงการบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management)	203
♦ 7.	โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรม และประเมินพนักงาน (HR SAP)	207
♦ 8.	โครงการบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management)	210
♦ 9.	กิจกรรมปรับปรุงและร่างระเบียบในการดำเนินงานภายในเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจใหม่	213
♦ 10.	โครงการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างระบบสารสนเทศ เพื่อบูรณาการฐานข้อมูล และระบบสารสนเทศ	216
♦ 11.	โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) ประจำปี 2560	220
♦ 12.	โครงการถูกกำหนดตามผลการศึกษานโยบายการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลดลดการปลดอมแปลงของโรงงานไฟ โดยที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	225
♦ 13.	โครงการสำรวจตลาดไฟและการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับไฟผิวดกกฎหมาย	226
♦ 14.	โครงการปรับปรุงระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และ E - Commerce	229
♦ 15.	โครงการพัฒนาระบบ E – Banking	232
♦ 16.	โครงการ CSR เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์แก่องค์กร :	
- 16.1	กิจกรรมแบ่งรอยยิ้ม สร้างสายใย ปันน้ำใจสู่วัยชรา	235
- 16.2	กิจกรรมสมทบทุนเพื่อซื้ออุปกรณ์ทางการแพทย์	238



บทที่ 1: บทนำ

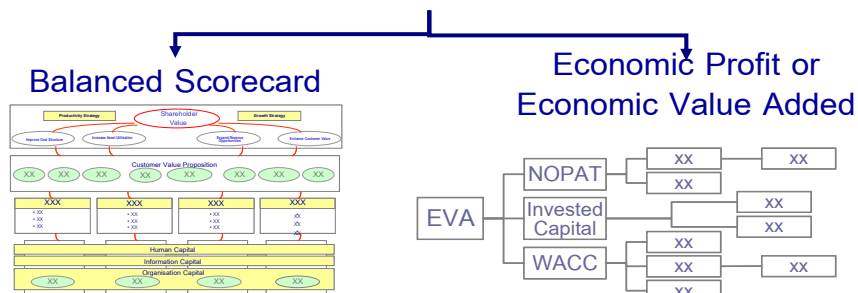
1.1 หลักการและเหตุผล

จากแนวคิดในการพัฒนารัฐวิสาหกิจของไทย ให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาด พร้อมทั้งทำหน้าที่ในการให้บริการที่ได้มาตรฐานเป็นสากล และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม รัฐบาลจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน-ของวิสาหกิจให้มีผลประกอบการที่ไม่ขาดทุน และมีหนี้สินสะสมจนกลายเป็นภาระของรัฐและประชาชน ตลอดจนถึงการดำเนินงานที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินทรัพย์ของชาติ พร้อมกับเป็นทางเลือกใหม่ในการลงทุนให้กับภาคเอกชน โดยถือว่าวิสาหกิจเปรียบเสมือนเครื่องมือทางเศรษฐกิจที่มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศ

ในการนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง จึงวางกรอบแนวทางการดำเนินงานที่สนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่า (Value Creation) โดยกำหนดให้รัฐวิสาหกิจนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) มาประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารจัดการองค์กรตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา โดยการประยุกต์ใช้ระบบ EVM ดังกล่าวนี้นี้ มีเครื่องมือที่สำคัญ คือ ตัวชี้วัดกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit - EP) และระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard - BSC) ซึ่งเป็นไปตามหลักการบริหารองค์กรเพื่อสร้างมูลค่า (Value-Based Management)

Value-based Management

Economic Value Management (EVM)



แผนภาพแสดง ระบบ Economic Value Management

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ได้ดำเนินการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) ตามนโยบายของกระทรวงการคลัง ซึ่งต้องการส่งเสริมและพัฒนา



การบริหารรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพบุคลากร และพัฒนาการให้บริการที่ได้มาตรฐานและตอบสนองกับความต้องการของประชาชนรวมทั้งมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาดและที่สำคัญคือ มีฐานะการเงินที่มั่นคง เพียงพอ ไม่เป็นภาระของรัฐและประชาชน โดยรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจำเป็นต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เงินลงทุนที่รัฐได้ลงไปอัตราที่เหมาะสมต่อลักษณะกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ เนื่องจากรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งเปรียบเสมือนเครื่องมือทางเศรษฐกิจที่มีความสำคัญในการเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ

จากแนวนโยบายดังกล่าว กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีความเข้มแข็ง มีการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้ โดยสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารงานเพื่อมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) ผ่านการกำหนดนโยบายให้รัฐวิสาหกิจนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว ได้ผ่านการเตรียมความพร้อมและเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2549 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบัน ดังนี้

- ระยะที่ 1 ปีบัญชี 2549: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ
- ระยะที่ 2 ปีบัญชี 2550: การนำระบบ EVM มาใช้ในระดับศูนย์ EVM
- ระยะที่ 3 ปีบัญชี 2551: การเชื่อมโยงระบบ EVM เข้ากับการบริหารจัดการธุรกิจ
- ระยะที่ 4 ปีบัญชี 2552 ถึงปัจจุบัน: การพัฒนาระบบ EVM อย่างต่อเนื่อง



● การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM)

ปัจจุบัน สคร. ยังคงผลักดันให้รัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงงานไฟ กทมสรพสามิต นำเอาหลักแนวคิดการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยระบุเป็นตัวชี้วัดในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลรัฐวิสาหกิจประจำปี 2558 โดยสามารถแบ่งการประเมินผลออกเป็น 2 ส่วน คือ

- การนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร (ร้อยละ 5)
- การสร้างค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) ขององค์กรเทียบกับเป้าหมาย (ร้อยละ 5)

ดังนั้น เพื่อผลักดันให้นโยบายการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารรัฐวิสาหกิจส่งผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โรงงานไฟ จึงควรดำเนินการพัฒนา “การนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ประจำปี 2559” ตามที่สคร.กำหนดไว้ ดังนี้

การนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

ระดับที่ 1	ดำเนินงานได้เฉพาะกิจกรรม EVM ระยะที่ 1 และ 2 ดำเนินการไม่ครบทุกกิจกรรมหลักของระยะที่ 3	
ระดับที่ 2	ดำเนินงานในระดับที่ 1 ครบถ้วน	
ระดับที่ 3	มีการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการเบื้องต้น	กิจกรรมหลักของ EVM ระยะที่ 3 ปี 2551
		EVM for Planning: สำหรับแผนธุรกิจและ/หรือแผนงบประมาณ พร้อมจัดทำหลักการ/คู่มือ EVM for Investment & Resource Allocation: โครงการลงทุน พร้อมคู่มือ EVM Monitoring & Reporting: ประเมินและรายงานผล EVM รอบ 6 เดือน รอบ 12 เดือน
ระดับที่ 4	ดำเนินงานในระดับที่ 1 และ 2 ครบถ้วน	
ระดับที่ 5	เชื่อมโยงระบบ EVM กับระบบการบริหารอย่างครบถ้วน	ติดตามประเมินผลโครงการลงทุนและปรับปรุงแก้ไขอย่างครบถ้วน
		"การประเมินผล" คำนวณ EP / ประเมินความคืบหน้าของโครงการลงทุน และผลที่เกิดขึ้นของโครงการ เปรียบเทียบกับผลที่กำหนดไว้ เริ่มจากโครงการที่นำมิวิเคราะห์ตามแนวคิด EVM "การติดตาม" รายงานผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการฯ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน
ระดับที่ 3	เชื่อมโยง EVM กับผลตอบแทนผู้บริหารสูงสุด	พิจารณาให้ผลตอบแทนตามรูปแบบที่ได้กำหนดไว้ในระยะที่ผ่านมาก - การประเมินผลโดยรวม ยังคงเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการฯ ใช้
ระดับที่ 2	ดำเนินงานในระดับที่ 1 และ 2 ครบถ้วน	
ระดับที่ 1	ประยุกต์ระบบ EVM ได้ทั่วทั้งองค์กร	ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ศูนย์ EVM
		- ทบทวนแผนกลยุทธ์ฯ - ประเมินการ "ดำเนินการตามแผนฯ" โดยนำผลกระทบบางปัจจัยภายนอกมาประกอบ
ระดับที่ 4	ดำเนินงานในระดับที่ 1 2 และ 3 ครบถ้วน	
ระดับที่ 3	พัฒนา ระบบ EVM อย่างต่อเนื่อง	ทบทวนแผนทางกรวัดผลการดำเนินงาน ของ ผู้บริหาร 2 ระดับถัดไป และเตรียมความพร้อมแนวทางการวัดผล
		เจ้าหน้าที่หลักของศูนย์ EVM เข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม
ระดับที่ 2	ดำเนินงานในระดับที่ 1 2 และ 3 ครบถ้วน	
ระดับที่ 1	พัฒนา ระบบ EVM อย่างต่อเนื่อง	วิเคราะห์และปรับปรุง เพื่อวางแผนการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงลึกจาก การวิเคราะห์ Driver Tree
		- วิเคราะห์ Driver Tree - นำไปประกอบกรวางแผน อาจเป็นแผนแยกต่างหาก หรือ เป็นส่วนหนึ่งของแผนธุรกิจแผนกลยุทธ์
ระดับที่ 5	ดำเนินงานในระดับที่ 1 2 และ 3 ครบถ้วน	
ระดับที่ 4	พัฒนา ระบบ EVM อย่างต่อเนื่อง	ทบทวนศูนย์หน่วยงานดูแลรับผิดชอบค่า EP ขององค์กร (รศ. ที่ไม่ต้องจัดทำศูนย์ฯ ให้กระจายเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับฝ่าย)
		- รายงานผลงาน EVM การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ฯ ต่อคณะกรรมการฯ รายไตรมาส (ควรมีข้อสังเกต เสนอแนะ) - ให้ความรู้ความเข้าใจระบบ EVM ในวงกว้างหรือเชิงลึกมากขึ้น

แผนภาพแสดง หลักเกณฑ์การประเมินผล EVM ปี 2559



- **ระดับที่ 1: เริ่มมีการนำระบบ EVM มาใช้กับระบบบริหารจัดการ**
 - ดำเนินการกิจกรรมหลักของระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ ได้ครบถ้วน
 - ดำเนินการกิจกรรมหลักของระยะที่ 2 การนำระบบ EVM มาใช้ในระดับถัดไปได้ครบถ้วน
- **ระดับที่ 2: มีการนำระบบ EVM มาใช้กับระบบบริหารจัดการเบื้องต้น**
 - EVM for Planning: มีการเชื่อมโยง EVM เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนธุรกิจและหรือแผนงบประมาณ ปี 2559 พร้อมทบทวนหลักการ/คู่มือในการทำแผนธุรกิจ และแผนงบประมาณที่นำแนวคิดระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติขององค์กร และเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา
 - EVM for Investment and Resource Allocation: มีการใช้แนวคิดระบบ EVM เช่น การคำนึงถึงต้นทุนเงินทุน หรือการวัดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ EP หรือการคำนวณค่า NPV ฯลฯ ในการวิเคราะห์โครงการลงทุน (ปีใดก็ได้) พร้อมทบทวนคู่มือ/หลักการของการวิเคราะห์โครงการลงทุนขององค์กร และเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา
 - EVM Monitoring and Reporting: มีการประเมินผล และรายงานผลงานค่า EP และตัวชี้วัดตาม BSC เสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาอย่างน้อย 2 ครั้ง คือ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน
 - ผู้บริหารระดับสูง (3 ระดับแรก) ของรัฐวิสาหกิจเข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม
- **ระดับ 3: เชื่อมโยงระบบ EVM กับระบบบริหารจัดการอย่างครบถ้วน**
 - มีการติดตามประเมินผลโครงการลงทุนและปรับปรุงแก้ไขอย่างครบถ้วน โดยประเมินผลความคืบหน้าของโครงการลงทุนและผลที่เกิดขึ้นของโครงการ เปรียบเทียบกับผลที่กำหนดไว้เมื่อคราวนำเสนอเพื่อขออนุมัติ ซึ่งรวมถึงการคำนวณ/ประเมินค่า EP ของโครงการ รวมทั้งติดตามรายงานผลเสนอผู้บริหารสูงสุดและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา อย่างน้อย 2 ครั้งคือ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน
 - เชื่อมโยงผลงานค่า EP และ KPI ตาม BSC กับผลตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ
 - ผู้บริหารระดับฝ่ายเข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม
- **ระดับ 4: ประยุกต์ระบบ EVM ได้ทั่วทั้งองค์กร**
 - ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ได้ครบถ้วน โดยจะพิจารณาเฉพาะกิจกรรมของปี 2558



- กำหนดแนวทางการวัดผลการดำเนินงานของผู้บริหารในระดับถัดไป ของ ผู้บริหาร ระดับสูง 2 ระดับ รองจากผู้บริหารสูงสุด ตามระบบ EVM/BSC/KPIs และเตรียมความพร้อมแนวทางการวัดผล
- **ระดับ 5: พัฒนาระบบ EVM อย่างต่อเนื่อง**
 - มีการวิเคราะห์และปรับปรุงเพื่อวางแผนการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงลึกจากการวิเคราะห์ Driver Tree โดยผลการวิเคราะห์นำไปประกอบการวางแผน โดยอาจเป็นแผนแยกต่างหาก หรือ เป็นส่วนหนึ่งของแผนธุรกิจ/แผนกลยุทธ์ ฯลฯ การนำเสนอ คณะกรรมการฯ หรือไม่ ขึ้นกับกระบวนการปกติของรัฐวิสาหกิจในการนำแผนไปปฏิบัติ
 - รัฐวิสาหกิจจัดให้มีศูนย์/หน่วยงานดูแลรับผิดชอบค่า EP ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมด โดย ศูนย์/หน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบต้องจัดทำแผนผังปัจจัยที่ประกอบกันเป็น EP (Operational Driver Tree) รวมถึงแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการสร้างค่า EP ของศูนย์/หน่วยงาน (Strategic Improvement Plan)
 - ทบทวน ปรับปรุง ระบบ EVM และการประยุกต์ให้เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ ผ่าน การรายงานผลการดำเนินงานการนำ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ การดำเนินงานตาม Strategic Improvement Plan ฯลฯ แก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอ (อย่างต่ำ คือ รายไตรมาส)โดยคณะกรรมการมีข้อสังเกต ความเห็น ข้อเสนอแนะ
 - ให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการนำ EVM รวมถึง BSC และ Driver Tree ฯลฯ มาใช้ในวงกว้างและเชิงลึกมาก

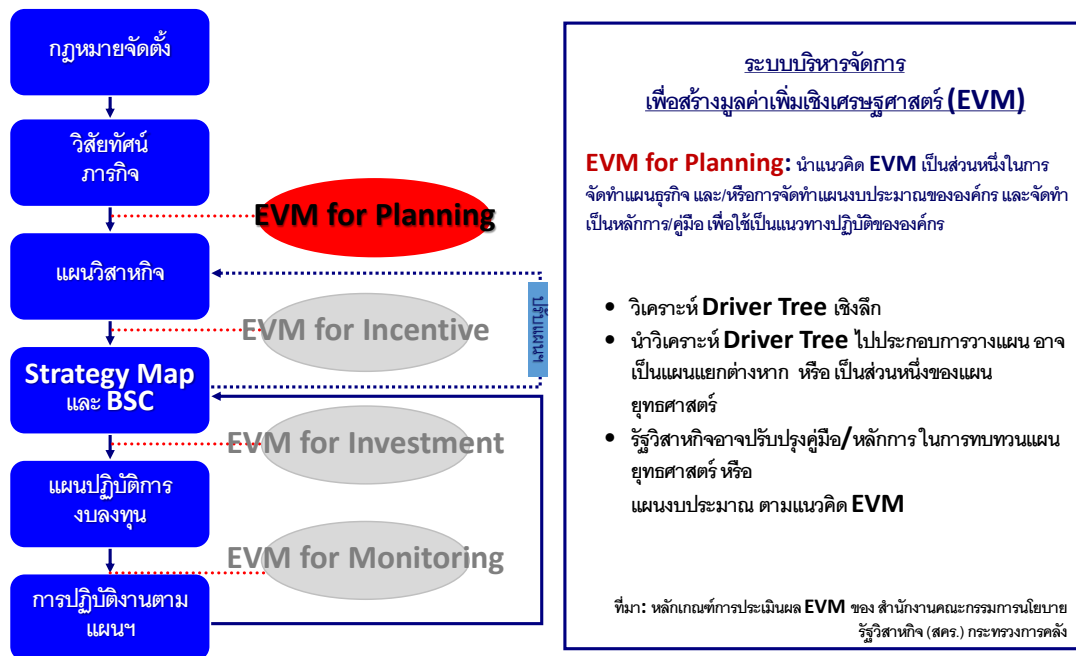
เพื่อนำแนวนโยบายดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารจัดการของโรงงานไฟฟ้ อย่างเป็นรูปธรรม ทางโรงงานไฟฟ้จึงดำเนินการทบทวนแผนวิสาหกิจขององค์กร ปี 2560-2563 ตามแนวคิด EVM โดยทำการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินกิจการขององค์กรทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมถึง การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Drivers) มาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ ขององค์กร ประจำปี 2559

หลังจากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นตามกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM ดังกล่าว โรงงานไฟฟ้จะสามารถดำเนินการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ผ่านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard (BSC) ในระดับองค์กรและระดับส่วนงาน ซึ่งมีรายละเอียดประกอบด้วย การกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives) ตัวชี้วัด (KPIs) ค่าเป้าหมาย (Targets) โครงการ/แผนงานที่เกี่ยวข้อง (Action Plan) ตลอดจน ผู้รับผิดชอบโครงการ/แผนงานดังกล่าว เพื่อผลักดันการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ในรูปของแผนปฏิบัติการอย่างครบวงจร และเป็นรูปธรรมในระยะต่อไป



1.2 กรอบการจัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้าประจำปี 2560-2563 ตามแนวคิด EVM for Planning

EVM for Planning เป็นหนึ่งในกระบวนการสำคัญการตามแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) ที่มุ่งเน้นในส่วนของการจัดทำแผนธุรกิจหรือการจัดทำแผนงบประมาณขององค์กร การจัดทำเป็นหลักการ/คู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติขององค์กร หรือตลอดจนการวิเคราะห์ Driver Tree เชิงลึก การนำวิเคราะห์ Driver Tree ไปประกอบการวางแผนโดยอาจเป็นแผนแยกต่างหากหรือเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ เพื่อวางแผนการในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนงบประมาณ เป็นต้น

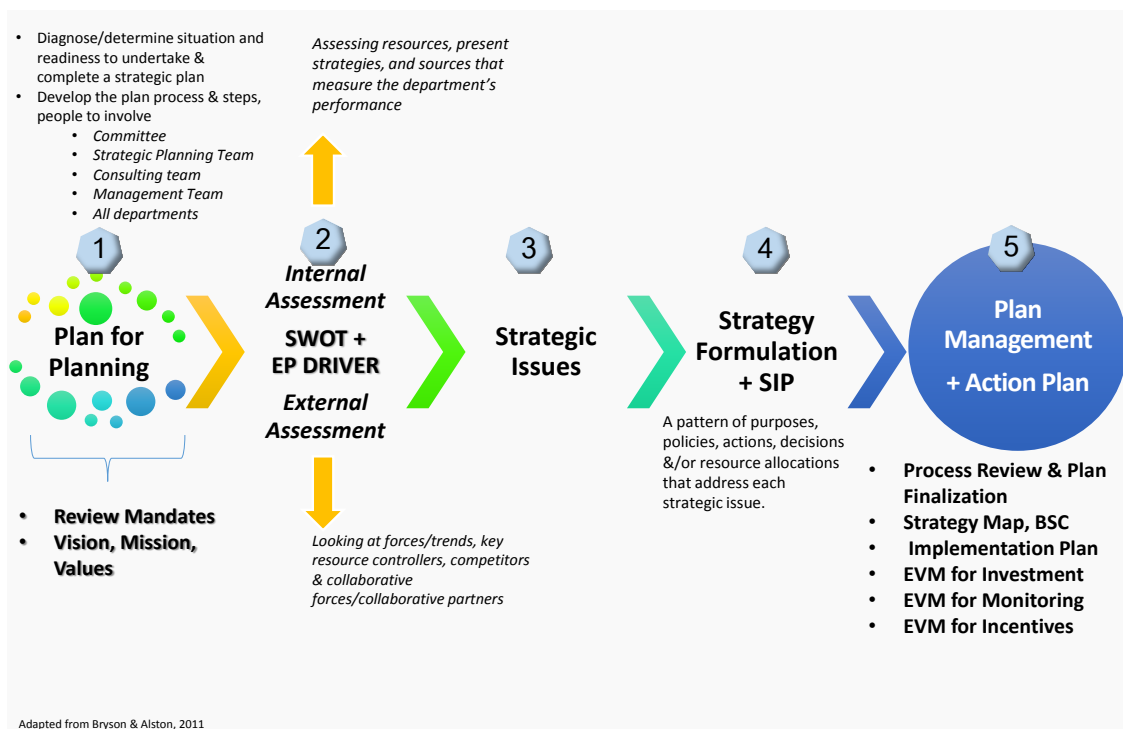


ดังนั้น จากการที่แนวนโยบายของกระทรวงการคลังที่สนับสนุนรัฐวิสาหกิจให้ปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้โดยมุ่งเน้นการบริหารงานเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value creation) โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้มีการทบทวนทิศทาง การดำเนินงานและการวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้าประจำปี 2560-2563 ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรตามแนวนโยบายของกระทรวงการคลังกำหนดแล้ว ทั้งนี้ แนวคิดและหลักการในทบทวนทิศทาง การดำเนินงานและการวางแผนยุทธศาสตร์ โรงงานไฟฟ้าของโรงงานไฟฟ้าประจำปี 2560-2563 ตามแนวคิดระบบ EVM (EVM for Planning) มีขั้นตอนในการดำเนินการดังต่อไปนี้



ขั้นตอนที่ 1: คัดเลือกแนวคิดและหลักการเพื่อใช้ในการทบทวน/วางแผนยุทธศาสตร์โรงงานไฟ

สิ่งที่สำคัญที่สุดในการทบทวน/วางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร คือการคัดเลือกแนวทางที่เหมาะสม เป็นที่ยอมรับ และได้มาตรฐานเพื่อใช้เป็น Road Map หรือแนวทางเพื่อใช้ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และการวางกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กร ดังนั้น ในขั้นตอนแรก โรงงานไฟควรมีการกำหนดและคัดเลือกแนวคิดและหลักการเพื่อใช้ในการทบทวน/วางแผนยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับการดำเนินการภายในของโรงงานไฟก่อนเป็นลำดับแรก



แผนภาพแสดงกรอบแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร (the Strategic Planning Process) (ขั้นตอนที่ 1)

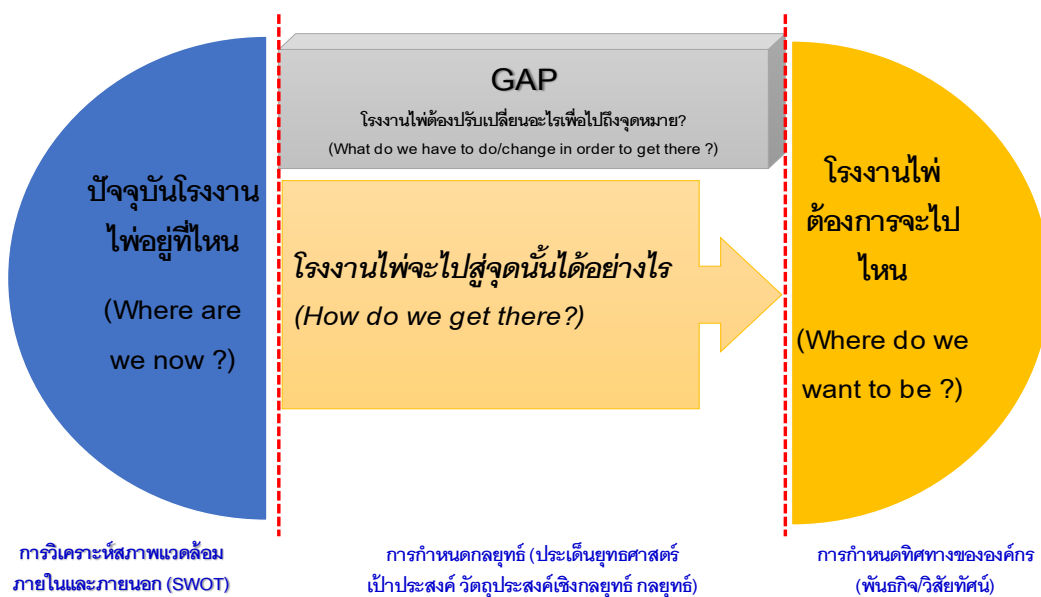
ขั้นตอนที่ 2: ทบทวนสถานะปัจจุบันขององค์กร

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน และวิเคราะห์สถานะของโรงงานไฟ ณ ปัจจุบัน ว่า ปัจจุบัน โรงงานไฟอยู่ที่ไหน ผ่านการวิเคราะห์ภาพรวมผลการดำเนินงาน ของโรงงานไฟ ตั้งแต่อดีต – 2558 การสัมภาษณ์ผู้บริหารและฝ่ายส่วนที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก: SWOT ควบคู่กับการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงของ โรงงานไฟประจำปีงบประมาณ 2559 การวิเคราะห์แนวโน้มและข้อมูลอุตสาหกรรมล่าสุด และแนวปฏิบัติของคู่แข่ง



ขั้นตอนที่ 3: เปรียบเทียบสถานะปัจจุบันขององค์กร เทียบกับสถานะที่วางไว้ในอนาคตเพื่อค้นหา GAP

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการเปรียบเทียบสถานะของโรงงานไฟ ณ ปัจจุบันเทียบกับจุดหมายที่โรงงานไฟต้องการจะไป ว่า โรงงานไฟต้องการจะไปไหน (ผ่านการการกำหนดทิศทางขององค์กร, พันธกิจ/วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว) และโรงงานไฟจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (ผ่านการกำหนดกลยุทธ์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์) ซึ่งในประเด็นนี้ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการทบทวนกระบวนการทำงานภายในภายใต้แผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาว่า ยังมีสิ่งใดที่โรงงานไฟยังไม่ประสบความสำเร็จ และยังขาดสิ่งนั้น และโรงงานไฟมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนอะไรเพื่อไปถึงจุดหมาย (GAP) นั้นเอง



แผนภาพแสดง แนวทางการทบทวนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2560 ที่ถูกวางอยู่บนกรอบแนวคิดการทบทวนสถานะปัจจุบันเทียบกับสถานะที่วางไว้ขององค์กรในอนาคต (ขั้นตอนที่ 2-3)

ขั้นตอนที่ 4: สรุประเด็นที่โรงงานไฟยังไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จ ตลอดจนสัญญาภาคที่โรงงานไฟต้องเติมเต็มเพื่อให้การดำเนินการในภาพรวมสัมฤทธิ์ผลต่อไปในอนาคต เพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี 2560

ในขั้นตอนนี้ จะเป็นการนำเอา GAP ที่ค้นพบไปประยุกต์เพื่อสรรหา/คัดเลือก และปรับปรุงกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดเพื่อใช้เป็นตัวกำหนดกรอบการปฏิบัติงานในระยะยาวหรือประจำปี 2559-2563 และในระยะสั้น หรือประจำปี 2560 ผ่านการประชุมระดมความเห็นร่วมกับคณะทำงานแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ การประชุมระดมความเห็นร่วมกับระหว่างคณะกรรมการกำหนดทิศทางโรงงานไฟ และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการในระดับผู้บริหารองค์กร

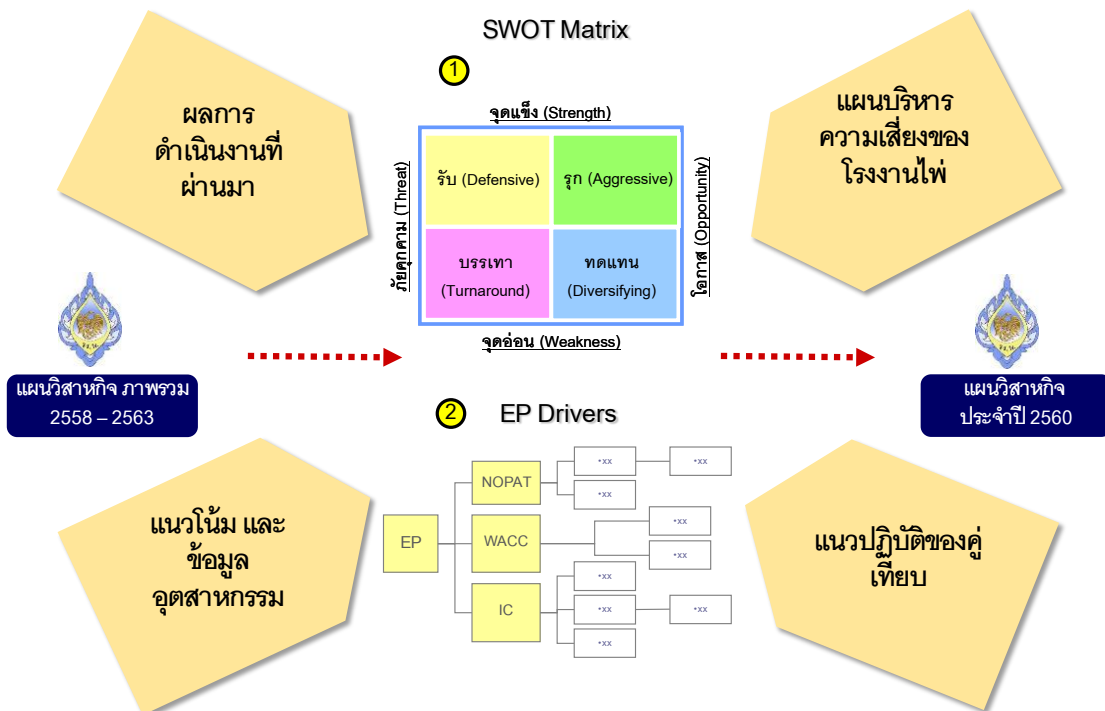


ขั้นตอนที่ 5: ทำการสรุปผลการทบทวนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2559-2563 และเผยแพร่/สื่อสารยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2559-2563 ฉบับทบทวนแล้วให้กับภายในองค์กรกับพนักงานทุกระดับ เพื่อความเข้าใจในทิศทางขององค์กรที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

● หลักการตามกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2560 ของโรงงานไฟ

ในการทบทวนแผนวิสาหกิจ ของโรงงานไฟ ประจำปี 2560 - 2563 ตามแนวคิดระบบ EVM นั้น เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ทิศทางและเป้าหมายขององค์กร อันประกอบด้วย แผนนโยบายของผู้ถือหุ้น (Statement of Direction – SOD) วัตถุประสงค์จัดตั้ง นโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เป็นต้น รวมถึงการวิเคราะห์บริบทและปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของสำนักงานฯ อันได้แก่

- 1) ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
- 2) นโยบายการกำกับดูแล
- 3) แนวโน้มและข้อมูลอุตสาหกรรม
- 4) แนวปฏิบัติของคู่แข่ง



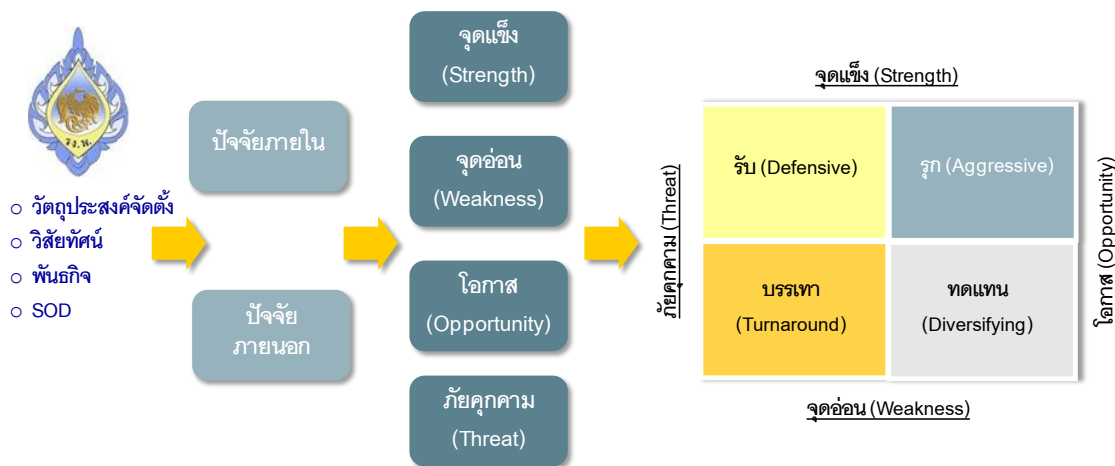
แผนภาพแสดงกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2560 ตามแนวคิด EVM



เมื่อพิจารณาข้อมูลพื้นฐานดังกล่าวแล้ว ในขั้นตอนต่อไป คือ นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ 2 ชนิด คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix) และการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Driver) โดยผลที่ได้จากการวิเคราะห์จะเป็นส่วนประกอบในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ทั้งในส่วนของยุทธศาสตร์การเลือกรูกรักดำเนินการ (Participation Strategy) และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน (Operating Strategy) แต่แต่ละเครื่องมือ มีกรอบการวิเคราะห์อันมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

● การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix)

การวิเคราะห์ SWOT Matrix เป็นกระบวนการกำหนดกลยุทธ์โดยวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะแสดงถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรเมื่อพิจารณาเพื่อให้รู้จักตนเอง (รู้เรา) และรู้จักคู่แข่ง (รู้เขา) อย่างชัดเจน ในขณะที่การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก จะแสดงถึงโอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ จะเป็นการวิเคราะห์ร่วมกันทั้งในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในรูปแบบของ Matrix ซึ่งจะสามารถแบ่งยุทธศาสตร์ออกได้เป็น 4 ประเภท คือ ยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์เชิงรับ ยุทธศาสตร์เชิงทดแทน และยุทธศาสตร์เชิงบรรเทา



แผนภาพแสดงกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix)

● การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไร (Economic Profit Drivers - EP Drivers)

เพื่อให้การทบทวนแผนวิสาหกิจสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนามูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กร (Economic Profit - EP) สคร. ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจเลือกใช้การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึกเป็นเครื่องมือหนึ่งประกอบการดำเนินงานจัดทำหรือทบทวนแผนวิสาหกิจ



การใช้ EP Driver เป็นเครื่องมือในการทบทวนแผนวิสาหกิจนั้น สอดคล้องกับแนวคิด EVM ในด้านการวิเคราะห์และปรับปรุง เพื่อการวางแผนในการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงลึก ซึ่งในหลักเกณฑ์การประเมินผลของ สคร. ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทำการวิเคราะห์ Driver Tree ในเชิงลึก และนำบทวิเคราะห์ที่ได้จาก Driver Tree ไปใช้ประกอบในกระบวนการจัดทำแผน โดยแผนกลยุทธ์ที่ได้จากกระบวนการนี้คือ แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan - SIP) ซึ่งเป็นแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ที่สามารถแยกเป็นแผนต่างหาก หรืออาจนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟได้

การกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก ประกอบด้วย การดำเนินงานหลัก 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินเชิงลึก (Financial Drivers)

ผลการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์สามารถนำมาจัดทำแผนผังปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ เพื่อศึกษา และวิเคราะห์ที่มาเพื่อระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินเชิงลึก (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งจะแสดงให้องค์กรทราบถึงองค์ประกอบของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์โดยละเอียด ว่ามีรายการทางการเงินใดบ้างเป็นองค์ประกอบ และแต่ละรายการมีมูลค่าเป็นเท่าใด

ขั้นตอนที่ 2: การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

ภายหลังจากการระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ได้สำเร็จ องค์กรควรทำการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินผ่านการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ทั้งนี้ การวิเคราะห์ความอ่อนไหว เป็นการคำนวณหาร้อยละการเปลี่ยนแปลงของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ภายใต้สถานการณ์ที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน 1 ปัจจัยมีการเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 ในขณะที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินอื่นๆ คงที่

เมื่อทำการวิเคราะห์ความอ่อนไหวแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน ซึ่งควรพิจารณาจากความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) ของแต่ละปัจจัยประกอบ โดยองค์กรควรเลือกบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความอ่อนไหว (Sensitivity) สูง และความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) สูงเป็นอันดับแรก

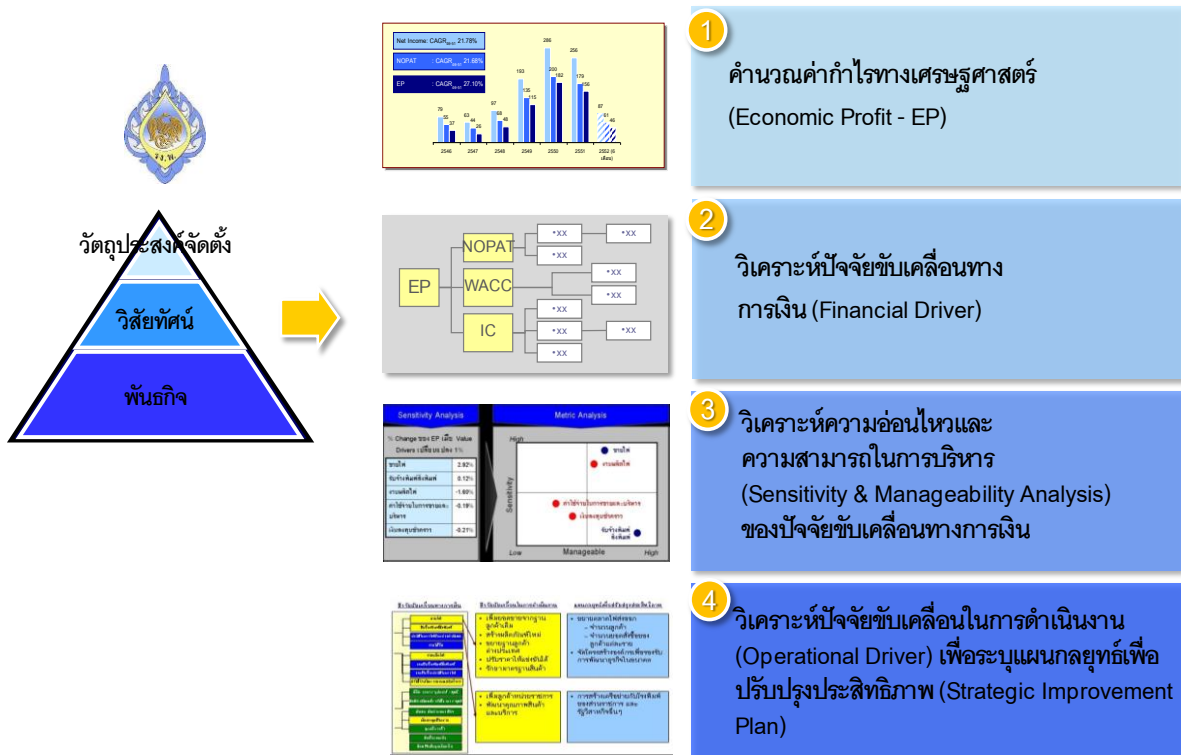
ขั้นตอนที่ 3: การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operational Drivers) เพื่อระบุกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan - SIP)



การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงาน (Operational Drivers) เป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานที่จะช่วยพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความสำคัญให้ดียิ่งขึ้น โดยทั่วไปองค์กรมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร ดังนี้

- เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเงินทุน
- ลงทุนในกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักในการสร้างมูลค่า (ผลตอบแทนจากเงินทุนมากกว่าอัตราต้นทุนเงินทุน)
- กระจายเงินทุนออกจากกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า
- ปรับสัดส่วนโครงสร้างเงินทุน (Capital Structure) ให้อยู่ในจุดที่เหมาะสม

เมื่อองค์กรได้ระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงานแล้วจะเข้าสู่กระบวนการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) ต่อไป โดยการพัฒนากลยุทธ์ SIP เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ กิจกรรม หรือโครงการที่สอดคล้องกับปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงานที่องค์กรมีเป้าหมายว่าจะดำเนินการต่อไป เช่น หากต้องการเพิ่มรายได้จากการ องค์กรอาจกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงานเป็นการเพิ่มธุรกิจรูปแบบใหม่ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าและการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น



แผนภาพแสดงกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก



1.3 ขั้นตอนการทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามแนวคิด EVM

ขั้นตอนการทบทวนแผนวิสาหกิจ ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน อันมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล:

ในขั้นตอนนี้ ที่ปรึกษาได้ทำการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลจากภายในและภายนอก ดังนี้คือ

- 1) แหล่งข้อมูลภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการวิเคราะห์สถานการณ์การเงิน ข้อมูลด้านการผลิตและการดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกระบวนการทำงานในปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ตลอดจนถึงขีดความสามารถในการดำเนินงาน และความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในปัจจุบัน
- 2) แหล่งข้อมูลจากภายนอก ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม และบริบททางการเมืองต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ พร้อมทั้งข้อมูลจากบทวิเคราะห์ และรายงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจกับสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มของอุตสาหกรรมในอนาคต

ทั้งนี้ที่ปรึกษาได้มีการรวบรวมข้อมูลจากภายในและภายนอกเพื่อนำมาวิเคราะห์และพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ ประจำปี 2560-2563 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยกิจกรรมดังกล่าวมีขึ้นในวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2559, 28 กุมภาพันธ์ 2559, และ 3 พฤษภาคม 2559 ที่ผ่านมา ณ โรงงานไฟฟ้ ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เพื่อพัฒนาแผนวิสาหกิจ

ก่อนหน้าที่ได้มีการจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เพื่อพัฒนาแผนวิสาหกิจนั้น ทางที่ปรึกษาคณะทำงานของโรงงานไฟฟ้ ผู้บริหารของโรงงานไฟฟ้ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องทุกผ่านส่วนได้มีการหารือร่วมกันเพื่อแสดงวิสัยทัศน์ และข้อคิดเห็น ตลอดจนได้รับทราบข้อมูล และร่วมกันพิจารณาประเด็นต่างๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ ยุทธศาสตร์ ตลอดจนกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยกิจกรรมดังกล่าวจัดขึ้น ครั้งที่ 1 ในวันที่ 3 พฤษภาคม 2559 และครั้งที่ 2 ในวันที่ 17 พฤษภาคม 2559 ณ โรงงานไฟฟ้

อีกทั้งก่อนที่จะได้มีการจัดวาระการบรรยายและการสัมมนาระดมสมอง (Brainstorming Workshop) เรื่อง การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ ประจำปี 2560-2563 อันมี คณะกรรมการ และผู้บริหาร รวมถึงเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในระดับปฏิบัติการเข้าร่วมสัมมนาร่วมกัน ที่ปรึกษาได้ทำการนำวิสัยทัศน์ และข้อคิดเห็น ตลอดจนข้อมูลและประเด็นต่างๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ ยุทธศาสตร์ เข้าร่วมขอความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ คุณศิริโรตม์ สวัสดิ์พาณิชย์ กรรมการมูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง เพื่อประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ ประจำปี 2560 ด้วย



ในการนี้ “การบรรยายและการสัมมนาระดมสมอง (Brainstorming Workshop) เรื่อง การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2560-2563” ภายใต้ โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ปี 2559 โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ได้จัดขึ้นในวันจันทร์ที่ 11 กรกฎาคม 2559 เวลา 09.00 น. – 12.00 น. ณ ชั้น 7 ห้อง Room A @7 โรงแรม อมารีวอเตอร์เกท 847 ถนนเพชรบุรี, กรุงเทพฯ โดยที่ปรึกษา บริษัท FPRI Advisory จำกัด ได้เรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิคุณไพรินทร์ ศรีศุภวินิจ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจและการคลัง (สวค.) เข้าร่วมหารือและระดมสมองร่วมกันกับที่ปรึกษา คณะกรรมการโรงงานไฟ คณะผู้บริหารโรงงานไฟ และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการของโรงงานไฟเพื่อปรับทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2560-2563 ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้นด้วย ทั้งนี้ประเด็นการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และข้อคิดเห็น ตลอดจนการได้รับทราบข้อมูล และร่วมกันพิจารณามีประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) ภาพรวมผลการดำเนินงาน ของโรงงานไฟ ตั้งแต่อดีต – 2558
- 2) กระบวนการวิเคราะห์เพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ ประจำปี 2559
- 3) แนวคิดและหลักการในการวางแผนยุทธศาสตร์โรงงานไฟ
- 4) กรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงงานไฟ
- 5) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก และผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix
- 6) กรอบยุทธศาสตร์โรงงานไฟ ปี 2559 – 2563 และการวิเคราะห์ GAP
- 7) กลยุทธ์ที่สำคัญตามกรอบยุทธศาสตร์โรงงานไฟ ประจำปี 2560 – 2563
- 8) บทสรุปการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ประจำปี 2560 – 2563
- 9) การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP Driver) เชิงลึก

ขั้นตอนที่ 3 การพิจารณากลับกรอง

ในขั้นตอนนี้ ที่ปรึกษาร่วมกับผู้บริหารและคณะทำงานของโรงงานไฟ ได้นำแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ได้เห็นชอบร่วมกันตาม “การบรรยายและการสัมมนาระดมสมอง (Brainstorming Workshop) เรื่อง การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2560-2563” หรือจากกระบวนการในขั้นตอนที่ 2 มาพิจารณาเพิ่มเติมถึงข้อจำกัดต่างๆ ทั้งด้านนโยบาย กฎหมาย และการเงิน รวมถึงข้อจำกัดในขีดความสามารถในการบริหารจัดการ และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ขององค์กร เพื่อกลับกรองเป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของโรงงานไฟ ตามแนวคิดของระบบ EVM ในการนี้ ที่ปรึกษาได้นำกลยุทธ์องค์กรในปี 2558 มาพิจารณาร่วมด้วย เพื่อให้ได้กลยุทธ์ใหม่ ประจำปี 2559 มีความสมบูรณ์ และพร้อมในการรองรับสถานการณ์ในอนาคต เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงงานไฟต่อไป โดยบทสรุปของกลยุทธ์ประจำปี 2560 ได้รับความเห็นชอบร่วมกันระหว่าง ที่ปรึกษาผู้บริหาร และคณะทำงานของโรงงานไฟในวันที่ 13 กรกฎาคม 2559 ณ โรงงานไฟเป็นที่เรียบร้อยแล้ว



ในขั้นตอนต่อไปจะเป็นการนำกลยุทธ์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2560-2563 มาร่วมเป็นกรอบในการระดมความคิดเห็นเพื่อพัฒนาปรับแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่มีความสอดคล้องกับสถานะการดำเนินงานของโรงงานไฟต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงานขั้นตอนถัดไป

เมื่อแผนกลยุทธ์ประจำปีขององค์กรได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการโรงงานไฟ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2559 ที่ผ่านมา ขั้นตอนต่อไป คือ การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่านแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) เพื่อกำหนด เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ในระดับองค์กร ฝ่าย และส่วนงาน รวมทั้งการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปี 2560 ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัด ใน Balanced Scorecard โดยผู้บริหาร และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง โดยกิจกรรม แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ได้ถูกกำหนดขึ้นและเห็นชอบร่วมกันแล้ว ระหว่าง ที่ปรึกษา ผู้บริหาร และคณะทำงานของโรงงานไฟ เมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2559 ณ โรงงานไฟ และได้มีการนำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) นำเสนอและได้รับความเห็นชอบร่วมกันระหว่างคณะกรรมการโรงงานไฟ คณะผู้บริหารโรงงานไฟ และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการของโรงงานไฟ เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 7/2559 วาระที่ 4.1 เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2559 ณ ห้องประชุมหมายเลขที่ 5 กรมสรรพสามิต เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ทั้งนี้ กระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard ในระดับองค์กร ฝ่าย และส่วนงานแล้ว ทางที่ปรึกษา จะทำการสรุปรวบรวมผลการทบทวนแผนตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 – 4 เพื่อนำเสนอให้แก่ผู้บริหารและคณะทำงานโรงงานไฟในลำดับต่อไป



แผนภาพแสดงแนวทางการทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ ประจำปีงบประมาณ 2559



บทที่ 2: ภาพรวมการทบทวนทิศทางและแนวทางการดำเนินงานของโรงงานไฟ

กรอบแนวคิดในการทบทวนแผนวิสาหกิจ และกลยุทธ์ตามแนวคิดของ EVM เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงงานไฟ ตั้งแต่บริบทด้านกฎระเบียบ นโยบายที่เกี่ยวข้อง วิสัยทัศน์ พันธกิจ แนวนโยบายผู้ถือหุ้น แผนดำเนินงานในด้านต่างๆ ชัดความสามารถในการผลิต และผลการดำเนินงานในปัจจุบัน ทั้งในส่วนของโครงสร้างรายได้ ต้นทุน และกำไร ตลอดจนผลการดำเนินงานองค์กรในด้านอื่นๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมไฟในปัจจุบัน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอก (SWOT) ตลอดจนถึงการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานในเชิงลึกด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (EP Driver) ซึ่งจะกล่าวถึงในส่วนต่อไป

สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2559 นี้ เป็นปีที่โรงงานไฟนำเอาวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรเดิมที่ถูกกำหนดขึ้นในปี 2558 และใช้ระหว่างปี 2559-2563 มาทบทวนและปรับใช้ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และสถานะการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ซึ่งวิสัยทัศน์และพันธกิจใหม่ที่ได้กำหนดขึ้นตั้งแต่ปี 2558 นี้ได้ใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้กับโรงงานไฟมาตลอดระยะเวลากว่า 1 ปี ด้วยเหตุผลดังกล่าว แผนวิสาหกิจ ประจำปี 2560-2563 (ฉบับทบทวน) จึงยังคงมีความสอดคล้องและอิงกับกรอบหลักการเดิมที่พัฒนาขึ้นจากแผนวิสาหกิจฉบับที่ใช้ประจำปี 2559-2563 แต่อย่างไรก็ตามในบริบทของการทบทวนแผน โครงการไฟได้มีการเพิ่มการวิเคราะห์การตรวจประเมินเพื่อค้นหาความแตกต่างและปิดช่องว่างในกระบวนการดำเนินงานของโรงงานไฟ (Gap Analysis) ตามกรอบยุทธศาสตร์โรงงานไฟ ปี 2559 – 2563 ด้วย เพื่อให้โรงงานไฟเองได้ตระหนักถึงสิ่งที่องค์กรต้องเร่งดำเนินการหรือเร่งเติมเต็มสุญญากาศเหล่านั้นเพื่อให้การดำเนินการในภาพรวมให้สัมฤทธิ์ผลต่อไปในอนาคตต่อไป

2.1 การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันโดยรวมของโรงงานไฟ

การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันโดยรวมของโรงงานไฟ จะประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สำคัญ โดยแบ่งออกเป็น 6 ส่วน เริ่มต้นด้วย 1) การทบทวนวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์การจัดตั้ง และพันธกิจของโรงงานไฟ 2) การทบทวนแนวนโยบายจากผู้ถือหุ้น (Statement of Directions – SOD) 3) การวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กร 4) การวิเคราะห์แนวทางการดำเนินงานของโรงงานไฟ 5) การวิเคราะห์สถานะการประกอบธุรกิจของโรงงานไฟ และ 6) การวิเคราะห์แนวทางการดำเนินธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การทบทวนวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์การจัดตั้ง และพันธกิจของโรงงานไฟ



โรงงานไฟ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2486 โดยเป็นส่วนราชการสังกัดกรมสรรพสามิต และต่อมาโรงงานไฟได้รับการจัดตั้งขึ้นเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล ภายใต้สังกัดของกรมสรรพสามิต ในวันที่ 1 มกราคม 2535 ซึ่งมีวัตถุประสงค์จัดตั้งเพื่อ 1) ผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ 2) ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น 3) ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ 4) ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์ หรือกล่าวโดยรวมได้ว่าโรงงานไฟเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ และดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ตลอดจนทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ และการตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

ซึ่งในปี 2558 โรงงานไฟได้มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงงานไฟ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตลอดจนวิเคราะห์กรอบแนวทางการกำหนดวิสัยทัศน์ตามมาตรฐาน อันทำให้ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์และพันธกิจใหม่ซึ่งโรงงานไฟใช้อยู่ในปัจจุบันตั้งแต่ปี 2558 เป็นต้นมา ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์เดิม:

“เป็นผู้นำของภูมิภาคอาเซียนในการผลิตและจัดจำหน่ายไฟที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล”

วิสัยทัศน์ใหม่:

“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส”

พันธกิจเดิม (Mission)

1. ผลิตไฟที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
2. พัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อก้าวเข้าสู่เทคโนโลยีสมัยใหม่
3. รักษาสภาพแวดล้อม ความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยที่ดีในการทำงาน
4. กำกับกับการจำหน่ายไฟภายในประเทศให้มีประสิทธิภาพ
5. จำหน่ายไฟกับประเทศต่าง ๆ ในแถบภูมิภาคอาเซียน

พันธกิจใหม่ (Mission)

1. ให้บริการและพัฒนาศักยภาพด้านงานพิมพ์ตามความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ
2. พัฒนาศักยภาพด้านการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง
3. ดำเนินการจำหน่ายไฟภายในประเทศตาม พรบ. ไฟ 2481
4. รักษาสภาพแวดล้อม ความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยที่ดีในการทำงาน
5. บริหารจัดการองค์กรด้วยความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล

แผนภาพแสดงกรอบการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจใหม่ของโรงงานไฟ

วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรเหล่านี้ ถือเป็นกรอบใหญ่ที่ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ในการทบทวนแผนวิสาหกิจ ของโรงงานไฟ ประจำปี 2559 – 2563 ฉบับใหม่ ดังนั้น ในการทบทวนแผนวิสาหกิจ ของโรงงานไฟ ประจำปี 2559 – 2563 ต้องมีการนำเอาวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง วิสัยทัศน์และพันธกิจเหล่านี้ มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในปี 2560-2563 ของโรงงานไฟด้วย



แผนภาพแสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่ตั้งของโรงงานไฟประจำปี 2559-2563

2) การทบทวนแนวนโยบายจากผู้ถือหุ้น (Statement of Directions – SOD)

ในส่วนของแนวนโยบายของผู้ถือหุ้น (ซึ่งกำหนดไว้ล่าสุด ณ กรกฎาคม ปี 2555 และยังไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงในปี 2559) เพื่อเผยแพร่ความคาดหวังของผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ และสร้างความเข้าใจร่วมกันกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ซึ่งการจัดทำแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นนี้ ได้รวบรวมขึ้นจากแนวนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยได้รับความร่วมมือจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้รับความร่วมมือจาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) กระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงการคลัง และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นแนวนโยบายผู้ถือหุ้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ (1) ภาพรวม (2) รายสาขา และ (3) รายแห่ง

ในส่วนของโรงงานไฟ ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจในสาขาอุตสาหกรรม และพาณิชย์กรรมได้รับแนวนโยบายจากผู้ถือหุ้นทั้ง 3 ระดับ และหลักการและแนวทางการดำเนินงานทั้งแผนระยะสั้น และระยะยาวดังรายละเอียดในแผนภาพ ส่วนแนวนโยบายผู้ถือหุ้นรายแห่งของโรงงานไฟ มีรายละเอียดดังนี้

“ปรับสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคล และเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรี”



**แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรม และพาณิชย์กรรม
โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต**

ภาพรวม: เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศบนพื้นฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

รายละเอียด: เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

รายละเอียด: ปรับสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคล และเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรี

หลักการและแนวทางการดำเนินงานตาม SOD ณ เดือนกรกฎาคม 2555

แผนระยะสั้น

1. ปรับสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคล
2. จัดทำแผนบริหารต้นทุนและวางแผนการตลาด เพื่อรองรับแข่งขันจากการเปิดเสรี รวมทั้งพัฒนาระบบ QC ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

แผนระยะยาว

1. เพิ่มสัดส่วนไฟส่งออก
2. พิจารณาแนวทางการร่วมทุนในการดำเนินธุรกิจไฟและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

แผนภาพแสดงแนวนโยบายจากผู้ถือหุ้น (SOD) จาก สคร. ณ เดือนกรกฎาคม 2555

ทั้งนี้ จากสภาวะการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะแนวนโยบายการปกครองจากคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่มุ่งเน้นการปราบปรามการเล่นการพนันที่กฎหมายทุกประเภท ตามคำสั่งของคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่ 24/2557 เรื่อง ห้ามให้มีการเล่นการพนันที่ผิดกฎหมาย ลงวันที่ 26 พฤษภาคม พุทธศักราช 2557 ซึ่งส่งผลกระทบต่อตรงต่อการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟฟ้ ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้มีความจำเป็นต้องทบทวนหรือปรับแผนกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นและแนวนโยบายการปกครองจากคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

3) การวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กร

โรงงานไฟฟ้มีโครงสร้างการบริหารงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้ และรองผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้ ตามลำดับ โดยมีการแบ่งสายงานออกเป็น 4 ฝ่ายในลักษณะแบนราบ อันประกอบไปด้วย 1) ฝ่ายอำนวยการ 2) ฝ่ายโรงพิมพ์ 3) ฝ่ายผลิตไฟฟ้ และ 4) ฝ่ายตรวจสอบภายใน แต่ทั้งนี้ได้ทำการแยกส่วน



ของกิจกรรมการตลาดออกไปเป็นหนึ่งส่วนงานเฉพาะโดยไม่สังกัดฝ่ายใดและใช้ชื่อว่า “ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด” โดยในแต่ละฝ่ายมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายอำนวยการ สำหรับฝ่ายอำนวยการ มี 5 ส่วนงานที่สำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการ คือ 1) ส่วนธุรการและทรัพยากรบุคคล 2) ส่วนบัญชีและการเงิน 3) ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่ 4) ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ และ 5) ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ โดยร่วมกันทำหน้าที่ขับเคลื่อนและสนับสนุนกระบวนการทำงานภายในโรงงานไฟฟ้ามหิดลให้มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจสิ่งพิมพ์ควบคู่กันไปด้วย
2. ฝ่ายโรงพิมพ์ สำหรับฝ่ายโรงพิมพ์ มี 2 ส่วนงานที่สำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายโรงพิมพ์ คือ 1) ส่วนเตรียมการพิมพ์ และ 2) ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ ซึ่งฝ่ายและส่วนดังกล่าวในปัจจุบัน มีหน้าที่ในการดูแลกระบวนการเตรียมการและผลิตสิ่งพิมพ์ ได้แก่ (1) แสตมป์ยาสูบในประเทศใช้แทนแสตมป์ราคาดวงละ 10 สตางค์ (2) แสตมป์ยาสูบในประเทศให้ใช้ปิดบนซองบรรจุยาเส้น ยาเคี้ยว และบุหรี่อื่นขนาดบรรจุไม่เกิน 15 กรัม (สติ๊กเกอร์) ทั้งนี้ หลังจากที่โครงการศึกษาแนวทางในการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงซึ่งจัดทำโดยคณะที่ปรึกษาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแล้วเสร็จ ฝ่ายโรงพิมพ์ ส่วนเตรียมการพิมพ์ และ ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ จะต้องรับหน้าที่ในการดูแลกระบวนการออกแบบ การเตรียมการ และการผลิตสิ่งพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่หลากหลายประเภทมากขึ้น
3. ฝ่ายผลิตไฟ สำหรับฝ่ายผลิตไฟ มี 2 ส่วนงานที่สำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายผลิตไฟ คือ 1) ส่วนผลิตไฟป๊อก และ 2) ส่วนผลิตไฟตัวเล็ก โดยที่ฝ่ายและส่วนดังกล่าวมีหน้าที่ในการดูแลและควบคุมกระบวนการผลิตทั้งไฟป๊อกและไฟตัวเล็กทุกประเภท ดังต่อไปนี้

ฝ่ายผลิตไฟ	
ส่วนผลิตไฟป๊อก	ส่วนผลิตไฟตัวเล็ก
<ul style="list-style-type: none"> ● ไฟป๊อกพลาสติกขอบทอง ยี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. Gold - 111 ● ไฟป๊อกพลาสติก ยี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. Silver 222 ● ไฟป๊อกกระดาษ ยี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. 333 ● ไฟป๊อกพลาสติก (ต้นทุนต่ำ) ยี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. 777 ● ไฟป๊อกกระดาษ (ต้นทุนต่ำ) ยี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. 666 ● ไฟป๊อกกระดาษที่ระลึก ได้แก่ ไฟทองเที่ยว ● ไฟป๊อกกระดาษส่งออก ได้แก่ ไฟป๊อก 88 คลับ, ไฟป๊อก JK และไฟป๊อก VKR 	<ul style="list-style-type: none"> ● ไฟไทย ● ไฟจีนสี่สี ● ไฟผ่องจีน

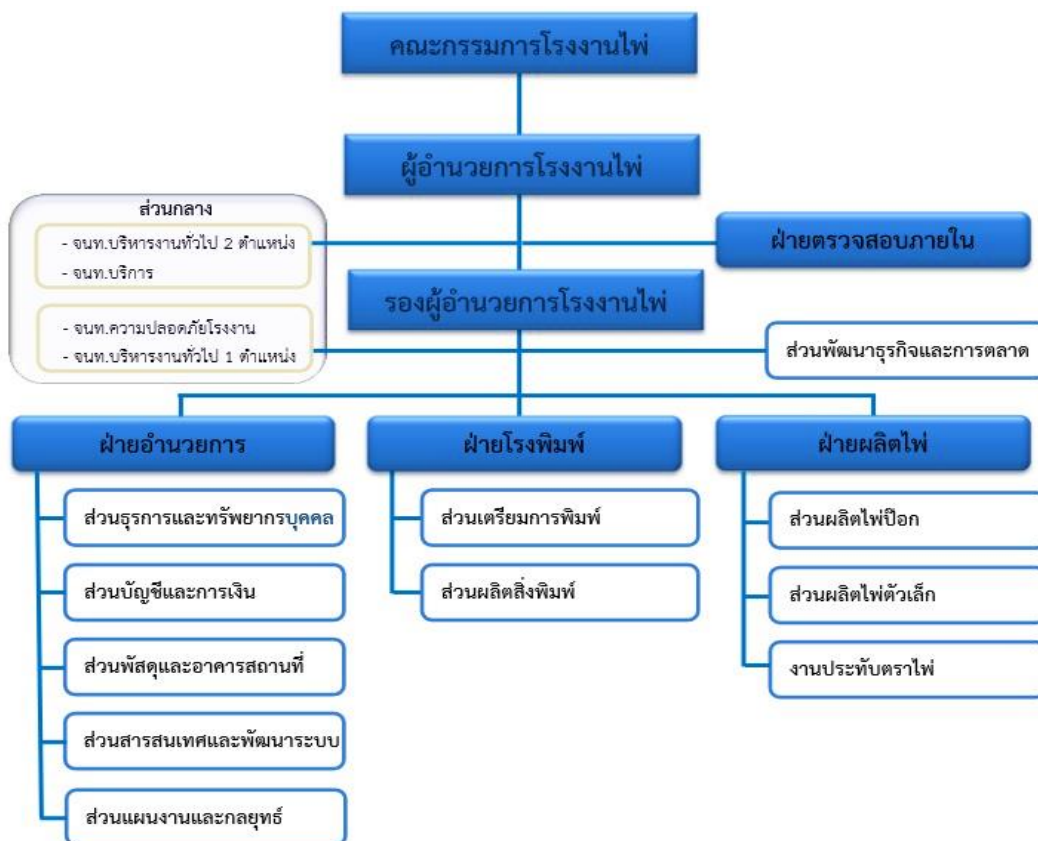
ทั้งนี้หากในอนาคตโรงงานไฟฟ้ามหิดลมีแนวโน้มที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบของธุรกิจโดยยึดธุรกิจด้านการพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เป็นหลัก ฝ่ายผลิตไฟและฝ่ายโรงพิมพ์อาจต้องการปรับกระบวนการ



ในการทำงานร่วมกันเพื่อที่จะทำให้เกิดความต่อเนื่องในการสั่งการหรือดำเนินการเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือคำสั่งในการผลิตกลางคัน เป็นต้น

- ฝ่ายตรวจสอบภายใน สำหรับฝ่ายตรวจสอบภายในนั้นไม่มีส่วนงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลส่วนใด เป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากมีอำนาจเป็นของตนเองในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในองค์กรทุกส่วนงาน และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินการภายในของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต

ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด เหตุผลที่รูปแบบการแยกส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด ออกเป็นส่วนงานเฉพาะขึ้นตรงกับรองผู้อำนวยการนั้น เนื่องจากในอนาคตหากโรงงานไฟฟ้เริ่มมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟฟ้ จากเดิมผ่านผู้รับผลประโยชน์ (ตัวแทน) มาเป็นรูปแบบการจัดจำหน่ายและการทำการตลาดด้วยตนเอง ส่วนงานพัฒนาธุรกิจและการตลาดจะเข้ามามีบทบาทความสำคัญมากขึ้น ดังนั้น การบริหารงานของส่วนดังกล่าวที่แยกออกเป็นส่วนงานเฉพาะขึ้นตรงกับรองผู้อำนวยการจะช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านการตลาดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



แผนภาพแสดง โครงสร้างการบริหารงานของโรงงานไฟฟ้ที่มีการแบ่งสายงานออกเป็น 4 ฝ่ายสำคัญ



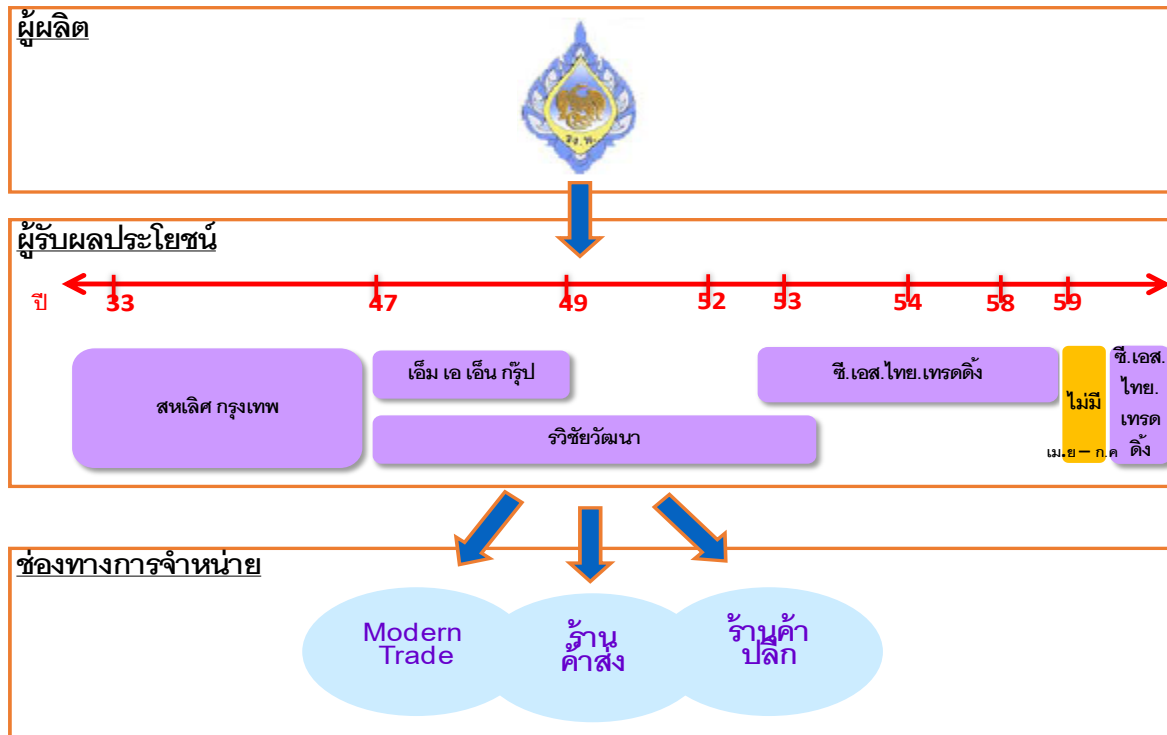
4) การวิเคราะห์แนวทางการดำเนินงานของโรงงานไฟ

ปัจจุบัน โรงงานไฟเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต เพื่อดำเนินการผลิตไฟ หรือนำเข้าไฟมาจำหน่ายในประเทศไทย โดยโรงงานไฟสามารถทำหน้าที่ได้ทั้งผลิต หรือจัดหาไฟจากต่างประเทศ และ จัดจำหน่ายไฟผ่านบริษัทเอกชนที่ได้รับสิทธิ์ในการเป็นผู้รับประโยชน์การจัดจำหน่ายไฟในประเทศไทย ปัจจุบัน โรงงานไฟไม่ได้ทำการนำเข้าไฟจากต่างประเทศ โดยดำเนินการผลิตไฟเพื่อจำหน่ายเพียงรูปแบบเดียว

โรงงานไฟมีรายได้จากการขายไฟ และรายได้จากการประทับตราไฟป้อนต่างประเทศ รวมทั้งมีรายได้เงิน ค่าผลประโยชน์ และรายได้ค่าผลประโยชน์จากการใช้ทรัพย์สิน จากการที่โรงงานไฟให้สิทธิ์ในการจัดจำหน่ายไฟ ภายในประเทศแก่บริษัทเอกชน นอกจากนี้ โรงงานไฟยังดำเนินการผลิตสิ่งพิมพ์ของกรมสรรพสามิต เช่น การพิมพ์ แสตมป์ การพิมพ์แก้ไขอากรแสตมป์ และแบบฟอร์มต่างๆ เป็นต้น โดยทั้งสองส่วนงานดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการผลิต ไฟ และการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ได้สร้างรายได้และผลกำไรแก่โรงงานไฟอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด

หากพิจารณารูปแบบของ Business Model ของโรงงานไฟ พบว่า ในส่วนของผลิตภัณฑ์ไฟ ทางโรงงานไฟมี รูปแบบการจัดจำหน่ายโดยการผ่านตัวแทนเพียงเท่านั้น โดยคิดราคาตามวิธี ราคาต้นทุนบวกกำไรแก่ตัวแทนจำหน่าย ซึ่งตัวแทนจำหน่ายสามารถตั้งราคาขายไฟได้ตามความต้องการ โรงงานไฟไม่ได้ทำการควบคุมราคาปลายทางของไฟ ดังนั้นจะเกิดช่องว่างทางกำไรที่สูญหายไปในการตลาด เพื่อแลกกับความมั่นคงทางรายได้ที่ถูกประกันด้วยสัญญา ตัวแทนจำหน่ายไฟ ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการในส่วนที่เป็น Core Business เกิดประสิทธิภาพทางโรงงานไฟ ควรคำนวณหาจุดสมดุลระหว่าง ราคาคุณภาพไฟที่จำหน่ายได้ และพิจารณาการเลือกการจำหน่ายด้วยตนเองหรือ การจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย

ในส่วนของธุรกิจโรงงานไฟที่เป็นด้านการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง พบว่าปัจจุบันโรงงานไฟมี แนวความคิดในการเพิ่มปริมาณงานพิมพ์ชนิดดังกล่าวให้มากขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นความเสี่ยงที่จะเกิด ในอุตสาหกรรมการผลิตไฟ โดยทางโรงงานไฟได้อาศัยความได้เปรียบที่เป็นหน่วยงานในสังกัดของกรมสรรพสามิต ในการปันส่วนงานจากกรมสรรพสามิตที่ว่าจ้างเอกชนรายอื่น มาพิมพ์โดยโรงงานไฟ เช่นอากรแสตมป์ต่าง ๆ ของกรม สรรพสามิต เป็นต้น แต่ทั้งนี้จากศักยภาพของโรงงานไฟและศักยภาพของตลาดสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงต่าง ๆ มีการแข่งขันที่สูงมากและเป็นการแข่งขันในลักษณะประสิทธิภาพทางการผลิตเป็นหลัก (Cost Efficient) ซึ่งมีความยากต่อการแข่งขันกับภาคเอกชน ดังนั้นการเติบโตของรายได้จากการพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงของ โรงงานไฟในอนาคตนั้นจะแปรตามตรงกับปริมาณความต้องการอากรแสตมป์ต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้นของกรมสรรพสามิต ดังนั้น โรงงานไฟมีความจำเป็นที่จะต้องลงทุนในเครื่องจักรเพิ่มเติมเพื่อรองรับงานพิมพ์ประเภทอื่นของ กรมสรรพสามิตด้วย



แผนภาพแสดงโครงสร้างการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการผลิต และจัดจำหน่ายไฟ ในประเทศไทย

หมายเหตุ: ในระหว่างเดือนเมษายน – กรกฎาคม 2559 โรงงานไฟอยู่ในสถานะไม่มีผู้เข้ามารับสมัครงาน แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันซี.เอส.ไทย.เทรคดิ่ง ได้เข้ามาดำเนินการลงนามเป็นผู้รับสมัครงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยสัญญาจะมีผลบังคับใช้เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2559 – 31 กรกฎาคม 2561 (สัญญาที่ลงนามมีอายุ 2 ปี)

5) การวิเคราะห์สถานะการประกอบธุรกิจของโรงงานไฟ

ในปัจจุบัน ลักษณะการประกอบธุรกิจหลักของโรงงานไฟสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ธุรกิจการผลิตไฟ สามารถจำแนกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตและจำหน่ายได้ 2 กลุ่ม 6 ประเภท ดังนี้

1.1. กลุ่มที่ 1 กลุ่มไฟตัวเล็ก ได้แก่

- ไฟไทย
- ไฟผ่องจีน
- ไฟจีน 4 สี

โรงงานไฟเป็นผู้ผลิตกลุ่มไฟตัวเล็กเพียงรายเดียวในประเทศ ซึ่งปราศจากคู่แข่ง และถือครองตลาดไฟตัวเล็กเกือบร้อยละ 100 โดยปัจจุบัน (ณ ปี 2558) โรงงานไฟผลิตไฟตัวเล็กออกจำหน่าย 2.83 ล้านสำหรับต่อปี คิดเป็นจำนวนเงิน 119.07 ล้านบาท แบ่งเป็นไฟไทยมีสัดส่วนมากที่สุดที่ 117.6 ล้านบาท ไฟจีน 4 สี 0.87 ล้านบาท และไฟผ่องจีน 0.60 ล้านบาท

1.2. กลุ่มที่ 2 กลุ่มไฟป๊อกลง ได้แก่



- ไฟฟ้าปอกกระดาษ ยี่ห้อ VEGAS V.G. 333 และ VEGAS V.G. 666 (Low cost)
- ไฟฟ้าปอกพลาสติก ยี่ห้อ VEGAS V.G. 222, VEGAS V.G. 777 (Low cost)
- ไฟฟ้าปอกพลาสติกขอบทอง ยี่ห้อ VEGAS V.G. Gold-111 และ V.O. Gold 111 (ไฟนำเข้า)
- ไฟฟ้าปอกกระดาษที่ระลึก ได้แก่ ไฟทองเที่ยว
- ไฟฟ้าปอกกระดาษส่งออก ได้แก่ ไฟปอก 88 คลับ, ไฟปอก JK และไฟปอก VKR

ปัจจุบัน (ณ ปี 2558) โรงงานไฟฟ้าผลิตไฟฟ้าปอกออกจำหน่าย 1.78 ล้านสำหรับต่อปี คิดเป็นจำนวนเงิน 209.16 ล้านบาท แบ่งเป็นไฟฟ้าปอกพลาสติกขอบทองมีสัดส่วนมากที่สุดที่ 111.21 ล้านบาท ไฟฟ้าปอกกระดาษ 10.95 ล้านบาท ไฟฟ้าปอกพลาสติก 39.18 ล้านบาท ไฟฟ้าปอกกระดาษต้นทุนต่ำ 6.17 ล้านบาท ไฟฟ้าปอกพลาสติกต้นทุนต่ำ 22.18 ล้านบาท ไฟฟ้าปอกพลาสติกนำเข้า 17.36 ล้านบาท และไฟนอกสัมปทานอีก 2.11 ล้านบาท

2. ธุรกิจรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ

นอกจากธุรกิจการผลิตไฟแล้ว โรงงานไฟมีการประกอบธุรกิจรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ได้แก่ แสตมป์ เช่น (1) แสตมป์ยาสูบในประเทศใช้แทนแสตมป์ราคาดวงละ 10 สตางค์ (2) แสตมป์ยาสูบในประเทศให้ใช้ปิดบนซองบรรจุยาเส้น ยาเคี้ยว และบุหรี่อื่น ขนาดบรรจุไม่เกิน 15 กรัม (สติ๊กเกอร์) สมุดทะเบียน สมุดเวชระเบียน ใบอนุญาต ใบเสร็จรับเงิน วุฒิบัตร กระดาษหัวจดหมาย ซองจดหมาย ฉลากปิดสุรา เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันธุรกิจรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์สร้างรายได้ให้แก่โรงงานไฟในสัดส่วนที่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากธุรกิจไฟ ซึ่งในปี 2558 โรงงานไฟมีรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์คิดเป็นร้อยละ 13.34 เมื่อเทียบกับรายได้ทั้งหมด โดยลูกค้าหรือผู้จ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์รายใหญ่ของโรงงานไฟ คือ กรมสรรพสามิต ส่วนลูกค้าอื่น ๆ ได้แก่ หน่วยงานราชการของกระทรวงการคลัง กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม สมาคมข้าราชการ พลเรือนแห่งประเทศไทย เป็นต้น

3. ธุรกิจรับจ้างด้านอื่น ๆ

ธุรกิจรับจ้างด้านอื่น ๆ ได้แก่ การรับประทับตราไฟฟ้าปอก แต่ทั้งนี้รายได้ในส่วนนี้ของโรงงานไฟมีจำนวนที่น้อยมากและมีแนวโน้มที่จะลดลงเรื่อย ๆ ซึ่งในปี 2557 และปี 2558 โรงงานไฟมีรายได้จากการรับประทับตราไฟฟ้าปอกคิดเป็นจำนวนเงิน 747.66 บาท และ 691.59 บาท ตามลำดับ

6) การทบทวนความสามารถพิเศษของโรงงานไฟ ความได้เปรียบ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) หมายถึง สิ่งที่ต้องมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด เป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กร สมรรถนะหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งที่ผู้อื่นลอกเลียนแบบได้ยาก ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน สมรรถนะหลักขององค์กร ได้แก่ สมรรถนะหลักในเทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ

การวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ของโรงงานไฟตามแนวคิดระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) สามารถสรุปได้ว่า โรงงานไฟมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟอย่างครบ



วงจร ประกอบกับการเป็น Regulator ในธุรกิจผลิตไฟ โดยมีอำนาจผูกขาดแต่เพียงผู้เดียวในการผลิตและจัดจำหน่าย รวมไปถึงการจัดสรรสัมปทานให้แก่ผู้ที่ต้องการรับผลประโยชน์เป็นผู้จำหน่ายไฟ กล่าวคือโรงงานไฟมีอำนาจเบ็ดเสร็จตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการควบคุมการจัดจำหน่าย ดังนั้น หากโรงงานไฟใช้ความสามารถตรงส่วนนี้เป็นปัจจัยตั้งต้นในการดำเนินกลยุทธ์จะทำให้โรงงานไฟเกิดความได้เปรียบเป็นอย่างมากในการดำเนินธุรกิจที่ต้องมีการแข่งขัน

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ โดยทั่วไป มักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกัน กล่าวคือเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) โดยสามารถสรุป ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ได้ดังนี้

- **ความได้เปรียบด้านกฎหมาย (สำหรับธุรกิจไฟ)**

โรงงานไฟไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมายด้านการผลิตและจัดจำหน่ายไฟภายในประเทศ กล่าวคือตามพระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486 โรงงานไฟเป็นผู้ค้ารายเดียวในประเทศที่สามารถผลิตและจำหน่ายไฟได้อย่างถูกกฎหมาย ทำให้เป็นโอกาสของโรงงานไฟที่จะใช้ความได้เปรียบตรงนี้ในการขยายรายได้ และส่วนแบ่งตลาดภายในประเทศของตัวเอง โดยอาจจะด้วยการพัฒนาคุณภาพของไฟให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น หรือการเพิ่มสินค้าใหม่ๆ ที่ต้องใช้ความรู้และเครื่องมือในการผลิตที่คล้ายกับของโรงงานไฟ

ตัวอย่างมาตราในพระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486 ที่แสดงถึงอำนาจผูกขาดแต่เพียงผู้เดียวในการผลิตและจำหน่ายไฟในประเทศ

พระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486

- มาตรา 5 ห้ามมิให้ผู้ใดทำไฟหรือนำไฟเข้ามา เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากอธิบดี
- มาตรา 7 ห้ามมิให้ผู้ใดขายไฟเป็นการค้า เว้นแต่จะได้รับใบอนุญาตจากเจ้าพนักงานการออกใบอนุญาต ผู้ขอต้องเสียค่าธรรมเนียมตามที่กำหนดใน กฎกระทรวงไม่เกินหนึ่งร้อยบาท ใบแทนใบอนุญาตฉบับละไม่เกินสิบบาทและใบอนุญาตนั้นให้มีอายุเพียงวันที่ 31 ธันวาคม ของปีที่ออกใบอนุญาต
- มาตรา 9 ห้ามมิให้ผู้ใดขายหรือมีไว้เพื่อขาย ซึ่งไฟที่กระทำให้ขึ้นเพื่อฝ่าฝืนมาตรา 6
- มาตรา 11 ห้ามมิให้ผู้ใดมีไว้ในครอบครองซึ่งแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ไฟ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากอธิบดี

ด้วยพระราชบัญญัติไฟดังกล่าวข้างต้น ทำให้เป็นโอกาสของโรงงานไฟที่จะนำความได้เปรียบที่เป็นผู้เดียวที่สามารถผลิตและจำหน่ายไฟได้ภายในประเทศ จึงทำให้มีโอกาสมากที่จะทำการขยายตลาดภายในประเทศรวมทั้งต่างประเทศเพื่อเพิ่มยอดขาย และผลประโยชน์ หลังจากได้มีการไปศึกษาผู้ผลิตไฟในประเทศต่างๆ ผู้ผลิตไฟในประเทศต่างๆ มีการผลิตสินค้าอย่างอื่นที่มีความคล้ายคลึง และมีการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการผลิตที่สามารถใช้เหมือนหรือคล้ายการผลิตไฟ ตัวอย่างเช่น

0. การเพิ่มสาขาหรือตัวแทนจำหน่ายเพื่อรับผลิตไฟตามที่ลูกค้าต้องการให้ผลิตด้วยการออกแบบลวดลายต่างๆ ตามที่ลูกค้าต้องการ
1. รับสั่งทำสินค้าต่างๆ ที่ต้องใช้เทคนิคการพิมพ์และเครื่องพิมพ์สีที่โรงงานไฟมีตามที่ลูกค้าต้องการ เช่น ปฏิทิน, Flash drive, ปากกา, เครื่องคิดเลข, แก้ว, แผ่นรองเมาส์, กระเป๋า เพื่อจำหน่ายหรือเป็นของขวัญตามเทศกาลต่างๆ ตามโอกาส
2. การเติบโตของคาสีโนในย่านอาเซีย รวมถึงทั่วเอเชียค่อนข้างเป็นไปได้ในทางบวก ทำให้ความต้องการของไฟจากคาสีโนนอกประเทศเพิ่มขึ้น เพราะฉะนั้นการนำสินค้าหลักซึ่งคือไฟ เสนอขายตามคาสีโนนอกประเทศจึงมีความเป็นไปได้ ถ้ามาตรฐานเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า



ประเด็นที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบ:

- โรงงานไฟไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมายด้านการผลิตและจัดจำหน่ายไฟภายในประเทศทำให้เป็นโอกาสของโรงงานไฟที่จะใช้ความได้เปรียบตรงนี้ในการขยายรายได้ และส่วนแบ่งตลาดภายในประเทศของตัวเอง และกีดกันไฟลักลอบโดยใช้กฎหมายบังคับอย่างเข้มงวด
- **ความได้เปรียบด้านกฎหมาย (สำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง)**

ในปัจจุบัน พบว่า กรมสรรพสามิต และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจหลายภาคส่วน เช่น บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ยังคงมีความต้องการในการใช้บริการงานพิมพ์อย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มว่าจะต้องการใช้บริการงานพิมพ์ในหลากหลายประเภทมากขึ้น เช่น งานพิมพ์แสดมภ์ ดวงแสดมภ์ ไปรษณีย์บัตร ไปรษณีย์บัตรบอลโลก และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงตลอดจนเอกสารอื่น ๆ ส่งผลให้มีหน่วยภาคเอกชนให้ความสนใจเข้าร่วมเสนอรับจ้างพิมพ์งานเพิ่มขึ้น

ประเด็นที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบ:

- หากโรงงานไฟสามารถเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับงานพิมพ์ได้อย่างครบวงจร โรงงานไฟก็จะมีโอกาสได้รับการพิจารณาเป็นผู้รับจ้างพิมพ์งานจากกรมสรรพสามิตและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจก่อนบริษัทภาคเอกชน
- **ความได้เปรียบด้านการแข่งขัน (สำหรับธุรกิจไฟ)**

เนื่องจากในปัจจุบันโรงงานไฟจำหน่ายไฟผ่านระบบสัมปทาน ซึ่งมีข้อดีในการควบคุมปริมาณขายได้คงที่ แต่จะมีผลกระทบในเรื่องของการกำหนดราคาขายที่สามารถกระทำได้อย่างไม่เป็นอิสระ กล่าวคือ ผลของการมีผู้รับสัมปทานทำให้ราคาขายปัจจุบันของผลิตภัณฑ์ไฟเมื่อเทียบกับราคาขายสูงสุดที่สามารถขายได้ (ราคาในท้องตลาด) เมื่อเป็นรายได้ให้กับผู้รับสัมปทานมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ โรงงานไฟไม่ได้ทำหน้าที่จำหน่ายไฟโดยตรง หากแต่ทำการจำหน่ายไฟในลักษณะให้สัมปทานแก่ผู้รับผลประโยชน์ จึงไม่ได้ควบคุมราคาขายปลายทางของผู้รับสัมปทาน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าราคาไฟที่โรงงานไฟขายให้แก่ผู้รับผลประโยชน์มีความห่างกับราคาไฟที่ผู้รับผลประโยชน์เสนอขายต่อผู้บริโภค

ประเด็นที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบ:

- เนื่องจากปัจจุบันโรงงานไฟไม่ได้ทำการจำหน่ายไฟด้วยตนเอง ดังนั้นหากในอนาคตโรงงานไฟเป็นผู้ดำเนินการเบ็ดเสร็จจะทำให้โรงงานไฟสามารถได้รับกำไรส่วนเพิ่มของผู้รับผลประโยชน์มาเป็นของโรงงานไฟได้
- โรงงานไฟมีรายชื่อติดต่อ (contact list) ของลูกค้าที่รับซื้อไฟจากผู้รับผลประโยชน์ในจำนวนที่ค่อนข้างมาก ดังนั้นโรงงานไฟสามารถใช้ข้อได้เปรียบ ณ จุดนี้ เพื่อทำการตลาดให้แก่โรงงานไฟได้



- **ความได้เปรียบด้านการแข่งขัน (สำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง)**

ปัจจุบันมีผู้ให้บริการงานสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงน้อยรายในประเทศ และมีข้อจำกัดในการเข้าสู่ตลาด ทำให้การแข่งขันทางการค้าไม่รุนแรง กล่าวคือ อ้างอิงจากบทวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับสถานะตลาดเอกสารป้องกันการปลอมแปลงหรือลดการทำเทียม¹ พบว่า เป็นตลาดที่มีผู้แข่งขันน้อยราย เนื่องจากมีเรื่องกฎหมายควบคุมผู้ผลิตเข้ามาเกี่ยวข้อง และเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนมาก เนื่องจากต้องใช้วัตถุดิบในการพิมพ์ที่พัฒนาด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง เช่น การใช้กระดาษใส่สารเคมีบางชนิดเพื่อให้ทำปฏิกิริยากับสารเคมีต่างๆ และมีการเพิ่มลายน้ำ หรือการติดวัสดุความแสง เป็นต้น รวมทั้งต้องมีระบบการออกแบบเพื่อป้องกันการปลอมแปลง และมีการลงทุนในการทำห้องพิมพ์แยกบริเวณเพื่อรักษาความปลอดภัย อีกทั้งหากลูกค้าได้ติดต่อประสานงานกับผู้ผลิตแล้วย่อมไม่นิยมที่จะเปลี่ยนผู้ผลิตบ่อยครั้งเนื่องจากตระหนักถึงปัญหาในด้านความปลอดภัย ดังนั้น การแข่งขันทางการค้าจึงไม่รุนแรง เมื่อเทียบกับตลาดสิ่งพิมพ์โดยทั่วไป ทั้งนี้มากกว่า 90% ของส่วนแบ่งทางการตลาดยังคงเป็นผู้ผลิตเอกชนรายใหญ่ เดิม อันได้แก่ 1) บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) 2) บริษัท ไทยบริติชซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด (มหาชน) 3) บริษัท จันวณิชย์ ซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด และกลุ่มผู้ผลิตหลักดังกล่าว ยังคงมีอัตราการเติบโตในด้านรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงอย่างคงที่ต่อเนื่องเท่ากับร้อยละ 5 ตั้งแต่ปี 2556-2558 (ข้อมูลประมาณการณ)

ประเด็นที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบ:

- เนื่องจากมีผู้ให้บริการงานสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงน้อยรายในประเทศ ประกอบกับปัจจัยทางการลงทุน การทำธุรกิจที่มีเรื่องกฎหมายควบคุมผู้ผลิตเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงถือเป็นความได้เปรียบที่ผู้ผลิตรายใหม่ (โรงงานไฟ) สามารถเข้ามาลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและเข้ามาแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาดกับเอกชนน้อยรายเหล่านี้ได้

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) หมายถึง แรงกดดันต่างๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกัน ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตามการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์กรเองด้วย

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก ได้แก่ ความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความต้องการอื่นๆ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายใน ได้แก่ ชีตความสามารถขององค์กร ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร

¹ <http://pantavanij.blogspot.com/2009/05/34.html>



จากที่กล่าวสามารถสรุปได้ว่า เป็นความเสียเปรียบในการแข่งขัน (Competitive disadvantage) โดยสามารถสรุป ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ โรงงานไฟ ได้ดังนี้

- **ความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า (สำหรับธุรกิจไฟ)**

เนื่องจากการจัดทำแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟควรที่จะต้องพิจารณารอบด้าน ไม่พิจารณาเฉพาะประโยชน์ที่จะเกิดแก่โรงงานไฟเพียงด้านเดียว ควรต้องพิจารณาประโยชน์หรือผลเสียที่สามารถเกิดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก ๆ ส่วนของโรงงานไฟ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ ดังนั้นจึงต้องมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนที่เป็นไปได้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบถึงความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ทั้งนี้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้ทำการเลือกสัมภาษณ์ คือ บริษัท C.S. Thai Trading จำกัด² เมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2558 เนื่องจากเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมากในการเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าให้แก่โรงงานไฟเพียงแต่ผู้เดียวและยังคงทำหน้าที่ต่อเนื่องเป็นผู้รับสัมปทานในหารจัดจำหน่ายไฟให้กับโรงงานไฟในปี 2559 ต่อไป โดยสามารถสรุปความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวได้ดังนี้

ลูกค้า	ความต้องการ	ความคาดหวัง
C.S. Thai Trading Company Limited	<ul style="list-style-type: none"> ● เนื่องจากสัมปทานที่ทางบริษัทลูกค้ารับมาจากโรงงานไฟมีความไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ตลาดในปัจจุบัน ทำให้บริษัทลูกค้าต้องการให้มีการจัดทำแผนการตลาด (การปรับสัมปทาน) ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ณ ปัจจุบัน โดยต้องการให้โรงงานไฟมีการผลิตและจัดสรรสัมปทานให้ตรงกับปริมาณความต้องการไฟในท้องตลาดที่แท้จริง ● ต้องการให้สัญญาสัมปทานสามารถปรับปรุงแก้ไข และยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีความคาดหวังจากโรงงานไฟในการช่วยเหลือ/ผ่อนปรนสัมปทานจากสถานการณ์ปัจจุบันที่ตลาดไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดจำหน่ายไฟ ● ทางลูกค้ามีความคาดหวังในการปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐบาลให้มีความเอื้ออำนวยต่อการจัดจำหน่ายไฟมากขึ้น

² สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2558 ณ ห้องประชุมบริษัท C.S. Thai Trading จำกัด, พระรามที่ 2 ซอย 50



นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ลูกค้ากับโรงงานไฟ ทำให้สังเกตได้ว่า ทางลูกค้าผู้รับสัมปทานจากโรงงานไฟ ฝน ปัจจุบัน ประสบกับปัญหาสินค้าคงเหลือเป็นจำนวนมาก อันเป็นผลจากสัญญาสัมปทาน ทำให้ต้องซื้อไฟเพิ่มเติม ตลอดเวลาตามสัญญาที่ตกลงไว้ ทั้งนี้เป็นเพราะสถานการณ์ตลาดที่ส่งผลกระทบต่อการจัดจำหน่ายไฟ นโยบายรัฐบาล ที่ขัดแย้งกับการจัดจำหน่ายไฟ รวมถึงนโยบาย/สัมปทานของโรงงานไฟที่ไม่เอื้ออำนวย และไม่ยืดหยุ่นต่อลูกค้า ทำให้ ลูกค้าโรงงานไฟเกิดความต้องการที่จะให้สัญญาสัมปทานสามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ ซึ่งถือว่าเป็น การช่วยเหลือลูกค้าในอีกทางหนึ่ง โดยหากสัญญาสัมปทานยังคงมีลักษณะเดิม กล่าวคือขาดความยืดหยุ่น จะส่งผล กระทบต่อลูกค้ารายอื่น ๆ ที่จะเข้ามาประมูลเป็นผู้รับผลประโยชน์ของโรงงานไฟในอนาคต เนื่องจากมีความเสี่ยง ที่สูงขึ้น ในท้ายที่สุดแล้วโรงงานไฟอาจจะประสบปัญหาของการหาผู้รับผลประโยชน์ในอนาคตก็เป็นได้

ประเด็นที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบ:

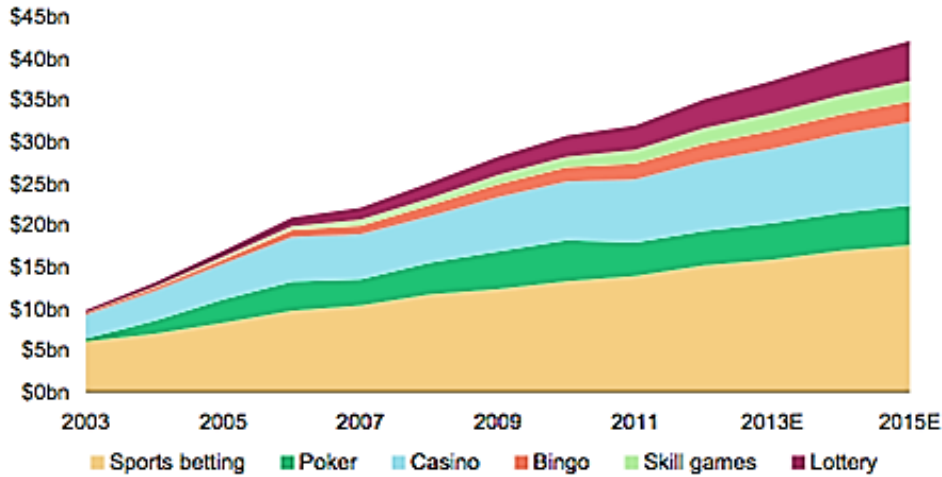
- จากสถานการณ์ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า สถานการณ์ ฝน ปัจจุบันนี้ไม่เอื้ออำนวยต่อ การจัดจำหน่ายไฟและการทำธุรกิจร่วมกับโรงงานไฟ ทำให้คาดการณ์ว่า เมื่อลูกค้าปัจจุบันหมด สัญญาในระยะถัดไปอีกครั้ง (ปัจจุบันซี.เอส.ไทย.เทรตติ้ง ได้เข้ามาดำเนินการลงนามเป็นผู้รับ สัมปทานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยสัญญามีผลบังคับใช้เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2559 และสัญญา สิ้นสุดลงในวันที่ 31 กรกฎาคม 2561 (สัญญาที่ลงนามมีอายุ 2 ปี) ก็อาจจะเกิดปัญหา ในการเปลี่ยนสัมปทานและการดำเนินธุรกิจการจัดจำหน่ายไฟ อันเป็นปัญหาใหญ่ที่ทางโรงงานไฟ มีความเสี่ยงที่จะต้องเผชิญ

- *กระแสการเล่นเกมการพนันออนไลน์มีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง (สำหรับธุรกิจไฟ)*

ปัจจุบันแนวโน้มการเล่นการพนันผ่านทาง Internet ได้รับความนิยมสูงขึ้นเรื่อยๆ ทั้งนี้เนื่องจาก ความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งพนัน ความเสี่ยงที่จะถูกจับมีน้อยกว่า รวมไปถึงสามารถใช้ระบบการโอนเงิน ทางออนไลน์หรือทางบัตรเครดิตส่งผลทำให้ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น



Online gambling is a c.\$35bn market, expected to grow by 20% in the next three years



แผนภาพแสดงแนวโน้มการเติบโตของการพนันออนไลน์³

ประเด็นที่ก่อให้เกิดความเสียเปรียบ:

- เนื่องจากไฟเป็นสินค้าประเภทจับต้องได้ผู้บริโภคหลัก ๆ จะถูกแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มผู้เล่นไฟแบบสันทนทานหรือเล่นพนันในความถี่ครั้งคราว และ กลุ่มผู้เล่นไฟแบบการพนันอาชีพหรือเล่นการพนันบ่อย ดังนั้นในกลุ่มผู้เล่นเป็นครั้งคราวนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อกลุ่มนี้ต้องการเล่นเพื่อความบันเทิง ต้องการที่จะพบปะกัน ดังนั้นยังคงนิยมลักษณะของไฟที่สามารถจับต้องได้ทั้งนี้ในกลุ่มของผู้ที่เล่นพนันบ่อย หรือเสพติดการพนันคนกลุ่มนี้จะมีพฤติกรรมที่ไม่ยึดติดว่าต้องเข้าบ่อนเพื่อเล่นไฟ หากมีการอำนวยความสะดวกให้แก่กลุ่มผู้บริโภคเหล่านี้ในการเข้าถึงวิธีการเล่นพนันรูปแบบใหม่ ๆ ก็จะทำให้สามารถเปลี่ยนไปเล่นการพนันรูปแบบนั้น ๆ ได้ง่าย โดยพบว่ากลุ่มผู้ที่มีอายุระหว่าง 20-49⁴ ปี เป็นช่วงอายุที่นิยมการเล่นไฟมากที่สุด ดังนั้นหากในอนาคตกลุ่มเป้าหมายจะถูกพัฒนามาจากกลุ่มอายุ 15-20 ปี ซึ่งกลุ่มเหล่านี้จัดเป็นกลุ่มบุคคลที่อยู่ใน Gen z กล่าวคือมีความนิยมความทันสมัย เสพติดเทคโนโลยี ดังนั้นกลุ่มเหล่านี้มีโอกาที่จะหันไปนิยมการเล่นไฟออนไลน์เป็นหลัก อันจะส่งผลกระทบต่อตรงต่อยอดขายของโรงงานไฟในอนาคต

- ความสามารถในการแข่งขันที่ลดลงจากผลกระทบจากการเข้าสู่ AEC ในปี 2559 (สำหรับธุรกิจไฟ)

การเปิดประชาคมอาเซียนนั้น หากมองในด้านดีแล้วพบว่า สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของโรงงานไฟได้ในหลายประเด็น ได้แก่ 1) การทำให้สินค้าเคลื่อนย้ายระหว่างประเทศในอาเซียนเพิ่มขึ้น มีผลให้โรงงานไฟสามารถแสวงหาวัตถุดิบ เครื่องมือ และเทคโนโลยีการพิมพ์ที่มีคุณภาพและราคาถูก ได้อย่างสะดวกมากขึ้น จากประเทศ

³ ที่มา : Gambling Capital, Morgan Stanley Research

⁴ ที่มา : ผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ 2556



ในอาเซียน 2) การใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีสำหรับสินค้าที่ผลิต การใช้วัตถุดิบในประเทศสมาชิกอาเซียน ตลอดจนการลดภาษีศุลกากรซึ่งถือเป็นอุปสรรคทางการค้า มีผลให้ราคาสินค้านำเข้าถูกลง และทำให้โรงงานไฟสามารถนำเข้าวัตถุดิบ หรือปัจจัยการผลิต ที่มีคุณภาพ ในราคาถูกลง และสามารถส่งออกสินค้าได้โดยได้รับสิทธิพิเศษทางภาษี และ 3) การเคลื่อนย้ายแรงงานในภูมิภาคอาเซียนอย่างอิสระ ทำให้โรงงานไฟสามารถแสวงหาแรงงานที่มีฝีมือได้ง่ายขึ้น

แม้ในประเด็นของการนำเข้าไฟสู่ประเทศไทยนั้นค่อนข้างจะเป็นเรื่องที่ไม่น่าเป็นกังวลเนื่องจากมี พรบ. ไฟ พ.ศ. 2486 ที่ว่าด้วยการห้ามมิให้ผู้ใดทำหรือนำไฟเข้ามายังประเทศ แต่อย่างไรก็ตาม ผลกระทบของการเปิดประชาคมอาเซียนหรือการเข้าสู่ AEC ในทางลบก็สามารถทำให้มีไฟจากต่างประเทศเข้ามาจำหน่ายในประเทศไทยมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นคู่แข่งที่สำคัญในการจำหน่ายไฟของโรงงานไฟ

มาตรการที่เกี่ยวข้อง	ผลกระทบ	ผลกระทบต่อ โรงงานไฟ	
ความตกลงการค้าสินค้าของอาเซียน	• สินค้าเคลื่อนย้ายระหว่างประเทศในอาเซียนเพิ่มขึ้น	สามารถแสวงหาวัตถุดิบ เครื่องมือ และเทคโนโลยีการผลิตที่มีคุณภาพและราคาถูก ได้อย่างสะดวกมากขึ้น จากประเทศในอาเซียน	+
การลดภาษีศุลกากร การยกเลิอุปสรรคทางการค้าที่มีใช้ภาษี	• การลดอุปสรรคทางการค้าจากภาษี • ยกเลิกอุปสรรคที่ไม่ใช่ภาษี • ราคาสินค้านำเข้าถูกลง	สามารถนำเข้าวัตถุดิบ หรือปัจจัยการผลิต ที่มีคุณภาพ ในราคาถูกลง และสามารถส่งออกสินค้าได้โดยได้รับสิทธิพิเศษทางภาษี	+
กฎว่าด้วยถิ่นกำหนดของสินค้า	การใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีสำหรับสินค้าที่ผลิต และใช้วัตถุดิบในประเทศสมาชิกอาเซียน	สามารถนำเข้าวัตถุดิบ หรือปัจจัยการผลิต ที่มีคุณภาพ จากประเทศอาเซียนได้ในราคาถูกลง และสามารถส่งออกสินค้าไฟได้โดยได้รับสิทธิพิเศษทางภาษี	+
ข้อตกลงยอมรับร่วมในสาขาวิชาชีพ ความร่วมมือด้านการขนส่งอาเซียน	• แรงงานเคลื่อนย้ายในภูมิภาคอาเซียนสูงขึ้น • การส่งเสริมการเคลื่อนย้ายคนข้ามพรมแดนภายในอาเซียน	สามารถแสวงหาแรงงานที่มีฝีมือได้ง่ายขึ้น	+

แผนภาพแสดงผลกระทบจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของโรงงานไฟ

ประเด็นที่ก่อให้เกิดความเสียเปรียบ:

- ไฟที่ผลิตโดยโรงงานไฟมีต้นทุนที่สูงกว่าไฟที่ผลิตโดยประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะที่ผลิตโดยประเทศมาเลเซีย ซึ่งไม่มีการกีดกันทางกฎหมายด้านการพนันในประเทศ ทำให้มี Demand condition ของประเทศที่แข็งแกร่งกว่าประเทศไทย ดังนั้นการผลิตไฟของประเทศมาเลเซียจึงเกิดการประหยัดต่อขนาด (Economies of scale) เมื่อมีการเปิดเสรีการค้าแล้วจะส่งผลเสียต่อยอดขายของโรงงานไฟเป็นอย่างมาก
- ไฟเป็นสินค้าลักษณะ Commodities กล่าวคือไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในด้านของการใช้งาน หากโรงงานไฟไม่ได้เริ่มดำเนินการแบ่ง (Segment) ตลาดตามค่านิยมแบบศักดินา



(Socio-Class) ทางสังคมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดระดับของการแบ่งแยกสินค้าตามจิตใจ จะทำให้หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องแข่งขันกันด้วยราคาอันจะส่งผลกระทบต่อขยายของโรงงานไฟในท้ายที่สุด

- ความเสี่ยงด้านการการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และขีดความสามารถของเครื่องจักรเทคโนโลยีขั้นสูง และทรัพยากรบุคคล (สำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง)

ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงถือเป็นธุรกิจงานพิมพ์คุณภาพสูงที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีซ่อนเร้น (covert technology) และเทคนิคเฉพาะทางที่ซับซ้อน อันได้แก่ การออกแบบสิ่งพิมพ์เพื่อให้ยากต่อการปลอมแปลง การพิมพ์ข้อมูลสำคัญด้วยระบบดิจิทัล การวางระบบป้องกันการปลอมแปลงให้กับลูกค้าเพื่อความปลอดภัยของข้อมูล เป็นต้น ดังนั้น ปัจจัยสำคัญหลักเพื่อเริ่มต้นในการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง คือความพร้อมในการลงทุนเครื่องจักรขั้นสูงที่มีเทคโนโลยีสมบูรณ์แบบอันเอื้อต่อการผลิตงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงคุณภาพดี แต่อย่างไรก็ตาม ศักยภาพในการลงทุนของโรงงานไฟ ณ ปัจจุบันยังคงมีขีดจำกัด เนื่องจากไม่มีเงินทุนที่เพียงพอต่อการซื้อเครื่องจักรเพื่อผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงคุณภาพสูง

สืบเนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ผลจากการที่เทคโนโลยีในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเปลี่ยนแปลงถูกพัฒนาอย่างรวดเร็ว เพื่อลดกระบวนการซ้ำซ้อนในการทำงาน เพื่อย่นระยะเวลาในการผลิตสายงานแบบเดิม เพื่อปรับปรุงคุณภาพของสินค้าอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในท้ายที่สุด ทำให้การพัฒนาเทคโนโลยีการพิมพ์จำเป็นต้องใช้เงินลงทุน สูงและต้องมีการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโรงงานไฟอาจยังคงมีงบประมาณไม่เพียงพอที่จะลงทุนในเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงตามความต้องการของตลาดได้ทันทั่วทั้งที่ จึงทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับบริษัทเอกชนได้

และหากทำการเปรียบเทียบ คุณภาพเครื่องจักร และประสบการณ์ในการทำธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง พบว่า ภาคเอกชนมีความพร้อมที่สูงกว่าโรงงานไฟ อันจะเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟ กล่าวคือ บริษัทเอกชนที่ทำธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงรายใหญ่ในประเทศไทยมีประสบการณ์ยาวนานมากกว่า 10 ปี ทำให้บริษัทเหล่านั้นมีความเชี่ยวชาญในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง อีกทั้ง กลุ่มผู้ดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงรายใหญ่ในประเทศไทยมีพนักงานที่มีประสบการณ์ในความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการผลิตสิ่งพิมพ์ จึงถือได้ว่ามีความพร้อมสูงกว่าโรงงานไฟ ประกอบกับมีฐานลูกค้าของตนเอง ซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟ

- ความไม่แน่นอนและไม่ต่อเนื่องของมุมมองนโยบายภาครัฐที่ต่ออุตสาหกรรมกพนัน (สำหรับธุรกิจไฟ)

เนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่เป็นสินค้าที่อยู่ในกลุ่มของการกพนัน และในมุมมองของรัฐบาลต่อการกพนันนั้นเป็นสิ่งที่ผิดกฎหมาย อันจะก่อให้เกิด “รัฐ” ผลกระทบต่างๆ ในด้านลบต่อสังคม เช่นปัญหาอาชญากรรม ลักทรัพย์ ความยากจนจากหนี้สิน และปัญหายาเสพติด ดังนั้นยอดขยายและปริมาณความต้องการการไฟในท้องตลาดภายในประเทศ จึงได้รับผลกระทบจากกบนโยบายต่างๆ และความเข้มงวดในการกวดขันการเล่นพนันของภาครัฐ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการจำหน่ายไฟของโรงงานไฟอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ตัวอย่างเช่น ในปี 2557 พบว่า มีการประกาศ



คำสั่งจากคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติเกี่ยวกับการเล่นการพนันออกมาเพื่อป้องกันและลดการพนันภายในประเทศอย่างจริงจัง เป็นต้น

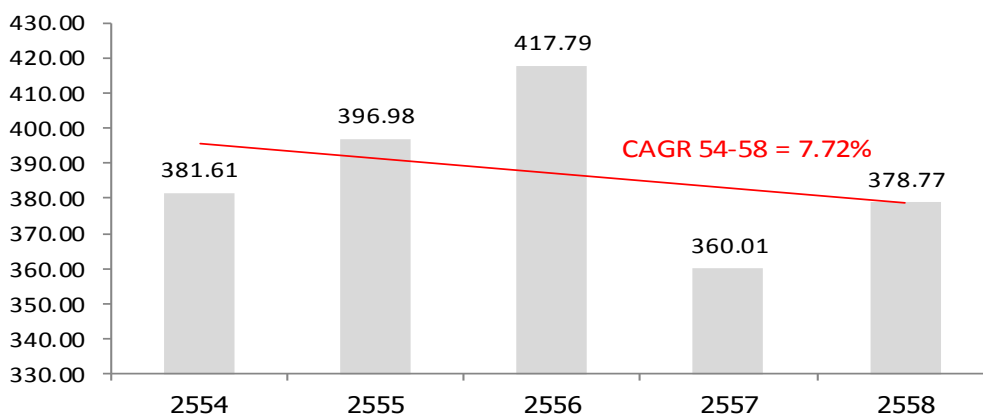
ประเด็นที่ก่อให้เกิดความเสียหายเปรียบ:

- ส่งผลให้ไฟเป็นสินค้าที่พยากรณ์ความต้องการในตลาดได้ยาก รวมไปถึงไม่สามารถบ่งบอกแนวโน้มได้หากมีการปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐบาลบ่อยครั้ง ดังนั้นหากในอนาคตโรงงานไฟต้องดำเนินการจำหน่ายสินค้าด้วยตัวเองจะประสบปัญหาความผันผวนของอุปสงค์ (Demand) อันจะส่งผลต่อความผันผวนของการผลิตไฟหากไม่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการผลิตไฟให้เป็นลักษณะการปรับเรียบ (Lean)

- *ความเสี่ยงจากการมีสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูง (สำหรับธุรกิจไฟ)*

โรงงานไฟ มีแนวโน้มของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ในทางกลับกันรายได้ของโรงงานไฟมีแนวโน้มลดลง ส่งผลให้กำไรสุทธิมีแนวโน้มที่จะลดลงเรื่อย ๆ โดยเมื่อพิจารณาตั้งแต่ปี 2554-2558⁵ สัดส่วนของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงงานไฟ มีอัตราเพิ่มขึ้น (CAGR) เท่ากับร้อยละ 7.72 ต่อปี และกำไรสุทธิเมื่อพิจารณาตั้งแต่ปี 2554-2558 มีอัตราลดลงร้อยละ 5.58 โดยเกิดจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ทางการเมืองและสภาพเศรษฐกิจ อันจะส่งผลกระทบต่อโรงงานไฟในการประสพกับปัญหาสถานะขาดทุนทางบัญชีในอนาคตได้

รายได้จากการขายและบริการ (หน่วย: ล้านบาท)

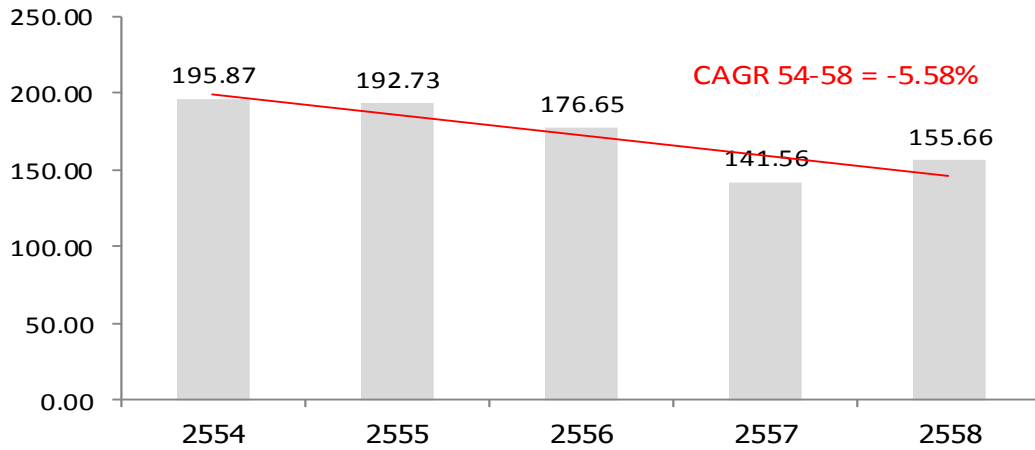


แผนภาพแสดงอัตราการเติบโตของรายได้จากการขายและบริการของโรงงานไฟ ช่วงปี 2554-2558

⁵ ที่มา : งบการเงินโรงงานไฟ 2554-2558

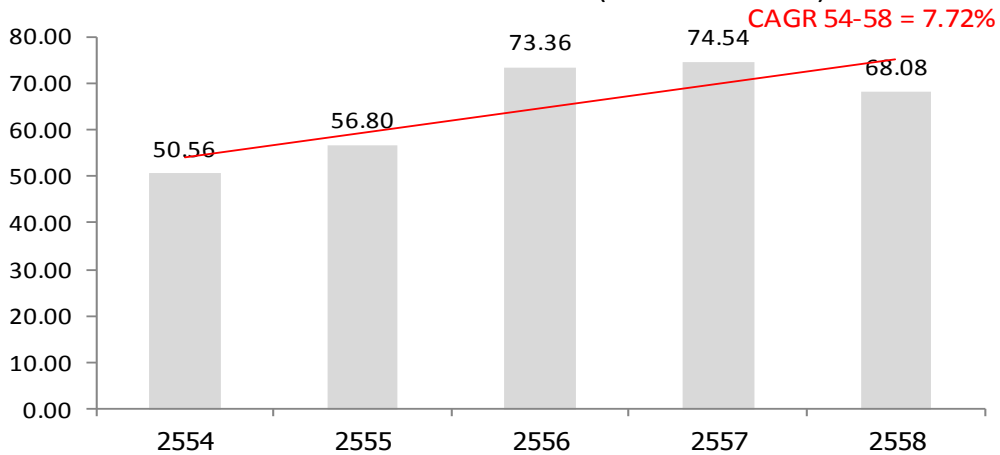


กำไรสุทธิ (หน่วย: ล้านบาท)



แผนภาพแสดงอัตราการเติบโตของกำไรสุทธิของโรงงานไฟ ช่วงปี 2554-2558

ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (หน่วย: ล้านบาท)

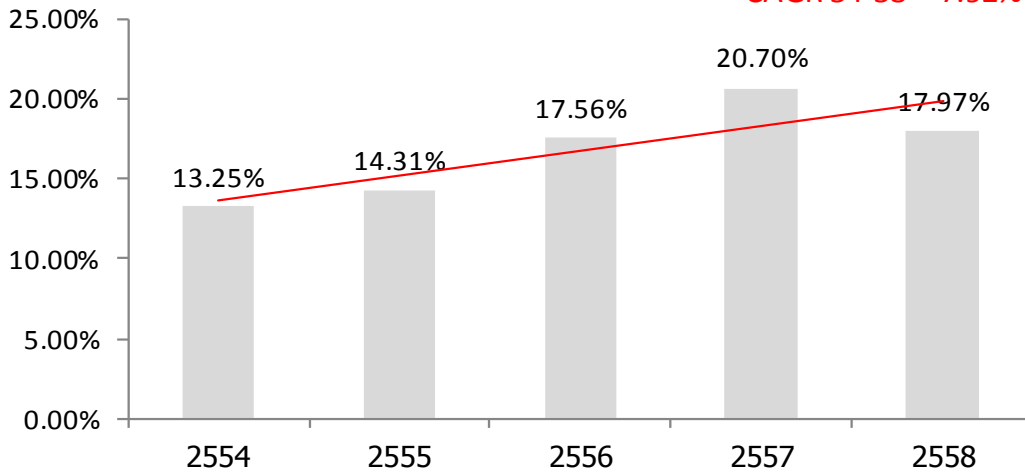


แผนภาพแสดงอัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารของโรงงานไฟ ช่วงปี 2554-2558



อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ต่อรายได้จากการขายและบริการ

CAGR 54-58 = 7.92%



แผนภาพแสดงอัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่ออัตรารายได้จากการขายและบริการ ช่วงปี 2554-2558

ประเด็นที่ก่อให้เกิดความเสียเปรียบ:

- ถึงแม้ว่าในปัจจุบัน ไฟเป็นสินค้าที่โรงงานไฟสามารถเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายได้แต่เพียงผู้เดียว หากแต่ในความเป็นจริงมาตรการในการปราบไฟลักลอบยังคงขาดความเข้มงวด ดังนั้นสินค้าเหล่านี้จึงกลายมาเป็นคู่แข่งทางตรงกับไฟที่ผลิตโดยโรงงานไฟ ซึ่งไฟลักลอบเหล่านี้มีราคาถูกมากเมื่อเทียบกับไฟที่ถูกต้องตามกฎหมายที่ผลิตโดยโรงงานไฟ ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ที่นิยมเล่นไฟเชิงสนทนาการซึ่งสามารถครอบครองไฟลักลอบได้โดยไม่ผิดกฎหมาย (ไม่เกิน 2 ส้ารับ) ดังนั้นหากโรงงานไฟยังคงมีต้นทุนการผลิตที่สูง ประกอบกับการที่ขาดความเข้มงวดในการปราบปรามไฟลักลอบ ทำให้ไฟที่ผลิตโดยโรงงานไฟมีต้นทุนที่สูงเมื่อเทียบกับไฟลักลอบอาจนำไปสู่ภาวะยอดขายแท้จริง (ไม่ใช่อุดขายตามสัมปทาน) ที่ถดถอยลงได้
- ในอนาคตหากโรงงานไฟต้องเข้าสู่สภาวะการแข่งขันกับองค์กรอื่นอย่างเต็มรูปแบบ เช่นการเปิดเสรีทางการค้า ซึ่งโดยทั่วไปจะมีลักษณะ 2 รูปแบบหลัก ๆ ของการแข่งขัน คือ
 1. Cost leadership (แข่งด้านต้นทุนสินค้า)
 2. Differentiate (แข่งด้านความแตกต่าง)
 3. Focus (แข่งในตลาดเฉพาะ) เมื่อทำการวิเคราะห์ถึงสภาพธุรกิจในอนาคตและศักยภาพของโรงงานไฟแล้วพบว่า มีแนวโน้มที่จะต้องไปแข่งขันในลักษณะของ Cost leadership มากยิ่งขึ้น เนื่องจากเหตุผลดังนี้
 - A. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโรงงานไฟ (ในส่วนของผลิตภัณฑ์ไฟ) เป็นกลุ่มของมหาชน (Mass) เห็นได้จากผู้ที่บริโภคสินค้าของโรงงานไฟ จะมีทั้งเพศหญิงและเพศชาย



เกือบทุกระดับอายุและระดับการศึกษา ส่งผลให้สินค้าที่ทางโรงงานไฟเป็นผู้ส่งออกต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมีแนวโน้มที่จะต้องเป็นลักษณะ Mass product

- B. โรงงานไฟไม่ได้มีการมุ่งพัฒนาหรือวิจัยในผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ (Research&Development) อันเป็นผลสืบเนื่องจาก พรบ. ไฟ รวมไปถึงภาพลักษณ์ของนโยบายของภาครัฐ ที่ต้องปราบปรามการเล่นการพนัน ทำให้โรงงานไฟไม่สามารถออกผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่และมีลักษณะการใช้งานที่แตกต่างจากเดิมได้ จะเห็นได้ว่าโรงงานไฟพยายามออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในรูปแบบของไฟชนิดเดิมแต่แตกต่างรุ่น เพื่อทำการตลาด เช่น ไฟป็อกพลาสติกของเดิมยี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. 222 ทำการออกผลิตภัณฑ์ไฟป็อกพลาสติกเพิ่มเติม ยี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. 777 (Low cost) เป็นต้น ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์เหล่านี้ไม่ได้มีความแตกต่างทางการใช้งานเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม รวมถึงกลุ่มเป้าหมายยังคงเป็นกลุ่มเดิมส่งผลให้อาจจะทำให้เกิดการ Cannibalize ในทางยอดขายของทางโรงงานไฟอีกทางหนึ่ง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดทำให้โรงงานไฟ อาจต้องเข้าสู่ภาวะ การแข่งขันด้วยต้นทุน หากในอนาคตมีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น และโรงงานไฟยังขาดการบริหารจัดการด้านต้นทุนและการจัดสรรกำลังการผลิตที่ไม่เต็มประสิทธิภาพ อาจจะนำไปสู่การเป็นผู้ขาดทุนและเสียหายในทางธุรกิจได้ในอนาคต

2.2 การวิเคราะห์สถานะทางการเงินของโรงงานไฟ

การวิเคราะห์งบการเงิน ปี 2554 – 2558

จากข้อมูลงบการเงินตั้งแต่ ปี 2554 – 2558 สามารถวิเคราะห์ภาวะการเงินในภาพรวมของกิจการ ทั้งในส่วนของการวิเคราะห์สถานะความมั่นคงทางการเงินจากงบแสดงฐานะทางการเงิน และการวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานจากงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ได้ดังนี้

- **สถานะความมั่นคงทางการเงิน**

ภาพรวมสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน

จากข้อมูลงบแสดงฐานะทางการเงิน ณ วันที่ 30 กันยายน 2558 โรงงานไฟ มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 566.34 ล้านบาท ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน 408.90 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 72.20 ของสินทรัพย์รวม) ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ในขณะที่สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนมีมูลค่า 157.44 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 27.80 ของสินทรัพย์รวม) ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

ในขณะที่โรงงานไฟ มีหนี้สินรวมทั้งสิ้น 172.88 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 30.53 ของหนี้สิน และส่วนของทุน) ประกอบด้วย หนี้สินหมุนเวียน 103.26 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 59.73 ของหนี้สินรวม) โดยรายการ



ส่วนใหญ่ ได้แก่ เงินค้ำนำส่งคลัง ส่วนหนี้สินไม่หมุนเวียนมีมูลค่า 69.62 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 40.27 ของหนี้สินรวม) มีรายการกองทุนบำเหน็จบำนาญปีนรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด

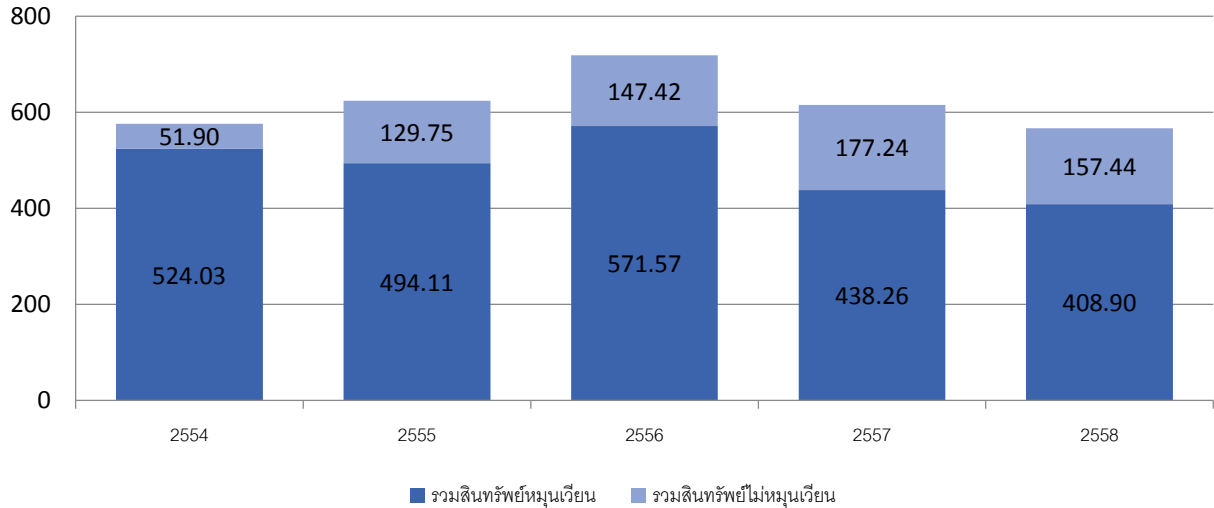
สำหรับส่วนกองทุน ปี 2558 มีมูลค่า 393.45 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 69.47 ของหนี้สินและส่วนกองทุน) โดยรายการกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร เป็นรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 99.94 ของส่วนกองทุน)

	2554	2555	2556	2557	2558
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	524,025,003.66	494,107,045.08	571,571,964.35	438,260,196.99	408,895,797.13
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	51,898,870.47	129,746,971.95	147,420,802.81	177,244,708.81	157,439,755.14
สินทรัพย์รวม	575,923,874.13	623,854,017.03	718,992,767.16	615,504,905.80	566,335,552.27
รวมหนี้สินหมุนเวียน	188,425,274.00	212,766,325.91	267,764,402.19	152,156,087.08	103,259,058.56
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	45,666,950.00	53,508,710.00	66,256,107.00	68,346,907.00	69,624,408.21
หนี้สินรวม	234,092,224.00	266,275,035.91	334,020,509.19	220,502,994.08	172,883,466.77
รวมส่วนกองทุน	341,831,650.13	357,578,981.12	384,972,257.97	395,001,911.72	393,452,085.50
หนี้สินและส่วนกองทุน	575,923,874.13	623,854,017.03	718,992,767.16	615,504,905.80	566,335,552.27

ตารางแสดงงบแสดงฐานะทางการเงินโดยย่อของ โรงงานไฟ ปี 2554 – 2558

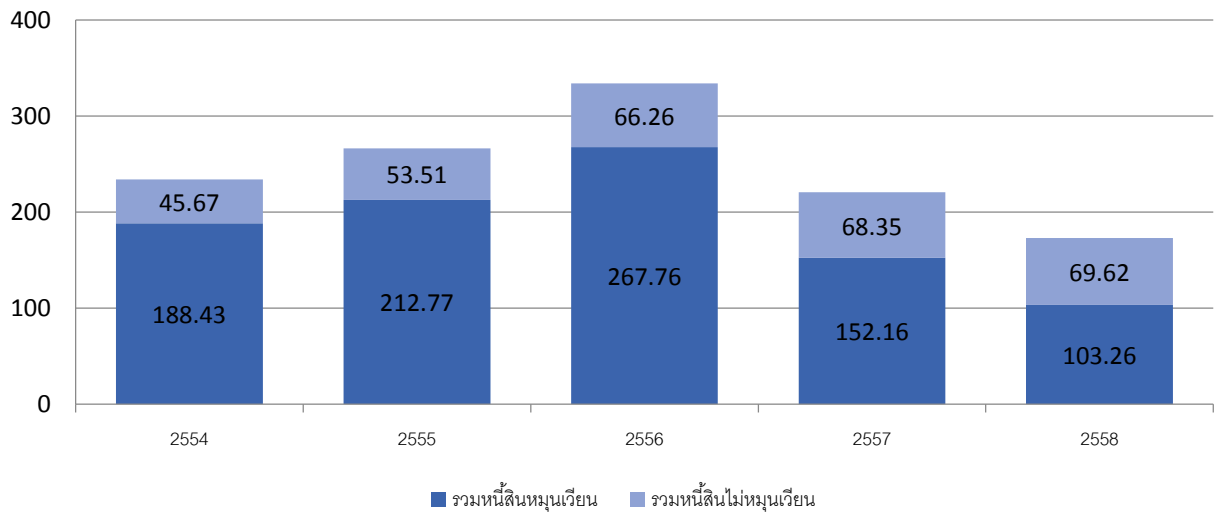


สินทรัพย์รวม (หน่วย: ล้านบาท)



แผนภาพแสดงสัดส่วนสินทรัพย์ของ โรงงานไฟ ปี 2554 – 2558

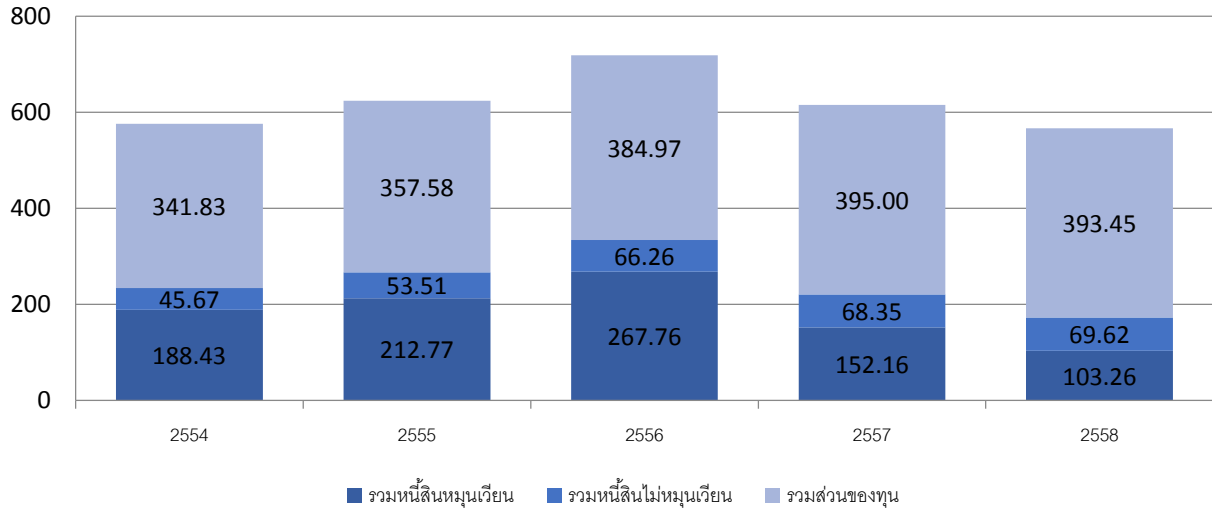
หนี้สินรวม (หน่วย: ล้านบาท)



แผนภาพแสดงสัดส่วนหนี้สินของ โรงงานไฟ ปี 2554 – 2558



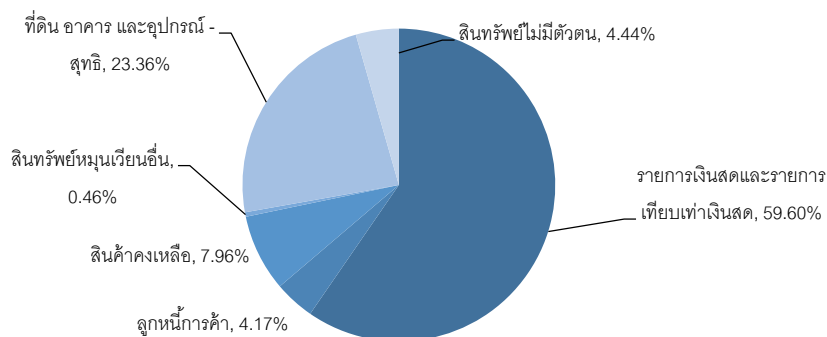
หนี้สินรวมและส่วนกองทุนของ (หน่วย: ล้านบาท)



แผนภาพแสดงสัดส่วนหนี้สินรวมและส่วนกองทุนของ โรงงานไฟ ปี 2554 – 2558

ณ 30 กันยายน ปี 2558 สินทรัพย์ที่เป็นรายการสำคัญของโรงงานไฟ ได้แก่ รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ และสินค้างเหลือ โดยมีมูลค่า 337.53 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 59.60 ของสินทรัพย์รวม) 132.27 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 23.36 สินทรัพย์รวม) และ 45.10 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 7.96 ของสินทรัพย์รวม) ตามลำดับ

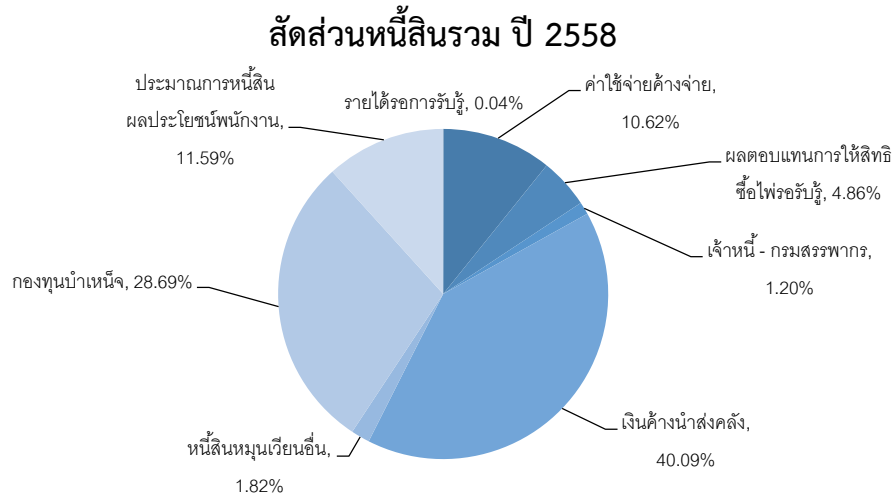
สัดส่วนสินทรัพย์รวม ปี 2558



แผนภาพแสดงสัดส่วนสินทรัพย์รวมของ โรงงานไฟ ปี 2558



และหนี้สินที่เป็นรายการหลักของโรงงานไฟ คือ เงินค้ำนำส่งคลัง โดยมีมูลค่า 69.32 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 40.09 ของหนี้สินรวม) และรายการกองทุนบำเหน็จ มีมูลค่า 49.60 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 28.69 ของหนี้สินรวม) ตามลำดับ



แผนภาพแสดงสัดส่วนหนี้สินรวมของ โรงงานไฟ ปี 2558

การวิเคราะห์แนวโน้มของสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของทุน

จากการวิเคราะห์พบว่า รายการสินทรัพย์รวมของโรงงานไฟ มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ พบว่าอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CAGR) ในช่วงระหว่างปี 2554 – 2558 เท่ากับร้อยละ -0.42 โดยในปี 2558 รายการสินทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลงที่ลดลง คิดเป็นร้อยละ -7.99 จากปี 2557 ซึ่งสินทรัพย์รวมประกอบไปด้วยรายการสินทรัพย์ที่สำคัญได้แก่ รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด สินค้าคงเหลือ และที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด เป็นรายการสินทรัพย์ที่สำคัญ คิดเป็นร้อยละ 59.60 ของสินทรัพย์รวม และมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตามสินทรัพย์รวม แต่อย่างไรก็ตามรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี ในช่วงระหว่างปี 2554 – 2558 เท่ากับร้อยละ -7.77 โดยในปี 2558 รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดมีมูลค่าลดลงร้อยละ 5.46 จากปี 2557 ซึ่งน้อยกว่าผลต่างเทียบกับปี 2556 - 2557 เป็นผลจากเงินค้ำนำส่งคลังลดลงจาก 120.00 ล้านบาทในปี 2557 เหลือ 69.32 ล้านบาทในปี 2558

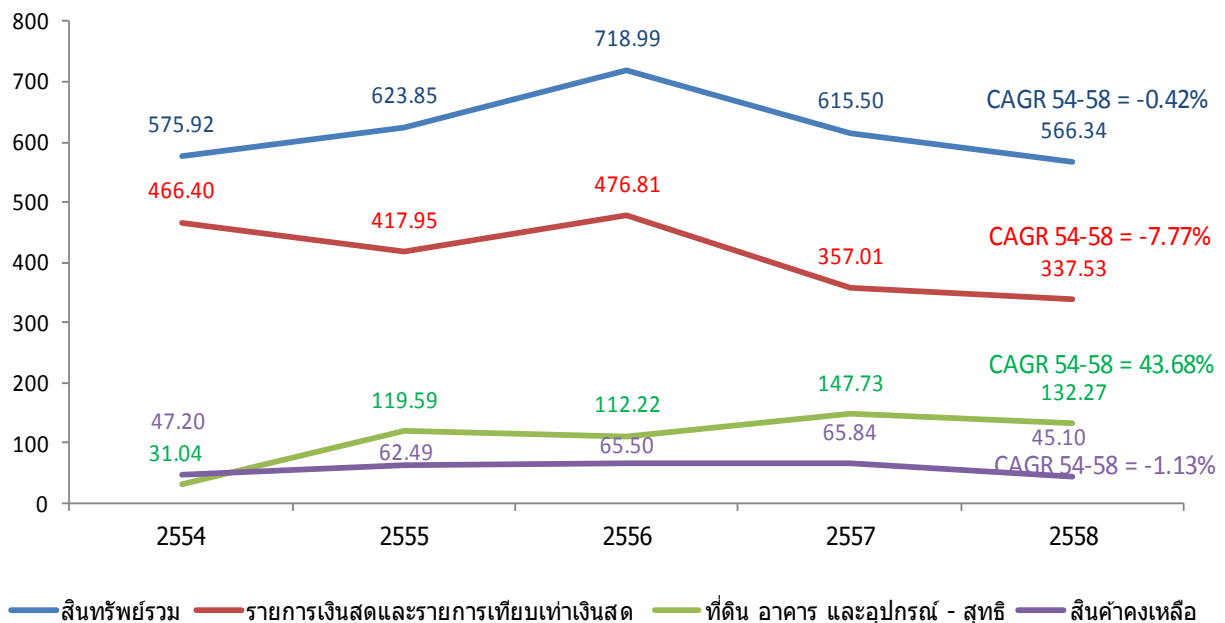
ในขณะที่รายการสินค้าคงเหลือ ในปี 2558 มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 7.96 ของสินทรัพย์รวม และมีอัตราการเติบโตผันผวน โดยที่มีอัตราการเติบโตของสินค้าคงเหลือเฉลี่ยต่อปีในช่วงระหว่างปี 2554 - 2558 เท่ากับร้อยละ -1.13 ซึ่งในช่วงระหว่างปี 2555 – 2557 มีมูลค่าสินค้าคงเหลืออยู่ในช่วงระหว่าง 62.50 – 65.85 ล้านบาท แต่ในปี



2558 มีมูลค่าสินค้าคงเหลืออยู่ในช่วงระหว่าง 45.00 - 47.50 ล้านบาท เกิดจากความสามารถในการบริหารอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังได้อย่างต่อเนื่อง

และรายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ที่มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 23.36 ของสินทรัพย์รวม และมีอัตราการเติบโตที่สูงตั้งแต่ปี 2554 โดยมีอัตราการเติบโตของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ เฉลี่ยต่อปี ในช่วงระหว่างปี 2554 - 2558 เท่ากับร้อยละ 43.68 ซึ่งการเติบโตของรายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ในปี 2558 ลดลงร้อยละ 10.47 จากปี 2557 เป็นผลมาจากการหักค่าเสื่อมราคาเท่านั้น

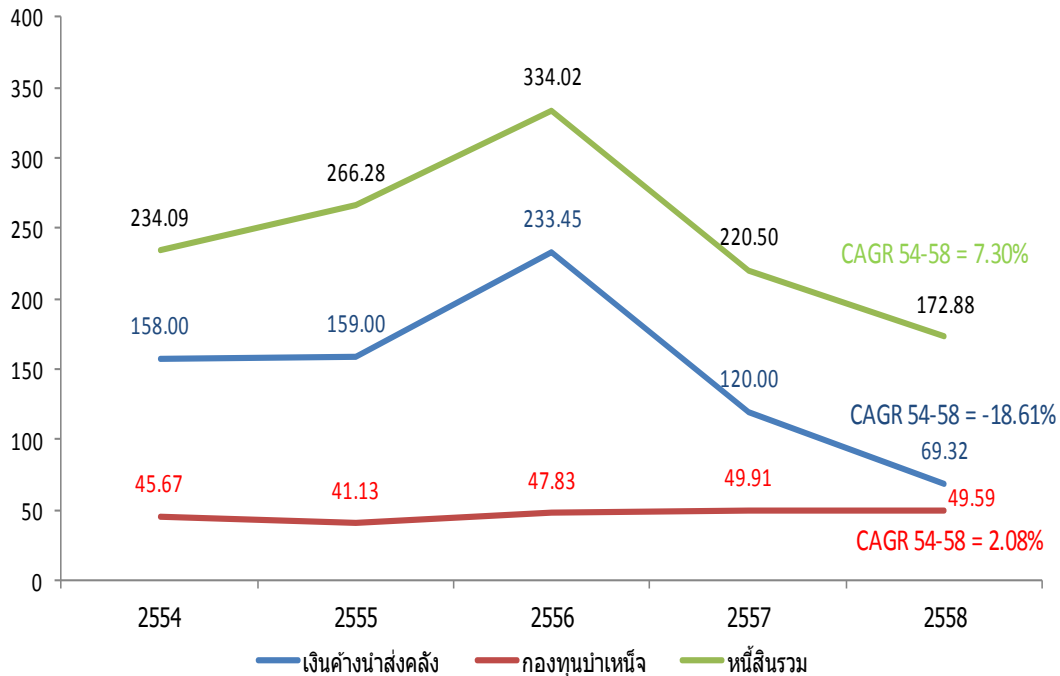
แนวโน้มสินทรัพย์รวม (หน่วย: ล้านบาท)



แผนภาพแสดงแนวโน้มสินทรัพย์รวมของโรงงานไฟ ปี 2554-2558



แนวโน้มหนี้สินรวม (หน่วย: ล้านบาท)

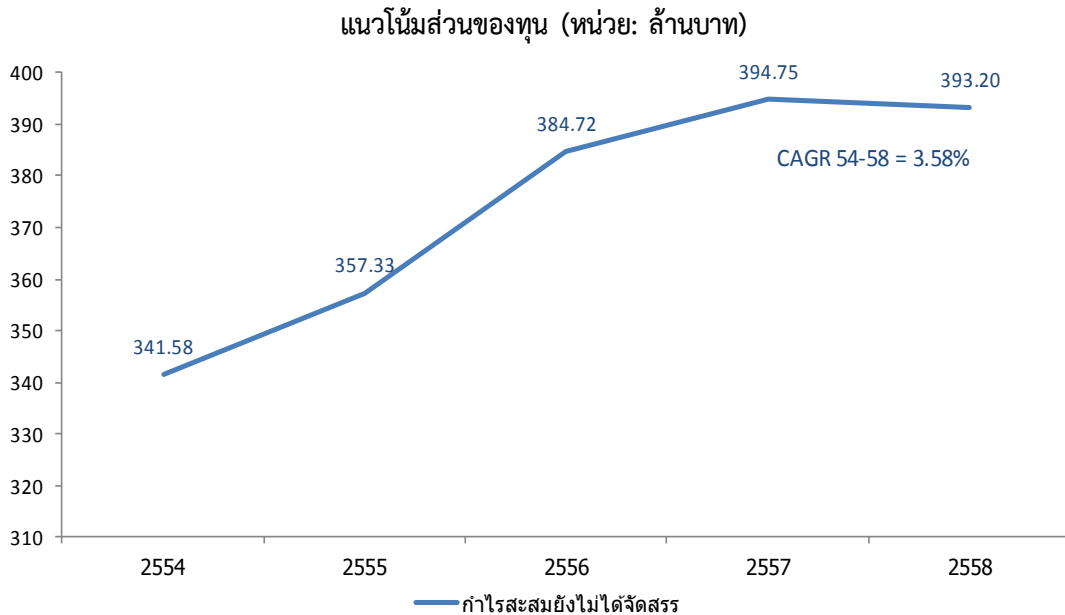


แผนภาพแสดงแนวโน้มหนี้สินของโรงงานไฟ ปี 2554-2558

สำหรับรายการหนี้สินของโรงงานไฟ มีแนวโน้มลดลง ซึ่งพิจารณาอัตราการเติบโตของรายการหนี้สินรวม พบว่าอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CARG) ในช่วงระหว่างปี 2554 – 2558 เท่ากับร้อยละ -7.30 โดยในปี 2558 รายการหนี้สินรวมมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่ลดลง คิดเป็นร้อยละ 21.60 จากปี 2557 ซึ่งรายการหนี้สินรวมที่สำคัญประกอบไปด้วย เงินค้ำนำส่งคลังและกองทุนบำเหน็จ

รายการเงินค้ำนำส่งคลังมีส่วนคิดเป็นร้อยละ 40.09 ของหนี้สินรวม โดยที่อัตราการเติบโตของเงินค้ำนำส่งคลังเฉลี่ยต่อปี ในระหว่างปี 2554 – 2558 เท่ากับร้อยละ -18.61 โดยที่ในปี 2558 มูลค่าเงินค้ำนำส่งคลังลดลง 50.68 ล้านบาท คิดเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงร้อยละ 42.24 จากปี 2557 ซึ่งสอดคล้องของการลดลงของรายการสินทรัพย์ 2 รายการคือ รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด และรายการเงินลงทุนชั่วคราว โดยที่มูลค่าสินทรัพย์ทั้ง 2 รายการ ในปี 2558 มีมูลค่าลดลง 19.48 ล้านบาท จากปี 2557

สำหรับรายการกองทุนบำเหน็จบำนาญมีส่วนคิดเป็นร้อยละ 28.69 ของหนี้สินรวม โดยที่อัตราการเติบโตของรายการกองทุนบำเหน็จบำนาญค่อนข้างคงที่ โดยที่อัตราการการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของกองทุนบำเหน็จเฉลี่ยต่อปี ในระหว่างปี 2554 – 2558 เท่ากับร้อยละ 2.08



แผนภาพแสดงแนวโน้มส่วนของทุนของโรงงานไฟ ปี 2554-2558

ในส่วนของทุนของโรงงานไฟ มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2557 และคงที่ในปี 2558 โดยที่อัตราการเติบโตของทุนเฉลี่ยต่อปี ในช่วงระหว่างปี 2554 – 2558 เท่ากับร้อยละ -0.1 โดยที่ส่วนของทุนประกอบไปด้วยทุนและกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร เมื่อพิจารณาพบว่าทุนของโรงงานไฟมีมูลค่าคงที่ที่ 0.25 ล้านบาท ตั้งแต่ปี 2554 ถึงปี 2558 ดังนั้นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของส่วนทุนคือ รายการกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร โดยที่อัตราการเติบโตของกำไรสะสมของโรงงานไฟเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ในระหว่างปี 2554 – 2558 เท่ากับร้อยละ 3.58 การเติบโตของกำไรสะสมย่อมสะท้อนถึงการดำเนินงานของโรงงานไฟที่มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง

- ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ภาพรวมงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

จากข้อมูลงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ณ วันที่ 30 กันยายน 2558 พบว่าโรงงานไฟ มีรายได้รวมในปี 2558 เป็นจำนวน 378.77 ล้านบาท ต้นทุนขายและการให้บริการในปี 2558 เป็นจำนวน 160.70 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในปี 2558 เป็นจำนวน 68.08 ล้านบาท ส่งผลให้โรงงานไฟมีกำไรสุทธิในปี 2558 อยู่ที่ 155.66 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 41.10 ของรายได้รวม) ถือได้ว่ารายได้จากการขายและการให้บริการ และสัดส่วนกำไรสุทธิของโรงงานไฟ อยู่ในเกณฑ์ที่ดี



งบกำไรขาดทุนโดยย่อ

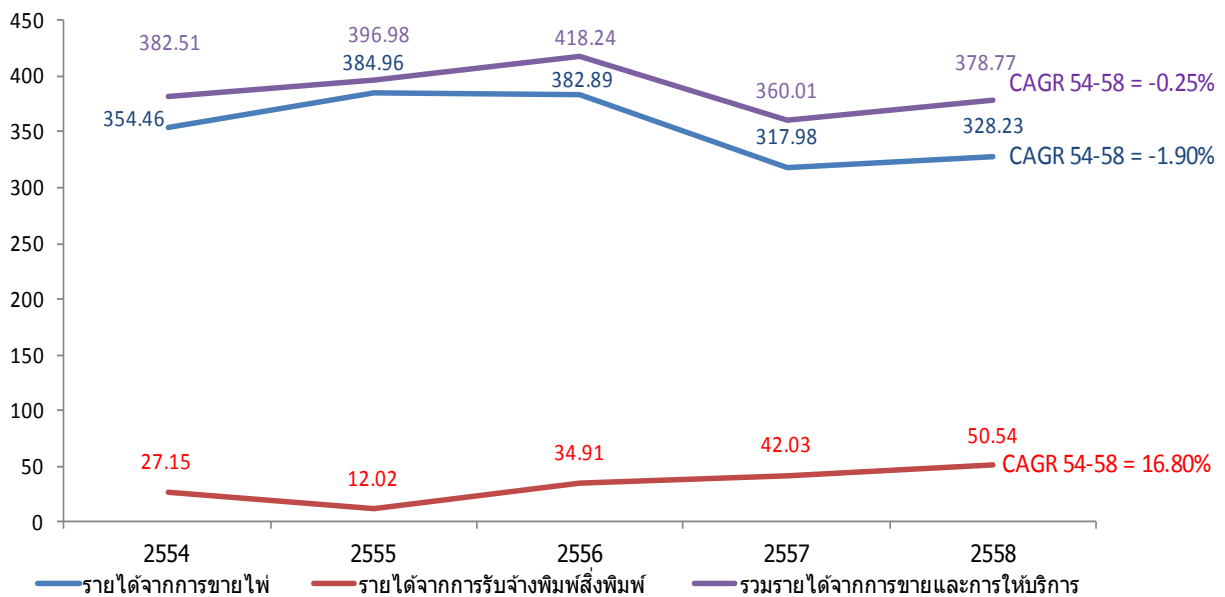
	2554	2555	2556	2557	2558
รายได้จากการขายและการให้บริการ					
รายได้จากการขายไฟฟ้า	354.46	384.96	382.89	317.98	328.23
รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	27.15	12.02	34.91	42.03	50.54
รายได้จากการประทับตราไฟฟ้อกต่างประเทศ	0.90	-	0.45	0.00	0.00
รวมรายได้จากการขายและการให้บริการ	382.51	396.98	418.24	360.01	378.77
ต้นทุนการผลิต					
ต้นทุนงานผลิตไฟฟ้า	126.66	147.36	160.80	131.14	139.97
ต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	18.39	10.86	18.56	19.32	20.71
ต้นทุนงานรับจ้างประทับตราไฟฟ้	0.11	0.03	0.07	-	-
รวมต้นทุนขาย และการให้บริการ	145.16	158.25	179.43	150.45	160.68
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	50.56	56.80	73.36	74.54	68.08
รายได้อื่น	9.09	10.80	11.20	6.55	5.65
กำไรสุทธิ	195.87	192.73	176.65	141.56	155.66

แผนภาพแสดงงบกำไรขาดทุนโดยย่อของโรงงานไฟฟ้ ปี 2554 – 2558



การวิเคราะห์การดำเนินงานของโรงงานไฟ ตั้งแต่ปี 2554 – 2558 จะแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนของรายได้จากการขายและการให้บริการ ส่วนของต้นทุนขาย และการให้บริการ และส่วนของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ซึ่งพบว่าอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของรายได้จากการขายและการให้บริการ ต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในช่วงระหว่างปี 2554 – 2558 เท่ากับร้อยละ -0.19, 2.57 และ 7.72 ตามลำดับ จากอัตราการเติบโตเฉลี่ยพบว่า รายได้จากการขายและการให้บริการ และต้นทุนขายและการให้บริการมีทิศทางและแนวโน้มที่ตรงข้ามกัน ซึ่งต้นทุนการขายและการให้บริการที่มีสัดส่วนเฉลี่ย (2554 – 2558) คิดเป็นร้อยละ 42.42 ของรายได้รวม รวมถึงค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต มีอัตราการเติบโตที่สวนทางกับรายได้จากการขายและการให้บริการ และกำไรสุทธิของโรงงานไฟเช่นกัน ดังนั้นการเติบโตของต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารงานขณะที่รายได้ และกำไรสุทธิมีแนวโน้มลดลงย่อมแสดงถึงการดำเนินงานและการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

แนวโน้มรายได้จากการขายและการให้บริการ (หน่วย: ล้านบาท)



แผนภาพแสดงแนวโน้มของรายได้จากการขายและการให้บริการ ของโรงงานไฟ ปี 2554-2558⁶

⁶ หมายเหตุ : รวมรายได้จากการขายและการให้บริการ ประกอบด้วย รายได้จากการขายไฟ รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ และรายได้จากการประทับตราไฟป๊อกร่างประเทศ



การวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มของรายได้

รายได้หลักของโรงงานไฟ ปี 2558 เป็นรายได้ที่เกิดจากการขายและการให้บริการ โดยรายได้ที่เกิดจากการขายหรือผลิตจากโรงงานไฟ คือรายได้จากการขายไฟและรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 100 ของรายได้ทั้งหมด โดยรายละเอียดรายได้จากการขายและการให้บริการของโรงงานไฟ เป็นดังนี้

- รายได้จากการขายไฟ เป็นรายการรายได้หลักของโรงงานไฟ ซึ่งการขายไฟของโรงงานไฟประกอบไปด้วย ไฟไทย ไฟฟองจีน ไฟปอกกระดาษ ไฟปอกพลาสติก ไฟปอกพลาสติกขอบทอง ไฟปอกกระดาษทองเขียว ไฟปอกพลาสติก Low Cost ไฟปอกกระดาษ Low Cost และไฟชำระ โดยในปี 2558 รายได้จากการขายไฟมีมูลค่า 328.23 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 86.66 ของรายได้จากการขายและการให้บริการรวม
- รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ เป็นรายการรายได้หลักที่สำคัญของโรงงานไฟเช่นกัน โดยในปี 2558 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีมูลค่า 50.54 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 13.34 ของรายได้จากการขายและการให้บริการรวม
- รายได้จากการประทับตราไฟปอกต่างประเทศ เป็นรายการรายได้จากการให้บริการของโรงงานไฟที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่มูลค่าของรายได้จากการประทับตราไฟปอกต่างประเทศนั้นมีมูลค่าที่ไม่มีทิศทางคงที่ ซึ่งมูลค่ารายได้นี้ขึ้นอยู่กับจำนวนไฟที่นำเข้าสู่ราชอาณาจักรไทยอย่างถูกกฎหมาย โดยในปี 2558 รายได้จากการประทับตราไฟปอกต่างประเทศมีมูลค่าเพียง 691.59 บาท คิดเป็นสัดส่วนต่อรายได้จากการขายและการให้บริการรวม ที่น้อยกว่าร้อยละ 0.01

สำหรับส่วนของรายได้อื่น ในปี 2558 โรงงานไฟมีรายได้อื่น มูลค่า 5.65 ล้านบาท โดยเกิดจากรายการดอกเบี้ยรับที่มีมูลค่า 5.01 ล้านบาท (หักขาดทุนจากการจำหน่ายทรัพย์สิน) คิดเป็นร้อยละ 88.72 ของรายได้อื่น ซึ่งรายการรายได้อื่นนี้ไม่เกี่ยวข้องกับการขายไฟ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟ จึงไม่สะท้อนถึงประสิทธิผลของการดำเนินงานของโรงงานไฟ

ในการวิเคราะห์พบว่ารายได้จากการขายและการให้บริการของโรงงานไฟประกอบไปด้วย รายได้จากการขายไฟ รายได้จากการรับจ้างพิมพ์ และรายได้จากการประทับตราไฟปอกต่างประเทศ และรายได้เงินค่าผลประโยชน์ เมื่อพิจารณาถึงรายได้จากการขายและการให้บริการหลักของโรงงานไฟมาจาก รายได้จากการขายไฟ ซึ่งมีสัดส่วนต่อรายได้รวมเฉลี่ย ในช่วงปี 2554 – 2558 อยู่ที่ร้อยละ 92.46 และรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ มีสัดส่วนต่อรายได้รวมเฉลี่ย ในช่วงปี 2554 – 2558 อยู่ที่ร้อยละ 7.45

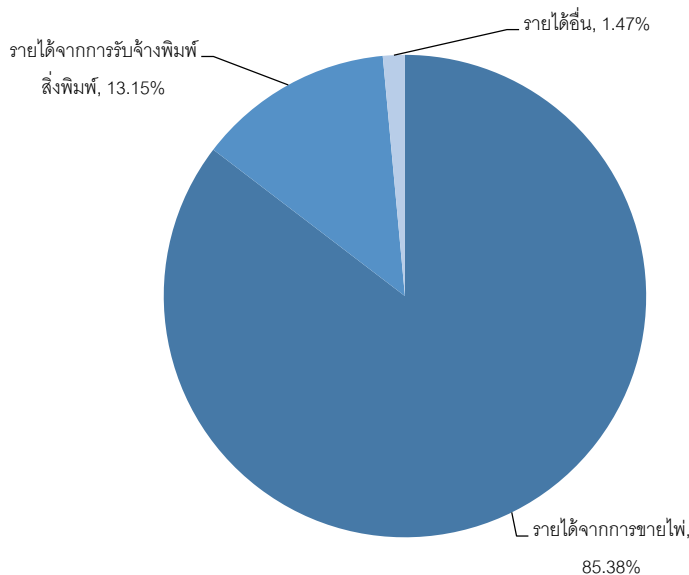
เมื่อพิจารณาถึงการเติบโตของรายได้พบว่า รายได้รวมของโรงงานไฟ ในช่วงระหว่างปี 2554 – 2558 มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ -0.25 รายได้จากการขายไฟ ซึ่งเป็นรายได้จากการขายและการให้บริการหลัก มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ -1.90 ซึ่งรายได้รวม และรายได้จากการขายไฟของโรงงานไฟ มีทิศทางและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกันทุกปี ขณะที่รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ 16.80 โดยในปี 2558 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีมูลค่า 50.54 ล้านบาท เติบโตขึ้นร้อยละ 20.23 จากปี 2557 และมีสัดส่วนต่อรายได้



รวม คิดเป็นร้อยละ 13.34 ของรายได้รวม ซึ่งเป็นสัดส่วนรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ต่อรายได้รวมที่สูงที่สุดตั้งแต่ปี 2554 ในส่วนของรายได้อื่นๆ เช่น รายได้จากการประทับตราไฟปอกต่างประเทศและรายได้เงินค่าผลประโยชน์เป็นรายได้ที่ไม่คงที่ ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการนำเข้าไฟในแต่ละปี เพื่อมาจำหน่ายในราชอาณาจักรไทยอย่างถูกกฎหมาย

จากอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีของรายได้จากการขายและการให้บริการของโรงงานไฟพบได้ว่า การที่รายได้จากการขายไฟค่อนข้างมีทิศทางเดียวกับรายได้รวมจากการขายและการให้บริการ ย่อมแสดงให้เห็นถึงรายได้จากการขายไฟยังเป็นปัจจัยหลักอยู่ ซึ่งปริมาณและจำนวนของการขายไฟให้แก่ผู้ได้รับสัมปทานย่อมต้องคงที่ แสดงถึงรายได้จากการขายไฟต่อสัดส่วนรายได้รวมไม่ควรมีแนวโน้มลดลง แต่ตั้งแต่ปี 2556 จนถึงปี 2558 สัดส่วนรายได้จากการขายไฟลดลงอย่างต่อเนื่อง จากร้อยละ 96.97 ของรายได้รวมจากการขายและการให้บริการ ลดลงถึงร้อยละ 91.55 ร้อยละ 88.32 และร้อยละ 86.66 ของรายได้รวมจากการขายและการให้บริการในปี 2556 ถึง 2558 ตามลำดับ ขณะเดียวกันสัดส่วนรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์เพิ่มสูงขึ้นจากร้อยละ 3.03 ของรายได้รวมจากการขายและการให้บริการ ในปี 2555 เป็นร้อยละ 8.35 ร้อยละ 11.68 และร้อยละ 13.34 ของรายได้รวมจากการขายและการให้บริการ ในปี 2556 ถึง 2558 ตามลำดับ แสดงให้เห็นถึงโรงงานไฟเริ่มที่จะเพิ่มบทบาทของการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มากขึ้น

สัดส่วนรายได้ ปี 2558



แผนภาพแสดงสัดส่วนรายได้ของ โรงงานไฟ ปี 2558



การวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มต้นทุนขายและค่าใช้จ่าย

ต้นทุนการขายและการให้บริการของโรงงานไฟ ในปี 2558 ประกอบไปด้วยต้นทุนงานผลิตไฟ คิดเป็นร้อยละ 87.11 ของต้นทุนการขายและการให้บริการ และต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์คิดเป็นร้อยละ 12.89 ของต้นทุนการขายและการให้บริการ โดยรายละเอียดต้นทุนจากการขายและการให้บริการของโรงงานไฟ เป็นดังนี้

- งานผลิตไฟ ในปี 2558 ต้นทุนงานผลิตไฟมีมูลค่า 139.97 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 42.64 ของรายได้จากการขายไฟ โดยต้นทุนการผลิตของไฟไทยมีมูลค่าต้นทุนการผลิตที่สูงที่สุด เป็นมูลค่า 36.38 ล้านบาท เพื่อทำการผลิตไฟจำนวน 2,770,560 สำหรับ คิดเป็นต้นทุนการผลิตที่ 13.13 บาทต่อสำหรับ และมีต้นทุนขายอยู่ที่ 15.53 บาทต่อสำหรับ และการผลิตไฟป๊อกลาสติก มีมูลค่าต้นทุนการผลิตที่ 13.69 ล้านบาท เพื่อการผลิตไฟจำนวน 229,379 สำหรับ คิดเป็นต้นทุนการผลิตสำหรับละ 59.70 บาท และมีต้นทุนขายอยู่ที่ 75.90 บาท ซึ่งเป็นต้นทุนต่อหน่วยที่แพงที่สุดของการผลิตไฟทั้งหมด⁷ ของโรงงานไฟในปี 2558
- งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ในปี 2558 ต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีมูลค่า 20.71 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 40.98 ของรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์

ในการวิเคราะห์ต้นทุนขายและการให้บริการพบว่า ต้นทุนของงานผลิตไฟ ในช่วงระหว่างปี 2554 – 2558 มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ 2.53 แต่ขณะเดียวกันต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ 3.03 ซึ่งเพิ่มขึ้นควบคู่ไปกับรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ 16.80 สะท้อนถึงแนวโน้มและบทบาทของการรับจ้างพิมพ์ที่เพิ่มขึ้นของโรงงานไฟ และการเติบโตของต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่เพิ่มสูงขึ้นในอัตราที่น้อยกว่ารายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่สูงขึ้น แสดงให้เห็นถึงควมมีประสิทธิภาพในการผลิตหรือการพิมพ์ที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อต้นทุนต่อหน่วยในการผลิตหรือการพิมพ์ที่ลดลงเทียบกับรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น ความมีประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นย่อมเป็นปัจจัยที่สนับสนุนศักยภาพในการแข่งขันของโรงงานไฟในด้านการพิมพ์สิ่งพิมพ์กับเอกชนมากขึ้น รวมถึงในปี 2558 สัดส่วนของต้นทุนรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ต่อรายได้จากการพิมพ์สิ่งพิมพ์ เท่ากับร้อยละ 40.98 ลดลงจากปี 2558 ที่มีสัดส่วนอยู่ที่ร้อยละ 67.71

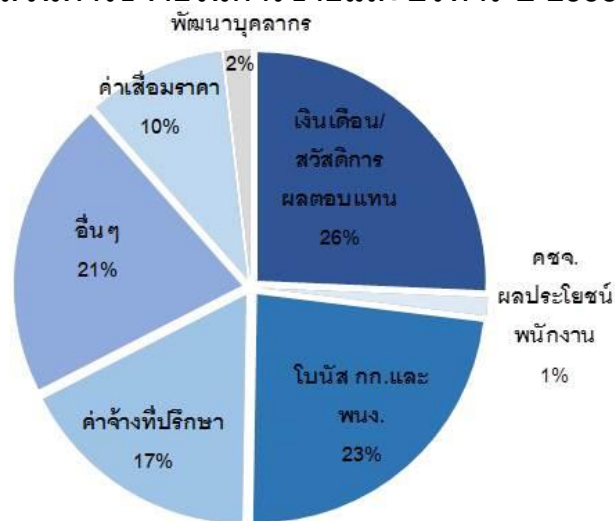
⁷ ในปี 2558 โรงงานไฟผลิตไฟทั้งหมด 9 ชนิด คือ 1. ไฟไทย 2. ไฟผองจีน 3. ไฟจีนสี่ 4. ไฟป๊อกระดาศ 5. ไฟป๊อกลาสติก 6. ไฟป๊อกลาสติก ขอบทอง 7. ไฟที่ระลึก 8. ไฟป๊อกลาสติก Low Cost และ 9. ไฟป๊อกระดาศ Low Cost



สำหรับส่วนของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในปี 2558 มีมูลค่าเท่ากับ 68.08 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 17.97 ของรายได้จากการขายและการให้บริการ โดยรายละเอียดค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารของโรงงานไฟฟ้าหลักๆ เป็นดังนี้

- เงินเดือนและสวัสดิการ ในปี 2558 มีมูลค่า 17.47 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 25.66 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)
- โบนัสกรรมการและพนักงาน ในปี 2558 มีมูลค่า 15.88 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 23.32 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)
- ค่าจ้างที่ปรึกษา ในปี 2558 มีมูลค่า 11.72 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 17.22 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)
- ค่าเสื่อมราคา ในปี 2557 มีมูลค่า 6.59 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 9.68 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)

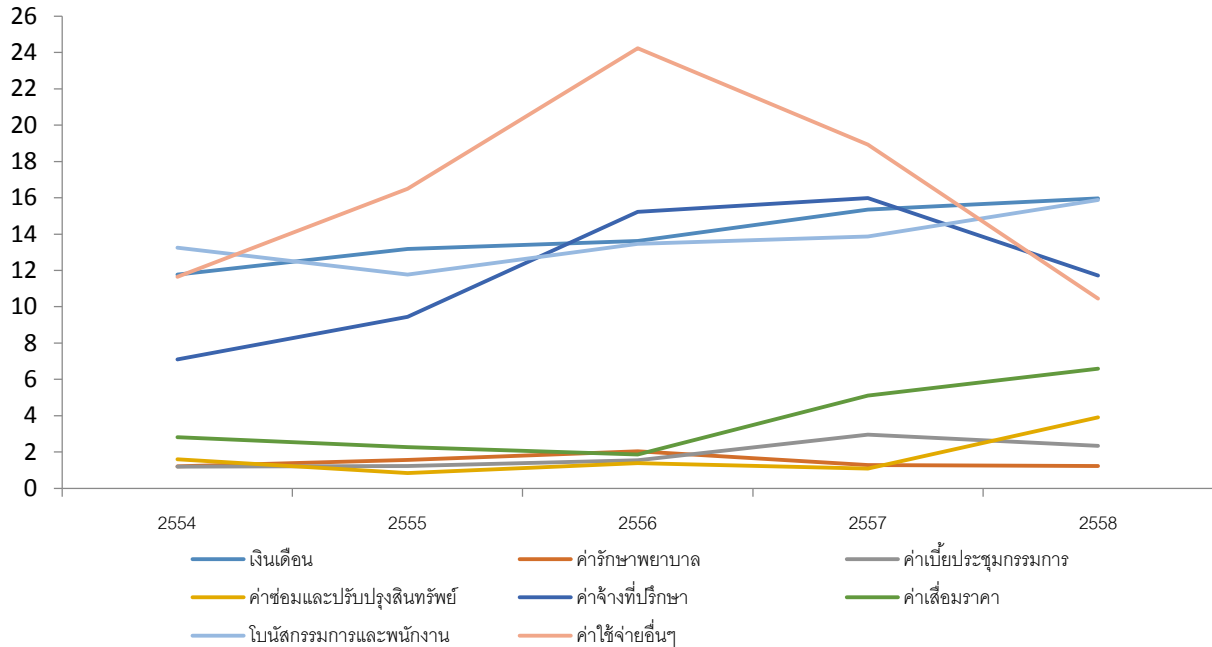
สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ปี 2558



แผนภาพแสดงสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารของโรงงานไฟฟ้า ปี 2558



แนวโน้มค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (หน่วย: ล้านบาท)



ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	2554	2555	2556	2557	2558
เงินเดือน	11.77	13.19	13.61	15.35	15.97
ค่ารักษาพยาบาล	1.20	1.56	2.03	1.28	1.22
ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ	1.19	1.23	1.55	2.95	2.34
ค่าซ่อมและปรับปรุงสินทรัพย์	1.59	0.83	1.39	1.08	3.91
ค่าจ้างที่ปรึกษา	7.10	9.44	15.22	15.99	11.72
ค่าเสื่อมราคา	2.81	2.26	1.86	5.10	6.59
โบนัสกรรมการและพนักงาน	13.25	11.78	13.46	13.87	15.88
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	11.64	16.50	24.23	18.93	10.45

แผนภาพแสดงแนวโน้มค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ของ โรงงานไฟ ปี 2558

จากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารของโรงงานไฟ พบว่า ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารระหว่างปี 2554-2558 มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับ ร้อยละ 7.72 โดยมีรายการค่าใช้จ่ายของเงินเดือนและสวัสดิการ และโบนัสกรรมการและพนักงาน เติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ 7.92 และ 4.62 ตามลำดับ ซึ่งการเติบโตของเงินเดือนรวมทั้งโบนัสนั้น ส่งผลให้ในปี 2558 สัดส่วนของเงินเดือนและโบนัสของพนักงานทุกคนในโรงงานไฟ คิดเป็นร้อยละ 48.98 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารทั้งหมด ถึงแม้ว่าเงินเดือนค่าจ้างและโบนัสจะ



ไม่ได้รวมเข้าไปในต้นทุนการขายและการให้บริการของโรงงานไฟโดยตรง แต่ต้นทุนเหล่านี้ย่อมเป็นค่าใช้จ่ายทางตรงของโรงงานไฟ ซึ่งส่งผลกระทบต่อกำไรสุทธิของโรงงานไฟอย่างมีนัยสำคัญ

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมไฟ

การดำเนินในปัจจุบันของโรงงานไฟ ได้รับผลกระทบจากปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญ 2 ปัจจัย อันได้แก่ แนวนโยบายการปกครองของประเทศ และการเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community – AEC) ซึ่งจะส่งผลให้มีการเปิดเสรีทางการค้าระหว่างประเทศไทย และประเทศในอาเซียน ในสินค้าหลายรายการ รวมถึงผลิตภัณฑ์ไฟ ซึ่งจะทำให้ไฟจากประเทศในอาเซียนสามารถเข้ามาทำตลาดในประเทศไทย และเป็นคู่แข่งกับโรงงานไฟได้ ถึงแม้ว่า ผลิตภัณฑ์ไฟ จะเป็นสินค้าที่อยู่ในความควบคุมของรัฐ เนื่องจากเป็นสินค้าที่เกิดผลเสียต่อสุขภาพ และศีลธรรมอันดีของประชาชน (Sin and Health Affected Goods) เช่นเดียวกับสุรา และยาสูบ อันเป็นสินค้าที่รัฐต้องควบคุมปริมาณการผลิต และสามารถกีดกันไม่ให้บริษัทต่างชาติเข้ามาลงทุน ตั้งโรงงานผลิตในประเทศไทยได้ แต่การเข้ามาของสินค้าจากประเทศอาเซียนจะเป็นแรงกดดันให้โรงงานไฟต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่ออำนาจผูกขาด ด้วยการปรับนโยบายการดำเนินธุรกิจ ให้รองรับสภาวะการแข่งขันทางการตลาดที่มีแนวโน้มสูงขึ้นในอนาคต

ดังนั้น ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมไฟ จะพิจารณาจากสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อปริมาณการใช้ผลิตภัณฑ์ไฟในประเทศ และภาพรวมอุตสาหกรรมไฟในประเทศสมาชิกอาเซียน และสภาวะการแข่งขันในตลาดไฟในประเทศไทยในปัจจุบัน

สถานการณ์การใช้ผลิตภัณฑ์ไฟในประเทศ

จากการที่ คณะรักษาความสงบแห่งชาติได้มีคำสั่งที่ 24/2557 เรื่อง ห้ามให้มีการเล่นการพนันที่ผิดกฎหมาย โดยได้สั่งการให้กองกำลังรักษาความสงบเรียบร้อย กระทรวงมหาดไทย และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพิ่มมาตรการและความเข้มข้นในการกำกับดูแลมิให้มีการเล่นพนันที่ผิดกฎหมาย ทุกประเภทในพื้นที่รับผิดชอบ เพื่อป้องกันมิให้มีกิจกรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของประชาชน รวมทั้งเป็นเหตุในการมอมเมาเยาวชน ซึ่งได้ประกาศไว้ ณ วันที่ วันที่ 26 พฤษภาคม 2557 ได้ส่งผลให้ พนักงานฝ่ายปกครองหรือตำรวจ หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยเข้าปราบปรามการพนันที่ผิดกฎหมายอย่างเข้มงวด โดยแนวนโยบายดังกล่าว ได้ส่งผลกระทบต่อยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟ ของโรงงานไฟในปัจจุบัน ซึ่งสามารถเห็นได้จากยอดสั่งซื้อของผู้รับสัมปทานที่ลดลงอย่างชัดเจน อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปริมาณความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภคที่ลดลง ทั้งในส่วนของไฟตัวเล็ก และไฟปัก ดังนั้น ในสถานการณ์ความเข้มงวดดังกล่าว

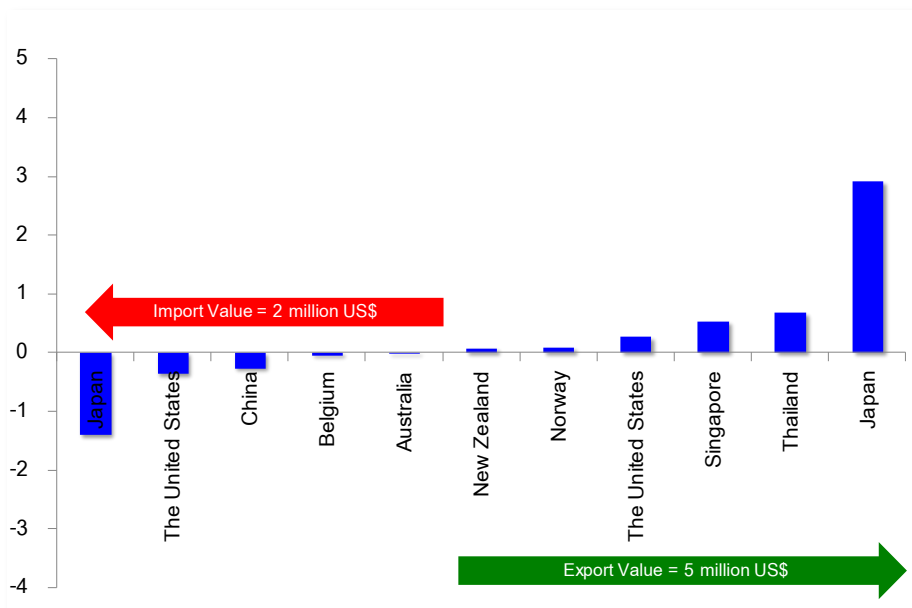


โรงงานไฟจะต้องปรับการดำเนินงานธุรกิจภายใต้แรงกดดันที่ส่งผลให้ไม่อาจสร้างรายได้เพิ่มจากการประกอบธุรกิจไฟ หรือไม่อาจตั้งเป้าหมายให้มีการขยายตัวในภาคธุรกิจเกี่ยวกับการค้าไฟได้

การค้าไฟของประเทศในภูมิภาคอาเซียน

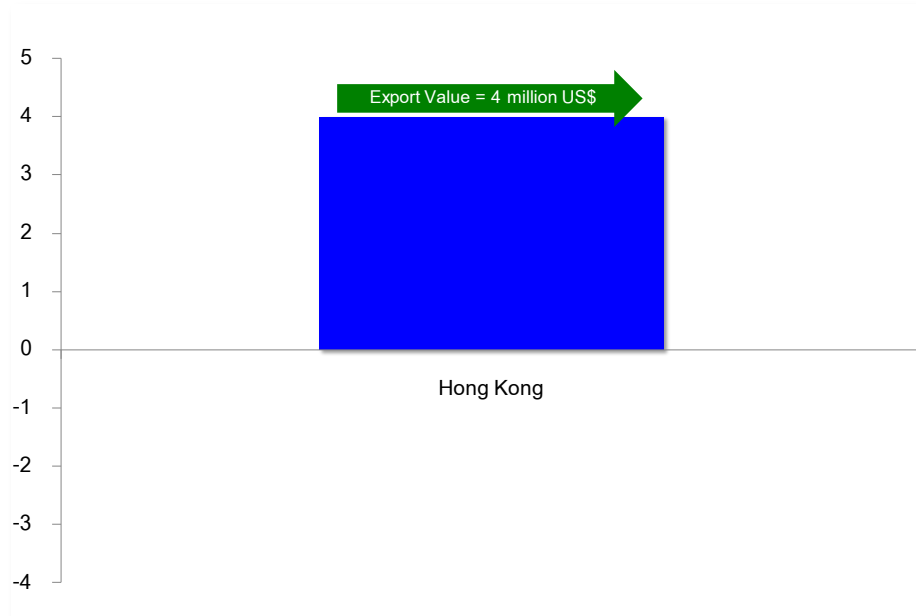
ประเทศที่ทำการผลิตและส่งออกไปยังต่างประเทศ⁸ ได้แก่ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และอินโดนีเซีย จากข้อมูลการค้าพบว่า ประเทศที่เป็นผู้ส่งออกสุทธิ ได้แก่ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ โดยมาเลเซียทำการส่งออกไฟไปยังนิวซีแลนด์ นอร์เวย์ สหรัฐอเมริกา และประเทศในเอเชีย คือ สิงคโปร์ ไทย และญี่ปุ่น ส่วนฟิลิปปินส์ทำการส่งออกไปยังฮ่องกงเพียงประเทศเดียว ดังนั้น มาเลเซียจึงนับเป็นประเทศคู่แข่งที่สำคัญในการตลาดต่างประเทศของโรงงานไฟ

ส่วนประเทศสิงคโปร์ และอินโดนีเซียนั้น ถึงแม้จะทำการส่งออกไฟไปยังต่างประเทศ โดยเฉพาะสิงคโปร์ซึ่งทำการส่งออกมายังประเทศในเอเชีย ซึ่งได้แก่ อินโดนีเซีย ฮ่องกง และญี่ปุ่น แต่ปริมาณการส่งออกยังน้อยกว่าปริมาณการนำเข้า และน้อยกว่าการส่งออกของมาเลเซียและอินโดนีเซียมาก ดังนั้น จึงไม่นับเป็นประเทศคู่แข่งทางการตลาดที่สำคัญของโรงงานไฟ

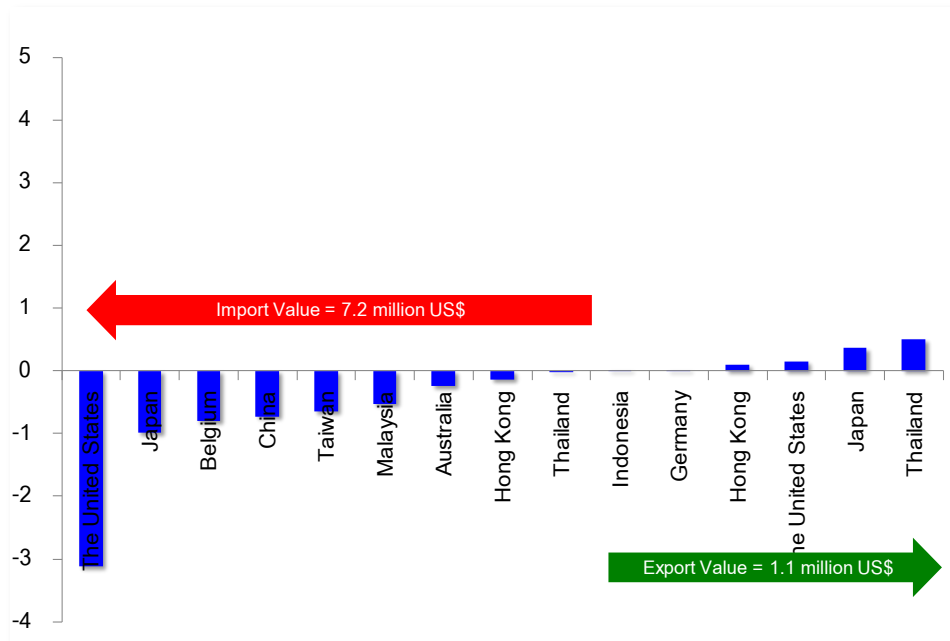


แผนภาพแสดง การค้าไฟระหว่างประเทศของมาเลเซีย ปี 2553

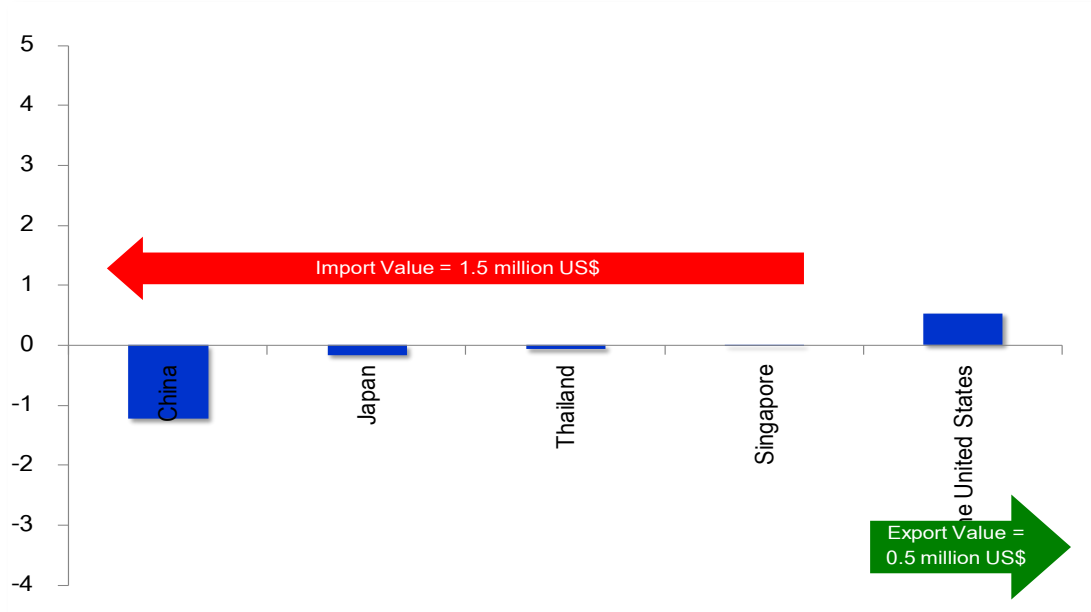
⁸ จากข้อมูลการศึกษา The World Market for Playing Cards: A 2011 Global Trade Perspective ของ Phillip M. Parker



แผนภาพแสดง การค้าไปะหว่างประเทศของฟิลิปปินส์ ปี 2553



แผนภาพแสดงการค้าไปะหว่างประเทศของสิงคโปร์ ปี 2553



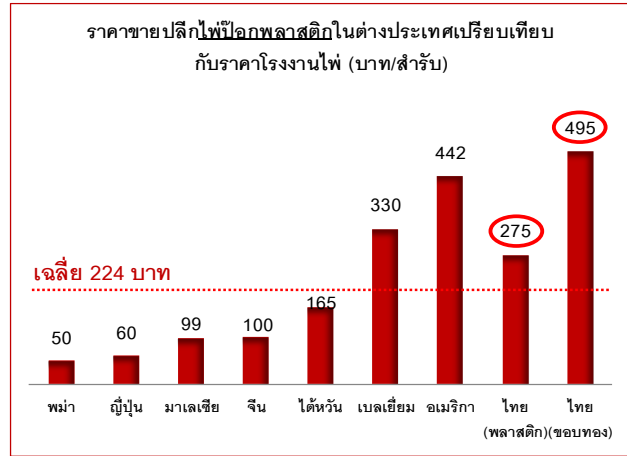
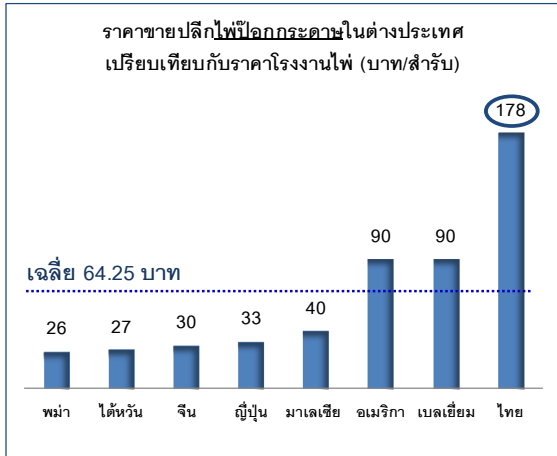
แผนภาพแสดงการค้าไฟฟ้าระหว่างประเทศของอินโดนีเซีย ปี 2553

การแข่งขันด้านราคาในตลาดต่างประเทศ

เมื่อพิจารณาราคาจำหน่ายไฟของโรงงานไฟ เทียบกับราคาจำหน่ายไฟของต่างประเทศตามที่ได้ทำการสำรวจ (ราคาสำรวจ ในปี 2556) ซึ่งได้แก่ พม่า มาเลเซีย ไต้หวัน จีน ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และเบลเยียม พบว่า ในส่วนของไฟป๊อกระดาษ ราคาไฟป๊อกระดาษของโรงงานไฟอยู่ในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของราคาไฟป๊อกระดาษ ที่ทำการสำรวจมาก โดยราคาเฉลี่ยของราคาขายปลีกของไฟป๊อกระดาษโรงงานไฟอยู่ที่ 178 บาทต่อสำหรับ ในขณะที่ราคาเฉลี่ยของไฟป๊อกระดาษในตลาดต่างประเทศอยู่ที่ 64.25 บาทต่อสำหรับ

ในส่วนของราคาจำหน่ายไฟป๊อพลาสติก พบว่า ราคาไฟป๊อพลาสติกของโรงงานไฟอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับราคาไฟป๊อพลาสติกในตลาดต่างประเทศ กล่าวคือ ราคาเฉลี่ยของราคาขายปลีกของไฟป๊อพลาสติกโรงงานไฟ อยู่ที่ 275 บาทต่อสำหรับ ส่วนราคาเฉลี่ยของไฟป๊อพลาสติกในตลาดต่างประเทศอยู่ที่ 224 บาทต่อสำหรับ แต่ในส่วนของราคาไฟป๊อพลาสติกขอบทองของโรงงานไฟ ซึ่งอยู่ที่ 495 บาทต่อสำหรับนั้น นับว่าสูงกว่าราคาไฟป๊อพลาสติกต่างประเทศมาก

โดยรายละเอียดของราคาไฟโรงงานไฟเทียบกับราคาไฟป๊อในต่างประเทศแสดงในแผนภาพต่อไปนี้



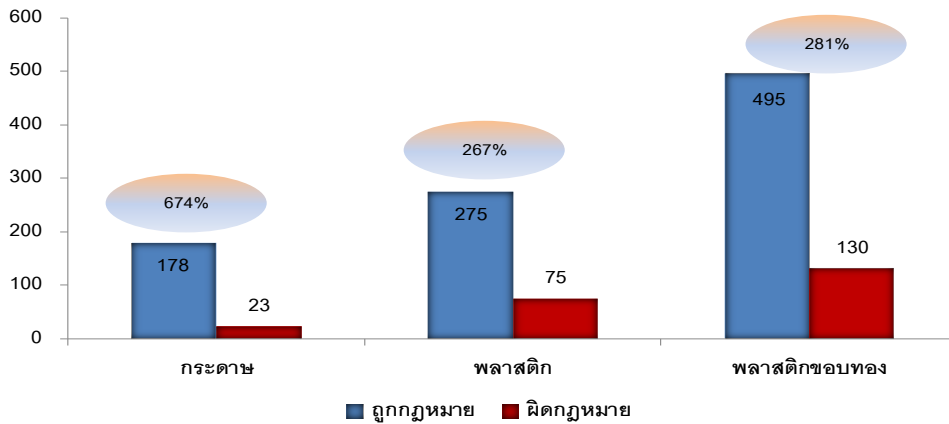
แผนภาพแสดงการเปรียบเทียบราคาจำหน่ายไฟในตลาดต่างประเทศ และราคาไฟโรงงานไฟ จากราคาไฟที่วางขายในต่างประเทศ และ Website: alibaba.com, Kardwell International สํารวจ ในปี 2556

การแข่งขันด้านราคาในประเทศ

ถึงแม้ว่าโรงงานไฟจะเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายที่ถูกต้องตามกฎหมายเพียงผู้เดียว แต่ในตลาดไฟในประเทศไทยยังคงมีปริมาณไฟลักลอบซื้อขายอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งไฟลักลอบจากต่างประเทศนี้ถือเป็นคู่แข่งทางการค้าที่สำคัญของโรงงานไฟมาโดยตลอด โดยไฟลักลอบมีลักษณะเด่นที่สำคัญคือ เป็นไฟที่มีคุณภาพต่ำ และมีข้อได้เปรียบในเรื่องของราคาจำหน่ายที่ต่ำกว่าราคาไฟของโรงงานเป็นอย่างมาก จากผลการสำรวจราคาไฟลักลอบโดยโรงงานไฟ ในเดือนกรกฎาคม 2555 พบว่า ราคาไฟป้อนกระดานของโรงงานไฟนั้น อยู่ในระดับที่สูงกว่าราคาไฟลักลอบมากกว่าร้อยละ 60 ส่วนราคาไฟป้อนพลาสติก และไฟป้อนพลาสติกชอปทองนั้นมีราคาจำหน่ายสูงกว่าไฟลักลอบประมาณร้อยละ 200 อีกทั้งเมื่อเปรียบเทียบกับไฟลักลอบที่จำหน่ายในประเทศ ตามการอ้างอิงจากประกาศของโรงงานไฟ เมื่อวันที่ 7 เมษายน 2559 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบราคาขายปลีกของไฟป้อนที่เป็นราคาขั้นต่ำจากโรงงานไฟ และจากไฟลักลอบที่ประกาศขายตามอินเทอร์เน็ตกลับพบว่า การซื้อไฟป้อนพลาสติก 1 สำหรับ โรงงานไฟจะมีราคาอยู่ที่ 260 บาท ในขณะที่ไฟลักลอบมีราคาอยู่ที่ 100 บาท ทำให้ราคาขายไฟของโรงงานไฟ (ตามตัวอย่าง) มีราคาสูงกว่าราคาขายไฟลักลอบในอินเทอร์เน็ตถึง 2.6 เท่า จึงถือได้ว่าไม่เพียงแต่ไฟลักลอบจากต่างประเทศที่ถือเป็นคู่แข่งทางการค้าที่สำคัญของโรงงานไฟ ยังคงพบว่า ไฟลักลอบที่จำหน่ายในประเทศผ่านทางอินเทอร์เน็ตถือเป็นคู่แข่งทางการค้าที่สำคัญของโรงงานไฟเช่นเดียวกัน



เปรียบเทียบราคาไฟถูกกฎหมายและผิดกฎหมาย



แผนภาพแสดงเปรียบเทียบราคาจำหน่ายไฟลักลอบ และราคาไฟโรงงานไฟ

โรงงานไฟ (ประกาศเมื่อ 7 เมษายน 2559)		
		บาท/สำหรับ
ขายส่ง	ไฟป๊อกระดาษ	100 - 160
	ไฟป๊อกพลาสติก	170 - 230
	ไฟป๊อกพลาสติกขอบทอง	260 - 340
ปลีก	ไฟป๊อกระดาษ	180
	ไฟป๊อกพลาสติก	260
	ไฟป๊อกพลาสติกขอบทอง	380
	ไฟตัวเล็ก	55

VS

ไฟลักลอบในอินเทอร์เน็ต (ลงในเว็บไซต์ช่วงต้นปี 2559)	
ไฟป๊อกพลาสติก และไฟป๊อกพลาสติกขอบทอง เริ่มต้นที่ 70-100 บาท/สำหรับ	

หากเราเปรียบเทียบราคาขายปลีกของไฟป๊อกที่เป็นราคาขั้นต่ำของทั้ง 2 แหล่ง ซึ่งก็คือการซื้อไฟป๊อกพลาสติก 1 สำหรับโรงงานไฟจะมีราคาอยู่ที่ 260 บาท ในขณะที่ไฟลักลอบมีราคาอยู่ที่ 100 บาท ทำให้ราคาขายไฟของโรงงานไฟ (ตามตัวอย่าง) **มีราคาสูงกว่าราคาขายไฟลักลอบในอินเทอร์เน็ตถึง 2.6 เท่า**

แผนภาพแสดงการเปรียบเทียบราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟ (ไฟป๊อก) ของโรงงานไฟ เทียบราคาไฟลักลอบที่ระบุในเว็บไซต์ช่วงต้นปี 2559

2.4 การวิเคราะห์แนวทางการดำเนินธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง

เนื่องจากสถานการณ์ของตลาดไฟในประเทศไทยมีความไม่แน่นอนที่สูง ขึ้นกับนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก ทำให้ยากต่อการคาดการณ์ ดังนั้นโรงงานไฟจึงได้เริ่มที่จะแสวงหาหรือดำเนินการในธุรกิจอื่น ๆ เพิ่มเติมที่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานเดิมของโรงงานไฟ ซึ่งธุรกิจสิ่งพิมพ์ (ตลอดการปลอมแปลง) เป็นธุรกิจที่โรงงานไฟสามารถต่อยอดจากการดำเนินงานเดิมของโรงงานไฟได้ นอกจากนี้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงยังมีความน่าสนใจหลายประการ อาทิ ธุรกิจสิ่งพิมพ์และนโยบายที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล การขยายตัวเศรษฐกิจภายในและ



ต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงการแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลง ดังแสดงให้เห็นในการวิเคราะห์รายละเอียดดังต่อไปนี้

ธุรกิจสิ่งพิมพ์และนโยบายที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล

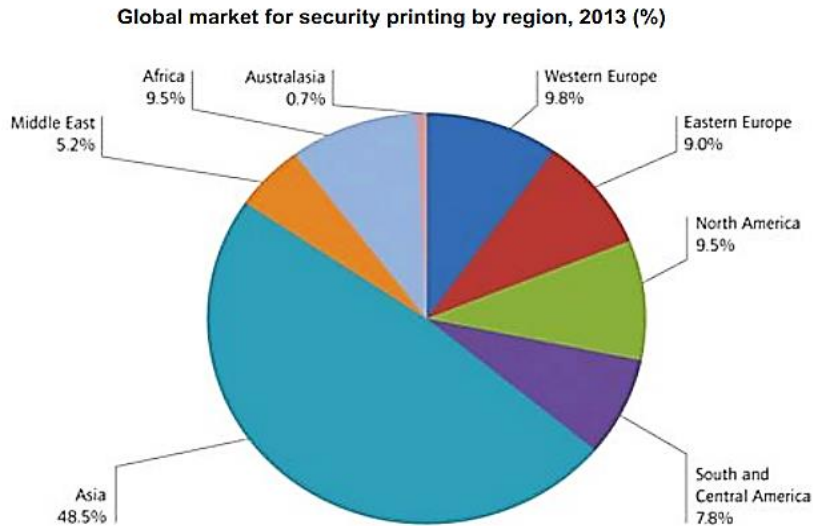
ในปัจจุบัน พบว่า กรมสรรพสามิต และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจหลายภาคส่วน เช่น บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ยังคงมีความต้องการในการใช้บริการงานพิมพ์อย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มว่าจะต้องการใช้บริการงานพิมพ์ ในหลากหลายประเภทมากขึ้น เช่น งานพิมพ์แสตมป์ ดวงแสตมป์ ไปรษณีย์บัตร ไปรษณีย์บัตรบอลโลก และสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลงตลอดจนเอกสารอื่น ๆ ส่งผลให้มีหน่วยภาคเอกชนให้ความสนใจเข้าร่วมเสนอรับจ้างพิมพ์งาน เพิ่มขึ้น ดังนั้น หากโรงงานไฟฟ้านสามารถเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับงานพิมพ์ได้อย่างครบวงจร โรงงานไฟฟ้านจะมีโอกาส ได้รับการพิจารณาเป็นผู้รับจ้างพิมพ์งานจากกรมสรรพสามิตและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ก่อนบริษัทภาคเอกชน

การขยายตัวเศรษฐกิจภายในและต่างประเทศ

ในปี 2561 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลก ถูกคาดการณ์ว่าจะมีมูลค่าสูงถึง 35.3 พันล้าน ดอลลาร์ ซึ่งหากพิจารณาถึงอัตราการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง (CAGR) ทั่วโลกตั้งแต่ปี 2556 ถึง 2561 (2013-2018) จากการคาดการณ์ พบว่าจะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องไปในอนาคต โดยมี CAGR ที่เท่ากับ 6.3% (แบ่งออกเป็น CAGR เฉลี่ยระหว่างปี 2551-2556 ที่เท่ากับ 6.7% และ CAGR เฉลี่ยระหว่างปี 2556-2561 ที่เท่ากับ 5.9%) ทั้งนี้ ปัจจัยหลักของการเติบโตที่ต่อเนื่องของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลกเป็นผลมาจากการเติบโตของธุรกิจต่างๆ ทั่วโลก ประกอบกับการทำการค้าระหว่างประเทศ การเปิดการค้าเสรี การเพิ่มขึ้นของ การท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ความนิยมในการบริโภคสินค้า luxury goods อันนำไปสู่การป้องกันสินค้าปลอมแปลงจากผู้ผลิต ความนิยมในการซื้อขายและจ่ายในรูปแบบสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง ทำให้ความต้องการ ในสิ่งพิมพ์ประเภท National ID ePassport หลากต่าง ๆ มีมากขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้ ทวีปเอเชียที่มีสัดส่วนของมูลค่า ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงสูงที่สุดเท่ากับ 50% (ข้อมูล ณ ปี 2556) และถูกคาดการณ์ว่าภายในปี 2561 จะมีสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่เท่ากับ 55% (ในขณะที่ Western Europe, Eastern Europe และ The U.S จะมีสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10%) สาเหตุหลักที่ทำให้สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงมีความต้องการมากในตลาดเอเชียนั้นเป็นเหตุผลเนื่องจากในทวีป เอเชียมีประชากรค่อนข้างมาก โดยเฉพาะในประเทศจีนและอินเดีย จึงทำให้มีความต้องการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในสัดส่วน 19% และ 18% ตามลำดับจากทั้งหมด 50% และเป็นที่น่าแปลกใจว่าในประเทศแถบ Africa นั้น มีอัตราการเติบโตของตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่ค่อนข้างสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ถึง 9.6% ทั้งนี้เป็นเหตุผลมาจากความนิยมในการย้ายถิ่นฐาน อันนำมาซึ่งการเปลี่ยน National ID Card รวมถึงการพัฒนาในด้าน financial infrastructure ที่ไม่หยุดยั้งอันส่งผลให้ต้องมีการพัฒนาสินค้างานพิมพ์ให้มีคุณภาพและยากแก่การปลอมแปลง เป็นต้น ซึ่งหากวิเคราะห์ลงไปในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในประเทศไทยนั้น พบว่ามากกว่า 90% ของ ส่วนแบ่งทางการตลาดยังคงเป็นผู้ผลิตเอกชนรายใหญ่เดิม อันได้แก่ 1) บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) 2) บริษัท ไทยบริดจิสซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด (มหาชน) 3) บริษัท จันวาณิช ซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด และ กลุ่มผู้ผลิตหลักยังคงมีอัตราการเติบโตในด้านรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงอย่างคงที่ต่อเนื่องเท่ากับ

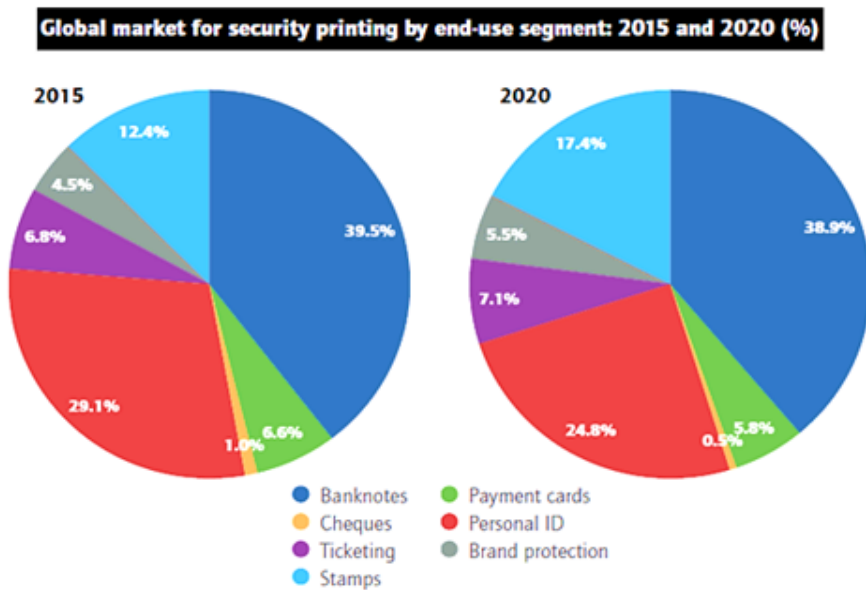


ร้อยละ 5 ตั้งแต่ปี 2556-2558 (ข้อมูลประมาณการ) ดังนั้น จึงสามารถกล่าวได้ว่า การเติบโตในภาพรวมของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงจะส่งผลดีต่อโรงงานไฟในการเข้ามาเป็นผู้แข่งขันในตลาดนี้



Source: Smithers Pira

แผนภาพแสดงอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในตลาดโลก แบ่งตามภูมิภาค ซึ่งเอเชียเป็นเขตที่มีอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงที่สุด เท่ากับร้อยละ 48.50



Source: Smithers Pira

แผนภาพแสดงอัตราส่วนประเภทของสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในตลาดโลกที่มีนัยสำคัญทั้ง 7 ชนิด



ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

ในปัจจุบัน เทคโนโลยีด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เครื่องพิมพ์ต่างๆ จึงถูกพัฒนาให้มีศักยภาพในการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในหลากหลายประเภทงานพิมพ์ และตรงกับความต้องการที่เปี่ยมกว้างของลูกค้ามากยิ่งขึ้น ดังนั้น หากโรงงานพิมพ์มีความสามารถในการผลิตและเสนอบริการแก่ลูกค้างานพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงต่าง ๆ ได้หลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสม โรงงานพิมพ์ก็จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น อันจะทำให้ได้รับฐานลูกค้าที่กว้างขึ้นตามลำดับด้วย

การแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

อ้างอิงจากบทวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับสถานะตลาดเอกสารป้องกันการปลอมแปลงหรือลดการทำเทียม⁹ พบว่า เป็นตลาดที่มีผู้แข่งขันน้อยราย เนื่องจากมีเรื่องกฎหมายควบคุมผู้ผลิตเข้ามาเกี่ยวข้อง และเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนมาก เนื่องจากต้องใช้วัสดุดีบในการพิมพ์ที่พัฒนาด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง เช่น การใช้กระดาษใส่สารเคมีบางชนิดเพื่อให้ทำปฏิกิริยากับสารเคมีต่างๆ และมีการเพิ่มลายน้ำ หรือการติดวัสดุแววแสง เป็นต้น รวมทั้งต้องมีระบบการออกแบบเพื่อป้องกันการปลอมแปลง และมีการลงทุนในการทำห้องพิมพ์แยกบริเวณเพื่อรักษาความปลอดภัย อีกทั้งหากลูกค้าได้ติดต่อประสานงานกับผู้ผลิตแล้วย่อมไม่นิยมที่จะเปลี่ยนผู้ผลิตบ่อยครั้งเนื่องจากตระหนักถึงปัญหาในด้านความปลอดภัย ดังนั้น การแข่งขันทางการค้าจึงไม่รุนแรงเมื่อเทียบกับตลาดสิ่งพิมพ์โดยทั่วไป ทั้งนี้มากกว่า 90% ของส่วนแบ่งทางการตลาดยังคงเป็นผู้ผลิตเอกชนรายใหญ่เดิม อันได้แก่ 1) บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) 2) บริษัท ไทยบริติชซีเคียวริตี้ พริ้นท์ติ้ง จำกัด (มหาชน) 3) บริษัท จันฉนวนิชย์ ซีเคียวริตี้ พริ้นท์ติ้ง จำกัด และกลุ่มผู้ผลิตหลักดังกล่าว ยังคงมีอัตราการเติบโตในด้านรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงอย่างต่อเนื่องเท่ากับร้อยละ 5 ตั้งแต่ปี 2556-2558 (ข้อมูลประมาณการณ) และจากผลการวิเคราะห์สถานะตลาดสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงภายในประเทศไทย ที่อ้างอิงได้จากเอกสารประกอบผลการสัมมนา การเพิ่มมูลค่าสิ่งพิมพ์กับระบบเทคโนโลยีต่อต้านการปลอมแปลง¹⁰ พบว่า ปริมาณความต้องการงานสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในประเทศไทยยังคงมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเจ้าของสินค้าที่สิ่งพิมพ์สิ่งพิมพ์มีความต้องการหรือความคาดหวังจากโรงพิมพ์สูงขึ้นกว่าแต่ก่อน เช่น เจ้าของสินค้าต้องการให้มีการผลิตสินค้าที่เป็นของแท้และป้องกันการปลอมแปลงหรือละเมิดลิขสิทธิ์ได้ในระดับหนึ่งเพื่อสร้างความเชื่อถือให้ผู้บริโภค, เจ้าของสินค้า

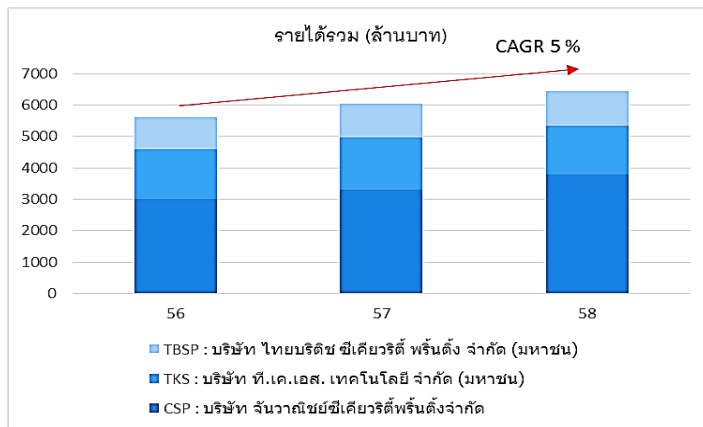
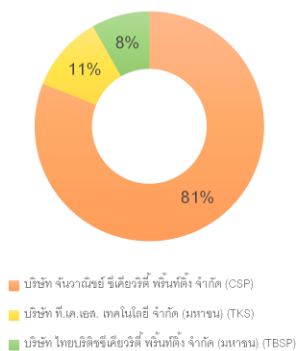
⁹ แหล่งที่มา <http://pantavanij.blogspot.com/2009/05/34.html>

¹⁰ รายงานผลการสัมมนา เรื่อง การเพิ่มมูลค่าสิ่งพิมพ์กับระบบเทคโนโลยีต่อต้านการปลอมแปลง จัดโดย ภาควิชาเทคโนโลยีการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี วันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 ณ หอเกียรติยศ อาคารเรียนรวม 3 ภาควิชาเทคโนโลยีการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์



ต้องการให้สินค้ามีลักษณะที่สามารถติดตามได้ใน supply chain เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสินค้าจะไม่สูญหายหรือหากมีการปลอมแปลงก็สามารถพิสูจน์ได้ เป็นต้น ดังนั้นโรงพิมพ์หรือโรงงานที่ผลิตสินค้าจึงต้องมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการด้านนี้ของเจ้าของสินค้าที่นอกเหนือจากความต้องการพื้นฐานที่ต้องพิมพ์ให้สวยงามและมีคุณภาพ จึงแสดงให้เห็นว่ามีปริมาณความต้องการของลูกค้าสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่คงเหลืออยู่ในตลาดจะเป็นโอกาสสำหรับผู้ผลิตรายใหม่ (โรงงานไฟ) ในการเข้ามาแบ่งส่วนแบ่งตลาดนั่นเอง

Market share (Major Players)



แผนภาพแสดง Market share ของตลาด Security Printing ที่มากกว่าร้อยละ 90 เป็นของ 3 บริษัท (ข้อมูล ณ ปี 2556)

นอกจากการวิเคราะห์บริบทดังกล่าวมาข้างต้น โรงงานไฟได้ทำงานจัดจ้างที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อทำการวิเคราะห์แนวทางการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงของโรงงานไฟให้แล้วเสร็จภายในเดือนสิงหาคม 2559 ตามที่ระบุไว้ในสัญญา โดยอ้างอิงจากความคืบหน้าของผลการศึกษาดังกล่าวตามจากรายงานการประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟ ครั้งที่ 5/2559 วันอังคารที่ 31 พฤษภาคม 2559 วาระที่ 4.6 เรื่องแนวทางการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงของโรงงานไฟ พบว่ามีประเด็นจากโครงการศึกษาที่สำคัญ 5 ประการดังต่อไปนี้

ประเด็นด้านการดำเนินการสร้างโรงงานแห่งใหม่เพื่อรองรับงานสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงโดยเฉพาะ

ที่ปรึกษาฯ มศว. รับผิดชอบให้ศึกษาการลงทุนในกรณีการดำเนินการสร้างโรงงานแห่งใหม่ เพื่อรองรับงานสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงโดยเฉพาะ เพื่อแก้ไขข้อจำกัดในเรื่องของความคับแคบของพื้นที่โรงงานเดิมและข้อจำกัดในการวางเครื่องจักร

ประเด็นด้านการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญด้านงานพิมพ์ลดเทียม

ที่ปรึกษาฯ มศว. มีความเห็นให้โรงงานไฟประสานงานกับทางเจ้าหน้าที่โรงพิมพ์ธนบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อมาเป็นผู้เชี่ยวชาญถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานพิมพ์ลดเทียม



ประเด็นด้านการดำเนินการ OEM เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับโรงงานไฟ

ที่ปรึกษาฯ มศว. มีความเห็นให้โรงงานไฟดำเนินการ OEM เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับโรงงานไฟ กล่าวคือ ตลาดเพื่อนบ้านมีความต้องการจ้าง OEM พิมพ์ไฟ โดยส่งกระดาษที่มี Security มาให้โรงงานไฟ ทำให้โรงงานไฟไม่ต้องดำเนินการเองในบางส่วนเอง ช่วยให้ประหยัดต้นทุนและค่าใช้จ่ายได้

ประเด็นด้านศักยภาพของโรงงานไฟในการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

ที่ปรึกษาฯ มศว. เห็นว่าศักยภาพของโรงงานไฟในการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงนั้น ยังคงมีขีดจำกัดในเรื่องของต้นทุนในการผลิตที่อาจแข่งขันกับภาคเอกชนไม่ได้ ดังนั้น ที่ปรึกษาฯ มศว. จึงเสนอให้โรงงานไฟพิจารณาขอบเขตการผลิตงานพิมพ์ตามสิ่งที่กรมสรรพสามิตจัดซื้อจัดจ้างในปัจจุบัน (จำนวน 7 รายการ ได้แก่ แสตมป์สุราษฎร์ธานี แสตมป์ยาสูบต่างประเทศ ชนิดป้อนม้วน แสตมป์ยาสูบต่างประเทศ ชนิดป้อนแผ่น แสตมป์ยาสูบปิดซองบุหรี่ซิการ์แรตที่ผลิตในประเทศ ชนิดม้วน แสตมป์ยาสูบปิดซองบุหรี่ซิการ์แรตที่ผลิตในประเทศ ชนิดแผ่น แสตมป์ยาเส้น สติกเกอร์เครื่องดื่มนำเข้า) อีกทั้งยังมีสิ่งพิมพ์อื่นๆ ที่ทำการศึกษาและเห็นควรว่าโรงงานไฟกรมสรรพสามิตสามารถดำเนินการผลิตได้ในอนาคตหากโรงงานไฟมีความพร้อม เช่น อากาศสตมป์ ไปรษณียบัตร ธนาณัติ โฉนดที่ดิน แบบฟอร์มของธนาคารพาณิชย์ แบบฟอร์มธุรกิจ บัตรพลาสติก ฉลาก บรรจุภัณฑ์ อีกทั้งมีความเห็นว่า ในระยะยาว โรงงานไฟมีความสามารถในการผลิตสิ่งพิมพ์ในหลายรูปแบบ แต่ทั้งนี้ในระยะสั้น ให้พิจารณา 3 สิ่งพิมพ์หลักดังต่อไปนี้ก่อน คือ 1) แสตมป์ยาสูบ ชนิดขวดดำ และชนิดสีเขียว 2) แสตมป์ยาเส้น 3) สติกเกอร์เครื่องดื่ม เพื่อให้ครอบคลุมกับการผลิตสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ในอนาคตอาจต้องมีการพิจารณาการลงทุนในเครื่องจักร 9 ประเภท

ประเด็นด้านกฎระเบียบในการลงทุน

ที่ปรึกษาฯ มศว. พบว่า จากการวิเคราะห์ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกฎหมายแล้ว โครงการของโรงงานไฟเป็นไปตามประเภทและลักษณะของกิจการที่เหมาะสมให้เอกชนมีส่วนร่วมในการลงทุนฯ แต่ทั้งนี้ การลงทุนดังกล่าวอาจมีความจำเป็นต้องให้โรงงานไฟลงทุนกับเอกชนในนามของกรมสรรพสามิต เนื่องจากข้อจำกัดของโรงงานไฟที่เป็นรัฐวิสาหกิจ ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายจึงลงทุนโดยตรงไม่ได้

จากปัจจัยสนับสนุนทางธุรกิจสิ่งพิมพ์และนโยบายที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล การขยายตัวเศรษฐกิจภายในและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงการแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ประกอบกับบทวิเคราะห์จากปรึกษาจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไปได้และแนวทางการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงของโรงงานไฟ จึงทำให้เห็นได้ว่า ธุรกิจสิ่งพิมพ์ (ลดการปลอมแปลง) จะเป็นธุรกิจที่โรงงานไฟสามารถต่อยอดจากการดำเนินงานเดิมของโรงงานไฟได้ในอนาคต



บทที่ 3: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ SWOT Matrix

การทบทวนแผนวิสาหกิจ ของโรงงานไฟ ประจำปี 2559 - 2563 ตามกรอบแนวคิดระบบ EVM นั้น ได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และทำการกำหนดกลยุทธ์โดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือ 2 ชนิด คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix) และ การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Driver) ดังจะได้กล่าวในส่วนท้ายของบทนี้ โดยการวิเคราะห์เพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประจำปี 2559 ซึ่งใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ภาพรวมการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก

การวิเคราะห์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อม เป็นการพิจารณาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงงานไฟ โดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน หรือ ปัจจัยภายใน จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกๆ ด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมหรือพัฒนาให้ดีขึ้นได้ เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก หรือ ปัจจัยภายนอก จะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาสภาวะแวดล้อมภายนอก อาทิเช่น สภาพเศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อที่จะระบุโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

ประเด็นหลักในการพิจารณาเพื่อประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร มีดังต่อไปนี้

การประเมินปัจจัยภายใน

- (1) ด้านการเงิน (งบประมาณ รายได้ รายจ่าย)
- (2) ด้านความพร้อมขององค์กร (บุคลากร อุปกรณ์ อาคารสถานที่ ภาพลักษณ์)
- (3) ด้านการบริหารงานและกระบวนการทำงาน (โครงสร้างองค์กร/หน่วยงานภายใน การวางแผน การติดตามประเมินผล การตัดสินใจ การสั่งการ การประสานงาน)

การประเมินปัจจัยภายนอก

- (1) ด้านการเมือง (นโยบายรัฐบาล หน่วยงานรัฐ หน่วยงานอื่น ท้องถิ่น)
- (2) ด้านเศรษฐกิจ (การขยายตัวเศรษฐกิจ ความต้องการแรงงาน)
- (3) ด้านสังคม (ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการเรียนรู้)
- (4) ด้านเทคโนโลยี
- (5) ด้านกฎหมาย
- (6) ด้านการแข่งขัน



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT)



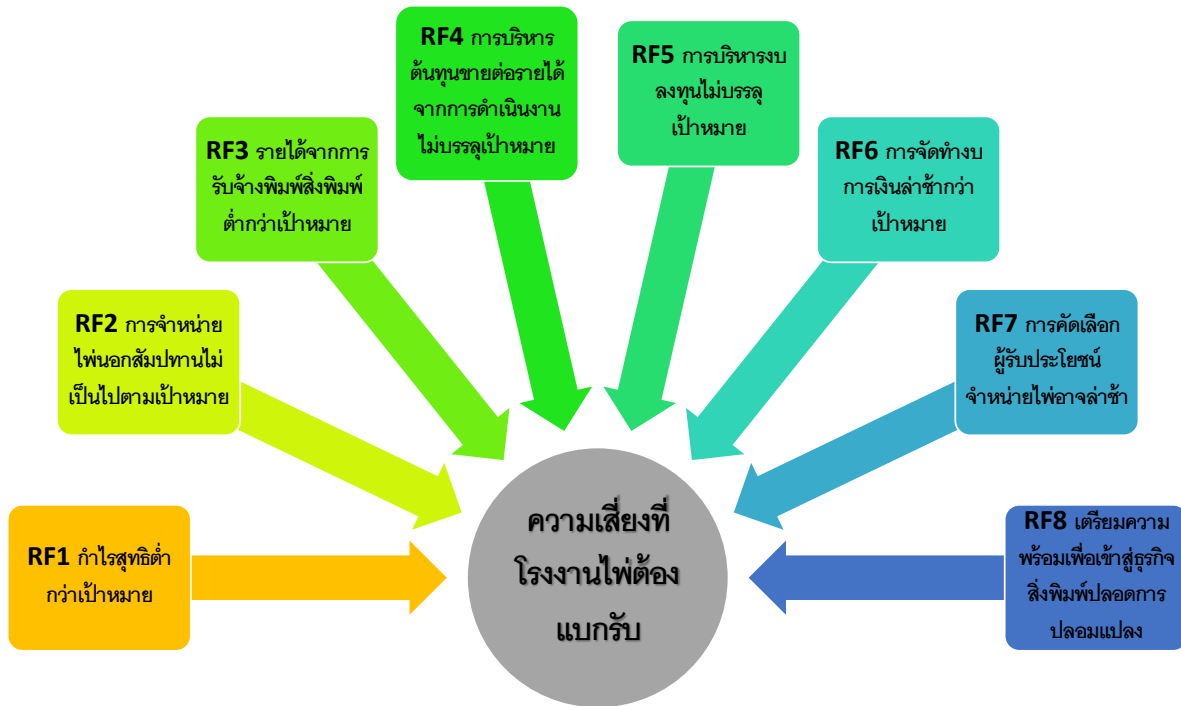
แผนภาพแสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

ทั้งนี้ ในระหว่างที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) โรงงานไฟฟ้ ได้มีการนำเอาแผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2559 มาพิจารณาร่วมด้วย เพื่อให้การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นไปอย่างครอบคลุมและสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร อันจะนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เหมาะสมในลำดับถัดไป ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2559 มีประเด็นสำคัญ 8 ประเด็นความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

- RF1 กำไรสุทธิต่ำกว่าเป้าหมาย สาเหตุมาจาก (1) สถานการณ์ทางการเมือง และนโยบายในการบริหารของรัฐที่ไม่สนับสนุนให้มีการเล่นการพนัน (2) ผู้ประเมินตั้งเป้าในการทำกำไรจากการดำเนินงานค่อนข้างสูงจากประมาณการที่ รง.พ.นำเสนอ จึงส่งผลกระทบต่อยอดในการจำหน่ายไฟฟ้ และยอดในการประมูลที่ลดลงจากที่เคยจำหน่ายได้
- RF2 การจำหน่ายไฟฟ้ นอกสัมปทานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย แม้ว่าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาดมีแผนการสร้างจุดจำหน่ายไฟฟ้ นอกกระบบสัมปทานเพื่อหารายได้เพิ่มให้กับ รง.พ. และเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายไฟฟ้ นอกกระบบสัมปทานอีกช่องทางหนึ่ง รง.พ.ส ยังคงจำหน่ายไฟฟ้ นอกสัมปทานได้ต่ำกว่าเป้าหมายปี 2559



- RF3 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ต่ำกว่าเป้าหมาย แม้ว่าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาดมีแผนการดำเนินงานเพื่อหารายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ โดยมุ่งเน้นการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ของกรมสรรพสามิตเป็นหลัก เนื่องจากเป็นฐานลูกค้าเก่า และหาลูกค้าอื่นๆ เพื่อเป็นการสร้างฐาน ลูกค้าใหม่อย่างยั่งยืน เช่น ไปรษณีย์ไทย กรมสรรพากร และสถานที่ราชการอื่นๆ แต่รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงยังคงต่ำกว่าเป้าหมาย
- RF4 การบริหารต้นทุนขายต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย สาเหตุมาจากปริมาณการผลิตและจำหน่ายที่ลดลงแต่ค่าใช้จ่ายกลับไม่ลดลงตามแผนการผลิต (เนื่องจากเป็นค่าใช้จ่ายประเภทคงที่ เช่น เงินเดือน ค่าเสื่อมราคา ฯลฯ)
- RF5 การบริหารงบลงทุนไม่บรรลุเป้าหมาย ในปีงบประมาณ 2559 รง.พ.มีแผนการลงทุนทั้งหมดมูลค่า 23.88 ล้านบาท (รวมสำรองราคา 10% และฉุกเฉิน 5 แสนบาท) ร้อยละ 89.40 ของงบลงทุนรวมทั้งหมด เป็นการลงทุนในเครื่องจักรเพื่อนำมาสนับสนุนกระบวนการผลิตและ เพื่อตอบสนองความต้องการงานในระยะยาวด้วย (ทั้งกรณีที่กรมสรรพสามิตมีนโยบายเปลี่ยนรูปแบบแสดมภ์ และการพัฒนาธุรกิจด้านงานพิมพ์ในอนาคต
- RF6 การจัดทำงบการเงินล่าช้ากว่าเป้าหมาย รง.พ.จัดทำงบการเงินส่ง สดง.ล่าช้าปีละ 2 ไตรมาส (ปี 2556-2558) ในปี 2559 โอกาสในการจัดทำงบการเงินล่าช้าก็ยังคงมีอยู่ เนื่องจากมีการเปลี่ยนผู้จัดทำงบการเงินและรายละเอียดการคำนวณต้นทุนในการผลิต
- RF7 การคัดเลือกผู้รับประโยชน์จำหน่ายไฟอาจล่าช้า เนื่องจากปี 2559 สัญญาในการซื้อขายไฟจะหมดลงในวันที่ 31 มีนาคม 2559 ทำให้ รง.พ.ต้องคัดเลือกผู้รับผลประโยชน์ในการจำหน่ายไฟรายใหม่ จากสถานการณ์ทางการเมืองเมื่อปี 2557 - ทุกวันนี้ ประกอบกับนโยบายปราบปรามบ่อนการพนันต่างๆ ทำให้คู่สัญญาสั่งซื้อไฟในปริมาณที่ลดลง คลังสินค้าของคู่สัญญาปัจจุบันยังคงมีปริมาณไฟที่ซื้อจากรง.พ.เป็นจำนวนมาก จึงส่งผลกระทบต่อเปิดประมูลในปี 2559
- RF8 เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ในปี 2559 รง.พ.มีแผนการศึกษาและทบทวนโครงการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง อีกทั้งยังมีแผนการหารายได้จากสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเพิ่มขึ้นจากปีก่อนเพื่อเป็นการยืนยันถึงแนวทางที่ รง.พ.กำลังจะเดินต่อไปว่ามีความสามารถและเป็นไปได้



แผนภาพแสดงแผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2559

3.2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix

การวิเคราะห์ SWOT Analysis

รูปแบบการวิเคราะห์ SWOT Matrix จะใช้วิธีการนำข้อมูลนำเข้าสำคัญ ดังแสดงการวิเคราะห์ในข้างต้นทั้งหมด มาใช้ประกอบกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ผ่านการทำงานประสาน (Cross function) ของ McKinsey 7S และ PESTLE โดยที่ผลจากการวิเคราะห์ McKinsey 7S สามารถพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามแนวทาง SWOT โดยระบุเป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และผลจากการจากการวิเคราะห์ PESTLE Analysis สามารถพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามแนวทาง SWOT โดยระบุเป็น โอกาส (Opportunity) และ ภัยคุกคาม (Threat) ดังนั้น สามารถแสดงรายละเอียดผลจากการ Cross function ตาม SWOT Matrix ได้ดังนี้



การวิเคราะห์ปัจจัยภายในสามารถระบุเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนได้ดังนี้

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ด้านการเงิน (งบประมาณ, รายได้, รายจ่าย ฯลฯ)	<ul style="list-style-type: none">● S1 ไม่มีเงินกู้ระยะยาวที่มีภาระผูกพัน● S2 รายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์มีอัตราการเติบโตที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง/คงที่ อันจะสามารถช่วยเพิ่มรายได้รวมให้กับโรงงานไฟ	<ul style="list-style-type: none">● W1 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารและต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้น มีอัตราการเติบโตที่สูงกว่า รายได้จากกิจการจำหน่ายไฟที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้กำไรโดยรวมมีแนวโน้มลดลง● W2 ความสามารถของโรงงานไฟในการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงมีขีดจำกัด
ด้านความพร้อม ขององค์กร (บุคลากร, อุปกรณ์, อาคาร สถานที่, ภาพลักษณ์ ฯลฯ)	<ul style="list-style-type: none">● S3 คุณภาพผลิตภัณฑ์ไฟสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้● S4 ธุรกิจไฟเป็นธุรกิจ Oligopoly ไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมาย	<ul style="list-style-type: none">● W3 การรับรู้ตราสินค้า และโรงงานไฟ ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในตลาด● W4 ภาพลักษณ์ของโรงงานไฟมีลักษณะเชิงลบต่อสังคม● W5 ขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์เฉพาะทางอันได้แก่ บุคลากรด้านงานพิมพ์ลดการปลอมแปลง บุคลากรด้านการตลาดเชิงรุก● W6 ขาดเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่มีจำเป็นต่อการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง● W7 สภาพแวดล้อมและความพร้อมของโรงงานในปัจจุบันยังไม่เอื้ออำนวยต่อการขยายธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ในอนาคต● W8 ระบบ ERP ที่วางไว้อาจไม่สามารถรองรับการปรับกระบวนการทำงานและการขยายธุรกิจไฟและงานพิมพ์ในอนาคต● W9 โครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการดำเนินงานในอนาคต
ด้านการ บริหารงาน และ กระบวนการ ทำงาน (โครงสร้าง องค์กร, การ วางแผน, การ ติดตาม, การ ประเมินผล, การ ตัดสินใจ, การสั่ง การ, การ ประสานงาน ฯลฯ)	<ul style="list-style-type: none">● S5 กระบวนการในการผลิตไฟถึงระดับ Full scale of Learning Curve และมีการใช้ (Utilization) เครื่องจักรอย่างมีประสิทธิภาพ● S6 เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตโดยตรง● S7 มีการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator	<ul style="list-style-type: none">● W10 งบประมาณส่วนใหญ่ยังไม่ได้ถูกจัดสรรไปเพื่อสนับสนุนกิจกรรมหลัก (Core Activities) เมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรมเสริม (Non-Core Activities)● W11 ระบบงานจัดซื้อยังขาดการจัดทำ Supplier pool หรือ Vendor List จึงส่งผลกระทบต่อขยายธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ในอนาคต● W12 ขาดระบบการจัดเก็บความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ● W13 กระบวนการ HRD ยังไม่สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงความต้องการและขาดการติดตามผล

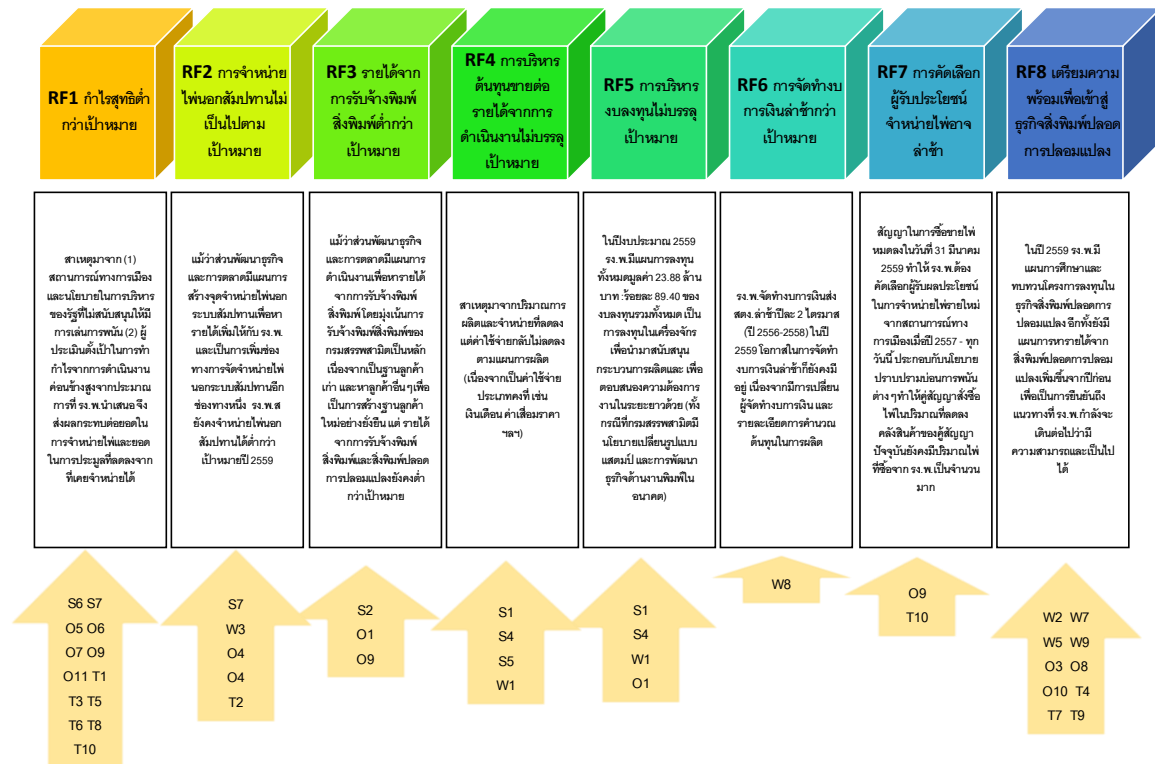


การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกสามารถระบุเป็นโอกาสและอุปสรรคได้ดังนี้

	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
ด้านการเมือง (นโยบายรัฐบาล หน่วยงานอื่นๆ)	<ul style="list-style-type: none">● O1 กรมสรรพสามิตมีงานพิมพ์ แสดมปีจำนวนมาก รวมไปถึง หน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ยังคงมีความ ต้องการงานพิมพ์ปลอดการปลอม แปลงในปริมาณมาก	<ul style="list-style-type: none">● T1 มุมของนโยบายภาครัฐที่ต่อ อุตสาหกรรมการพิมพ์มีความไม่แน่นอน และไม่ต่อเนื่อง
ด้านเศรษฐกิจ (การขยายตัวทาง เศรษฐกิจ ความ ต้องการแรงงาน)	<ul style="list-style-type: none">● O2 ธุรกิจการพิมพ์มีแนวโน้มที่จะ เติบโตอย่างต่อเนื่องในอนาคต● O3 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอม แปลงมีแนวโน้มเติบโตอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง● O4 ตลาดค้าปลีก ซึ่งเป็นช่องทาง หลักในการกระจายผลิตภัณฑ์ไฟ มี อัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none">● T2 ผลกระทบจากการเข้าสู่ AEC ในปี 2559 จะส่งผลให้มีผู้นำเข้าจากภูมิภาค อาเซียนเพิ่มมากขึ้น
ด้านสังคม (ค่านิยม ความ เชื่อ การเรียนรู้)	<ul style="list-style-type: none">● O5 พฤติกรรมการเสี่ยงโชคและเล่น การพนันด้วยไพ่ยังคงเป็นที่นิยมใน ระดับสากล● O6 สังคมไทยมีลักษณะเป็นสังคมชน ชั้น (Socio-Class) ซึ่งสามารถใช้ ประโยชน์ในการทำตลาดได้● O7 ปริมาณการเข้าถึง (การใช้งาน) อินเทอร์เน็ตมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น	<ul style="list-style-type: none">● T3 การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ง่าย ทำให้มีแนวโน้มที่จะไปหันไปเล่นการพนัน หรือลงทุนในรูปแบบอื่น
ด้านเทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none">● O8 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการ พิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เปิดโอกาสให้มีช่องทางในการทำ ธุรกิจมากยิ่งขึ้น	<ul style="list-style-type: none">● T4 อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอม แปลง แข่งขันกันด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ ขั้นสูง● T5 อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีออนไลน์ทำ ให้เข้าถึงสินค้าทดแทนรูปแบบต่าง ๆ ได้ สะดวกมากยิ่งขึ้นส่งผลให้คู่แข่งเข้ามา แข่งขันมากขึ้น
ด้านกฎหมาย	<ul style="list-style-type: none">● O9 กฎหมายอนุญาตให้โรงงานไฟมี อำนาจผูกขาดแต่เพียงผู้เดียวในการ ผลิตและจำหน่ายไฟในประเทศ	<ul style="list-style-type: none">● T6 การบังคับใช้พรบ. ไฟ ซึ่งห้ามการผลิต และจำหน่ายไฟที่ไม่ได้รับอนุญาต ยังไม่ เข้มงวดมากนัก ส่งผลให้มีไฟลักลอบ จำนวนมาก
ด้านการแข่งขัน	<ul style="list-style-type: none">● O10 มีผู้ให้บริการงานสิ่งพิมพ์ปลอด การปลอมแปลงน้อยรายในประเทศ และมีข้อจำกัดในการเข้าสู่ตลาด ทำ ให้การแข่งขันทางการค้าไม่รุนแรง● O11 อุตสาหกรรมการผลิตไฟมีกำไร ส่วนเกินอยู่ในตลาด	<ul style="list-style-type: none">● T7 ภาคเอกชนมีประสบการณ์และ กระบวนการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอม แปลงที่ดีกว่า● T8 ราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟ (ไฟป๊อก) ของโรงงานไฟสูงกว่าราคาไฟลักลอบซึ่งมี การจำหน่ายเป็นจำนวนมาก● T9 อุตสาหกรรมการพิมพ์มีแนวโน้มการใช้ เครื่องจักรแทนกำลังคนมากเพิ่มมากขึ้น เรื่อย ๆ● T10 โครงสร้างการขายที่กระทำผ่านระบบ สัมปทานส่งผลกระทบต่อความสามารถใน การควบคุมราคาขายในตลาด



เมื่อนำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) มาพิจารณาควบคู่กับปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดในแผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2559 พบว่า จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามในด้านต่าง ๆ มีความเกี่ยวเนื่องและเชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงที่ถูกกำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2559 ครบถ้วนทุกประเด็น โดยมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันตามแผนภาพด้านล่าง



แผนภาพแสดงการวิเคราะห์ SWOT ควบคู่กับการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้า ประจำปีงบประมาณ 2559

(ประยุกต์จาก สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2559 (สถานะข้อมูล ณ 31 มีนาคม 2559))

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน สามารถระบุเป็นจุดแข็งจุดอ่อนได้ดังนี้

1. จุดแข็งของโรงงานไฟฟ้า (Strengths)

ด้านการเงิน (งบประมาณ, รายได้, รายจ่าย ฯลฯ)

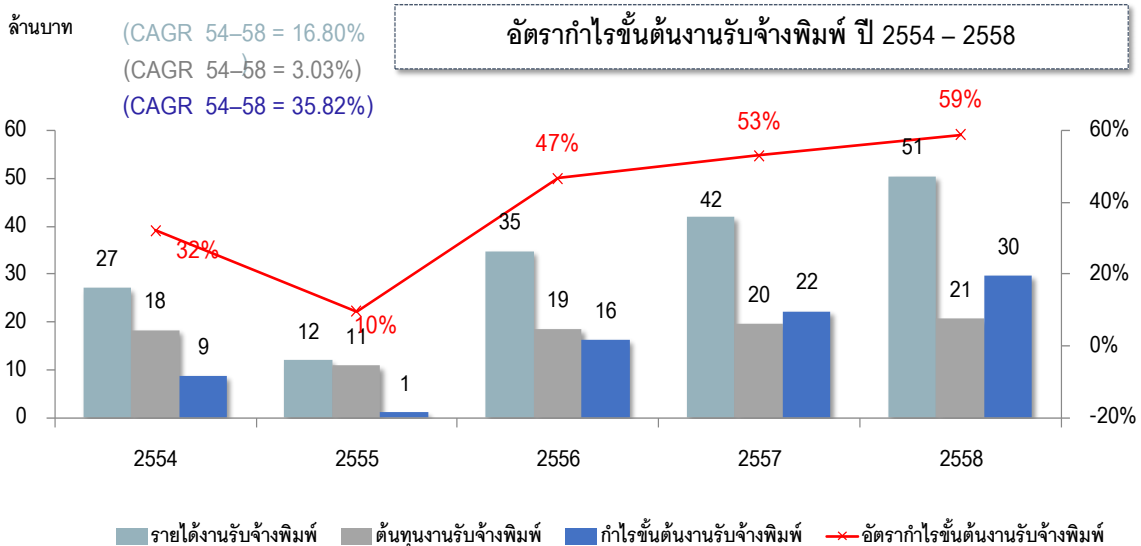


S1 ไม่มีเงินกู้ระยะยาวที่มีภาระผูกพัน

โรงงานไฟไม่มีเงินกู้ระยะยาวที่มีภาระผูกพันภายในระยะเวลา 5 ปี ข้างหน้า ทำให้โรงงานไฟสามารถกู้ยืมเงินขยายธุรกิจ หรือลงทุนเพิ่มเติมในอนาคตได้ โดยที่ไม่ต้องแบกรับภาระหนี้สินที่มีอยู่ก่อนหน้านี้ โดยเฉพาะโรงงานไฟมีแผนจะทำธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในอนาคต ซึ่งโครงการดังกล่าวมีความจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก จากการที่โรงงานไฟไม่มีภาระหนี้สินก่อนการดำเนินโครงการจึงเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักในการบริหารเงินลงทุนที่มีความพร้อม

S2 รายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์มีอัตราการเติบโตที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง/คงที่ อันจะสามารถช่วยเพิ่มรายได้รวมให้กับโรงงานไฟ

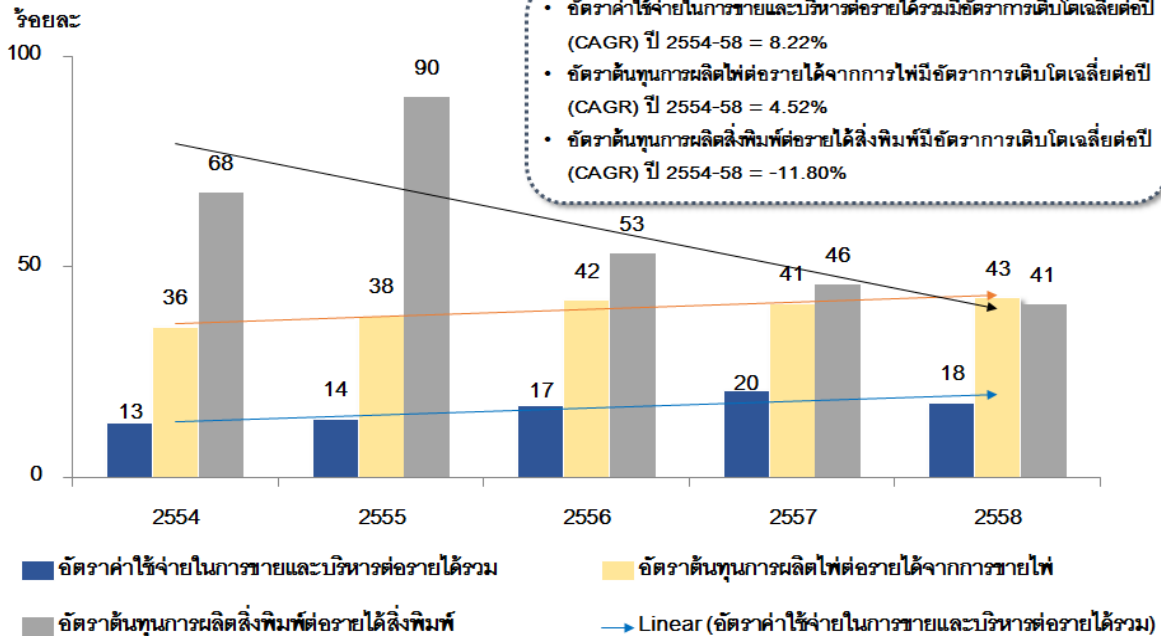
ตั้งแต่ปี 2555 เป็นต้นมา โรงงานไฟมีอัตรากำไรขั้นต้นจากงานรับจ้างพิมพ์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ย (CAGR) ปี 2554 – 2558 เท่ากับร้อยละ 16.28 และเมื่อเทียบกับต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์แล้ว พบว่ารายได้และอัตรากำไรจากงานรับจ้างพิมพ์เติบโตสวนทางกับอัตราต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ต่อรายได้สิ่งพิมพ์ กล่าวคือ โรงงานไฟมีอัตราต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ต่อรายได้สิ่งพิมพ์ประจำปี 2558 เท่ากับร้อยละ 40.98 อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ปี 2554 – 2558 เท่ากับร้อยละ 3.03 ดังนั้น ธุรกิจสิ่งพิมพ์จึงเป็นหนึ่งในหนึ่งตัวแปรสำคัญที่สามารถช่วยเพิ่มรายได้รวมให้กับโรงงานไฟในอนาคตได้



แผนภาพแสดงอัตรากำไรขั้นต้นของธุรกิจสิ่งพิมพ์ ตั้งแต่ปี 2554-2558



อัตราค่าใช้จ่ายต่อรายได้ไฟ และสิ่งพิมพ์ปี 2554 – 2558



แผนภาพแสดงอัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้รวม, อัตราต้นทุนการผลิตไฟต่อรายได้จากการขายไฟ และ อัตราต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ต่อรายได้สิ่งพิมพ์ ตั้งแต่ปี 2554-2558

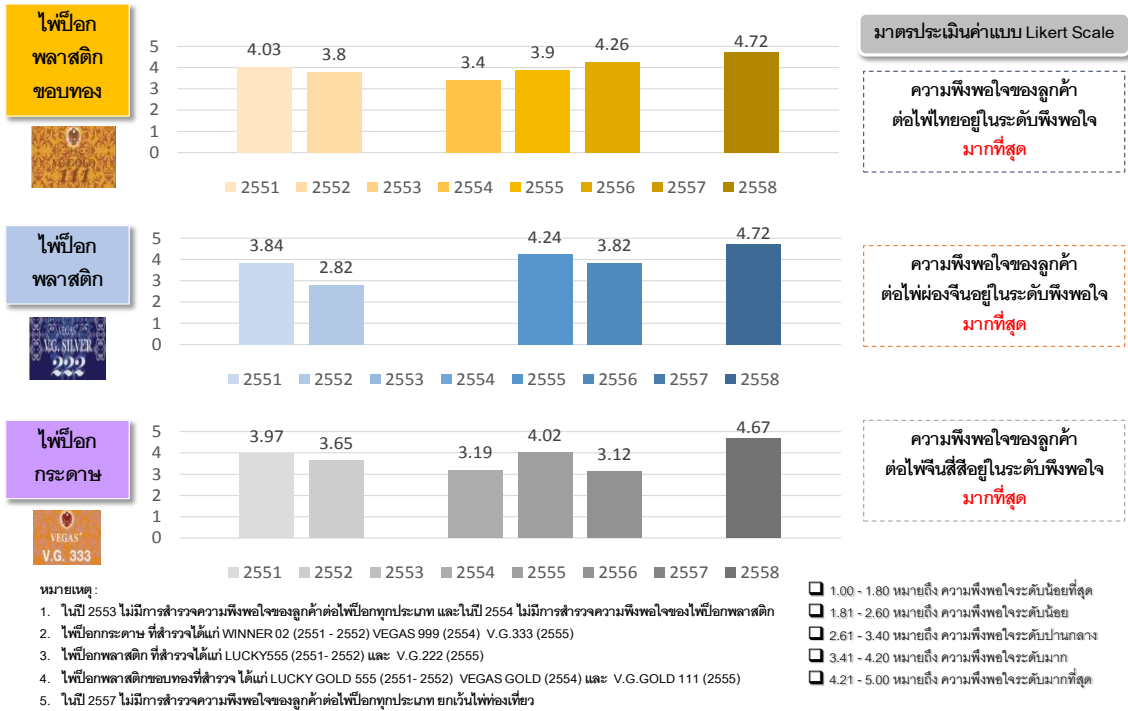
ด้านความพร้อมขององค์กร (บุคลากร, อุปกรณ์, อาคารสถานที่, ภาพลักษณ์ ฯลฯ)

S3 คุณภาพผลิตภัณฑ์ไฟสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้

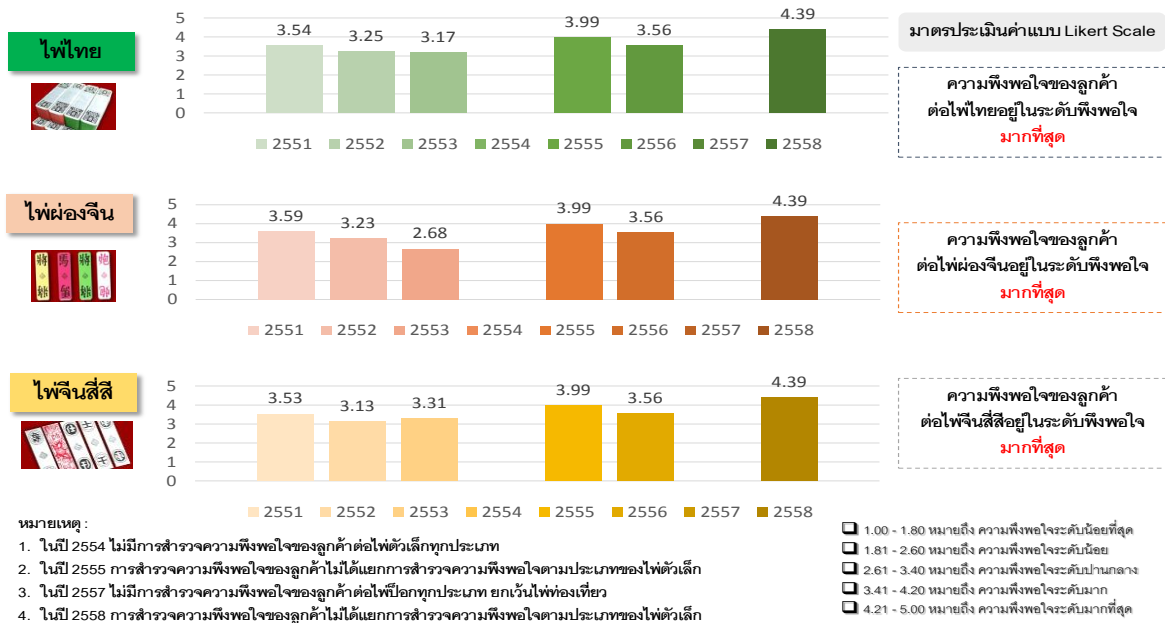
อ้างอิงจากผลสำรวจทัศนคติและความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ไฟในปี 2558 พบว่า ลูกค้าผลิตภัณฑ์ไฟยังมีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ไฟที่ผลิตโดยโรงงานไฟอย่างต่อเนื่อง และมีความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ไฟของโรงงานไฟ กล่าวคือ ลูกค้าผลิตภัณฑ์ไฟมีความเห็นว่า สินค้าที่ผลิตจากโรงงานไฟมีคุณภาพมากกว่าไฟลักลอบผิดกฎหมาย ทั้งในเรื่องของ สี ความคงทนในการใช้งาน ความหนา-บางและขนาดของวัสดุพิมพ์ที่เหมาะสม จำนวนไฟต่อบรรจุภัณฑ์ที่ครบถ้วน และรูปลักษณะบรรจุภัณฑ์ของไฟในแต่ละประเภทที่น่าสนใจ เป็นต้น อีกทั้งลูกค้าผลิตภัณฑ์ไฟจึงมีระดับความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ไฟสูง ทั้งนี้ อ้างอิงได้จากระดับความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ไฟตัวเล็ก และ ผลิตภัณฑ์ไฟป๊อ๊ก ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ในปี 2558 พบว่า ผู้บริโภคยังคงมีความยินดีที่จะประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ไฟของโรงงานไฟให้ผู้บริโภคท่านอื่นๆ ได้รู้จักทั่วกัน และผู้บริโภคไม่รู้สึกลำบากใจในการเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ไฟของโรงงานไฟ และ ผู้บริโภคจะกล่าวถึงผลิตภัณฑ์ไฟของโรงงานไฟที่ท่านใช้ในทางที่ดีเสมอ อีกทั้ง แนวโน้มในการเลิก



ใช้ผลิตภัณฑ์ไฟและหันไปใช้ผลิตภัณฑ์ทดแทนอื่น ๆ ยังอยู่ในอัตราที่ต่ำ ดังนั้นคุณภาพผลิตภัณฑ์ไฟจึงสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้นั่นเอง



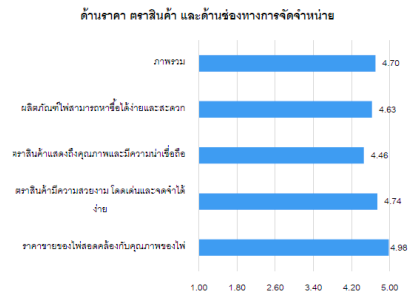
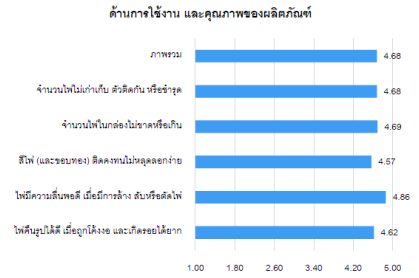
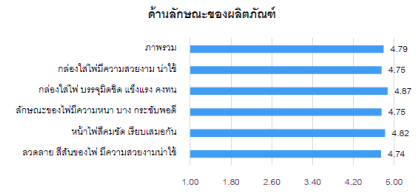
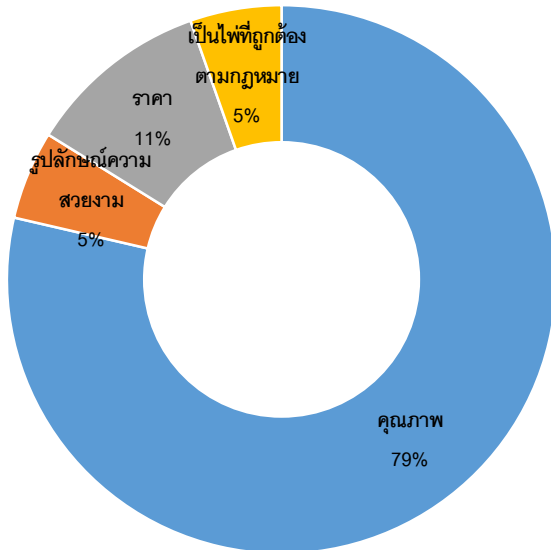
แผนภาพแสดงระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าต่อไฟป็อกในแต่ละประเภท ปี 2551-2558



แผนภาพแสดงระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าต่อไฟไทย ไฟผ่องเงิน และ ไฟจีนสี ปี 2551-2558

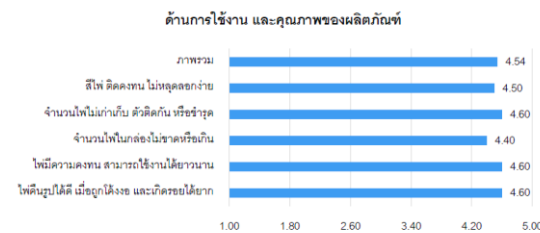


ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อไฟฟ้ปี 2558

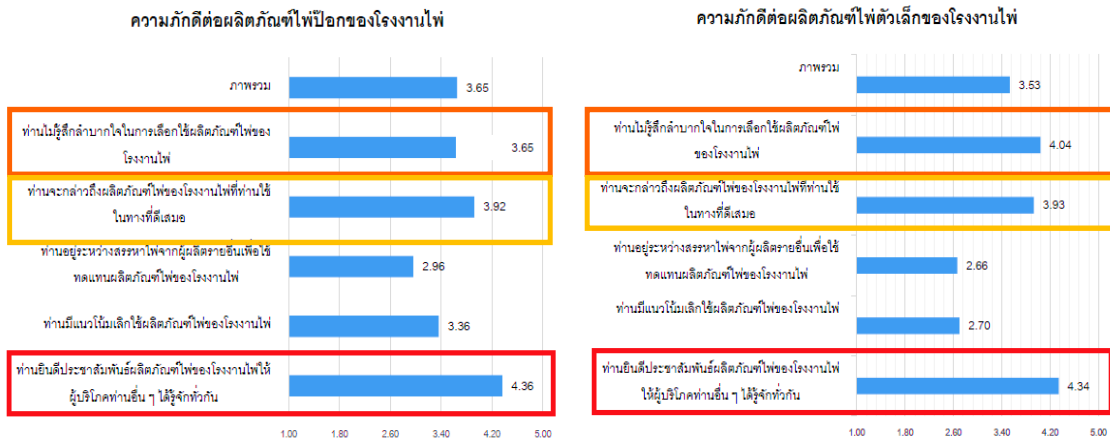


แผนภาพแสดงปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการซื้อผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ปี 2558

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อไฟฟ้ปี 2558



แผนภาพแสดงปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการซื้อผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ปี 2558



แผนภาพแสดงระดับความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ตัวเล็ก และ ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ปอก ของโรงงานไฟ ปี 2558

S4 ธุรกิจไฟฟ้เป็นธุรกิจ Oligopoly ไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมาย

โรงงานไฟฟ้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟฟ้ พุทธศักราช 2486 โดยถือเป็นส่วนราชการสังกัดกรมสรรพสามิต ทั้งนี้อ้างอิงจาก พระราชบัญญัติไฟฟ้ พุทธศักราช 2486 พบว่า พระราชบัญญัติฯ กำหนดให้โรงงานไฟฟ้เป็นองค์กรเดียวที่สามารถดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้ภายในประเทศได้ โดยมีสิทธิ์ในการครอบครองซึ่งแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ไฟฟ้ อย่างถูกกฎหมาย อีกทั้งอ้างอิงจากระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2535 ได้ระบุว่า โรงงานไฟฟ้มีอำนาจในการผลิตไฟฟ้ตามพระราชบัญญัติไฟฟ้ พุทธศักราช 2486 และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ อีกทั้งดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น รวมถึง อำนาจในการทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟฟ้ และตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่าง ๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น โรงงานไฟฟ้สามารถใช้จุดแข็งของการเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายไฟฟ้ที่ถูกกฎหมายในการวางกลยุทธ์ทางการตลาดต่าง ๆ เพื่อขจัดผู้ประกอบการจำหน่ายไฟฟ้ผิดกฎหมาย (ผู้จำหน่ายไฟฟ้ลักลอบทุกประเภท) ตลอดจนแย่งส่วนแบ่งตลาดของไฟฟ้ในประเทศไทยจากผู้ประกอบการจำหน่ายไฟฟ้ผิดกฎหมายได้

ด้านการบริหารงาน และกระบวนการทำงาน (โครงสร้างองค์กร, การวางแผน, การติดตาม, การประเมินผล, การตัดสินใจ, การสั่งการ, การประสานงานฯลฯ)

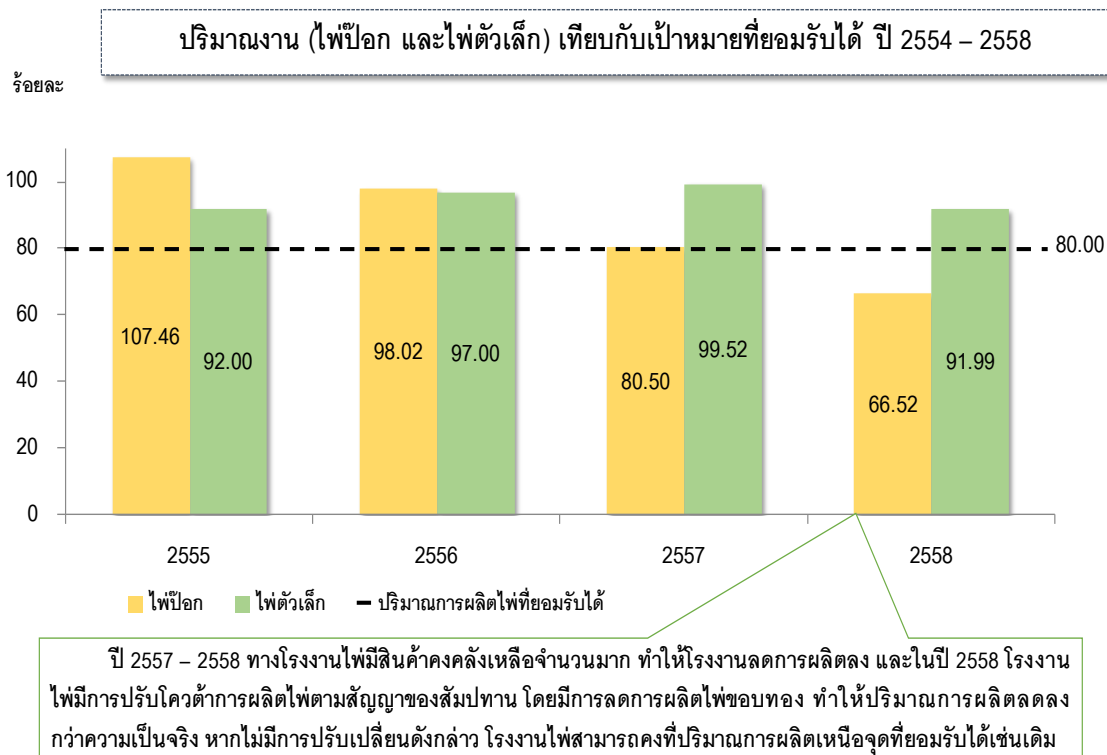
S5 กระบวนการในการผลิตไฟฟ้ถึงระดับ Full scale of Learning Curve และมีการใช้ (Utilization) เครื่องจักรอย่างมีประสิทธิภาพ

โรงงานไฟฟ้มีการดำเนินกิจการผลิตไฟฟ้มาเป็นระยะเวลายาวนาน พร้อมกับบุคลากรที่มีประสบการณ์และความรู้เฉพาะทางเกี่ยวกับการผลิตไฟฟ้จากการถ่ายทอดผ่านสายงานของโรงงานไฟฟ้มาในแต่ละรุ่น การสะสม



ประสบการณ์ และความรู้ ทำให้เกิดคุณภาพ และความรวดเร็วในกระบวนการผลิตที่พัฒนาต่อเนื่อง ทำให้กระบวนการในการผลิตไฟฟ้าถึงระดับ Full scale of Learning Curve และในส่วนของประสิทธิภาพการใช้งานเครื่องจักร โรงงานไฟฟ้าสามารถรักษาระดับปริมาณงานผลิตได้ตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ โรงงานไฟฟ้าสามารถผลิตไฟฟ้าได้มากกว่าเป้าหมายที่ยอมรับได้ที่ระดับร้อยละ 80 ของเป้าหมายปริมาณงานทั้งหมด ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับร้อยละที่สูง เช่นเดียวกับประเด็นของอัตราสูญเสียในการผลิตไฟฟ้าตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา พบว่า โรงงานไฟฟ้ามีความชำนาญในการผลิตสินค้าอยู่ในระดับสูง จึงสามารถคงที่อัตราสูญเสียอยู่ต่ำกว่าในระดับที่ยอมรับได้เสมอ ทั้งไฟฟ้ออกกระดาษและพลาสติก (อัตราการสูญเสียที่ยอมรับได้เท่ากับร้อยละ 2.50) ไฟฟ้ออกพลาสติกขอบทอง (อัตราการสูญเสียที่ยอมรับได้เท่ากับร้อยละ 4.25) และไฟฟ้ออกเล็ก (อัตราการสูญเสียที่ยอมรับได้เท่ากับร้อยละ 2.00) ดังนั้น จึงแสดงได้ว่า โรงงานไฟฟ้ามีการใช้ (Utilization) เครื่องจักรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

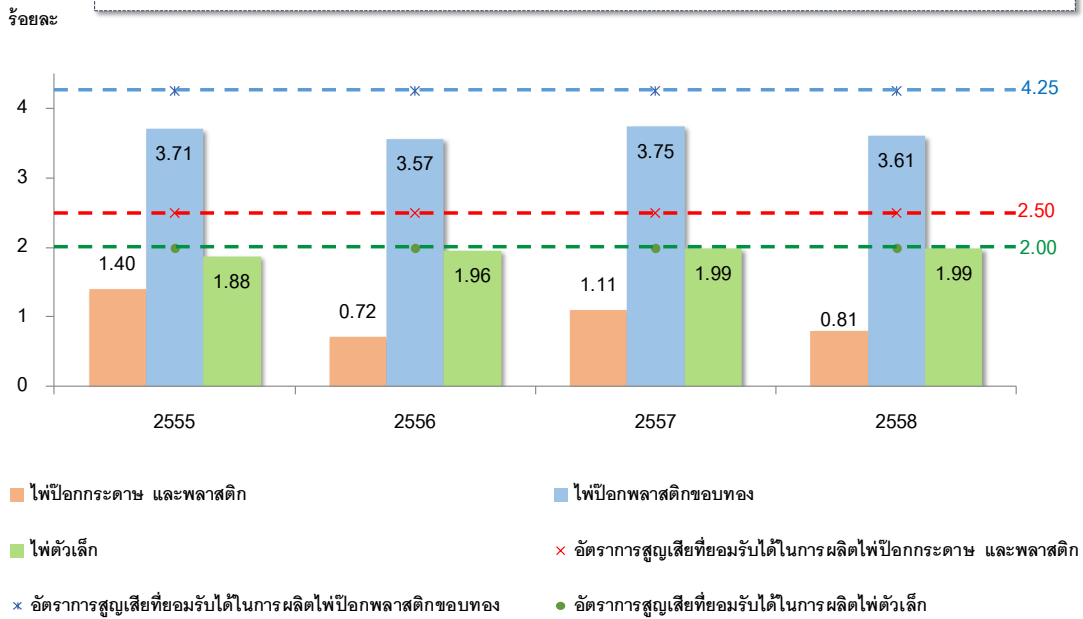
(หมายเหตุ: ในปี 2557 - 2558 มีอัตราปริมาณงานผลิตไฟฟ้าที่ลดลงกว่าปีก่อนๆ เนื่องจากโรงงานไฟฟ้ามีสินค้าคงคลังเหลือมากเกินไป ทำให้ต้องมีการลดการผลิตลง รวมถึงการปรับโควตาของสัมปทานทำให้ปริมาณงานน้อยกว่าเป้าหมายที่ยอมรับได้ในปี 2558 แต่อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่ได้มีผลกระทบทำให้ประสิทธิภาพในการผลิตของโรงงานไฟฟ้าน้อยลงแต่อย่างใด)



แผนภาพแสดง ปริมาณงานของผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ออก และไฟฟ้ออกเล็ก เทียบกับเป้าหมายที่ยอมรับได้ระหว่างปี 2554-2558



อัตราการสูญเสียในการผลิตไฟ ปี 2554 – 2558 เทียบการอัตราสูญเสียที่ยอมรับได้



แผนภาพแสดงอัตราการสูญเสียในการผลิตไฟ เทียบกับ อัตราการสูญเสียที่ยอมรับได้ ระหว่างปี 2554-2558

S6 เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตโดยตรง

โรงงานไฟจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486 ซึ่งถูกกำหนดให้เป็นส่วนราชการสังกัดกรมสรรพสามิต ซึ่งการบริหารงานอยู่ภายใต้การควบคุมนโยบายของคณะกรรมการโรงงานไฟ อันมีอธิบดีกรมสรรพสามิตเป็นประธานกรรมการ และรองอธิบดีกรมสรรพสามิตเป็นรองประธานกรรมการโดยตำแหน่ง ดังนั้น การที่โรงงานไฟเป็นหน่วยงานในสังกัดกรมสรรพสามิต ซึ่งกรมสรรพสามิตเองมีความต้องการในการสั่งงานพิมพ์เป็นจำนวนมาก โรงงานไฟจึงมีความได้เปรียบในการได้รับการจ้างพิมพ์งานจากกรมสรรพสามิต โดยกรมสรรพสามิตมีแนวโน้มสูงที่จะป้อนงานให้แก่โรงงานไฟเป็นลำดับแรก ก่อนกระจายงานพิมพ์อื่นสู่ผู้รับจ้างรายอื่น ๆ

S7 มีการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator

อ้างอิงจาก พระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486 พบว่า โรงงานไฟได้ถูกกำหนดให้เป็นองค์กรเดียวที่สามารถดำเนินการผลิตไฟ โดยมีสิทธิ์ในการครอบครองซึ่งแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ไฟอย่างถูกกฎหมาย อีกทั้งโรงงานไฟมีการจำหน่ายไฟผ่านระบบสัมปทานโดยที่ไม่ต้องทำการตลาดทางตรงด้วยตนเอง และยังสามารถยื่นเรื่องแก้ไขกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าไฟ ตลอดจนมีอำนาจในการแจ้งจับผู้จัดจำหน่ายไฟ



ที่เป็นไฟล็กلوبทุกชนิด ดังนั้น การบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator จึงถือเป็นความได้เปรียบของโรงงานไฟเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ๆ

2. จุดอ่อนของโรงงานไฟ (Weaknesses)

ด้านการเงิน (งบประมาณ, รายได้, รายจ่าย ฯลฯ)

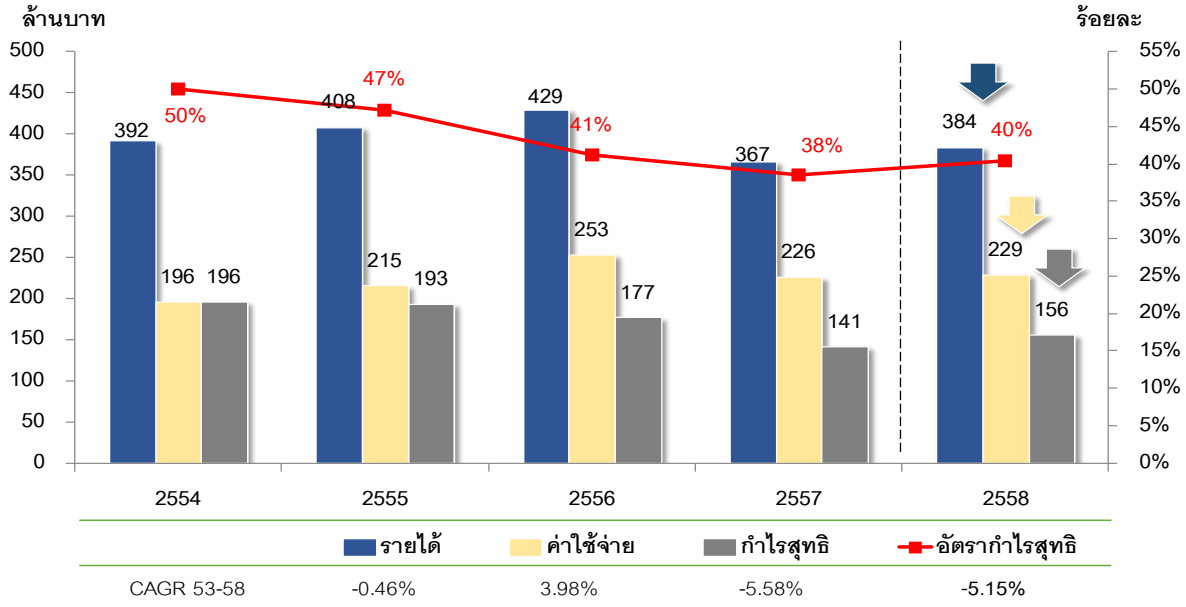
W1 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารและต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้น มีอัตราการเติบโตที่สูงกว่า รายได้จากการจำหน่ายไฟที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้กำไรโดยรวมมีแนวโน้มลดลง

ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารและต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้น มีอัตราการเติบโตที่สูงกว่า รายได้จากการจำหน่ายไฟที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้กำไรโดยรวมมีแนวโน้มลดลง กล่าวคือ โรงงานไฟมีแนวโน้มอัตราการเติบโตของรายได้ เฉลี่ยต่อปี (CAGR) ปี 2553 - 2558 ลดลง เท่ากับร้อยละ 0.46 และมีแนวโน้มอัตราการเติบโตของค่าใช้จ่าย เฉลี่ยต่อปี (CAGR) ปี 2553 - 2558 เพิ่มขึ้น เท่ากับร้อยละ 3.98 (อัตราการเติบโต CAGR ปี 2553 - 2558 เฉพาะส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 8.22) จากการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายที่เติบโตสวนทางกับอัตราการเติบโตของรายได้ ส่งผลให้อัตราการเติบโตของกำไรสุทธิ และอัตรากำไรสุทธิเทียบกับรายได้ ลดลง (อัตราการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อปี (CAGR) ปี 2553 - 2558 ลดลง เท่ากับ ร้อยละ 5.58 และอัตรากำไรสุทธิเทียบกับรายได้ลดลงเท่ากับร้อยละ 5.15)

เมื่อวิเคราะห์แยกส่วนระหว่างอัตรากำไรสุทธิในการขายและบริหารต่อรายได้รวม อัตราต้นทุนการผลิตไฟต่อรายได้จากการขายไฟ และ อัตราต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ต่อรายได้สิ่งพิมพ์ ตั้งแต่ปี 2554-2558 จะพบว่า แม้อัตรากำไรของสิ่งพิมพ์เทียบกับรายได้สิ่งพิมพ์มีอัตราการเติบโตเป็นบวก แต่ปัจจัยที่ทำให้ภาพรวมของโรงงานไฟมีอัตรากำไรสุทธิติดลบ คือธุรกิจไฟ กล่าวคือ โรงงานไฟมีอัตรากำไรขั้นต้นงานผลิตไฟต่อรายได้งานผลิตไฟประจำปี 2558 เท่ากับร้อยละ 57.36 (อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ปี 2554 - 2558 มีแนวโน้มลดลงเท่ากับร้อยละ 2.8) ทางด้านต้นทุนการผลิตไฟ โรงงานไฟมีอัตราต้นทุนการผลิตไฟต่อรายได้การผลิตไฟประจำปี 2558 เท่ากับร้อยละ 42.64 (อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ปี 2554 - 2558 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเท่ากับร้อยละ 4.52) ดังนั้นจากค่าสถิติย้อนหลัง 5 ปีจึงทำให้มีข้อสังเกตว่า ในอนาคตมีความเป็นไปได้ว่าโรงงานไฟจะต้องแบกรับค่าใช้จ่ายในส่วนของการผลิตไฟที่สูงขึ้น

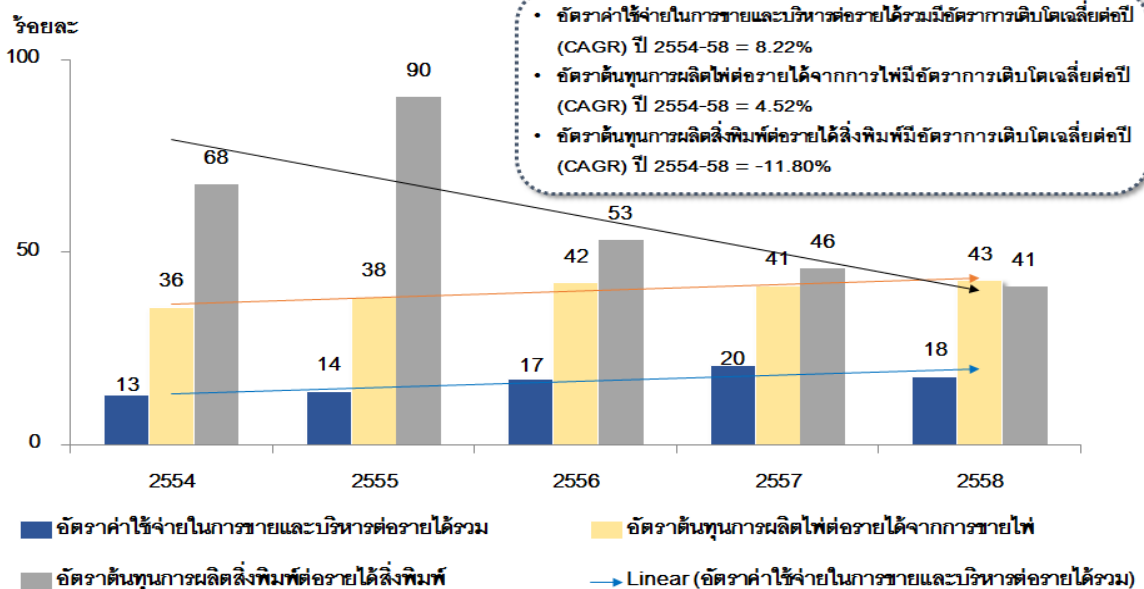


อัตราต้นทุนขายรวมต่อรายได้รวม อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้รวม ปี 2554 – 2558

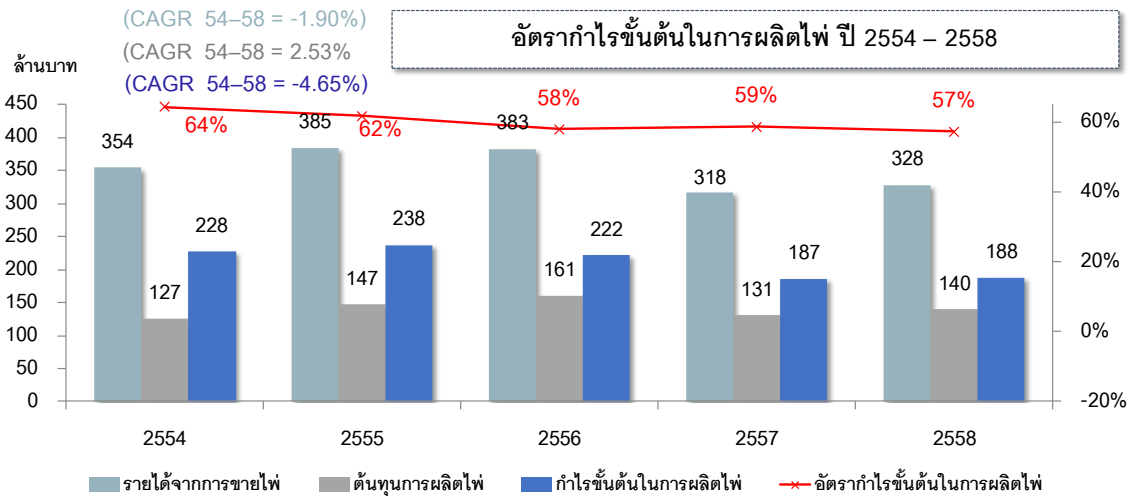


แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง อัตราต้นทุนขายรวมต่อรายได้รวม อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้รวม และอัตรากำไร สุทธิในปี 2554-2558

อัตราค่าใช้จ่ายต่อรายได้ไฟ และสิ่งพิมพ์ปี 2554 – 2558



แผนภาพแสดงอัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้รวม, อัตราต้นทุนการผลิตไฟต่อรายได้จากการขายไฟ และ อัตราต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ต่อรายได้สิ่งพิมพ์ ตั้งแต่ปี 2554-2558



แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง รายได้จากการขายไฟ ต้นทุนการผลิตไฟ กำไรขั้นต้นในการผลิตไฟ และอัตรากำไรขั้นต้นในการผลิตไฟ ในปี 2554-2558

W2 ความสามารถของโรงงานไฟในการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงมีขีดจำกัด

ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงถือเป็นธุรกิจงานพิมพ์คุณภาพสูงที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีซ่อนเร้น (covert technology) และเทคนิคเฉพาะทางที่ซับซ้อน อันได้แก่ การออกแบบสิ่งพิมพ์เพื่อให้ยากต่อการปลอมแปลง การพิมพ์ข้อมูลสำคัญด้วยระบบดิจิทัล การวางระบบป้องกันการปลอมแปลงให้กับลูกค้าเพื่อความปลอดภัยของข้อมูล เป็นต้น ดังนั้น ปัจจัยสำคัญหลักเพื่อเริ่มต้นในการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง คือ ความพร้อมในการลงทุนเครื่องจักรชั้นสูงที่มีเทคโนโลยีสมบูรณ์แบบอันเอื้อต่อการผลิตงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงคุณภาพดี แต่อย่างไรก็ตาม ศักยภาพในการลงทุนของโรงงานไฟ ณ ปัจจุบันยังมีขีดจำกัด เนื่องจากไม่มีเงินทุนที่เพียงพอต่อการซื้อเครื่องจักรเพื่อผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงคุณภาพสูง

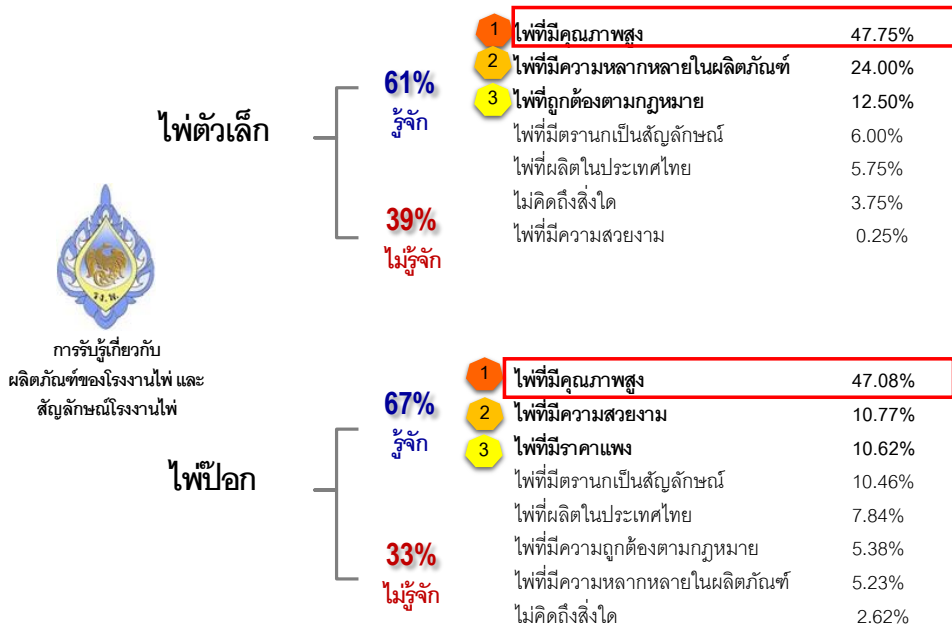
ด้านความพร้อมขององค์กร (บุคลากร, อุปกรณ์, อาคารสถานที่, ภาพลักษณ์ ฯลฯ)

W3 การรับรู้ตราสินค้า และโรงงานไฟ ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในตลาด

อ้างอิงจากรายงานสรุปผลสำรวจความพึงพอใจและความภักดีที่มีต่อผลิตภัณฑ์ไฟและสิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2558 ที่ผ่านมา พบว่า แม้ในบางรายการสินค้าของโรงงานไฟ เช่น ไฟป็อกพลาสติกขอบทอง ยี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. GOLD – 111 และ ผลิตภัณฑ์ไฟป็อกพลาสติก ยี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. SILVER – 222 เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายและได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคอย่างกว้างขวางเป็นเวลานาน แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีอีกหลายรายการสินค้าที่ยังไม่เป็นที่รู้จักในผู้บริโภค เช่น ผลิตภัณฑ์ไฟตัวเล็ก ผลิตภัณฑ์ไฟป็อกกระดาษ ยี่ห้อ VEGAS



รุ่น V.G. 333 ผลิตภัณฑ์ไฟป็อกกระดาดต้นทุ่นต่ำ ยี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. 666 ผลิตภัณฑ์ไฟป็อกพลาสติกต้นทุ่นต่ำ ยี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. 777 และผลิตภัณฑ์ไฟป็อกกระดาดที่ระลึกเพื่อการท่องเที่ยว เป็นต้น ซึ่งโรงงานไฟมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างตราสินค้าให้ชัดเจน โดยผ่านการเพิ่มการจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์สินค้าให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย รวมไปถึงการสอดแทรกความรู้เกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าที่โรงงานไฟได้ผลิตขึ้น เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในด้านคุณภาพและความเหมาะสมของราคา ทั้งนี้ โรงงานไฟควรคำนึงถึงการส่งเสริมการขายและประชาสัมพันธ์ให้กับร้านค้าส่งและร้านค้าปลีกไปพร้อม ๆ กัน เพื่อกระตุ้นให้ร้านค้าดังกล่าวช่วยทำให้ตราที่ยี่ห้อเป็นที่รู้จัก (Brand Awareness) และช่วยสร้างความซื่อสัตย์ต่อตราที่ยี่ห้อ (Brand Loyalty) อันจะช่วยส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์ไฟต่อไปในอนาคต



แผนภาพแสดงผลการรับรู้ตราสินค้าของไฟป็อก และไฟตัวเล็กตามผลสำรวจความพึงพอใจประจำปี 2558

W4 ภาพลักษณ์ของโรงงานไฟมีลักษณะเชิงลบต่อสังคม

แม้ว่าสังคมไทยมีความสัมพันธ์กับการพนันมาเป็นเวลานาน โดยการพนันเป็นส่วนหนึ่งของความบันเทิงมาตั้งแต่อดีต การพนันใช้โดยใช้ไฟเป็นเครื่องมือก็ยังคงถือเป็นลักษณะหนึ่งของธุรกรรมทางการเงินอันผิดกฎหมาย (Financial Transaction) ที่ไม่ได้เกิดจากมูลค่าเพิ่มของการลงทุน ซึ่งขัดต่อบรรทัดฐานในสังคมไทย โดยเฉพาะขัดต่อหลักศีลธรรม ทั้งนี้ อ้างอิงได้จาก บทบัญญัติในพุทธศาสนา ที่ได้กำหนดให้การพนันจัดเป็น 1 ในอบายมุข 6 ประเภท ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของความเสื่อม โดยในมุมมองของรัฐที่มีต่อการพนันนั้นนั่นถือว่าการกระทำที่ผิดกฎหมาย และส่งผลให้เกิดอาชญากรรมในหลาย ๆ ด้าน รวมไปถึงปัญหาหนี้สินเรื้อรัง และความยากจนในสังคมด้วย ดังนั้นเมื่อโรงงานไฟ



ซึ่งถูกมองว่าเป็นองค์กรที่บริหารจัดการโดยภาครัฐ ได้ดำเนินการเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายไฟด้วยตนเอง จึงส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ในเชิงลบของโรงงานไฟตอส่งคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

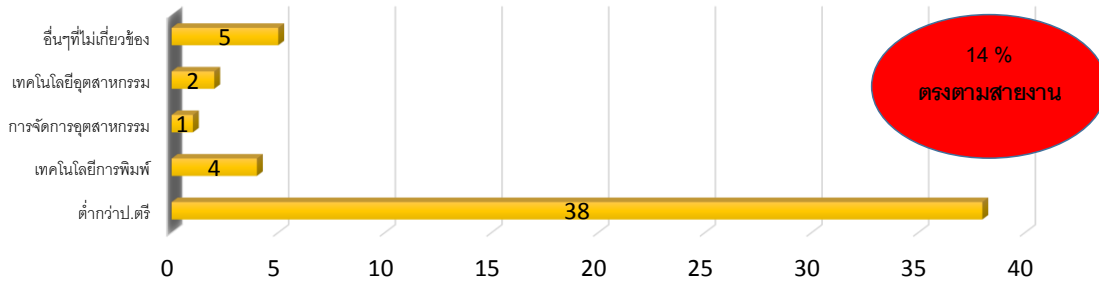
W5 ขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์เฉพาะทาง อันได้แก่ บุคลากรด้านงานพิมพ์ปลดการปลอมแปลง และบุคลากรด้านการตลาดเชิงรุก

จากการสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงงานไฟ พบว่า *ในด้านการผลิตสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลงนั้น* พนักงานระดับปฏิบัติการทั้งในส่วนของสายงานการผลิตไฟและสิ่งพิมพ์ ณ ปัจจุบัน ยังคงขาดความชำนาญด้านงานพิมพ์ปลดการปลอมแปลง ซึ่งความสามารถของพนักงานด้านงานสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลงเป็นหนึ่งในปัจจัยสำเร็จ (Key success factor)¹¹ ของการประกอบธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลง กล่าวคือ พนักงานในส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ 79% ของพนักงานในส่วนทั้งหมด มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่า ป.ตรี และมีเพียง 1 คนที่สาขาที่จบการศึกษาเกี่ยวข้องกับการพิมพ์ ในส่วนผลิตไฟมี 76% ที่วุฒิการศึกษาต่ำกว่า ป.ตรี และมีเพียง 4 คนที่สาขาที่จบการศึกษาเกี่ยวข้องกับการพิมพ์โดยตรง แสดงให้เห็นว่า ในปัจจุบันโรงงานไฟยังขาดบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทางด้านการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอมแปลงอยู่ อีกทั้ง*ในด้านการตลาดเชิงรุก* ยังพบว่า ผลกระทบจากการที่โรงงานไฟ ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟเป็นสินค้าหลักผ่านรูปแบบสัมปทานมาโดยตลอด ทำให้โรงงานไฟไม่ได้ให้ความสำคัญในงานการขายและการทำการตลาดทางตรงเท่าที่ควร จึงส่งผลให้ไม่มีความชำนาญในการทำการตลาดเชิงรุก ที่ต้องอาศัยงบประมาณ ความสามารถของบุคลากรการตลาด และเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย

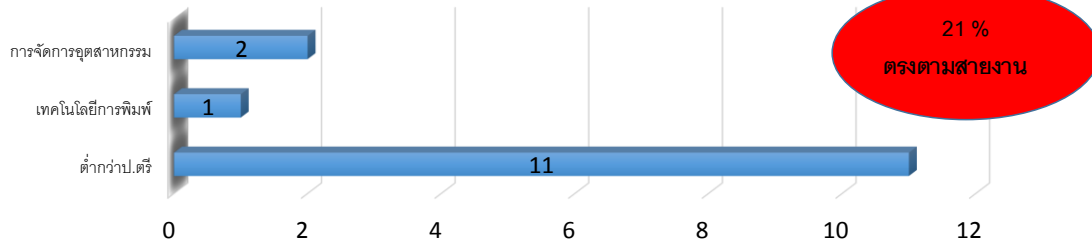
¹¹ที่มา : www.ibisworld.com



ระดับการศึกษาและสายงานของเจ้าหน้าที่ส่วนผลิตไฟ



ระดับการศึกษาและสายงานของเจ้าหน้าที่ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์



หมายเหตุ: ข้อมูลสาขาที่จบการศึกษา จากข้อมูลที่ได้รับจากโรงงานในปี 2559 โดยแยกเป็นส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ กับส่วนผลิตไฟ นับเฉพาะพนักงาน ส่วนใหญ่ต่ำกว่าป.ตรี และผู้ที่จบสาขาที่เกี่ยวข้องกับการพิมพ์ยังมีน้อยอยู่

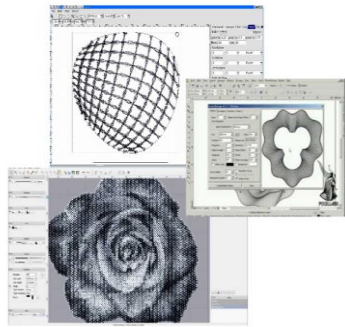
แผนภาพแสดงระดับการศึกษาและสายงานของเจ้าหน้าที่ส่วนผลิตไฟ และส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ (ข้อมูล ณ ปี 2559)

W6 ขาดเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่มีจำเป็นต่อการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

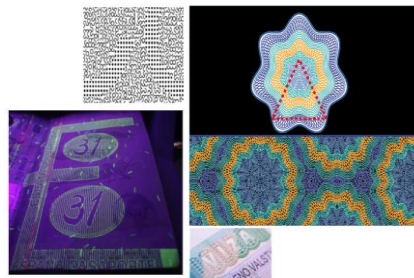
ในปัจจุบัน พบว่า โรงงานไฟมีเครื่องพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่สามารถใช้ผลิตงานพิมพ์ได้โดยสมบูรณ์ เช่น เครื่องพิมพ์แสตมป์ยาสูบและใบอนุญาตขนสุรา และเครื่องพิมพ์ไฟในประเภทต่างๆ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม หากโรงงานไฟมีแผนในการขยายธุรกิจสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในอนาคต เครื่องพิมพ์ของโรงงานไฟที่มีอยู่อาจไม่สามารถรองรับการพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงเหล่านั้นได้ เนื่องจากการพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงต้องอาศัยเทคนิคขั้นสูงและต้องมีเครื่องจักรที่มีคุณสมบัติที่หลากหลายประกอบกันในงานพิมพ์แต่ละขั้นตอน ซึ่งอาจใช้เทคนิคการพิมพ์มากกว่า 1 แบบ เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการป้องกันการปลอมแปลง เช่น เทคนิคการผสมหมึก, การปั๊มทอง, การกำหนดและควบคุมตัวเลขเฉพาะเพื่อการตรวจสอบเอกสารแต่ละชิ้น รวมถึงต้องใช้กระดาษลักษณะพิเศษในการพิมพ์ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า โรงงานไฟยังคงขาดเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่มีความสำคัญต่อการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ซึ่งมีความจำเป็นต้องมีการลงทุนเครื่องพิมพ์ลดการปลอมแปลงในอนาคต

ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงถือเป็นธุรกิจงานพิมพ์คุณภาพสูงที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง (Covert Technology) และเทคนิคเฉพาะทางที่ซับซ้อน

- การออกแบบสิ่งพิมพ์เพื่อให้ยากต่อการปลอมแปลง
- การพิมพ์ข้อมูลสำคัญด้วยระบบดิจิทัล
- การวางระบบป้องกันการปลอมแปลงเพื่อความปลอดภัยของข้อมูลให้กับลูกค้า



Security Printing Software



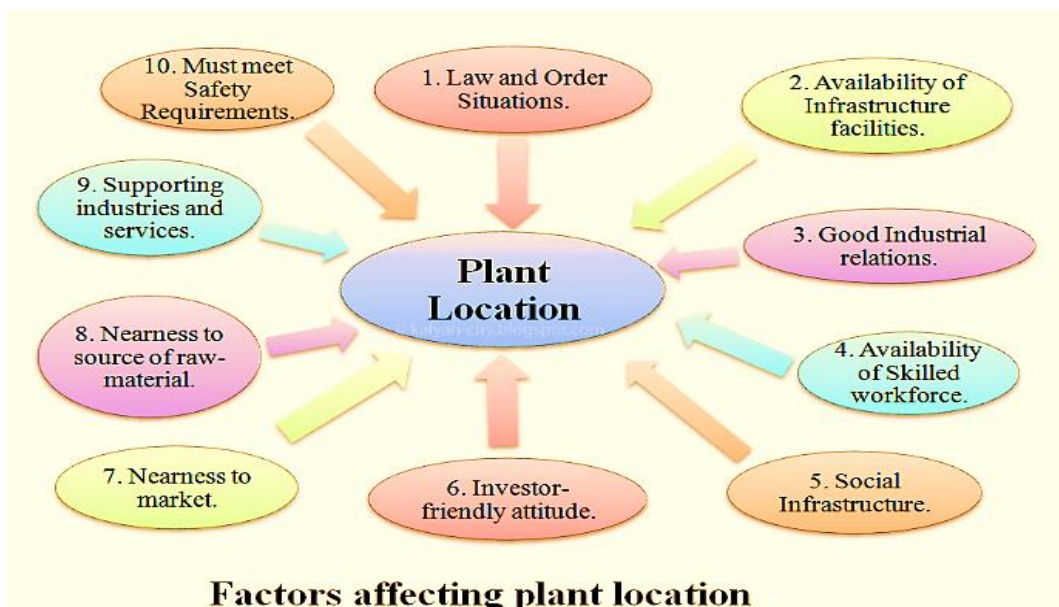
Security Printing Paper



Security Printing Machines

W7 สภาพแวดล้อมและความพร้อมของโรงงานในปัจจุบันยังไม่เอื้ออำนวยต่อการขยายธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ในอนาคต

สืบเนื่องจากข้อจำกัดทางด้านพื้นที่ของโรงงานไฟในปัจจุบันที่ไม่เอื้อต่อการผลิตสินค้าอย่างต่อเนื่อง (Flow process) เท่าที่ควร ประกอบกับความเป็นไปได้ในเชิงนโยบาย ที่โรงงานไฟจะเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอย่างเต็มรูปแบบในอนาคต ดังนั้น โรงงานไฟควรพิจารณาถึงปัจจัยด้านพื้นที่การผลิต โดยโรงงานไฟจำเป็นต้องมีการขยายพื้นที่ในการทำงานหรือย้ายโรงงานใหม่เพื่อให้โรงงานไฟมีพื้นที่ในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่เหมาะสม รัศกุ่ม ตลอดจนมีการวางระบบรักษาความปลอดภัยที่มีคุณภาพ เพื่อให้เป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจต่อลูกค้างานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในด้านของการรักษาความลับของลูกค้า



แผนภาพแสดงปัจจัยที่โรงงานไฟต้องให้ความสำคัญเมื่อมีการปรับปรุงโรงงานให้มีความเหมาะสมและรองรับต่อการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ในอนาคต



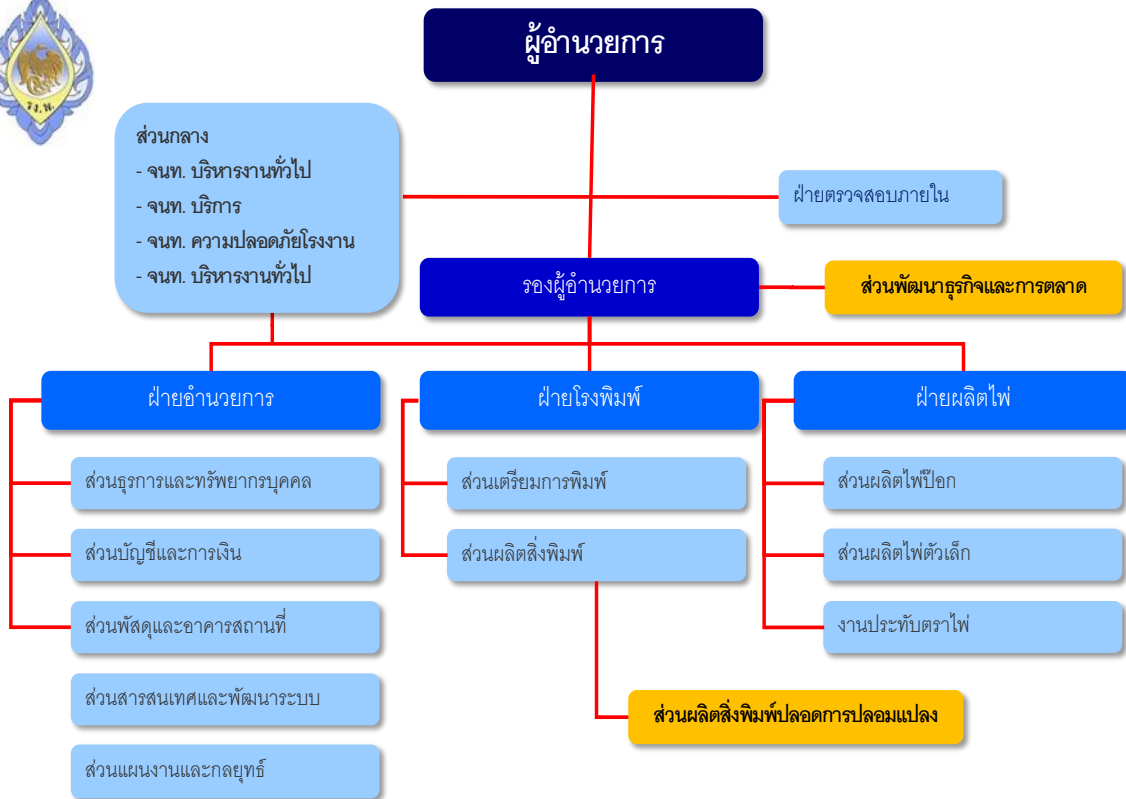
W8 ระบบ ERP ที่วางไว้อาจไม่สามารถรองรับการปรับกระบวนการทำงานและการขยายธุรกิจไฟและงานพิมพ์ในอนาคต

แม้ว่าระบบ ERP ของโรงงานไฟในปัจจุบัน สามารถรองรับการดำเนินงานต่าง ๆ ได้ครบถ้วนสมบูรณ์ เช่น การบันทึกต้นทุน การบันทึกกิจกรรม ยอดขาย ปริมาณความต้องการ ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการรองรับการพัฒนาและการขยายธุรกิจสำหรับผลิตภัณฑ์ไฟในปัจจุบัน แต่ในอนาคต ระบบ ERP ยังคงไม่สามารถรองรับการพัฒนาและการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ได้อย่างเต็มรูปแบบ ยกตัวอย่างเช่น ในปัจจุบันระบบ ERP ที่โรงงานไฟใช้งานอยู่สามารถ รองรับการค้าสินค้าในรูปแบบเงินสดเท่านั้น แต่ในอนาคต หากโรงงานไฟจะเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลง และมีการขายสินค้าเองโดยตรงมากขึ้น เพื่อให้สามารถขายสินค้าได้มากขึ้นจึงจำเป็นต้องให้เครดิตกับลูกค้าที่สั่งซื้อสินค้าจำนวนมาก และ อาจมีการรับรายได้ล่วงหน้า หรือ กรณีที่ลูกค้าชำระเงินล่วงหน้าเป็นจำนวนเงินครึ่งหนึ่งของราคาสินค้าทั้งหมด (50%) ดังนั้น การที่ระบบ ERP รองรับแต่การชำระเงินสด จึงเป็นข้อจำกัดที่ทำให้ไม่สอดคล้องกับการขยายธุรกิจในอนาคต นั่นเอง

W9 มีโครงสร้างองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานในอนาคต

เนื่องจากในอนาคต โรงงานไฟอาจจำเป็นต้องจำหน่ายสินค้าไฟด้วยตนเอง และขยายธุรกิจสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงอย่างเต็มรูปแบบ ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาดจึงเป็นอีกส่วนสำคัญหนึ่งในการผลักดันการขยายธุรกิจไฟและงานพิมพ์อันจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จของโรงงานไฟ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่โรงงานไฟจะต้องให้ความสำคัญกับส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาดมากขึ้น เพื่อให้ส่วนนี้ทำหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของโรงงานไฟ โดยเฉพาะสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่จะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ในอนาคต เพื่อให้โรงงานไฟได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดในธุรกิจดังกล่าว รวมถึงการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบัน

เช่นเดียวกันกับโครงสร้างของฝ่ายโรงพิมพ์ และฝ่ายการผลิตไฟ ที่ ณ ปัจจุบันยังคงถูกจัดรูปแบบการทำงานให้เป็นเอกเทศต่อกัน ดังนั้นเพื่อความสะดวกและคล่องตัวในการดำเนินงานอันจะก่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพอย่างสูงสุดในอนาคต หน่วยงานทั้งสองฝ่ายควรมีการทบทวนและปรับกระบวนการทำงานภายในให้มีความสอดคล้องและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและลดอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในอนาคต



แผนภาพแสดงผังสายงานและการบริหารงานองค์กรในปัจจุบัน ของโรงงานไฟ

ด้านการบริหารงาน และกระบวนการทำงาน (โครงสร้างองค์กร, การวางแผน, การติดตาม, การประเมินผล, การตัดสินใจ, การสั่งการ, การประสานงาน ฯลฯ)

W10 งบประมาณส่วนใหญ่ยังไม่ได้ถูกจัดสรรไปเพื่อสนับสนุนกิจกรรมหลัก (Core Activities) เมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรมเสริม (Non-Core Activities)

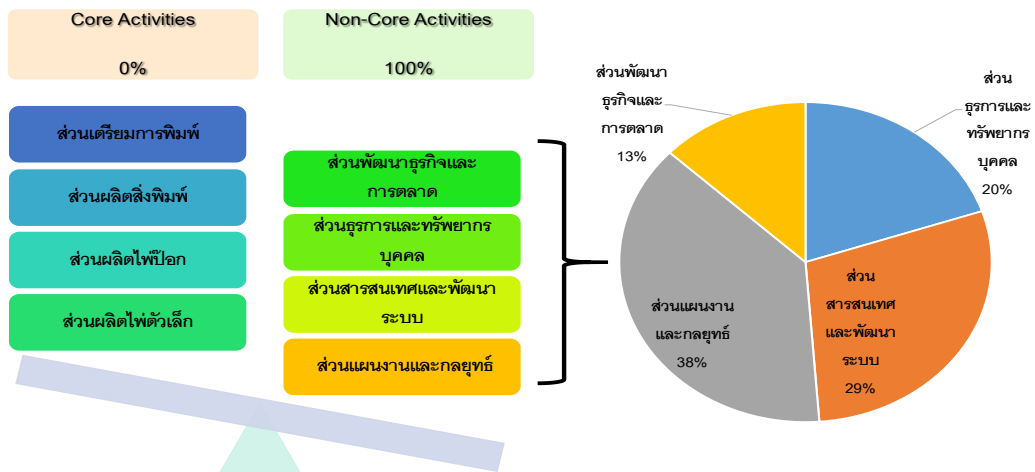
อ้างอิงจากสัดส่วนในการจัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของแต่ละส่วนงานประจำปี 2559 พบว่า โรงงานไฟให้ความสำคัญกับการสนับสนุนกิจกรรม/โครงการเสริม (Non-Core Activities) มากกว่าการสนับสนุนกิจกรรม/โครงการหลัก (Core Activities) กล่าวคือ โรงงานไฟไม่ได้มีการจัดสรรเงินทุนเพื่อขับเคลื่อนโครงการอันสนับสนุนกิจกรรมหลักที่จะช่วยเพิ่มมูลค่าหรือสร้างรายได้ให้กับโรงงานไฟ เช่น โครงการในส่วนงานของส่วนผลิตไฟป๊อกลง ส่วนผลิตไฟตัวเล็ก ส่วนเตรียมการพิมพ์ และส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ แต่จัดสรรเงินทุนเพื่อขับเคลื่อนโครงการในส่วนงานเสริมอื่น ๆ เช่น ส่วนธุรการและทรัพยากรบุคคล ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ และส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด และถึงแม้ว่างบประมาณถูกจัดสรรลงไปในส่วนแผนงานและกลยุทธ์ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง อันถือเป็นกิจกรรม



ที่จะนำไปสู่การนำร่องการดำเนินธุรกิจการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลดปล่อยในอนาคต แต่อย่างไรก็ตาม สัดส่วนการจัดสรรงบประมาณของกิจกรรมหลัก (Core Activities) เมื่อเทียบกับกิจกรรมเสริม (Non-Core Activities) ยังคงไม่มีความเหมาะสม ส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟฟ้ถูกจำกัดเพียงการเตรียมความพร้อมภายในเท่านั้น

ตารางแสดงสัดส่วนในการจัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของแต่ละส่วนงานประจำปี 2559

ส่วนงาน	จำนวนแผนปฏิบัติการ	งบประมาณ (บาท)	คิดเป็นร้อยละ
1. ส่วนผลิตไฟฟ้าป้อน	-	-	-
2. ส่วนผลิตไฟฟ้าตัวเล็ก	-	-	-
3. ส่วนเตรียมการพิมพ์	-	-	-
4. ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์	-	-	-
5. ส่วนธุรกิจและทรัพยากรบุคคล	4	2,000,000.00	20
6. ส่วนบัญชีและการเงิน	-	-	-
7. ส่วนวัสดุและอาคารสถานที่	-	-	-
8. ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ	4	2,220,800.00	29
9. ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	2	3,850,000.00	38
10. ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	4	1,310,000.00	13
รวม 10 ส่วนงาน	14	9,380,800.00	100



แผนภาพแสดงสัดส่วนเงินลงทุนที่ถูกจัดสรรในแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของแต่ละส่วนงานประจำปี 2559



ตารางแสดงแผนปฏิบัติการย่อย (Action Plan) ของแต่ละส่วนงานประจำปี 2559

ลำดับ	โครงการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
1	โครงการบริหารกำลังคน (Workforce Management)	1,100,000.00	ส่วนธุรการและทรัพยากรบุคคล
2	โครงการบริหารจัดการความก้าวหน้าสายอาชีพ Career Management: การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง	ยังไม่ระบุ	ส่วนธุรการและทรัพยากรบุคคล
3	โครงการบริหารผลงาน (Performance Management)	ยังไม่ระบุ	ส่วนธุรการและทรัพยากรบุคคล
4	โครงการบริหารจัดการความก้าวหน้าสายอาชีพ Career Management: แผนจัดทำระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	900,000.00	ส่วนธุรการและทรัพยากรบุคคล
รวมงบประมาณ		2,000,000.00	
5	โครงการศึกษาเพื่อลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงของ โรงงานไฟ	3,800,000.00	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
6	โครงการขับเคลื่อนกระบวนการด้วยการบริการ (Integrity & Transparency Assessment: ITA)	50,000.00	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
รวมงบประมาณ		3,850,000.00	
7	โครงการการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ (โรงงานไฟ กับ โรงพิมพ์ตำรวจ)	10,000.00	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
8	โครงการสำรวจสถานคาสีโนบริเวณชายแดนประเทศไทย	1,000,000.00	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
9	โครงการสำรวจตลาดไฟและการบริการความรู้แก่ประชาชนให้ปฏิบัติตาม พรบ.ไฟ พ.ศ.2486	150,000.00	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
10	โครงการการตลาดเชิงรุกเพื่อส่งเสริมการจำหน่ายไฟที่ระลึกและไฟส่งออก	150,000.00	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
รวมงบประมาณ		1,310,000.00	
11	โครงการปรับปรุงรายงานระบบสารสนเทศ	450,000.00	ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ
12	โครงการจัดซื้อทดแทนเครื่องคอมพิวเตอร์และ อุปกรณ์ต่อพ่วง	84,000.00	ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ
13	โครงการจัดซื้ออุปกรณ์ระบบเครือข่ายเพื่อความมั่นคงปลอดภัย	186,800.00	ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ
14	โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการเก็บเอกสารเพื่อใช้งานในการประชุมผู้บริหาร	1,500,000.00	ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ
รวมงบประมาณ		2,220,800.00	
รวมงบประมาณทั้งสิ้น		9,380,800.00	

W11 ระบบงานจัดซื้อเชิงขาดการจัดทำ Supplier pool หรือ Vendor List จึงส่งผลทางลบต่อการขยายธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ในอนาคต

การจัดทำรายการคู่ค้า (Vendor List or Supplier Pool) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการดำเนินงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างขององค์กรให้สะดวกและเป็นระบบระเบียบมากขึ้น รวมถึงจะเป็นการช่วยโรงงานไฟคัดเลือกคู่ค้าที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ และเปรียบเทียบราคาของแต่ละบริษัทได้อย่างชัดเจนมากขึ้น กล่าวคือ Vendor List or Supplier Pool จะช่วยทางโรงงานไฟในการจำแนกประเภทผลิตภัณฑ์ของแต่ละบริษัทคู่ค้า (เนื่องจากแต่ละบริษัทคู่ค้าจะมีสินค้า/ผลิตภัณฑ์ที่มีรายละเอียด/ข้อมูลจำเพาะ (Specification) แตกต่างกันไป) และสามารถเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ของบริษัทคู่ค้าต่างๆ เพื่อเลือกผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมที่สุดในงานนั้นๆ รวมถึงสามารถ



ลดค่าใช้จ่ายได้ จากการเปรียบเทียบราคาของแต่ละบริษัทที่มีสินค้าคล้ายกันได้อย่างทันกาล การจัดทำรายการคู่ค้า (Vendor List or Supplier Pool) จึงไม่ได้เป็นเครื่องมือที่เพียงแต่จะช่วยโรงงานไฟในการจัดกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพ แต่จะสามารถช่วยเหลือโรงงานไฟในการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในอนาคตด้วย เนื่องจากตัวงานของสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงมีรายละเอียดซับซ้อน และเฉพาะทางมากกว่างานพิมพ์ที่โรงงานไฟมีอยู่ ทำให้วัสดุ อุปกรณ์ ฯลฯ ที่เหมาะสม จำเป็นต้องมีข้อมูลจำเพาะ (Specification) ที่สามารถเข้ากันได้ (Compatibility) และยังทำให้ทางโรงงานไฟไม่เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ระบบงานจัดซื้อของโรงงานไฟในปัจจุบันยังขาดการจัดทำ Supplier pool หรือ Vendor List จึงส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากโรงงานไฟเสียเปรียบในแง่ของการเปรียบเทียบราคาของวัตถุดิบอย่างถ่วงส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการแข่งขันนั่นเอง

Name	Balance Total	Notes	Job Status	Estimate Total
Abercrombie, Kristy	0.00		Not awarded	15,582.13
+Family Room	0.00		Pending	4,792.00
+Kitchen	0.00		In progress	10,790.13
+Remodel Bathroom	0.00			
Baker, Chris	1,040.00		Closed	
+Family Room	1,040.00			
Balak, Mike	0.00		Closed	
+Utility Shed	0.00			
Barley, Renee	0.00		Closed	
+Repairs	0.00			10,158.96
Bolinski, Rafal	0.00		Closed	10,158.96
+2nd story addition	0.00			
Bristol, Sonya	0.00		Closed	
+Utility Shed	0.00			
+Repairs	0.00			
Burch, Jason	1,005.00		Closed	
+Room Addition	1,005.00			
Burney, Tony	0.00		Closed	
+Repairs	0.00			
Cook, Brian	7,812.63		In progress	35,594.54
+2nd story addition	5,003.30		In progress	22,427.44
+Kitchen	2,809.33		In progress	13,167.10
+Change Order #1	0.00		Closed	4,225.41
Craven, Pam	0.00		Closed	602.40
+Duct Work	0.00			602.40
Cuddihy, Matthew	129.30		Closed	
+Utility Room	0.00			
Duncan, Dave	0.00			
+Utility Shed	0.00			
Dunn, Eric C. W.	0.00			
+Utility Shed	0.00			
Easley, Paula	0.00		Closed	2,513.45
+Garage	0.00			2,513.45
Ecker Designs	7,694.41		In progress	5,828.80
+Office Repairs	7,694.41			5,828.80
Fisher, Jennifer	850.63			

แผนภาพแสดงตัวอย่าง Supplier pool หรือ Vendor List ที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบระเบียบ

W12 ขาดระบบการจัดเก็บความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ



โรงงานไฟฟ้ายังคงขาดการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ อันส่งผลกระทบต่อการสอนงานพนักงานใหม่ อันนำไปสู่การสูญเสียงบประมาณ และเวลาในการอบรมและฝึกสอนพนักงานใหม่ ดังนั้น เพื่อให้ระบบการจัดเก็บความรู้และถ่ายทอดความรู้เป็นไปอย่างมีระบบระเบียบ และความรู้ที่ถ่ายทอดออกมาอย่างมีคุณภาพ โรงงานไฟฟ้ควรให้ความสำคัญกับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานเพื่อให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้งานด้วยตนเองในเบื้องต้น ตลอดจนฝึกปฏิบัติพนักงานใหม่โดยมีพนักงานชำนาญการคอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด โดยในการจัดเก็บความรู้นั้น ควรจัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น วัสดุทัศน พันธ์กิจ ของโรงงานไฟ ขึ้นตอนการปฏิบัติงาน ปัญหาที่มักพบบ่อยในการปฏิบัติงาน และวิธีแก้ไขปัญหาดังกล่าว รวมถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานนั้นๆ อันแสดงถึงทิศทางในการปฏิบัติงานที่มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันทั้งองค์กร

W13 กระบวนการ HRD ยังไม่สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงความต้องการและขาดการติดตามผล

ในการขยายธุรกิจตลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟนั้น จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ แต่โรงงานไฟยังขาดบุคลากรในด้านดังกล่าว ดังนั้น จึงมีจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันให้มีความรู้ความสามารถในการผลิตสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง แต่อย่างไรก็ตาม จากการสอบถามฝ่ายทรัพยากรบุคคลพบว่า โรงงานไฟมีการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ตอบรับความต้องการของแต่ละสายงานอย่างแท้จริง และยังขาดระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานที่ดี จึงส่งผลให้ยังขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญในด้านที่ต้องการหลาย ๆ ด้าน และทำให้การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ตรงวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างไม่คุ้มค่ากับการลงทุนพัฒนาบุคลากรที่ได้วางแผนเอาไว้

3. โอกาสของโรงงานไฟ (Opportunities)

ด้านการเมือง (นโยบายรัฐบาลหน่วยงานอื่น)

O1 กรมสรรพสามิตมีงานพิมพ์แสดมภ์จำนวนมาก รวมไปถึงหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ยังคงมีความต้องการงานพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงในปริมาณมาก

ในปัจจุบัน พบว่า กรมสรรพสามิต และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจหลายภาคส่วน เช่น บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ยังคงมีความต้องการในการใช้บริการงานพิมพ์อย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มว่าจะต้องการใช้บริการงานพิมพ์ในหลากหลายประเภทมากขึ้น เช่น งานพิมพ์แสดมภ์ ดวงแสดมภ์ ไปรษณีย์บัตร ไปรษณีย์บัตรบอลโลก และสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงตลอดจนเอกสารอื่น ๆ ส่งผลให้มีหน่วยภาคเอกชนให้ความสนใจเข้าร่วมเสนอรับจ้างพิมพ์งาน



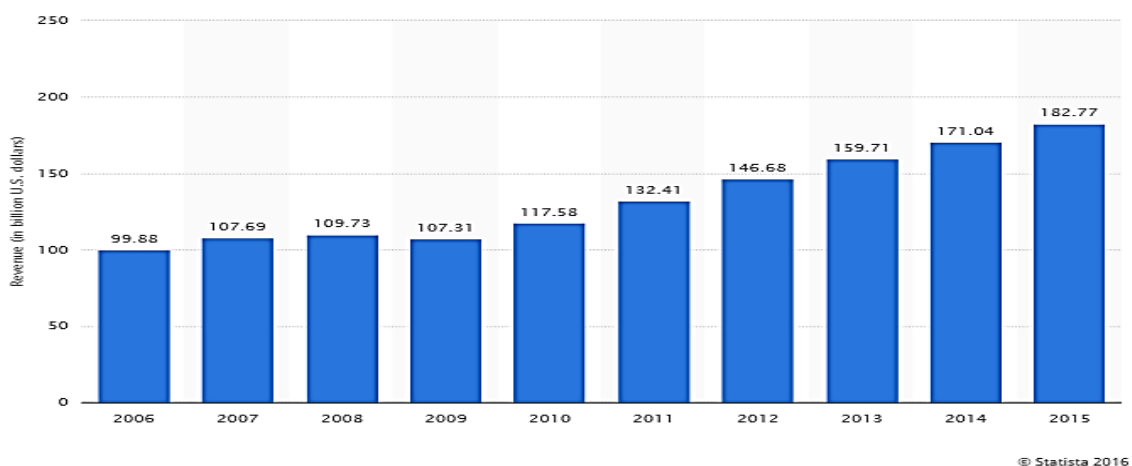
เพิ่มขึ้น ดังนั้น หากโรงงานไฟสามารถเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับงานพิมพ์ได้อย่างครบวงจร โรงงานไฟก็จะมีโอกาสได้รับการพิจารณาเป็นผู้รับจ้างพิมพ์งานจากกรมสรรพสามิตและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ก่อนบริษัทภาคเอกชน

ด้านเศรษฐกิจ(การขยายตัวเศรษฐกิจความต้องการแรงงาน)

O2 ธุรกิจการพนันมีแนวโน้มที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่องในอนาคต

อุตสาหกรรมการพนันทั่วโลก มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ธุรกิจการพนันทั่วโลกมีแนวโน้มการเติบโตของรายได้เฉลี่ยในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาเท่ากับร้อยละ 9.21 และในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจการพนันมีอัตราการเติบโตของรายได้เฉลี่ยประมาณร้อยละ 13 ในขณะที่รายได้ของธุรกิจการพนันทั่วโลกมีมูลค่าเท่ากับ 99,880,000,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2006 และเติบโตเป็น 182,770,000,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2015 ยิ่งไปกว่านั้น โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ธุรกิจการพนันในเอเชียแปซิฟิกมีแนวโน้มการเติบโตเฉลี่ย (CAGR) ระหว่างปี 2011-2015 เท่ากับร้อยละ 18.30 โดยรายได้ของธุรกิจการพนันในเอเชียมีส่วนแบ่งทางการตลาดเท่ากับร้อยละ 43.4 ในปี 2015 ซึ่งเติบโตมาจากปี 2010 ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดเท่ากับร้อยละ 29.2 ส่งผลให้ขนาดตลาดของโรงงานไฟในการจำหน่ายไฟภายนอกประเทศยังคงเปิดกว้าง หากโรงงานไฟพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตให้พร้อมต่อการแข่งขันและสามารถผลิตไฟที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าได้ ประกอบกับการทำการตลาดที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นก็จะสามารถช่วยให้โรงงานไฟสามารถขยายตลาดและหารายได้เพิ่มขึ้นได้

Global casino gaming revenue from 2006 to 2015 (in billion U.S. dollars)*



แผนภาพแสดงอัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจการพนันทั่วโลก ตั้งแต่ปี 2549 – 2558¹²

¹² ที่มา <https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/global-gaming-outlook-2011-2015.pdf>

**A new global landscape – dominated by Asia**

แผนภาพแสดงการเปรียบเทียบสัดส่วนรายได้จากธุรกิจการพนันแบ่งตามภูมิภาค ปี 2554 และ 2558¹³

Casino gaming market† (US\$ millions)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011-15 CAGR
Asia Pacific											
Australia	2,801	3,125	3,316	3,388	3,429	3,429	3,439	3,478	3,576	3,698	1.5
Hong Kong	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	—
India	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	—
Indonesia	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	—
Japan	—	—	—	—	—	—	—	—	327	784	—
Macau	7,049	10,335	13,541	14,860	23,447	34,608	44,862	52,553	57,680	62,167	21.5
Malaysia	847	885	933	980	948	940	942	964	1,012	1,059	2.2
New Zealand	383	364	373	373	365	350	353	369	388	408	2.3
Pakistan	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Philippines	515	565	602	593	558	618	719	941	1,102	1,217	16.9
Singapore	—	—	—	—	2,827	4,396	5,090	5,784	6,516	7,172	20.5
South Korea	2,044	2,388	2,555	2,639	2,637	2,628	2,641	2,770	2,706	2,620	-0.1
Taiwan	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Thailand	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Vietnam	48	52	59	65	69	73	78	102	122	141	15.4
Total	13,687	17,714	21,379	22,898	34,280	47,042	58,124	66,961	73,429	79,266	18.3

แผนภาพแสดงรายได้จากธุรกิจการพนันแยกรายประเทศในเอเชียแปซิฟิก ตั้งแต่ปี 2549 – 2558¹⁴

03 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงมีแนวโน้มเติบโตอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

ในปี 2561 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงทั่วโลก ถูกคาดการณ์ว่าจะมีมูลค่าสูงถึง 35.3 พันล้านดอลลาร์ ซึ่งหากพิจารณาถึงอัตราการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง (CAGR) ทั่วโลกตั้งแต่ปี 2556 ถึง 2561 (2013-2018) จากการคาดการณ์ พบว่าจะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องไปในอนาคต โดยมี CAGR ที่เท่ากับ 6.3% (แบ่งออกเป็น CAGR เฉลี่ยระหว่างปี 2551-2556 ที่เท่ากับ 6.7% และ CAGR เฉลี่ยระหว่างปี 2556-2561 ที่เท่ากับ 5.9%) ทั้งนี้ ปัจจัยหลักของการเติบโตที่ต่อเนื่องของธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงทั่วโลกเป็นผลมาจากการเติบโตของธุรกิจต่างๆ ทั่วโลก ประกอบกับมีการทำการค้าระหว่างประเทศ การเปิดการค้าเสรี การเพิ่มขึ้นของการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ความนิยมในการบริโภคสินค้า luxury goods อันนำไปสู่การป้องกันสินค้าปลอมแปลงจากผู้ผลิต ความนิยมในการซื้อขายและจ่ายในรูปแบบสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ทำให้ความต้องการ

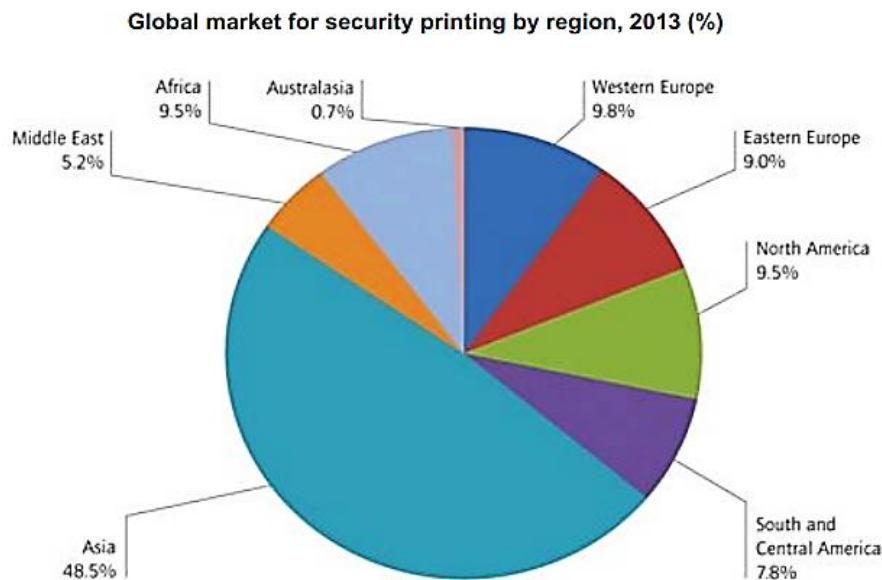
¹³ ที่มา <https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/global-gaming-outlook-2011-2015.pdf>

¹⁴ ที่มา <https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/global-gaming-outlook-2011-2015.pdf>



ในสิ่งพิมพ์ประเภท National ID ePassport หลากหลายต่าง ๆ มีมากขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้ ทวีปเอเชียที่มีสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่สูงที่สุดเท่ากับ 50% (ข้อมูล ณ ปี 2556) และถูกคาดการณ์ว่าภายในปี 2561 จะมีสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่เท่ากับ 55% (ในขณะที่ Western Europe, Eastern Europe และ The U.S จะมีสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10%) สาเหตุหลักที่ทำให้สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงมีความต้องการมากในตลาดเอเชียนั้นเป็นเหตุผลเนื่องจากในทวีปเอเชียมีประชากรค่อนข้างมาก โดยเฉพาะในประเทศจีนและอินเดีย จึงทำให้มีความต้องการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในสัดส่วน 19% และ 18% ตามลำดับจากทั้งหมด 50% และเป็นที่น่าแปลกใจว่าในประเทศแถบ Africa นั้นมีอัตราการเติบโตของตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่ค่อนข้างสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ถึง 9.6% ทั้งนี้ เป็นเหตุผลมาจากความนิยมในการย้ายถิ่นฐาน อันนำมาซึ่งการเปลี่ยน National ID Card รวมถึงการพัฒนาด้าน financial infrastructure ที่ไม่หยุดยั้งอันส่งผลให้ต้องมีการพัฒนาสินค้างานพิมพ์ให้มีคุณภาพและยากแก่การปลอมแปลง เป็นต้น

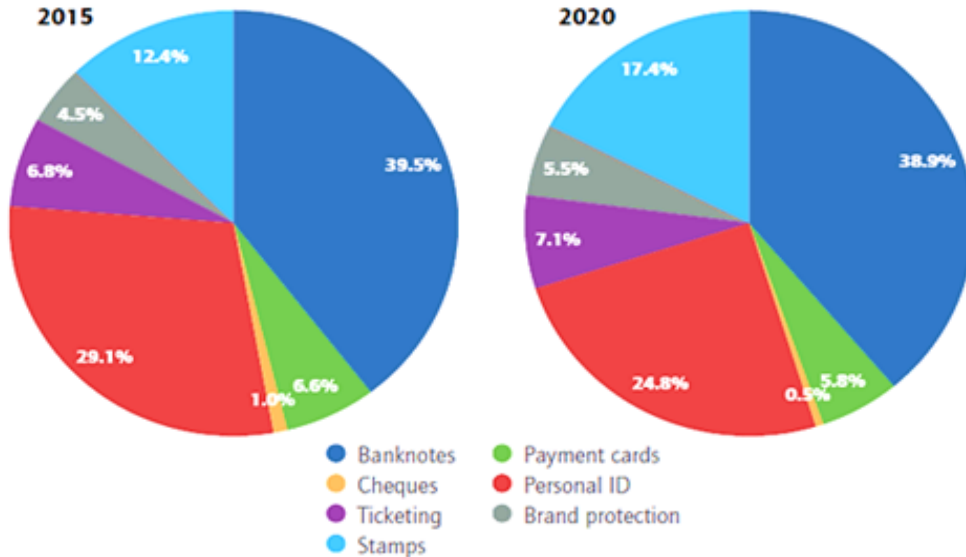
ซึ่งหากวิเคราะห์หลังไปในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในประเทศไทยนั้น พบว่า มากกว่า 90% ของส่วนแบ่งทางการตลาดยังคงเป็นผู้ผลิตเอกชนรายใหญ่เดิม อันได้แก่ 1) บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) 2) บริษัท ไทยบริติชซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด (มหาชน) 3) บริษัท จันวาทิชซี เคียวยูริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด และกลุ่มผู้ผลิตหลักยังคงมีอัตราการเติบโตในด้านรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงอย่างต่อเนื่องเท่ากับร้อยละ 5 ตั้งแต่ปี 2556-2558 (ข้อมูลประมาณการณ) ดังนั้น จึงสามารถกล่าวได้ว่า การเติบโตในภาพรวมของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงจะส่งผลดีต่อโรงงานไฟในการเข้ามาเป็นผู้แข่งขันในตลาดนี้



Source: Smithers Pira

แผนภาพแสดงอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในตลาดโลก แบ่งตามภูมิภาค

ซึ่งเอเชียเป็นเขตที่มีอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงที่สุด เท่ากับร้อยละ 48.50

**Global market for security printing by end-use segment: 2015 and 2020 (%)**

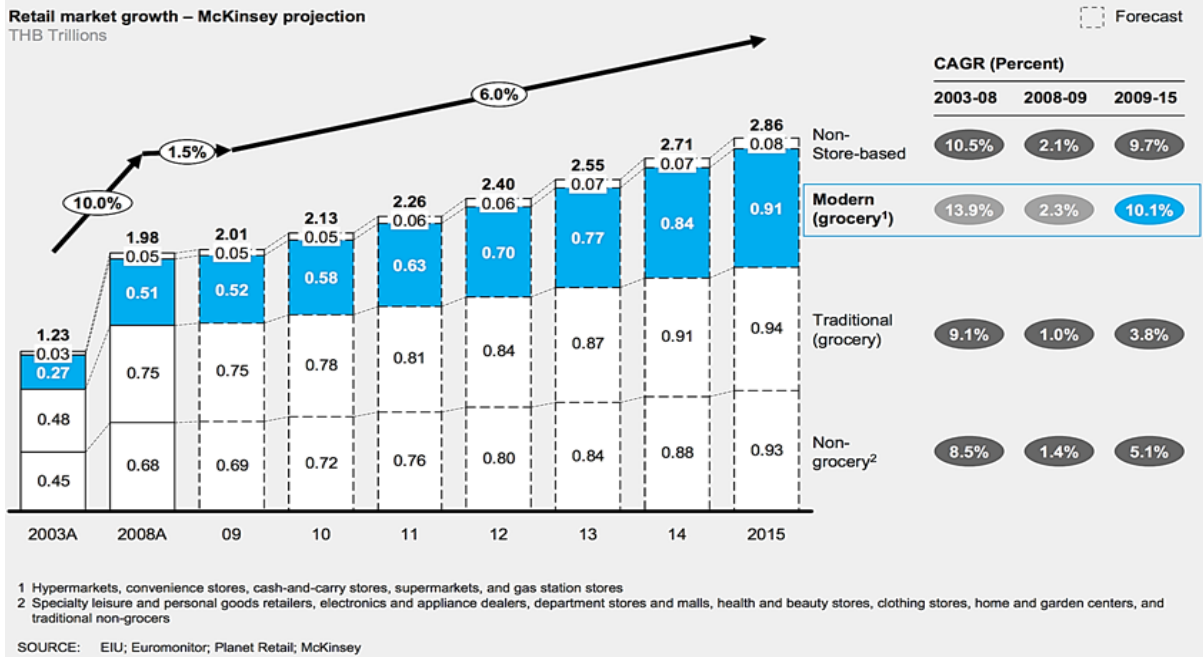
Source: Smithers Pira

แผนภาพแสดงอัตราส่วนประเภทของสิ่งพิมพ์ปลอดภัยที่เปลี่ยนแปลงในตลาดโลกที่มีนัยสำคัญทั้ง 7 ชนิด

O4 ตลาดค้าปลีก ซึ่งเป็นช่องทางหลักในการกระจายผลิตภัณฑ์ไฟ มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

จากข้อมูลการวิเคราะห์จากอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องของยอดขายในตลาดค้าปลีกไทย ระหว่างปี 2558 ถึงปี 2559 พบว่า ปัจจัยหลักสำคัญของการเพิ่มขึ้นของยอดขายในตลาดค้าปลีกไทยนั้น นอกจากจะเป็นเพราะว่าสถานการณ์ทางการเศรษฐกิจและการเมืองภายในประเทศอยู่ในสภาวะคงตัวแล้ว ปัจจัยหลักสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การขับเคลื่อนของผู้นำตลาดการค้าปลีกในประเทศไทยในการขยายสาขาร้านค้าปลีกให้เพิ่มจำนวนมากขึ้นทั้งในกรุงเทพฯ ปริมณฑล และในต่างจังหวัด เพื่อรองรับกับอำนาจในการซื้อที่เพิ่มมากขึ้นของกลุ่มคนชั้นกลาง โดยกลุ่มผู้นำตลาดการค้าปลีกในประเทศไทย ยังคงเป็นกลุ่ม CP All ผู้ถือครองส่วนแบ่งทางการตลาดของตลาดค้าปลีกในไทยมากที่สุด โดย CP All พยายามผลักดันสร้าง 7-Eleven outlets ให้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทั้งในกรุงเทพฯ ปริมณฑล และในต่างจังหวัด โดยคาดหวังว่าภายในปี 2561 จะสามารถสร้าง 7-Eleven outlets มากกว่า 10,000 สาขาในประเทศไทย

ด้วยปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลดีให้โรงงานไฟที่สามารถขยายช่องทางในการจำหน่ายสินค้าไฟได้มากขึ้น เนื่องจากช่องทางหลักที่สินค้าไฟถูกจัดจำหน่ายผ่าน 7-Eleven outlets นั้นมีนัยสำคัญเพราะอยู่ที่สัดส่วนร้อยละ 30 ของช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งหมด หากในอนาคตโรงงานไฟวางแผนจะเป็นผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟด้วยตนเอง เนื่องจากในปัจจุบันพบว่ามากกว่าร้อยละ 30 ของสินค้าไฟถูกจัดจำหน่ายใน 7-Eleven และผู้บริหารส่วนใหญ่รับรู้ที่ 7-Eleven เป็นร้านค้าปลีกที่สามารถซื้อผลิตภัณฑ์ไฟของโรงงานไฟได้สะดวกที่สุด (ข้อมูลจาก Euromonitor: Grocery Retailers in Thailand)



แผนภาพแสดงอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องของยอดขายในตลาดค้าปลีกไทยตั้งแต่ปี 2546-2558

ประเภทของร้าน 7-Eleven

ร้าน 7-Eleven แบ่งออกเป็น 3 ประเภทตามลักษณะความเป็นเจ้าของ ดังนี้

(หน่วย : ร้าน)	2555	2556	2557	2558	จำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้นในปี 2558
ร้านสาขาบริษัท	2,984	3,248	3,570	3,908	338
ร้านแฟรนไชส์	3,320	3,593	3,916	4,257	341
ร้านค้าที่ได้รับสิทธิขงในอาณาเขต	518	588	641	667	26
รวม	6,822	7,429	8,127	8,832	705

จำนวนสาขาของร้านสะดวกซื้อ ห้างในชุมชนและสถานีบริการน้ำมัน

(หน่วย : ร้าน)	2555	2556	2557	2558*
ร้านค้าสะดวกซื้อนอกสถานีบริการน้ำมัน	9,526	10,404	11,153	11,727
• ร้าน 7-Eleven	5,842	6,373	6,986	7,597
• ร้านอื่นๆ	3,684	4,031	4,167	4,130
ร้านค้าในสถานีบริการน้ำมันทั้งหมด	1,988	2,062	2,159	2,300
• ร้าน 7-Eleven	980	1,056	1,141	1,235
• ร้านอื่นๆ	1,008	1,006	1,018	1,065
รวมจำนวนร้านสะดวกซื้อ	11,514	12,466	13,312	14,027

หมายเหตุ: ร้านสะดวกซื้อรายใหญ่ในลักษณะกลุ่มของร้านย่อยที่อยู่ภายใต้บริษัทเดียวกัน (Chain Store)

ที่มา: จากการรวบรวมและประมาณการของ บริษัท ซีที ออลส์ จำกัด (มหาชน)

แผนภาพแสดงจำนวนสาขาของร้านสะดวกซื้อ (7-eleven) ทุกประเภทที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในปี 2555-2558



ด้านสังคม (ค่านิยมความเชื่อการเรียนรู้)

O5 พฤติกรรมการเสี่ยงโชคและเล่นการพนันด้วยไพ่ยังคงเป็นที่นิยมในระดับสากล

พฤติกรรมการเสี่ยงโชค และการพนัน ยากที่จะเปลี่ยนแปลง โดยความนิยมในระดับสากลยังมีมาก และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทั่วโลก ทั้งนี้ อ้างอิงได้จากข้อมูลการสำรวจที่พบว่า ธุรกิจการพนันทั่วโลกมีแนวโน้มการเติบโตของรายได้เฉลี่ยในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา (2006-2015) เท่ากับร้อยละ 9.21 ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจการพนันมีอัตราการเติบโตของรายได้เฉลี่ยประมาณร้อยละ 13 และธุรกิจการพนันในเอเชียมีแนวโน้มการเติบโตเฉลี่ยระหว่างปี 2011-2015 เท่ากับร้อยละ 18.30 ทำให้รายได้ของธุรกิจการพนันในเอเชียมีส่วนแบ่งทางการตลาดเท่ากับร้อยละ 43.4 ในปี 2015 ซึ่งเติบโตมาจากปี 2010 ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดเท่ากับร้อยละ 29.2 อีกทั้ง งานวิจัยเกี่ยวกับบ่อนการพนันตามแนวชายแดนระบุธุรกิจการพนันในเอเชียกำลังเป็นตลาดใหม่ที่ถูกกฎหมายและใหญ่ที่สุดในโลก โดยประเทศเพื่อนบ้านของไทยที่มีบ่อนการพนันถูกกฎหมายเพิ่มขึ้น เช่น กัมพูชามีบ่อนถูกกฎหมาย 10 แห่ง พม่า 5 แห่ง ลาว 3 แห่ง มาเลเซีย 3-4 แห่ง และสิงคโปร์ประมาณ 3-4 แห่ง ทำให้มูลค่ารวมของทั้งภูมิภาคเอเชียจากเดิมในปี 2553 มีมูลค่า 34,280 ล้านดอลลาร์สหรัฐ คาดว่าสิ้นปี 2558 จะมีมูลค่าโตเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 18.3% ในขณะที่ประเทศไทยมีบ่อนพนันผิดกฎหมาย ราว 1,500 แห่ง ทำให้จำนวนคนไทยที่ออกไปเล่นการพนันในประเทศเพื่อนบ้านเฉลี่ยแล้วประมาณปีละ 4 ล้านคน และมีเม็ดเงินไหลออกกว่า 100,000 ล้านบาทต่อปี อีกทั้ง อ้างอิงจากอาจารย์ผาสุก พงษ์ไพจิตร และคณะ ผู้ที่ได้ทำการสำรวจและให้ข้อมูลในหนังสือ อุตสาหกรรมการพนันในประเทศไทย และพบว่า ปี 2539-2541 ธุรกิจการพนันที่เป็นที่นิยมสูงสุด 3 อันดับแรก คือ หวยใต้ดิน บ่อนเถื่อน และพนันฟุตบอล ซึ่งบ่อนเถื่อนถือเป็นธุรกิจการพนันหนึ่งที่ต้องอาศัยไฟเป็นเครื่องมือหลักในการทำธุรกิจด้วย ดังนั้นโรงงานไฟจึงสามารถใช้โอกาสนี้ในการดำรงธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟต่อไป และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้าหรือตลาด เพื่อกระตุ้นยอดขายใหม่ได้

O6 สังคมไทยมีลักษณะเป็นสังคมชนชั้น (Socio-Class) ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์ในการทำตลาดได้

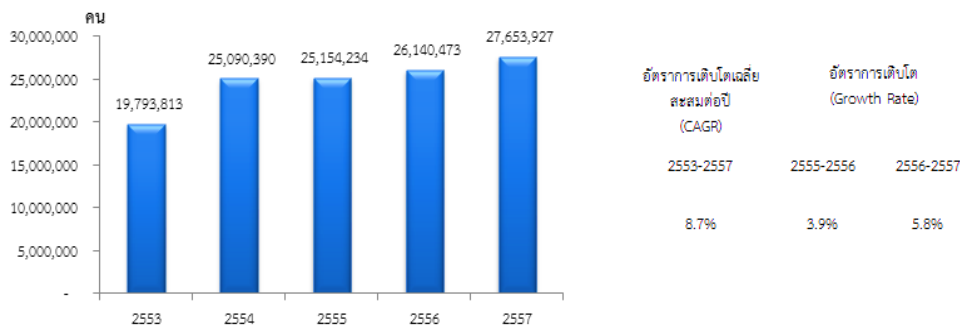
จากผลการศึกษาและสำรวจพบว่าคนไทยจะนิยมใช้และเลือกของที่ดี มีราคา ที่จะช่วยเสริมภาพลักษณ์และสถานภาพให้ดูดี และจากการสำรวจพบว่าผู้บริโภคชาวไทยติดเป็นอันดับที่ 1 ในเรื่องการใช้จ่ายของแบรนด์เนมเพื่อเพิ่มภาพลักษณ์และสถานภาพให้ดูดี โดยยอดมูลค่าการนำเข้าสินค้าฟุ่มเฟือยในปี 2558 โตขึ้นจากปี 2557 ถึงร้อยละ 15 โดยสามอันดับแรกที่มีการนำเข้ามากที่สุดล้วนเป็นสินค้าฟุ่มเฟือยเพื่อเพิ่มภาพลักษณ์และสถานภาพของผู้ใช้ให้ดูดีคือ สินค้าเครื่องเพชรพลอย อัญมณี เงินแท่งและทองคำ, เครื่องสำอาง, นาฬิกาและส่วนประกอบ ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกับผลการสำรวจความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2558 อันพบว่า ระดับคะแนนความพึงพอใจของไฟป้องกันพลาสติกขอบทองเท่ากับ 4.72 ไฟป้องกันพลาสติกเท่ากับ 4.72 และไฟป้องกันพลาสติกต้นทุนต่ำ



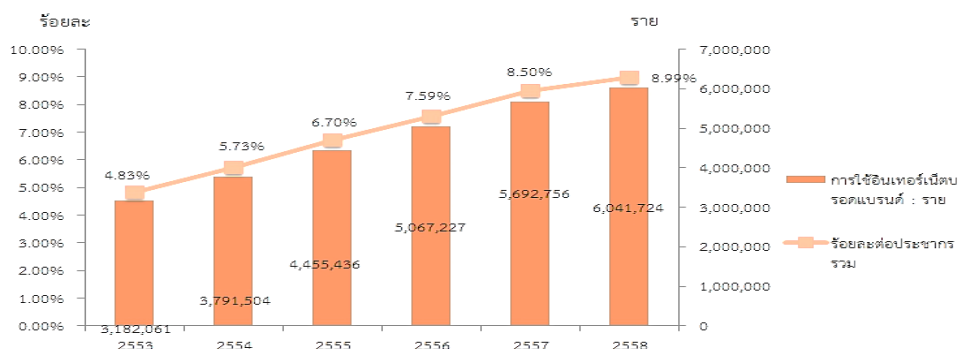
เท่ากับ 4.67 หากพิจารณากระบวนการผลิตไฟฟ้าทั้ง 3 ประเภท ไฟฟ้าพลังพลาสติกขอบทอง และไฟฟ้าพลังพลาสติกมีวัสดุดิบทุกชนิดที่เหมือนกัน การผลิตที่เหมือนกัน เครื่องจักรตัวเดียวกัน ต่างแค่การเพิ่มขอบทอง กลับทำให้ผู้ใช้ไฟรู้สึกว่ามีไฟขอบทอง ซึ่งแพงกว่า มีคุณภาพดีกว่า และไฟฟ้าพลังพลาสติกต้นทุนต่ำ มีความแตกต่างเพียงพลาสติกที่ใช้ในการพิมพ์ กลับมีระดับคะแนนความพึงพอใจที่ต่ำกว่าไฟฟ้าพลังพลาสติก และไฟฟ้าพลังพลาสติกขอบทองเป็นอย่างมาก จากผลการสำรวจนี้ได้บอกเป็นนัยสำคัญ ว่าไฟขอบทองของโรงงานไฟเป็นผลิตภัณฑ์ตัวเลือกที่เหมาะสมจะใช้กลยุทธ์ด้านราคาเพื่อทำการตลาดในประเทศไทยและมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น

07 ปริมาณการเข้าถึง (การใช้งาน) อินเทอร์เน็ตมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น

ประมาณการการเข้าถึงข้อมูลทาง Internet ของประชากรประเทศไทย มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นประมาณร้อยละ 2.38 ต่อปี (ข้อมูล ณ ปี 2011) และยังมีสถิติต่างๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้งานอินเทอร์เน็ตของคนไทย ไม่ว่าจะเป็น สื่อสังคมออนไลน์ที่คนไทยนิยมที่สุด และเหตุผลของการตัดสินใจในการเข้าเว็บไซต์ ดังนั้น จึงเป็นโอกาสของโรงงานไฟในการใช้สถิติและช่องทางเหล่านี้เพื่อประชาสัมพันธ์ถึงกิจกรรม สินค้า และการดำเนินงานได้อย่างตรงจุด ตรงช่องทางการใช้งานและถูกต้องตามกลุ่มลูกค้า



กราฟแสดงจำนวนผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต (ราย) ที่เพิ่มขึ้นในช่วงปี 2553-2558



กราฟแสดงจำนวนผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต (ราย) เทียบกับประชากรโดยรวมในปี 2553-2558



ด้านเทคโนโลยี

08 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เปิดโอกาสให้มีช่องทางในการทำธุรกิจมากยิ่งขึ้น

ในปัจจุบัน เทคโนโลยีด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เครื่องพิมพ์ต่างๆ จึงถูกพัฒนาให้มีศักยภาพในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในหลากหลายประเภทงานพิมพ์ และตรงกับความต้องการที่เปิดกว้างของลูกค้ามากยิ่งขึ้น ดังนั้น หากโรงงานไฟฟ้ามี่มีความสามารถในการผลิตและเสนอบริการแก่ลูกค้างานพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงต่าง ๆ ได้หลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสม โรงงานไฟฟ้ก็จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น อันจะทำให้ได้รับฐานลูกค้าที่กว้างขึ้นตามลำดับด้วย

ด้านกฎหมาย

09 กฎหมายอนุญาตให้โรงงานไฟฟ้มีอำนาจผูกขาดแต่เพียงผู้เดียวในการผลิตและจำหน่ายไฟในประเทศ

โรงงานไฟฟ้ไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมายด้านการผลิตและจัดจำหน่ายไฟภายในประเทศ กล่าวคือตามพระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486 โรงงานไฟฟ้เป็นผู้ค้ารายเดียวในประเทศที่สามารถผลิตและจำหน่ายไฟได้อย่างถูกกฎหมาย ทำให้เป็นโอกาสของโรงงานไฟฟ้ที่จะใช้ความได้เปรียบตรงนี้ในการขยายรายได้ และส่วนแบ่งตลาดภายในประเทศของตัวเอง โดยอาจจะด้วยการพัฒนาคุณภาพของไฟให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น หรือการเพิ่มสินค้าใหม่ๆ ที่ต้องใช้ความรู้และเครื่องมือในการผลิตที่คล้ายกับของโรงงานไฟฟ้



ตัวอย่างมาตราในพระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486 ที่แสดงถึงอำนาจผูกขาดแต่เพียงผู้เดียวในการผลิตและจำหน่ายไฟในประเทศ

พระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486

- มาตรา 5 ห้ามมิให้ผู้ใดทำไฟหรือนำไฟเข้ามา เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากอธิบดี
- มาตรา 7 ห้ามมิให้ผู้ใดขายไฟเป็นการค้า เว้นแต่จะได้รับใบอนุญาตจากเจ้าพนักงานการออกใบอนุญาต ผู้ขอต้องเสียค่าธรรมเนียมตามที่กำหนดใน กฎกระทรวงไม่เกินหนึ่งร้อยบาทในใบอนุญาตฉบับละไม่เกินสิบบาทและใบอนุญาตนั้นให้มีอายุเพียงวันที่ 31 ธันวาคม ของปีที่อยู่ใบอนุญาต
- มาตรา 9 ห้ามมิให้ผู้ใดขายหรือมีไว้เพื่อขาย ซึ่งไฟที่กระทำขึ้นเพื่อฝ่าฝืนมาตรา 6
- มาตรา 11 ห้ามมิให้ผู้ใดมีไว้ในครอบครองซึ่งแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ไฟ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากอธิบดี

ด้วยพระราชบัญญัติไฟตั้งข้างต้น ทำให้เป็นโอกาสของโรงงานไฟที่จะนำความได้เปรียบที่เป็นผู้เดียวที่สามารถผลิตและจำหน่ายไฟได้ภายในประเทศ จึงทำให้มีโอกาสมากที่จะทำการขยายตลาดภายในประเทศรวมทั้งต่างประเทศเพื่อเพิ่มยอดขาย และผลประกอบการ หลังจากได้มีการไปศึกษาผู้ผลิตไฟในต่างประเทศ ผู้ผลิตไฟในประเทศต่างๆ มีการผลิตสินค้าอย่างอื่นที่มีความคล้ายคลึง และมีการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการผลิตที่สามารถใช้เหมือนหรือคล้ายการผลิตไฟ ตัวอย่างเช่น

- การเพิ่มสาขาหรือตัวแทนจำหน่ายเพื่อรับผลิตไฟตามที่ถูกค้าต้องการให้ผลิตด้วยการออกแบบลวดลายต่างๆ ตามที่ถูกค้าต้องการ
- รับสั่งทำสินค้าต่างๆ ที่ต้องใช้เทคนิคการพิมพ์และเครื่องพิมพ์สีที่โรงงานไฟมีตามที่ถูกค้าต้องการ เช่น ปฏิทิน, Flash drive, ปากกา, เครื่องคิดเลข, แก้ว, แผ่นรองเมาส์, กระเป๋า เพื่อจำหน่ายหรือเป็นของแถมตามเทศกาลต่างๆ ตามโอกาส
- การเติบโตของคาสีโนในย่านอาเซียน รวมถึงทั่วเอเชียค่อนข้างเป็นไปได้ในทางบวก ทำให้ความต้องการของไฟจากคาสีโนนอกประเทศเพิ่มขึ้น เพราะฉะนั้นการนำสินค้าหลักซึ่งคือไฟ เสนอขายตามคาสีโนนอกประเทศจึงมีความเป็นไปได้ ถ้ามาตรฐานเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

ด้านการแข่งขัน

O10 มีผู้ให้บริการงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงน้อยรายในประเทศ และมีข้อจำกัดในการเข้าสู่ตลาด ทำให้การแข่งขันทางการค้าไม่รุนแรง



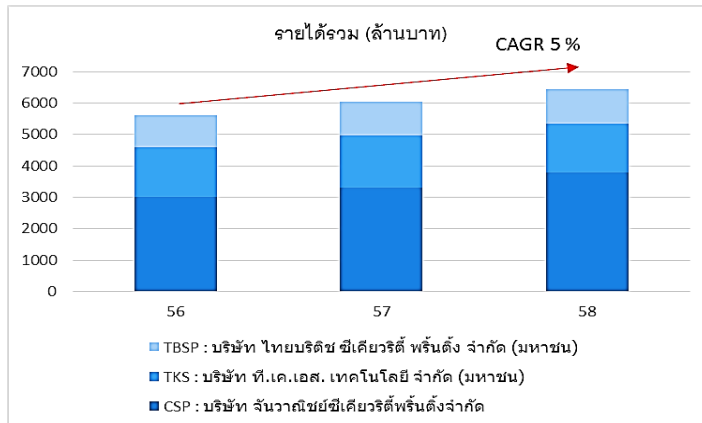
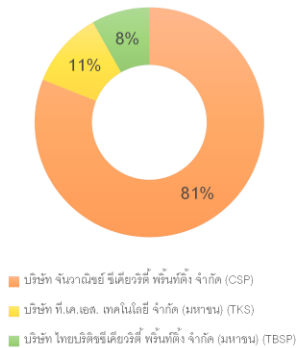
อ้างอิงจากบทวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับสถานะตลาดเอกสารป้องกันการปลอมแปลงหรือปลอมการทำเทียม¹⁵ พบว่า เป็นตลาดที่มีผู้แข่งขันน้อยราย เนื่องจากมีเรื่องกฎหมายควบคุมผู้ผลิตเข้ามาเกี่ยวข้อง และเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนมาก เนื่องจากต้องใช้วัตถุดิบในการพิมพ์ที่พัฒนาด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง เช่น การใช้กระดาษใส่สารเคมีบางชนิดเพื่อให้ทำปฏิกิริยากับสารเคมีต่างๆ และมีการเพิ่มลายน้ำ หรือการติดวัสดุแววแสง เป็นต้น รวมทั้งต้องมีระบบการออกแบบเพื่อป้องกันการปลอมแปลง และมีการลงทุนในการทำห้องพิมพ์แยกบริเวณเพื่อรักษาความปลอดภัย อีกทั้งหากลูกค้าได้ติดต่อประสานงานกับผู้ผลิตแล้วย่อมไม่นิยมที่จะเปลี่ยนผู้ผลิตบ่อยครั้งเนื่องจากตระหนักถึงปัญหาในด้านความปลอดภัย ดังนั้น การแข่งขันทางการค้าจึงไม่รุนแรงเมื่อเทียบกับตลาดสิ่งพิมพ์โดยทั่วไป ทั้งนี้มากกว่า 90% ของส่วนแบ่งทางการตลาดยังคงเป็นผู้ผลิตเอกชนรายใหญ่เดิม อันได้แก่ 1) บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) 2) บริษัท ไทยบริติชซีเคียวริตี้ พริ้นท์ติ้ง จำกัด (มหาชน) 3) บริษัท จันทวนิชย์ ซีเคียวริตี้ พริ้นท์ติ้ง จำกัด และกลุ่มผู้ผลิตหลักดังกล่าว ยังคงมีอัตราการเติบโตในด้านรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอมแปลงอย่างคงที่ต่อเนื่องเท่ากับร้อยละ 5 ตั้งแต่ปี 2556-2558 (ข้อมูลประมาณการณ) และจากผลการวิเคราะห์สถานะตลาดสิ่งพิมพ์ปลอมแปลงภายในประเทศไทย ที่อ้างอิงได้จากเอกสารประกอบการสัมมนา การเพิ่มมูลค่าสิ่งพิมพ์กับระบบเทคโนโลยีต่อต้านการปลอมแปลง¹⁶ พบว่า ปริมาณความต้องการงานสิ่งพิมพ์ปลอมแปลงในประเทศไทยยังคงมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเจ้าของสินค้าที่สิ่งพิมพ์สิ่งพิมพ์มีความต้องการหรือความคาดหวังจากโรงพิมพ์สูงขึ้นกว่าแต่ก่อน เช่น เจ้าของสินค้าต้องการให้มีการผลิตสินค้าที่เป็นของแท้และป้องกันการปลอมแปลงหรือละเมิดลิขสิทธิ์ได้ในระดับหนึ่งเพื่อสร้างความเชื่อถือให้ผู้บริโภค, เจ้าของสินค้าต้องการให้สินค้ามีลักษณะที่สามารถติดตามได้ใน supply chain เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสินค้าจะไม่สูญหายหรือหากมีการปลอมแปลงก็สามารถพิสูจน์ได้ เป็นต้น ดังนั้นโรงพิมพ์หรือโรงงานที่ผลิตสินค้าจึงต้องมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการด้านนี้ของเจ้าของสินค้าที่นอกเหนือจากความต้องการพื้นฐานที่ต้องพิมพ์ให้สวยงามและมีคุณภาพ จึงแสดงให้เห็นว่ามีปริมาณความต้องการของลูกค้าสิ่งพิมพ์ปลอมแปลงที่คงเหลืออยู่ในตลาดจะเป็นโอกาสสำหรับผู้ผลิตรายใหม่ (โรงงานไฟ) ในการเข้ามาแบ่งส่วนแบ่งตลาดนั่นเอง

¹⁵ ที่มา <http://pantavanij.blogspot.com/2009/05/34.html>

¹⁶ รายงานผลการสัมมนา เรื่อง การเพิ่มมูลค่าสิ่งพิมพ์กับระบบเทคโนโลยีต่อต้านการปลอมแปลง จัดโดย ภาควิชาเทคโนโลยีการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี วันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 ณ หอเกียรติยศ อาคารเรียนรวม 3 ภาควิชาเทคโนโลยีการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์



Market share (Major Players)



แผนภาพแสดง Market share ของตลาด Security Printing ที่มากกว่าร้อยละ 90 เป็นของ 3 บริษัท (ข้อมูล ณ ปี 2556)

O11 อุตสาหกรรมการผลิตไฟฟ้ามีกำไรส่วนเกินอยู่ในตลาด

ในปัจจุบันโรงงานไฟฟ้าจำหน่ายไฟผ่านระบบสัมปทาน ซึ่งมีข้อดีในการควบคุมปริมาณขายได้คงที่ แต่จะมีข้อจำกัดในเรื่องของการกำหนดราคาขายที่ไม่สามารถกระทำได้อย่างอิสระ กล่าวคือ ผู้รับสัมปทานสามารถกำหนดราคาจำหน่ายผลิตภณฑ์ไฟได้เอง ทำให้ส่วนต่างของราคาขายปลีกในท้องตลาด และราคาขายตามระบบสัมปทาน มีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก ดังนั้น หากโรงงานไฟดำเนินการจำหน่ายไฟด้วยตนเอง จะทำให้มีโอกาสกำหนดราคาไฟในท้องตลาดได้เอง และได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดดังกล่าวได้

4. อุปสรรค หรือข้อจำกัดของโรงงานไฟ (Threats)

ด้านการเมือง (นโยบายรัฐบาลหน่วยงานอื่น)

T1 มุมมองนโยบายภาครัฐที่ต่ออุตสาหกรรมพลังงานมีความไม่แน่นอนและไม่ต่อเนื่อง

เนื่องจากผลิตภณฑ์ไฟเป็นสินค้าที่อยู่ในกลุ่มของการพนัน และในมุมมองของรัฐบาลต่อการพนันนั้นเป็นสิ่งที่ผิดกฎหมาย อันจะก่อให้เกิด “รัฐ” ผลกระทบต่างๆ ในด้านลบต่อสังคม เช่นปัญหาอาชญากรรม ลักทรัพย์ ความยากจนจากหนี้สิน และปัญหาเสพติด ดังนั้นยอดขายและปริมาณความต้องการการไฟในท้องตลาดภายในประเทศ จึงได้รับผลกระทบจากกับนโยบายต่างๆ และความเข้มงวดในการกวัดขันการเล่นพนันของภาครัฐ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการจำหน่ายไฟของโรงงานไฟอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ตัวอย่างเช่น ในปี 2557 พบว่า มีการประกาศ



คำสั่งจากคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติเกี่ยวกับการเล่นการพนันออกมากมาเพื่อป้องกันและลดการพนันภายในประเทศอย่างจริงจัง เป็นต้น

ด้านเศรษฐกิจ (การขยายตัวเศรษฐกิจความต้องการแรงงาน)

T2 ผลกระทบจากการเข้าสู่ AEC ในปี 2559 จะส่งผลให้มีไฟนำเข้าจากภูมิภาคอาเซียนเพิ่มมากขึ้น

การเปิดประชาคมอาเซียนนั้น หากมองในด้านดีแล้วพบว่า สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของโรงงานไฟได้ในหลายประเด็น ได้แก่ 1) การทำให้สินค้าเคลื่อนย้ายระหว่างประเทศในอาเซียนเพิ่มขึ้น มีผลให้โรงงานไฟสามารถแสวงหาวัตถุดิบ เครื่องมือ และเทคโนโลยีการพิมพ์ที่มีคุณภาพและราคาถูกลงได้อย่างสะดวกมากขึ้น จากประเทศในอาเซียน 2) การใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีสำหรับสินค้าที่ผลิต การใช้วัตถุดิบในประเทศสมาชิกอาเซียน ตลอดจนการลดภาษีศุลกากรซึ่งถือเป็นอุปสรรคทางการค้า มีผลให้ราคาสินค้านำเข้าถูกลง และทำให้โรงงานไฟสามารถนำเข้าวัตถุดิบ หรือปัจจัยการผลิต ที่มีคุณภาพ ในราคาถูกลง และสามารถส่งออกสินค้าได้โดยได้รับสิทธิพิเศษทางภาษี และ 3) การเคลื่อนย้ายแรงงานในภูมิภาคอาเซียนอย่างอิสระ ทำให้โรงงานไฟสามารถแสวงหาแรงงานที่มีฝีมือได้ง่ายขึ้น

แม้ในประเด็นของการนำเข้าไฟสู่ประเทศไทยนั้นค่อนข้างจะเป็นเรื่องที่ไม่น่าเป็นกังวลเนื่องจากมี พรบ. ไฟ พ.ศ. 2486 ที่ว่าด้วยการห้ามมิให้ผู้ใดทำหรือนำไฟเข้ามายังประเทศ แต่อย่างไรก็ตาม ผลกระทบของการเปิดประชาคมอาเซียนหรือการเข้าสู่ AEC ในทางลบก็สามารถทำให้มีไฟจากต่างประเทศเข้ามาจำหน่ายในประเทศไทยมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นคู่แข่งที่สำคัญในการจำหน่ายไฟของโรงงานไฟ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจุบันมีประเทศในภูมิภาคอาเซียนมีประเทศที่มีการเล่นการพนันอย่างถูกกฎหมายหลายประเทศ ซึ่งสามารถเป็นคู่แข่งในการจำหน่ายไฟภายในภูมิภาคของโรงงานไฟ ได้แก่ กัมพูชา 30 แห่ง ลาว 3 แห่ง พม่า 4 แห่ง มาเลเซีย 4 แห่ง สิงคโปร์ 4 แห่ง ฟิลิปปินส์ 60 แห่ง และเวียดนาม 29 แห่ง



มาตรการที่เกี่ยวข้อง	ผลกระทบ	ผลกระทบต่อ โรงงานไฟ	
ความตกลงการค้าสินค้าของอาเซียน	<ul style="list-style-type: none"> สินค้าเคลื่อนย้ายระหว่างประเทศในอาเซียนเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> สามารถแสวงหาวัตถุดิบ เครื่องมือ และเทคโนโลยีการพิมพ์ที่มีคุณภาพและราคาถูก ได้อย่างสะดวกมากขึ้น จากประเทศในอาเซียน 	
การลดภาษีศุลกากร การยกเลิอุปสรรคทางการค้าที่มีใช้ภาษี	<ul style="list-style-type: none"> การลดอุปสรรคทางการค้าจากภาษี ยกเลิกอุปสรรคที่ไม่ใช่ภาษี ราคาสินค้านำเข้าถูกลง 	<ul style="list-style-type: none"> สามารถนำเข้าวัตถุดิบ หรือปัจจัยการผลิต ที่มีคุณภาพ ในราคาถูก และสามารถส่งออกสินค้าได้โดยได้รับสิทธิพิเศษทางภาษี 	
		<ul style="list-style-type: none"> สินค้าไฟจากประเทศสมาชิกอาเซียนได้สามารถเข้ามาแข่งขันในประเทศได้ 	
กฎว่าด้วยถิ่นกำหนดของสินค้า	การใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีสำหรับสินค้าที่ผลิต และใช้วัตถุดิบในประเทศสมาชิกอาเซียน	<ul style="list-style-type: none"> สามารถนำเข้าวัตถุดิบ หรือปัจจัยการผลิต ที่มีคุณภาพ จากประเทศอาเซียนได้ในราคาถูก และสามารถส่งออกสินค้าไฟได้โดยได้รับสิทธิพิเศษทางภาษี 	
ข้อตกลงยอมรับร่วมในสาขาวิชาชีพ ความร่วมมือด้านการขนส่งอาเซียน	<ul style="list-style-type: none"> แรงงานเคลื่อนย้ายในภูมิภาคอาเซียนสูงขึ้น การส่งเสริมการเคลื่อนย้ายคนข้ามพรมแดนภายในอาเซียน 	<ul style="list-style-type: none"> สามารถแสวงหาแรงงานฝีมือได้ง่ายขึ้น 	

แผนภาพแสดงการวิเคราะห์กระทบหลังการเข้าสู่AEC ในปี 2559 ที่จะส่งผลให้มีไฟนำเข้าจากภูมิภาคอาเซียนเพิ่มมากขึ้น¹⁷

ด้านสังคม (ค่านิยมความเชื่อการเรียนรู้)

T3 การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ง่าย ทำให้มีแนวโน้มที่จะไปหันไปเล่นการพนันหรือลงทุนในรูปแบบอื่น

ผลกระทบจากการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีต่างๆ และจำนวนการใช้งานของอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์สมาร์ตโฟนในปัจจุบันที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ประชาชนมีทางเลือกในการเล่นพนันมากขึ้น โดยเฉพาะการพนันออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ตที่มีแนวโน้มการเติบโตขึ้นทุก ๆ ปี ไม่ว่าจะด้วยการเล่นผ่านคอมพิวเตอร์ หรือโทรศัพท์เคลื่อนที่ซึ่งเป็นเรื่องที่สะดวก เข้าถึงง่าย และปลอดภัยมากยิ่งขึ้น โดยมีผู้ให้บริการการพนันออนไลน์เพิ่มมากขึ้นทุกปี และมีการแข่งขันทางการตลาดอย่างรุนแรงผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ หรือเว็บไซต์ ทั้งนี้มีความเป็นไปได้สูงว่าประชาชน กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก (สินค้าไฟ) ในปัจจุบัน โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ใน 1) กลุ่มเจนเอเรชั่น เอ็กซ์ (Generation X) ผู้ซึ่งเติบโตมาพร้อมกับการพัฒนาของวิดีโอเกม, คอมพิวเตอร์, โทรศัพท์, โทรศัพท์มือถือรุ่นแรกๆ ทำให้มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความคิดเปิดกว้าง มีความคิดสร้างสรรค์ ยืดหยุ่นในการปรับตัวกับวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป และมีความพร้อมในการเรียนรู้และใช้งานเทคโนโลยี และ 2) กลุ่มเจนเอเรชั่นวาย (Generation Y) ซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับข้อมูลข่าวสารอยู่ตลอดเวลาในยุคโลกาภิวัตน์และมีพฤติกรรมที่เปิดรับ

¹⁷ ที่มา : ผลการศึกษาการสร้างความชัดเจนในบทบาทรัฐวิสาหกิจภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ,สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ,มีนาคม 2555



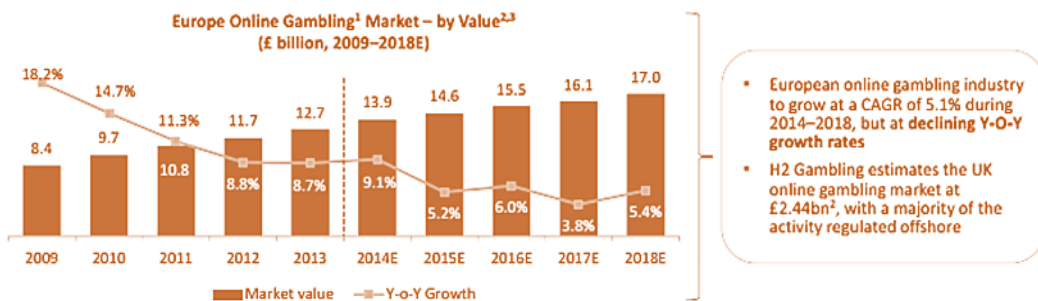
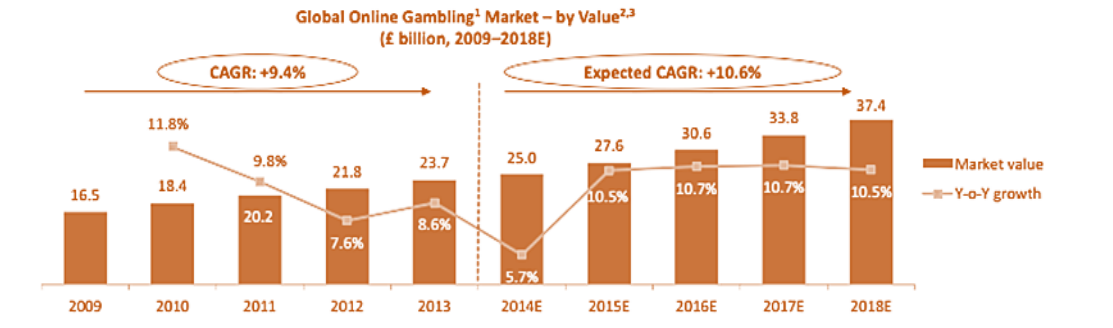
สิ่งใหม่ ๆ และผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา (อ้างอิงจากรายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตในประเทศไทย ปี 2558 (Thailand Internet User Profile 2015) จัดทำโดยสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) หรือ สทอ. (ETDA) พบว่า จากการสำรวจพฤติกรรมของผู้ใช้อินเทอร์เน็ตไทยจำนวน 10,434 คน Gen Y เป็นกลุ่มที่มีพฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตมากที่สุดถึง 54.2 ชั่วโมง/สัปดาห์ หรือเฉลี่ยแล้วคน Gen Y ใช้อินเทอร์เน็ตวันละ เกือบ 8 ชั่วโมงต่อวัน ซึ่งมากที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มเจนเนอร์ชันอื่นๆ) จะหันมาให้ความสำคัญกับการพนันรูปแบบออนไลน์ใหม่ที่เกิดขึ้นในอนาคต

ตามผลการสำรวจอัตราการเติบโตของตลาดการพนันรูปแบบออนไลน์ตั้งแต่ปี 2550 – 2561 พบว่า บ่อนการพนันออนไลน์มีแนวโน้มเติบโตควบคู่ไปกับอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคเอเชีย เกมการพนันออนไลน์มีแนวโน้มเติบโตอย่างมาก เนื่องจาก รัฐบาลในภูมิภาคให้การสนับสนุนธุรกิจการพนันอย่างเปิดกว้าง อีกทั้งธุรกิจการพนันในเอเชียจะเป็นตลาดการพนันถูกกฎหมายที่ใหญ่ที่สุดในโลก (แซงหน้าธุรกิจการพนันในสหรัฐอเมริกาและยุโรปซึ่งเป็นตลาดดั้งเดิม) ทั้งนี้ ภาครัฐ และภาคธุรกิจพยายามคิดค้นหาเกม การพนันประเภทใหม่ๆ ผ่านช่องทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การพนันบ่อน ออนไลน์ การพนันฟุตบอลออนไลน์ เป็นต้น โดยคาดการณ์ว่า ภายในปี 2561 จะมียอดมูลค่าตัวเลขการพนัน ออนไลน์ทางโทรศัพท์ แท็บเล็ต เพิ่มขึ้นเป็น 100,000,000,000 เหรียญสหรัฐ และคาดการณ์ว่ามีจำนวนผู้เล่นทั้งหมดเท่ากับ 164 ล้านคน

นอกจากการพนันออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ตแล้ว ยังมีช่องทางเลือกอื่นๆ ให้ประชาชนสามารถเลือกลงทุนได้อย่างถูกกฎหมายมากขึ้น เช่น การลงทุนในหุ้น หรือทองคำ ซึ่งการลงทุนดังกล่าว ณ ปัจจุบัน ไม่จำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยเงินที่มากนัก และความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับการลงทุนในหุ้นก็สามารถหาได้ง่ายขึ้นไม่ว่าจะเป็นการอ่านผ่านอินเทอร์เน็ต หรือหนังสือ ทำให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของโรงงานไฟ อาจเบนความสนใจที่จะไปเล่นการพนันหรือลงทุนในรูปแบบอื่น ๆ มากขึ้นนั่นเอง



The global online gambling market is expected to grow at a CAGR of 10.6% during 2014–2018



Note: 1) Online Gambling Market comprises of remote gaming activities by means of internet (desktop-based as well as mobile); market is synonymously referred as online gaming sector

Source: 'Global Online Gambling', MarketLine (February 2015); H2 Gambling Capital; 'Online Gaming Should Continue Its Winning Streak in 2015', Dundee Capital Markets (January 2015)

แผนภาพแสดงอัตราการเติบโตของตลาดการพนันรูปแบบออนไลน์ตั้งแต่ปี 2550 – 2561 (ผลการคาดการณ์)

ด้านเทคโนโลยี

T4 อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง แข่งขันกันด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง

ผลจากการที่เทคโนโลยีในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเปลี่ยนแปลงถูกพัฒนาอย่างรวดเร็ว เพื่อลดกระบวนการซับซ้อนในการทำงาน เพื่อย่นระยะเวลาในการผลิตสายงานแบบเดิม เพื่อปรับปรุงคุณภาพของสินค้าอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในท้ายที่สุด ทำให้การพัฒนาเทคโนโลยีการพิมพ์จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูงและต้องมีการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโรงงานไฟอาจยังคงมีงบประมาณไม่เพียงพอที่จะลงทุนในเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงตามความต้องการของตลาดได้ทันเวลาที่ จึงทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับบริษัทเอกชนได้



บัตรบริการชำระ



การพิมพ์วงฉีก



เทคนิกซีเคิร์กบาร์ค



เทคนิกหมึกล่องหน



การพิมพ์แบบดิฟเฟอ



การพิมพ์แบบซ้อนชั้น



เทคนิกเส้นใยล่องหน



เทคนิกซีเคิร์กบาร์ค

แผนภาพแสดงตัวอย่างเทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูงที่ถูกใช้ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงของ
หน่วยงานภาคเอกชน

T5 อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีออนไลน์ทำให้เข้าถึงสินค้าทดแทนรูปแบบต่าง ๆ ได้สะดวกมากยิ่งขึ้นส่งผลให้คู่แข่ง
เข้ามาแข่งขันมากขึ้น

ในปัจจุบัน การสื่อสารและการเข้าถึงบริการทางอินเทอร์เน็ต เป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นจะ
ส่งผลต่อระดับความรุนแรงในการแข่งขันของโรงงานไฟ ก่อคือ ผลกระทบจากการพัฒนาอย่างรวดเร็วของ
เทคโนโลยีต่างๆ และจำนวนการใช้งานของอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์มือถือในปัจจุบันที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้
ประชาชนมีทางเลือกในการเล่นพนันมากขึ้น โดยเฉพาะการพนันออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ตที่มีแนวโน้มการเติบโตขึ้น
ทุก ๆ ปี ไม่ว่าจะด้วยการเล่นผ่านคอมพิวเตอร์ หรือโทรศัพท์เคลื่อนที่ซึ่งเป็นสิ่งที่สะดวก เข้าถึงง่าย และปลอดภัยมาก
ยิ่งขึ้น ทำให้มีความเป็นไปได้สูงว่าความนิยมในการใช้อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีออนไลน์จะทำให้ผู้บริโภคที่นิยม
การพนันสามารถเข้าถึงสินค้าทดแทนรูปแบบต่าง ๆ ได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ควบคู่ไปกับ บ่อนการพนันออนไลน์ที่มี
แนวโน้มเติบโตควบคู่ไปกับอุตสาหกรรมเทคโนโลยี สารสนเทศ โดยเฉพาะเมื่ออินเทอร์เน็ตกลายเป็นเครื่องมือสื่อสาร
ของคนในสังคมยุคออนไลน์ ทั้งนี้ พบว่า ในภูมิภาคเอเชีย เกมการพนันออนไลน์มีแนวโน้มเติบโตอย่างมาก เนื่องจาก
รัฐบาลในภูมิภาคให้การสนับสนุนการเปิดธุรกิจการพนัน อีกทั้ง อีกไม่กี่ปีข้างหน้าธุรกิจการพนันในเอเชียถูกคาดการณ์
ว่าจะขึ้นนำหน้าธุรกิจการพนันในสหรัฐอเมริกาและยุโรปซึ่งเป็นตลาดดั้งเดิม และกลายมาเป็นตลาดการพนัน
ที่ถูกกฎหมายที่ใหญ่ที่สุดในโลก โดยภาครัฐ และภาคธุรกิจต่างก็พยายามคิดค้นหาเกม การพนันประเภทใหม่ๆ
ผ่านช่องทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การพนันบ่อน ออนไลน์ และการพนันฟุตบอลออนไลน์ เป็นต้น ดังนั้น



ทำให้มีการแข่งขันทางการตลาดอย่างรุนแรงผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ หรือเว็บไซต์ ส่งผลให้คู่แข่งของโรงงานไฟฟ้ามักขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก

ด้านกฎหมาย

T6 การบังคับใช้พรบ. ไฟ ซึ่งห้ามการผลิตและจำหน่ายไฟที่ไม่ได้รับอนุญาต ยังไม่เข้มงวดมากนัก ส่งผลให้มีไฟลักลอบจำนวนมาก

เนื่องจากโรงงานไฟไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการจับกุมด้วยตนเอง ต้องอาศัยหน่วยงานภายนอกกระทำการจับกุม ดังนั้นในการจับกุมไฟลักลอบแต่ละครั้งจะมีปริมาณที่น้อย เมื่อเทียบกับการจับกุมสุรา และบุหรี่ปิดกฎหมาย ที่อาจจะมีการถูกจับตามองมากกว่าการจับกุมไฟนำเข้าแบบผิดกฎหมาย เพราะเหตุนี้จึงทำให้มีไฟที่นำเข้ามาอย่างผิดกฎหมาย เล็ดลอดเข้ามาในประเทศเป็นจำนวนมาก และมีผลให้ไฟลักลอบยังคงมีการจำหน่ายอย่างต่อเนื่องในปีปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อตรงกบยอดขาย และความต้องการไฟจากโรงงานไฟ

ด้านการแข่งขัน

T7 ภาคเอกชนมีประสบการณ์และกระบวนการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่ดีกว่า

หากทำการเปรียบเทียบ คุณภาพเครื่องจักร และประสบการณ์ในการทำธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง พบว่า ภาคเอกชนมีความพร้อมที่สูงกว่าโรงงานไฟ อันจะเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงของโรงงานไฟ กล่าวคือ บริษัทเอกชนที่ทำธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงรายใหญ่ในประเทศไทย มีประสบการณ์ยาวนานมากกว่า 10 ปี ทำให้บริษัทเหล่านั้นมีความเชี่ยวชาญในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง อีกทั้ง กลุ่มผู้ดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงรายใหญ่ในประเทศไทยมีพนักงานที่มีประสบการณ์ในความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านการผลิตสิ่งพิมพ์ จึงถือได้ว่ามีความพร้อมสูงกว่าโรงงานไฟ ประกอบกับมีฐานลูกค้าของตนเอง ซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงของโรงงานไฟ



95 ปี



38 ปี



12 ปี

แผนภาพแสดงกลุ่มผู้ดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงรายใหญ่ในประเทศไทย

ตามประสบการณ์ในการก่อตั้งบริษัท

**T8 ราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟ (ไฟป๊อก) ของโรงงานไฟสูงกว่าราคาไฟล็กلوبซึ่งมีการจำหน่ายเป็นจำนวนมาก**

เนื่องจากราคาสินค้าก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ของลูกค้า และจากการเปรียบเทียบระหว่างราคาจำหน่ายไฟของโรงงานไฟ ทั้งราคาขายส่ง ราคาขายปลีก เทียบกับราคาจำหน่ายไฟล็กلوب พบว่า ราคาจำหน่ายไฟของโรงงานไฟสูงกว่า ราคาจำหน่ายไฟล็กلوبค่อนข้างมาก ยกตัวอย่างเช่น เมื่อเปรียบเทียบราคาขายปลีกของไฟป๊อกที่กำลังมีการประกาศขายตามเว็บไซต์ต่างๆ ในช่วงเวลาใกล้เคียงกับประกาศของโรงงานไฟ (ช่วงปี 2559) พบว่า นอกจากไฟป๊อกล็กلوبจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับไฟป๊อกของทางโรงงานไฟ แต่ราคาไฟป๊อกพลาสติกล็กلوبเริ่มต้นที่ 70 - 100 บาท/สำหรับ ในขณะที่ไฟป๊อกพลาสติก 1 สำหรับที่ผลิตโดยโรงงานไฟจะมีราคาอยู่ที่ 260 บาท ทำให้ราคาขายไฟของโรงงานไฟ (ตามตัวอย่าง) มีราคาสูงกว่าราคาขายไฟล็กلوبในอินเทอร์เน็ตถึง 2.6 เท่า ดังนั้น จึงส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของกลุ่มลูกค้าผลิตภัณฑ์ไฟผู้ซึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านราคาเป็นหลัก

ประกาศโรงงานไฟ เรื่อง ราคาขายส่ง ราคาขายปลีก และหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการขายไฟ ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ลงวันที่ 7 เมษายน 2559	
ราคาขายส่ง ของโรงงานไฟ:	<ul style="list-style-type: none"> ● ไฟป๊อกกระดาษ ราคา 100 - 160 บาท/สำหรับ (ขั้นต่ำ 10,000 สำหรับ) ● ไฟป๊อกพลาสติก ราคา 170 - 230 บาท/สำหรับ (ขั้นต่ำ 5,000 สำหรับ) ● ไฟป๊อกพลาสติกขอบทอง ราคา 260 - 340 บาท/สำหรับ (ขั้นต่ำ 5,000 สำหรับ)
ราคาขายปลีกของโรงงานไฟ :	<ul style="list-style-type: none"> ● ไฟป๊อกกระดาษ ราคา 180 บาท/สำหรับ (ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม) ● ไฟป๊อกพลาสติก ราคา 260 บาท/สำหรับ (ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม) ● ไฟป๊อกพลาสติกขอบทอง ราคา 380 บาท/สำหรับ (ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม) ● ไฟตัวเล็ก ราคา 55 บาท/สำหรับ (ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)

T9 อุตสาหกรรมการพิมพ์มีแนวโน้มการใช้เครื่องจักรแทนกำลังคนมากเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงนั้น ส่วนใหญ่มุ่งเน้นในด้านการใช้งานเครื่องจักรเป็นหลัก มากกว่าการอาศัยฝีมือแรงงานหรือความสามารถเฉพาะทางของบุคลากร อีกทั้งการใช้กำลังเครื่องจักรทำให้สามารถผลิตสินค้าได้มากกว่าการใช้กำลังคน และได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพคงที่มากกว่า ในขณะที่โรงงานไฟมีการใช้กำลังคนเป็นปัจจัยสำคัญหลักในการผลิต เนื่องจากการใช้เครื่องจักรจำเป็นต้องมีการลงทุนสูงในระยะแรก แต่การจ้างพนักงานมีค่าใช้จ่ายที่น้อยกว่าในเบื้องต้น ดังนั้น จึงส่งผลกระทบต่อการผลิตขีดความสามารถการแข่งขันของโรงงานไฟเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการรายอื่น ดังนั้น หากโรงงานไฟต้องการที่จะเข้าแข่งขันในตลาดสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง การใช้งานเครื่องจักรที่มากกว่าการอาศัยฝีมือแรงงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่โรงงานไฟไม่ควรมองข้าม



T10 โครงสร้างการขายที่กระทำผ่านระบบสัมปทานส่งผลกระทบต่อความสามารถในการควบคุมราคาขายในตลาด

แม้ว่าการให้สัมปทาน มีผลดีต่อผู้ให้สัมปทาน หรือโรงงานไฟ ทั้งในแง่ของการลดต้นทุนในการบริหารจัดการด้านการขาย การสร้างรายรับหลักที่มั่นคง และทำให้กิจการสามารถขยายยอดขายและเติบโตในพื้นที่ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าการลงพื้นที่ที่กระจายสินค้าด้วยตนเอง แต่ระบบสัมปทานก็ยังคงมีข้อจำกัดอยู่หลายประการเช่นเดียวกัน อันได้แก่ ความสามารถในการรักษาคุณภาพและมาตรฐานในการขายสินค้าและบริการของผู้ให้สัมปทานลดลง ชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถทำให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ตลอดจนความเสียหายเปรียบของผู้ให้สัมปทานในการควบคุมราคาขายจริงในตลาด เนื่องจากในปัจจุบัน โรงงานไฟจำหน่ายไฟผ่านระบบสัมปทาน ดังนั้น ผู้รับสัมปทาน จะนำสินค้าไปกระจายต่อผู้แทนจำหน่ายลำดับแรกและอาจต้องผ่านผู้แทนจำหน่ายอีกหลายลำดับก่อนจะถึงมือผู้ซื้อไฟเพื่อการอุปโภค ดังนั้นราคาจะสูงขึ้นตามจำนวนชั้นของผู้แทนจำหน่ายทำให้ราคาไฟในท้องตลาดสูงกว่าที่โรงงานไฟจำหน่ายให้แก่ผู้รับสัมปทานมาก ทำให้ยากต่อการแข่งขันกับราคาของไฟลักลอบ ซึ่งทำให้ลดขีดความสามารถของโรงงานไฟในการแข่งขันกับผู้ผลิตไฟรายอื่นทั้งในและต่างประเทศ

ตารางแสดงผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบในการใช้โครงสร้างการขายที่กระทำผ่านระบบสัมปทาน

ผลกระทบเชิงบวก	ผลกระทบเชิงลบ
<ul style="list-style-type: none">● ลดขีดจำกัดด้านภาษี ทำให้ง่ายต่อการเจาะตลาดใหม่ ๆ หรือขยายฐานตลาดลูกค้าให้กว้างขึ้น● ความเสี่ยงทางการเงินและด้านกฎหมายอยู่ในระดับต่ำ● ไม่มีความจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนมาก● รายรับที่มั่นคง สร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุนและผู้เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none">● ระดับการควบคุมด้วยตนเองต่ำ โดยเฉพาะด้านการควบคุม● ผู้รับสัมปทานผันตัวเป็นคู่แข่งในอนาคต● มีความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของข้อมูลและลิขสิทธิ์● สัญญามีระยะเวลาจำกัด และมีความไม่แน่นอน● ความสามารถในการควบคุมการบริหารจัดการน้อยลง ส่งผลต่อ Brand Reputation ของโรงงานไฟ

ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกจะนำไปสู่การวิเคราะห์ TOWS Matrix และทำการกลั่นกรองเป็นยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟในลำดับถัดไป



3.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix และการวางหลักการยุทธศาสตร์

ภายหลังจากการวิเคราะห์เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ของโรงงานไฟ สามารถนำผลลัพธ์ดังกล่าว มาพิจารณาร่วมกันในการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์เชิงรับ ยุทธศาสตร์เชิงทดแทน และยุทธศาสตร์เชิงบรรเทา ก่อนที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์และจัดกลุ่มเป็นยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟโดยสมบูรณ์ ทั้งนี้ TOWS Matrix ที่วิเคราะห์ในปี 2558 ยังคงเป็นกลยุทธ์ที่ใกล้เคียงกับ TOWS Matrix ที่วิเคราะห์ในปี 2559 เนื่องจากทั้งสองปี เป็นช่วงแรกที่โรงงานไฟนำแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2558-2563 มาปรับใช้ แต่อย่างไรก็ตามรายละเอียดเชิงลึกในแต่ละกลยุทธ์ได้มีการวางแผนให้สืบเนื่องจากปี 2558 อย่างเหมาะสมเป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยมีรายละเอียดของการวางหลักการยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์เชิงรับ ยุทธศาสตร์เชิงทดแทน และยุทธศาสตร์เชิงบรรเทา ดังต่อไปนี้

		จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	รุก (Aggressive)	1. ขยายตลาดสู่อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง โดยมุ่งเน้นการให้บริการงานพิมพ์ภาครัฐ (+S1,+S2,+S6,+O1,+O3,+O8,+O10)	ทดแทน (Diversifying) <ol style="list-style-type: none"> ทำการตลาดเชิงรุก <ul style="list-style-type: none"> พัฒนา Marketing & Sale Team (-W5, +O2,+O11) ขยายช่องทางกระจายสินค้าให้เข้าถึงผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด (+O4) พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ของลูกค้า (-W3 +O2,+O5,+O6,+O9,+O11) Rebranding & Repositioning <ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงภาพลักษณ์ และใช้การประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง และให้ความรู้ด้านการดำเนินงานของโรงงานไฟ (-W3,-W4,+O2,+O3,+O7,+O10) พัฒนาศักยภาพด้านงานพิมพ์ลดการปลอมแปลง (-W5,-W6,+O1,+O3,+O8,+O10)
	รับ (Defensive)	<ol style="list-style-type: none"> รักษา Market Share ของสินค้าไฟ (+S3,+S4,+S7,-T1,-T2) ปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตเป็นลักษณะ Demand pull system (+S5,-T1,-T2,-T8) <ul style="list-style-type: none"> พัฒนาการผลิตให้มีความ Flexible ในการผลิต (+S5,-T1,-T2) นำระบบ ERP เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเต็มรูปแบบเพื่อการพัฒนาธุรกิจในอนาคต (-W8,-T9) รณรงค์ให้เกิดความร่วมมือในการต่อต้านการใช้ไฟลักลอบ และสร้างให้เกิดการกีดกันทางเครือข่ายในการจำหน่ายไฟลักลอบ (+S7,-T2,-T6,-T8) 	บรรเทา (Turnaround) <ol style="list-style-type: none"> ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมไปถึงจัดสรรพื้นที่ให้มีความเหมาะสมในการรองรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง (-W2,-W7,-W8 -W9,-W10,-W11,-W12,-W13,-T3,-T5,-T7,-T9) ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน เพื่อควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย (-W1,-T4,-T7,-T9,-T10,-W10)
ภัยคุกคาม (Threat)			

แผนภาพแสดงการวางยุทธศาสตร์เชิงรุก เชิงรับ เชิงทดแทน และเชิงบรรเทาจากการทบทวน SWOT Analysis



ยุทธศาสตร์เชิงรุก (Aggressive)

เป็นการนำจุดแข็งของโรงงานไฟฟ้ามียูมาตอบรับกับโอกาสที่จะเกิดขึ้น ในที่นี้ คือการเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลงโดยอาศัยข้อได้เปรียบของการเป็นหน่วยงานในสังกัดกรมสรรพสามิต ดังนั้นโรงงานไฟต้องมีการดำเนินกิจกรรมในลักษณะ ดังนี้

1. ขยายตลาดสู่อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง โดยมุ่งเน้นการให้บริการงานพิมพ์ภาครัฐ (+S1,+S2,+S6,+O1,+O3,+O8,+O10)

โรงงานไฟมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จสูง และมีโอกาสที่จะเพิ่มรายได้แก่โรงงานไฟเพื่อที่จะชดเชยรายได้จากการจำหน่ายไฟที่มีแนวโน้มลดลง แต่ทั้งนี้โอกาสที่จะสามารถขยายตลาดสู่อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงได้นั้น ขึ้นอยู่กับการวางแผนการดำเนินงานภายในที่รัดกุมตามแนวทางที่ถูกวิเคราะห์ตามโครงการศึกษาแนวทางในการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงซึ่งจัดทำโดยคณะที่ปรึกษาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ยุทธศาสตร์เชิงรับ (Defensive)

เนื่องจากอุปสรรคภายนอกอาจส่งผลกระทบต่อโรงงานไฟ ดังนั้นโรงงานไฟสามารถนำจุดแข็งที่โรงงานไฟมีมาใช้เพื่อป้องกันอุปสรรคเหล่านั้น โดยในภาพรวมจะเป็นเรื่องของการรักษาระดับรายได้จากการจำหน่ายไฟ (ซึ่งทั้งในปีที่ 1 (ปี 2558 ที่ผ่านมา) และ ปีที่ 2 (ปี 2559) ของยุทธศาสตร์ โรงงานไฟยังคงดำเนินการจำหน่ายไฟผ่านระบบสัมปทาน) เรื่องของการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการผลิตไฟให้มีสินค้าคงเหลือน้อยที่สุด และเรื่องของการรณรงค์การต่อต้านการใช้ไฟลักลอบ โดยมีการดำเนินกิจกรรมหรือกลยุทธ์ในลักษณะดังต่อไปนี้

1. รักษา Market Share ของสินค้าไฟ (+S3,+S4,+S7,-T1,-T2)
2. เปลี่ยนวิธีการผลิตเป็นลักษณะ Demand pull system (+S5,-T1,-T2,-T8)
 - พัฒนาการผลิตให้มีความ Flexible ในการผลิต (+S5,-T1,-T2)
 - นำระบบ ERP เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเต็มรูปแบบเพื่อการพัฒนาธุรกิจในอนาคต (-W8,-T9)
3. รณรงค์ให้เกิดความร่วมมือในการต่อต้านการใช้ไฟลักลอบ และสร้างให้เกิดการกีดกันทางเครือข่ายในการจำหน่ายไฟลักลอบ (+S7,-T2,-T6,-T8)



กิจกรรมหรือกลยุทธ์ดังกล่าว จะช่วยให้โรงงานไฟสามารถรับมือกับสถานการณ์ของแนวโน้มความต้องการไฟที่เปลี่ยนแปลงไป รวมไปถึงการรับมือกับปัญหาไฟลัดลอบที่โรงงานไฟไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ ด้วยวิธีการของการปิดกั้นที่ช่องทางการจำหน่ายหลัก เช่น ร้านค้าปลีก, ร้านค้าส่ง, ร้าน Modern trade เป็นต้น

ยุทธศาสตร์เชิงทดแทน (Diversifying)

เนื่องจากโอกาสที่เกิดขึ้นภายนอก โรงงานไฟไม่สามารถที่จะตอบรับโอกาสเหล่านั้นได้อันเป็นผลมาจากจุดอ่อนของโรงงานไฟ ดังนั้นสิ่งที่โรงงานไฟควรกระทำคือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้มีลักษณะพร้อมรับโอกาสให้มากยิ่งขึ้น ในภาพรวมจะเป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และการเตรียมความพร้อมในเรื่องของช่องทางและรูปแบบการติดต่อกับลูกค้า การขายและการตลาด รวมไปถึงการวางโครงสร้างสัดส่วนในการผลิตไฟแต่ละประเภทใหม่ การปรับปรุงภาพลักษณ์ของโรงงานไฟ โดยมีการดำเนินกิจกรรมหรือกลยุทธ์ในลักษณะดังต่อไปนี้

1. ทำการตลาดเชิงรุก

- พัฒนา Marketing & Sale Team (-W5, +O2,+O11)
- ขยายช่องทางการกระจายสินค้าให้เข้าถึงผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด (+O4)
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ของลูกค้า (-W3 +O2,+O5,+O6,+O9,+O11)

2. Rebranding & Repositioning

- ปรับปรุงภาพลักษณ์ และใช้การประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง และให้ความรู้ด้านการดำเนินงานของโรงงานไฟ (-W3,-W4,+O2,+O3,+O7,+O10)

3. พัฒนาศักยภาพด้านงานพิมพ์ลดการปลอมแปลง (-W5 ,-W6,+O1,+O3,+O8,+O10)

กิจกรรมหรือกลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยในการพัฒนา และปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงงานไฟให้สูงขึ้น เพื่อที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน และรองรับการขยายธุรกิจ ของโรงงานไฟ ได้ในอนาคต

ยุทธศาสตร์เชิงบรรเทา (Turnaround)

เป็นผลลัพธ์จากการที่ภัยคุกคามหรืออุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟส่งผลกระทบในเชิงลบ และจุดอ่อนที่โรงงานไฟมีหรือธรรมเนียมการปฏิบัติที่มีมานาน ทำให้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงการรับมือกับสถานการณ์ได้ ดังนั้นโรงงานไฟจำเป็นต้องหาวิธีบรรเทาปัญหาเหล่านั้นในมีระดับความรุนแรงลดลง กล่าวในภาพรวม คือ



ด้านโครงสร้างขององค์กร สถานที่ และสัดส่วนต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการผลิตของโรงงานไฟ ทำให้โรงงาน ไม่สามารถแข่งขันกับทางภาคเอกชนได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นโรงงานไฟสามารถรับมือกับสถานการณ์ได้โดยไม่เข้าไปแข่งขันในตลาดที่เอกชนดำเนินการโดยตรง หากแต่มุ่งเน้นตลาดเฉพาะ เช่น ตลาดภาครัฐ โดยที่หาทางบรรเทาความรุนแรงของปัญหาต่าง ๆ ผ่านกิจกรรมหรือกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมไปถึงจัดสรรพื้นที่ให้มีความเหมาะสมในการรองรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (-W2,-W7,-W8 -W9,-W10,-W11,-W12, -W13,-T3,-T5,-T7,-T9)
2. ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน เพื่อควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย (-W1,-T4,-T7,-T9,-T10,-W10)

จากการวางหลักการของยุทธศาสตร์ตามการวิเคราะห์ TOWS Matrix สามารถทำการสรุป จัดกลุ่ม และสังเคราะห์ ร่วมกับแนวทางการดำเนินงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร ออกมาเป็นยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ โดยกำหนดแนวทางของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์หลัก ได้ดังหัวข้อต่อไปนี้

3.4 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Driver) และกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ปี 2560 (SIP)

3.4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP Driver)

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit Driver – EP Driver) เป็นเครื่องมือหนึ่งในการประกอบการดำเนินงานจัดทำหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้กำหนดให้องค์กรรัฐวิสาหกิจนำมาใช้เพื่อให้องค์กรสามารถจัดทำ หรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์(Corporate Strategy) และแผนธุรกิจ (Business Plan) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนามูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กร

โดยการดำเนินงานเพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจด้วย EP Driver ภายหลังจากการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์แล้ว จะประกอบด้วยการทำงานทั้งสิ้น 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Driver) การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) และการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อน



ในการดำเนินงานเพื่อระบุกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan – SIP) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- การวิเคราะห์ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์

การวิเคราะห์ EP Driver เริ่มจากการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) ขององค์กร เพื่อศึกษา พิจารณา และวิเคราะห์ต่อยอดปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่ได้คำนวณขึ้น ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่เป็นรายการสำคัญ และมุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงรายการทางการเงินดังกล่าวให้ดีขึ้น เพื่อที่จะส่งผลให้องค์กรมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น ในที่สุด โดยในการคำนวณค่า EP ของโรงงานไฟ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผลงานค่า EP ของโรงงานไฟตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน พบว่า ในปี 2554 เป็นปีที่สัญญาสัมปทานเก่าสิ้นสุดลง และโรงงานไฟได้ทำสัญญาผู้รับผลประโยชน์รายใหม่¹⁸ ทำให้โรงงานไฟมียอดจำหน่ายไฟตามโควตาในระบบสัมปทานเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก ส่งผลให้กำไรสุทธิ (Net Income) เพิ่มขึ้น โดยมีผลงานค่า EP ในปี 2554 เพิ่มสูงขึ้นเป็น 99 ล้านบาท และยังคงรักษาระดับของผลงานค่า EP ได้อย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2556 โดยมีค่า EP ที่ 102 และ 114 ล้านบาท ในปี 2555 และ 2556 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามผลงานค่า EP ที่เพิ่มขึ้นนี้ มาควบคู่กับค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารและต้นทุนเงินทุนที่สูงขึ้นด้วย

สำหรับปีงบประมาณ 2557 ที่มีผลการดำเนินงานปรับตัวลดลง เมื่อพิจารณาแล้ว พบว่า โรงงานไฟมีกำไรสุทธิ และ NOPAT สูงกว่าเป้าหมาย โดยโรงงานไฟมีกำไรสุทธิ ประมาณ 174.85 ล้านบาท สูงกว่าเป้าหมายซึ่งกำหนดไว้ที่ 160 ล้านบาท ส่งผลให้มีผลงานค่ากำไร NOPAT ที่ 122.40 ล้านบาท สูงกว่าเป้าหมายที่ 112 ล้านบาท และในระยะเวลาเดียวกัน โรงงานไฟมีสัดส่วนของต้นทุนเงินทุนที่มากกว่าเป้าหมาย (แยกว่า) กล่าวคือ มีต้นทุนเงินทุนที่ 43.18 ล้านบาท จากเป้าหมายที่ 32.86 ล้านบาท โดยจากผลการดำเนินงานทั้งหมดด้วยเหตุผลดังกล่าว ส่งผลให้ผลงานค่า EP ของโรงงานไฟ ปี 2557 เท่ากับ 79.22 ล้านบาท ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ที่ 79.14 ล้านบาท เล็กน้อย ซึ่งผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ปรับตัวลดลงในปี 2557 ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการหดตัวของตลาดการบริโภคไฟในประเทศตามแรงกดดันด้านการปราบปรามการพนันผิดกฎหมาย ประกอบกับช่วงต้นปี 2557 เป็นระยะเวลาต่อสัญญาสัมปทานฉบับใหม่ ซึ่งผู้รับสัมปทานได้ปรับลดปริมาณการรับซื้อไฟในระบบสัมปทานลงต่ำกว่าเป้าหมายที่โรงงานไฟประมาณการไว้ ส่งผลให้นอกจากจะมีผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมาแล้ว โรงงาน

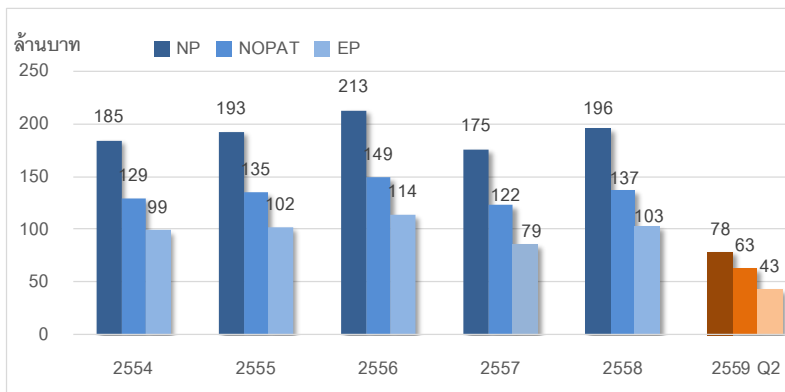
¹⁸ผู้รับสัมปทานรายใหม่ในขณะนั้น คือ บริษัท ซี เอส ไทย เทรดดิ้ง จำกัด ซึ่งมีกำหนดระยะเวลาตั้งแต่ 1 ม.ค. 54 ถึง 1 ม.ค. 57 ซึ่งเป็นผู้รับสัมปทานที่ต่อสัญญาสัมปทานในปีปัจจุบัน 2559 เช่นกัน โดยสัญญาที่สองมีกำหนดระยะเวลาตั้งแต่ 1 ส.ค. 59 ถึง 31 ก.ค. 61



ไฟยังมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย ทั้งนี้ โรงงานไฟได้ดำเนินการขอปรับลดเป้าหมายอย่างเป็นทางการแล้ว

ในปี 2558 เป็นปีที่มีผลการดำเนินงานดีขึ้น จากรายได้หลักและกำไรขั้นต้นที่สูงกว่าปี 2557 ที่ผ่านมา โดยมีรายได้จากการขายไฟ เท่ากับ 328.23 ล้านบาท และรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ เท่ากับ 50.54 ล้านบาท และมีสัดส่วนการปรับตัวสูงกว่าการเพิ่มขึ้นของต้นทุนขายและงานให้บริการ นอกจากนี้ การลดลงของสินทรัพย์รวม โดยเฉพาะสินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินงาน อาทิ สินค้าคงเหลือ และที่ดิน อาคาร อุปกรณ์-สุทธิ ยังมีส่วนสำคัญทำให้มูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ของโรงงานไฟเพิ่มขึ้น โดยมีค่า EP เท่ากับ 102.71 ล้านบาท

สรุปผลงานค่า EP (หน่วย: ล้านบาท)	2554	2555	2556	2557	2558	2559 (6M)
Net Income	184.81	192.73	213.05	174.85	195.72	78.45
NOPAT	129.37	134.91	149.13	122.40	137.00	62.76
ต้นทุนเงินทุน	30.35	32.75	35.39	43.18	34.29	19.67
EP ประจำปีงวด	99.02	102.16	113.75	79.22	102.71	43.09



* คำนวณจากข้อมูลงบการเงินปี 2558 ที่ สตง. ลงนามรับรอง

- ปี 2554 – 2556 ผลการดำเนินงานดีอย่างต่อเนื่อง จากที่ได้รับผลประโยชน์รายใหม่ซื้อไฟเกินโควตา
- ปี 2557 ผลการดำเนินงานต่ำลง จากสถานะตลาดชะลอตัว และปัญหาด้านการเมือง
- ปี 2558 พบว่า โรงงานไฟมีผลกำไรและค่า EP อยู่ในระดับเป้าหมายที่ยอมรับได้
- ปี 2559 เป็นปีที่มีข้อจำกัดมาก ทั้งเป็นปีที่สิ้นสุดสัญญากับผู้รับผลประโยชน์รายเดิม และไม่มีการผลิตไฟ Low cost

แผนภาพแสดง ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2554-2559(6m)

จากข้อมูลล่าสุด ณ สิ้นสุดไตรมาส 2 ประจำปี 2559 พบว่า โรงงานไฟ สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด โดยมีค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ EP เท่ากับ 43.09 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม พบกว่า ในปี 2559 นี้ เป้าหมายค่ากำไรของทางโรงงานไฟแตกต่างจากเป้าหมายที่กระทรวงการคลังกำหนดในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟ ประจำปี 2559 ดังนี้

- เป้าหมายของโรงงานไฟ: กำหนดเป้าหมายค่ากำไรสุทธิ เท่ากับ 143.41 ล้านบาท ต่ำกว่าปี 2558 ที่เท่ากับ 190 ล้านบาท เนื่องจากการยกเลิกผลิตถ่านไฟ Low cost



- เป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงฯ: กำหนดเป้าหมายค่ากำไรสุทธิไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา โดยกำหนดเป้าหมาย เท่ากับ 195 ล้านบาท

ดังนั้น ผลการดำเนินงานของโรงงานไฟ ฅ ลีสุดไตรมาส 2 ประจำปี 2559 จึงเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร แต่ยังคงต่ำกว่าเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงฯ ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ยังประมาณการณ์ว่าในช่วงครึ่งปีหลังของ ปี 2559 โรงงานไฟอาจมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากเป็นช่วงที่สิ้นสุดสัญญาสัมปทาน และอยู่ในกระบวนการสรรหาผู้รับผลประโยชน์รายใหม่ ซึ่งใช้เวลาประมาณ 4 เดือน ซึ่งอาจส่งผลให้ รายได้จากการจำหน่ายไฟโดยรวมลดลงในช่วงระยะเวลาดังกล่าว

ทั้งนี้ จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) ของ โรงงานไฟ นั้น ได้พิจารณาข้อมูลด้านการเงินจนถึงผล ฅ ลีสุดไตรมาสที่ 2 ประจำปี 2559 โดยเป็นรายงานผลทางการเงินเบื้องต้นก่อนนำเสนอ สดง.

- การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินและค่าความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

จากผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ข้างต้น สามารถแยกวิเคราะห์รายการทางการเงินออกมาในรูปของการแตกปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ได้ ทั้งนี้ ภายหลังจากการระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์แล้ว โดยทั่วไปพบว่าแต่ละองค์กรมักประสบปัญหาจากการมีปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินหลายปัจจัย ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินทั้งหมดได้ ภายใต้อุปเวลา และงบประมาณที่จำกัด ดังนั้น จึงควรทำการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินผ่านการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

โดยการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ เป็นการคำนวณหาร้อยละการเปลี่ยนแปลงของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ภายใต้สถานการณ์ที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน 1 ปัจจัยมีการเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 ในขณะที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินอื่นๆ คงที่

**หมายเหตุ: การวิเคราะห์ผลอัตราความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อน**

- 1) อัตราความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ คือ อัตราการเปลี่ยนแปลงของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ เมื่อปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 โดยตั้งสมมติฐานให้ปัจจัยอื่นๆ ทั้งหมดคงที่ซึ่งต่างกับผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ในความเป็นจริง ที่การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยหนึ่งๆ อาจส่งผลให้ปัจจัยอื่นๆ เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย
- 2) เครื่องหมายบวก และเครื่องหมายลบของอัตราความอ่อนไหว แสดงถึงผลกระทบตามหลักคณิตศาสตร์ที่มีต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ โดยการวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยขับเคลื่อนภายใต้ตั้งกำไรจากการดำเนินงานสุทธิ (งบ NOPAT) สามารถแปลความตามเครื่องหมายได้ เช่น รายได้ที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้กำไรทางเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้นในเชิงบวก และค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้กำไรทางเศรษฐศาสตร์ลดลงในเชิงลบ อย่างไรก็ตาม สำหรับปัจจัยขับเคลื่อนภายใต้เงินทุนหรือทุนทรัพย์ทางเศรษฐศาสตร์ (งบ Invested Capital) ไม่สามารถแปลความตามเครื่องหมายคณิตศาสตร์ดังกล่าวได้ อัตราความอ่อนไหวที่ได้จะแสดงให้เห็นถึงขนาดความสัมพันธ์และผลกระทบที่มีต่อกำไรทางเศรษฐศาสตร์เท่านั้น จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ความสามารถในการสร้างผลตอบแทนของปัจจัยนั้นๆ ต่อไป
- 3) ในกรณีที่ค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กรไม่คงที่ หรือสม่าเสมอ ไม่ควรรนำอัตราความอ่อนไหวของแต่ละปีมาเปรียบเทียบกัน แต่ให้พิจารณาถึงลำดับความสำคัญแทน

ยกตัวอย่างความหมายของปัจจัยขับเคลื่อนและอัตราความอ่อนไหวข้างต้น เช่น รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีอัตราความอ่อนไหวคิดเป็นร้อยละ 5 หมายความว่า หากรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้นร้อยละ 1 ในขณะที่ปัจจัยอื่นๆ คงที่ จะทำให้ค่า EP เพิ่มขึ้นประมาณ ร้อยละ 5 เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงความเป็นจริง เช่น รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้เกิดรายการค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น หรือการใช้ทุนทรัพย์ที่เพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน

ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP และอัตราความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่มีนัยสำคัญในปี 2558 สามารถแสดงได้ ดังนี้



ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์

		Sensitivity58	Sensitivity59 (6M)		
กำไร EP	กำไร NOPAT	รายได้			
		ภาษีเศรษฐศาสตร์			
		ค่าใช้จ่าย			
		ขายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า)	2.24%	2.50%	
		รับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	0.37%	0.28%	
		ประทับตราไฟปอกต่างประเทศ	0.00%	0.00%	
	WACC	ต้นทุนเงินทุนผู้ถือหุ้น			
		ต้นทุนเงินทุนเงินกู้			
		งานผลิตไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า)	-0.81%	-0.86%	
		งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	-0.13%	-0.09%	
		งานรับจ้างประทับตราไฟ	0.00%	0.00%	
		ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	-0.30%	-0.36%	
	ทุนทรัพย์	สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ - สุทธิ	-0.12%	-0.14%
			สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	-0.02%	-0.03%
		เงินทุนหมุนเวียนสุทธิ			
	เงินสด เงินฝากสถาบันฯ	-0.15%	-0.04%		
	เงินลงทุนชั่วคราว	-0.15%	-0.39%		
	ลูกหนี้การค้า	-0.02%	-0.02%		
	สินค้าคงเหลือ	-0.05%	-0.05%		

แผนภาพแสดง การวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ตามปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน

แผนภาพข้างต้น แสดงระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่ส่งผลโดยตรงต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) ทางด้านซ้ายมือ พร้อมกับระบุค่าความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยตามตัวเลขด้านขวามือ โดยทำการแสดงตัวเลขผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง พร้อมค่าความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (ร้อยละ) ซึ่งจากผลการคำนวณ พบว่า ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินมีค่าความอ่อนไหวที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปจากค่าความอ่อนไหวในปี 2557 มากนัก กล่าวคือ ปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวสูงในปี 2557 ยังคงมีค่าความอ่อนไหวสูงใน ปี 2558 โดยปัจจัยที่มีความอ่อนไหวมากที่สุด คือ รายได้จากการประกอบธุรกิจหลัก หรือรายได้จากการจำหน่ายไฟ ไม่รวมไฟนำเข้า และ ปัจจัยที่มีความค่าความอ่อนไหวรองลงมา คือ ค่าใช้จ่ายงานผลิตไฟ ส่วนปัจจัยที่มีความอ่อนไหวเป็นอันดับที่ 3 4 และ 5 คือ เงินสดและเงินฝากสถาบันการเงิน ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร และรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่าความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนหลักในระยะเวลา 5 ปี จำแนกเป็นปัจจัยด้านกำไร NOPAT และด้านต้นทุนเงินทุน พบว่า อันดับของปัจจัยที่มีความอ่อนไว้นั้นค่อนข้างคงที่ รายละเอียดของค่าความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินในรายการสำคัญ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ปัจจัยขับเคลื่อนหลัก		อัตราความอ่อนไหว					2559 (6M)
		2554	2555	2556	2557	2558	
NOPAT	1. รายได้จากการขายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า)	2.36%	2.80%	2.36%	2.81%	2.24%	2.50%
	2. ค่าใช้จ่ายงานผลิตไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า)	-0.83%	-1.05%	-0.90%	-1.00%	-0.81%	-0.86%
	3. ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	-0.36%	-0.50%	-0.25%	-0.48%	-0.30%	-0.36%
	4. รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	0.19%	0.09%	0.21%	0.37%	0.37%	0.28%
	5. ค่าใช้จ่ายงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	-0.13%	-0.08%	-0.11%	-0.16%	-0.13%	-0.09%
	6. ดอกเบี้ยรับ	0.05%	0.08%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Invested Capital	7. เงินลงทุนชั่วคราว	-0.05%	-0.05%	-0.05%	-0.06%	-0.15%	-0.39%
	8. ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ – สุทธิ	-0.03%	-0.08%	-0.10%	-0.16%	-0.12%	-0.14%
	9. สินค้าคงเหลือ	-0.05%	-0.06%	-0.05%	-0.08%	-0.05%	-0.05%
	10. เงินสดและเงินฝากสถาบันการเงิน	-0.36%	-0.40%	-0.33%	-0.45%	-0.15%	-0.04%

แผนภาพแสดง ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินรายการหลัก ระหว่างปี 2554-2559(6m)

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่า ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลกระทบต่อค่า EP รายการหลัก ในปี 2558 ทั้ง ส่วนของกำไร NOPAT และทุนทรัพย์ คือ

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน	อัตราความอ่อนไหว ปี 58
รายได้จากการขายไฟ(ไม่รวมไฟนำเข้า)	2.24%
ต้นทุนงานผลิตไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า)	-0.81%
เงินลงทุนชั่วคราว	-0.39%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	-0.30%
รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	0.37%



• การวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability)

หลังจากระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความอ่อนไหว (Sensitivity) สูงเรียบร้อยแล้ว ในลำดับต่อไปคือการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน โดยองค์กรควรพิจารณาประเด็นความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการ (Manageability) ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินแต่ละปัจจัยประกอบด้วย ซึ่งความสามารถในการบริหารจัดการนี้ได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับสถานะแวดล้อม รวมถึงกฎระเบียบและข้อบังคับในการดำเนินงานของโรงงานไฟ และประเมินเป็นคะแนนความสามารถในการบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินแต่ละปัจจัย ได้ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

คะแนนความสามารถในการบริหารปัจจัยขับเคลื่อน ของ โรงงานไฟ				
1 = บริหารได้ต่ำมาก	2 = บริหารได้ต่ำ เช่น ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	3 = บริหารได้ปานกลาง เช่น รายได้จากจำหน่ายไฟ ซึ่งสามารถกำหนดเป็นโควตาขั้นต่ำใน TOR	4 = บริหารได้สูง เช่น ต้นทุนการผลิต และการบริหารเงินลงทุน	5 = บริหารได้สูงมาก เช่น รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ
ต้นทุนค่าธรรมเนียมประทับตราไฟ	โบนัสกรรมการและพนักงาน	รายได้จากการขายไฟไทย	ต้นทุนวัตถุดิบ วัสดุประกอบใช้ไป	ค่าจ้างที่ปรึกษา
	เงินเดือน	รายได้จากการขายไฟจีนสี่สี	เงินสดและเงินฝากสถาบันการเงิน	
	ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ - สุทธิ	รายได้จากการขายไฟป๊อกลาสติก ขอบทอง	ค่าใช้จ่ายในการผลิต	
	ค่าเสื่อมราคา	รายได้จากการขายไฟป๊อกลาสติก	ต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	
		รายได้จากการขายไฟป๊อกระดาษ	ต้นทุนค่าแรง	
		รายได้งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	เงินลงทุนชั่วคราว	
			สินค้าคงเหลือ	
			ดอกเบียร์รับ	

แผนภาพแสดง ความสามารถในการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนของโรงงานไฟ ปี 2559 รอบไตรมาสที่ 2

จากการวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจัดการของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน และการจัดลำดับความสามารถในการบริหารข้างต้นพบว่า ปัจจัยที่สามารถบริหารจัดการได้สูงมาก (ระดับ 5) คือ ค่าใช้จ่ายในการจ้างที่ปรึกษา ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่โรงงานไฟสามารถควบคุมได้โดยตรง ส่วนปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่สามารถบริหารจัดการได้สูงรองลงมา และปานกลาง (ระดับ 4 และระดับ 3 ตามลำดับ) คือ กลุ่มของค่าใช้จ่ายในการผลิต และการบริหารสินทรัพย์ ที่การบริหารจัดการส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก เช่น ต้นทุนวัตถุดิบที่ถูกตรึงราคาโดยผู้จัดจำหน่าย (Supplier) เนื่องจากเป็นสินค้าเฉพาะ และมีผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบน้อยราย เป็นต้น รวมถึงกลุ่มรายได้



จากธุรกิจหลัก เช่น รายได้จากการขายไฟไทย ไฟป็อกกระดาษ ไฟป็อกพลาสติก และไฟป็อกพลาสติกของทอง เนื่องจากในปัจจุบันโรงงานไฟใช้ระบบจำหน่ายไฟผ่านผู้รับสัมปทานที่มีการกำหนดโควตาปริมาณการรับซื้อที่แน่นอนในสัญญาแล้ว

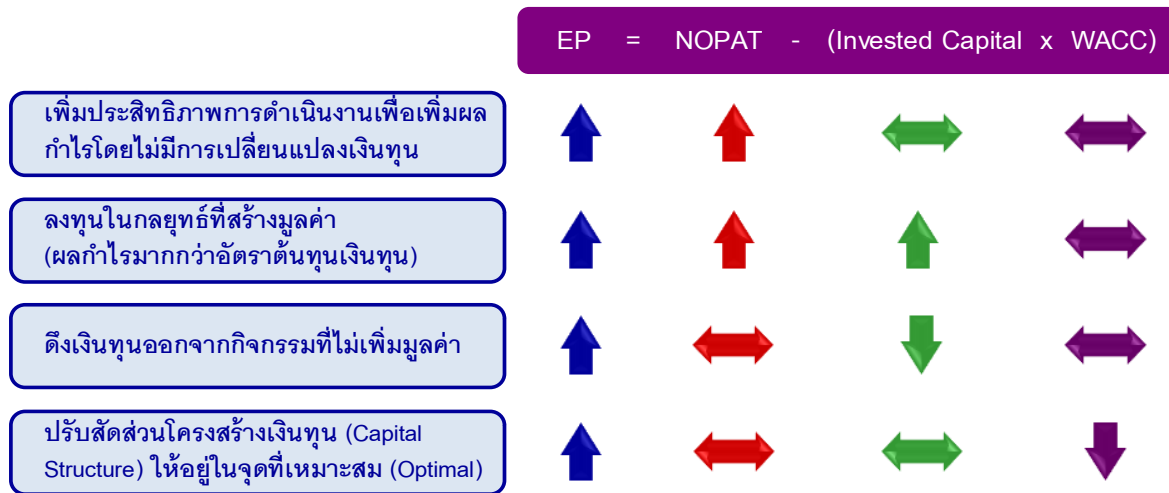
ในส่วนของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่สามารถบริหารจัดการได้ต่ำ และต่ำมาก (ระดับ 2 และระดับ 1) ได้แก่ ค่าตอบแทนพนักงาน ค่าที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ และต้นทุนค่าธรรมเนียมประทับตราไฟ เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีข้อกำหนด หรือมีกฎหมายควบคุม ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่บริหารจัดการได้ยาก ฉะนั้น ในการกำหนดยุทธศาสตร์ จึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีผลกระทบสูง หรือมีค่าความอ่อนไหวสูง ควบคู่ไปกับการมีความสามารถบริหารจัดการได้ง่าย

จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีค่าความอ่อนไหว (Sensitivity) ในระดับสูง และมีความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) ในระดับสูงที่โรงงานไฟควรเลือกบริหารจัดการเป็นอันดับแรก คือ รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์และต้นทุนวัตถุดิบ ตลอดจนถึงรายได้จากธุรกิจหลัก คือ รายได้จากการจำหน่ายไฟ และควรสงวนปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความอ่อนไหว และความสามารถในการบริหารจัดการต่ำเป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งได้แก่ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ค่าธรรมเนียมประทับตรา เป็นต้น

3.4.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วยการวิเคราะห์ EP Driver

ในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร และสร้างค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) โดยการบริหารปัจจัยขับเคลื่อน (EP Drivers) ที่เป็นองค์ประกอบของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินงาน (Operational Driver) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ซึ่งสามารถจำแนกเป็น 4 ประเด็นสำคัญ คือ

- (1) การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อเพิ่มผลกำไรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเงินทุนได้แก่ การเพิ่มรายได้จากการดำเนินงานและ/หรือลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น และส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
- (2) การลงทุนในกลยุทธ์ที่สร้างมูลค่าเป็นการเพิ่มเงินทุนในกิจกรรมที่ทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่มากกว่า ซึ่งส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
- (3) การดึงเงินทุนออกจากกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าเป็นการลดเงินลงทุนซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการสร้างรายได้ ซึ่งทำให้ต้นทุนเงินทุนลดลง ส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
- (4) การปรับสัดส่วนโครงสร้างเงินทุนให้อยู่ในจุดที่เหมาะสม ส่งผลให้องค์กรมีอัตราต้นทุนเงินทุนที่ต่ำลง ส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น



แผนภาพแสดง หลักเกณฑ์ที่กำหนดปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงาน (Operational Drivers)

จากปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงาน (Operational Drivers) ข้างต้น องค์กรสามารถนำมาพัฒนาแผนกลยุทธ์ ซึ่งแผนกลยุทธ์ที่ได้จากกระบวนการนี้ คือ แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan - SIP) โดยการวิเคราะห์ EP Driver เป็นการวิเคราะห์ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานด้านการเงิน และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายด้านการเงินเป็นหลัก ดังนั้น แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) ที่ได้จากกระบวนการนี้ จึงเป็นกลยุทธ์ที่มีวัตถุประสงค์หลักในการบรรลุเป้าหมายทางการเงิน และการพัฒนาการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัดด้านการเงินซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กรในที่สุด

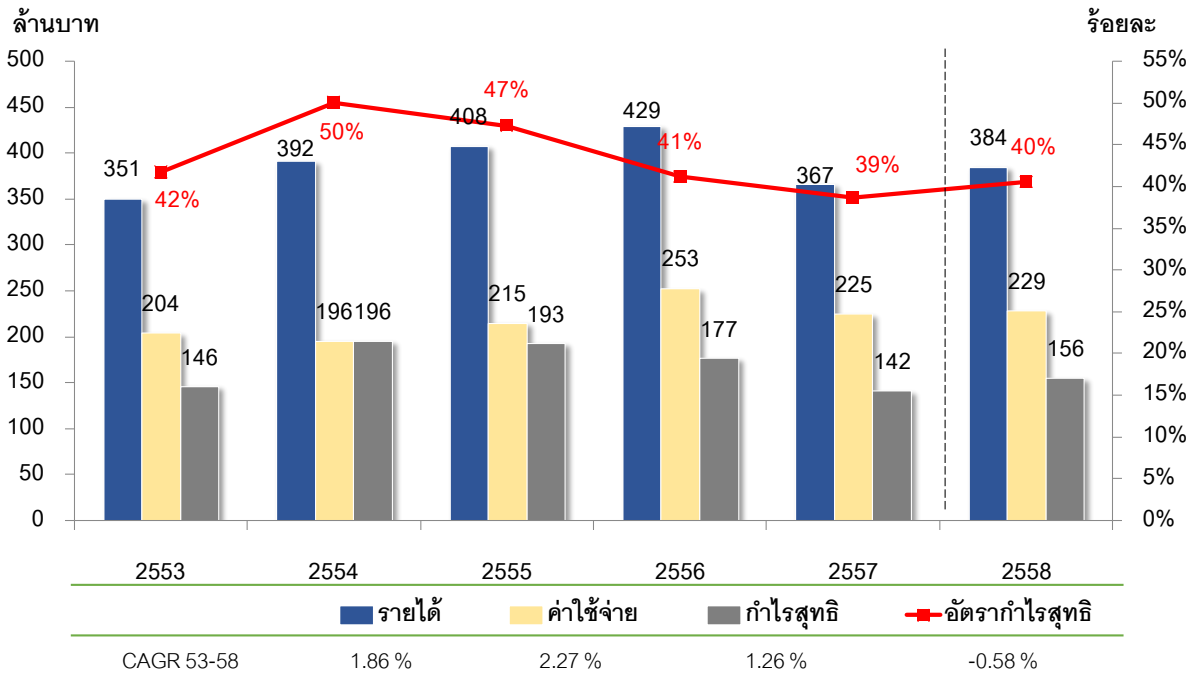
จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกับผู้บริหาร และบุคลากร ของ โรงงานไฟ เพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM ประจำปี 2559 และกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) ของ โรงงานไฟ พบว่า กลยุทธ์ SIP ประจำปี 2559 แบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ รายได้ ค่าใช้จ่าย ทุนทรัพย์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.4.2.1 ด้านรายได้

อัตรากำไรสุทธิของโรงงานไฟ มีแนวโน้มลดลงตั้งแต่ ปี 2554 เป็นต้นมา มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยของอัตรากำไรสุทธิต่อปี (CAGR) ปี 2553 – 2558 มีแนวโน้มลดลงเท่ากับร้อยละ 4.66 โดยในปี 2557 มีการลดลงของรายได้ อย่างเห็นได้ชัด ในขณะที่ค่าใช้จ่ายยังอยู่ในระดับปกติ ทำให้โรงงานไฟทำกำไรสุทธิได้น้อยสุดในรอบ 5 ปี



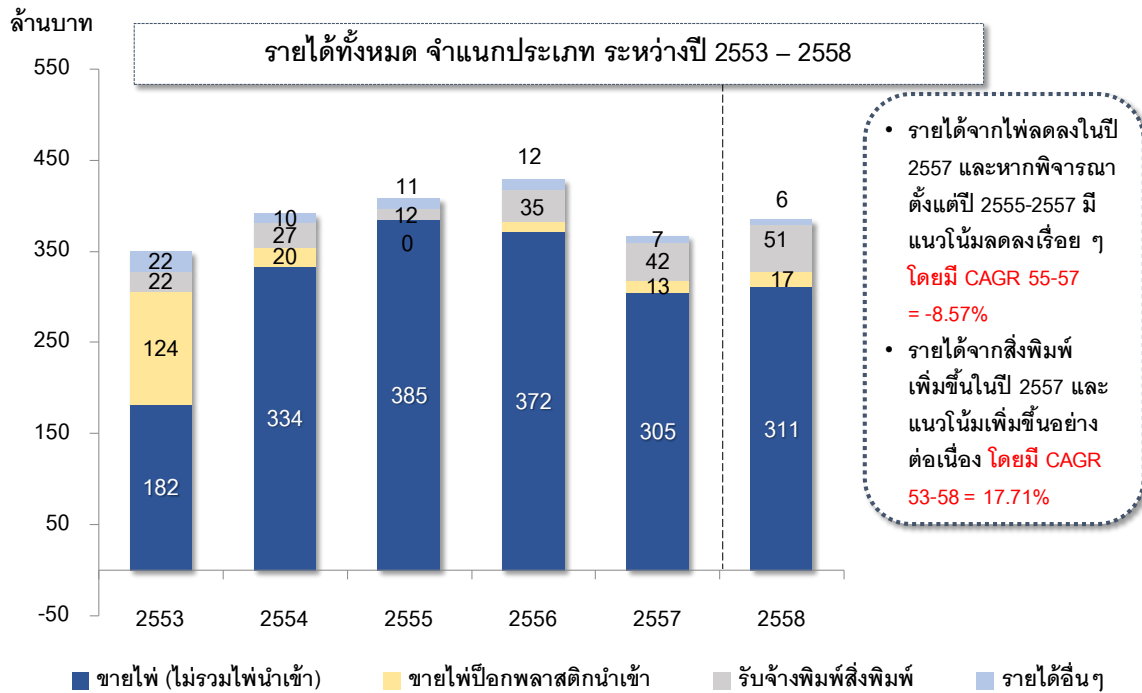
รายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรสุทธิ ปี 2553 – 2558



แผนภาพแสดง รายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรสุทธิของโรงงานไฟ ปี 2553 – 2558

(1) รายได้จากการจำหน่ายไฟ

รายได้จากการขายไฟถือเป็นปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินซึ่งส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กรสูงสุด จากการพิจารณาภาพรวมรายได้จากการจำหน่ายไฟในปี 2558 พบว่า มีรายได้จากการขายไฟ 328.23 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2557 เท่ากับ 317.98 ล้านบาท โดยคิดเป็นร้อยละ 86.77 ของรายได้จากการขายและการให้บริการทั้งหมด ทั้งนี้ รายได้จากการขายไฟมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ปี 2553 – 2558 เท่ากับร้อยละ 17.71



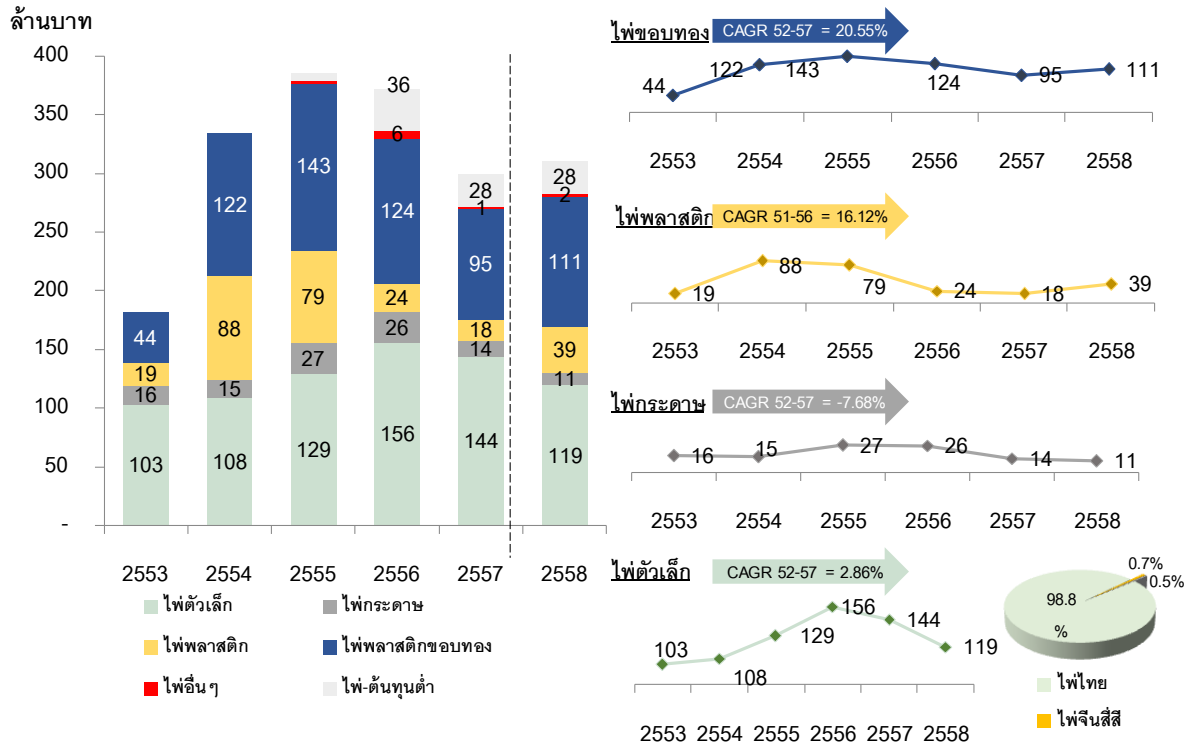
หมายเหตุ: รายได้อื่นๆ ประกอบด้วย รายได้จาก การประทับตราไฟป้อนต่างประเทศ รายได้เงินค่าผลประโยชน์ รายได้ค่าผลประโยชน์จากการใช้ทรัพย์สิน ดอกเบี้ยรับ รายได้อื่น และกำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สิน

แผนภาพแสดง แยกประเภทรายได้ของโรงงานไฟปี 2553 – 2558

จากการพิจารณารายได้จาก การจำหน่ายไฟแยกประเภทของไฟในปี 2558 พบว่า ไฟตัวเล็ก (ประกอบไปด้วยไฟไทยร้อยละ 98.80) มีสัดส่วนรายได้สูงสุดที่ 119 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 35.95 ของรายได้จากการไฟทั้งหมด ไม่รวมไฟป้อนพลาสติกนำเข้า ส่วนไฟป้อนพลาสติกขบตองมีสัดส่วนรายได้รองลงมาเป็นอันดับ 2 ที่ 111 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 35.69 โดยที่ไฟเกือบทุกประเภทมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยของรายได้จากการขายไฟต่อปี (CAGR) ปี 2553 – 2558 เพิ่มขึ้น ยกเว้นไฟกระดาษที่มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี 2553 – 2558 ลดลงร้อยละ 7.68



โครงสร้างรายได้ไฟแต่ละประเภท ปี 2553 – 2558

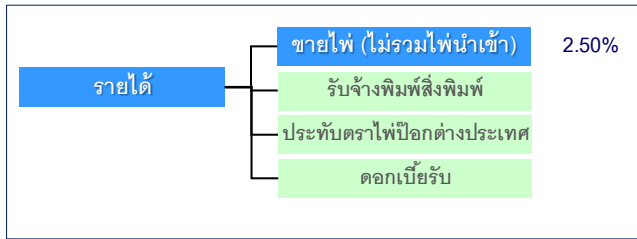


แผนภาพแสดง โครงสร้างรายได้ไฟแต่ละประเภทปี 2553 – 2558

จากการวิเคราะห์สัดส่วนรายได้จากการจำหน่ายไฟและอัตรากำไรสุทธิของโรงงานไฟแต่ละชนิดดังกล่าวจะพบว่า สินค้าไฟลาสติกและไฟลาสติกขอบทองสามารถสร้างรายได้ได้เพิ่มขึ้นจากปี 2557 โดยมีรายได้ในปี 2558 เท่ากับ 39 ล้านบาท และ 111 ล้านบาท ตามลำดับ ในขณะที่ไฟตัวเล็ก และไฟกระจายมีรายได้ลดลงจากปี 2557 โดยมีรายได้ในปี 2558 เท่ากับ 119 ล้านบาท และ 11 ล้านบาท ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ในภาพรวมพบว่า โรงงานไฟมีรายได้จากการจำหน่ายไฟเพิ่มขึ้นจากปี 2557 จาก 317.98 ล้านบาท เป็น 328.23 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.22

ทั้งนี้ รายได้จากการจำหน่ายไฟของโรงงานไฟนั้น เป็นไปตามสัญญาสัมปทาน และการซื้อไฟเพิ่มจากสัญญาของผู้รับผลประโยชน์ จึงเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่โรงงานไฟสามารถผลักดันได้น้อย ดังนั้น ในสร้างมูลค่าเพิ่มด้านรายได้จากการจำหน่ายไฟ จึงได้วางกลยุทธ์ SIP ในส่วนที่โรงงานไฟสามารถบริหารจัดการได้มากกว่า คือ รายได้จาก การจำหน่ายไฟนอกสัมปทาน ซึ่งโรงงานไฟสามารถพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ รวมถึงการหาช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมที่จะช่วยเพิ่มอัตรากำไรสุทธิและรายได้จากการจำหน่ายได้

โดยสามารถสรุปกลยุทธ์ SIP ด้านรายได้ในส่วนของรายได้จากการขายไฟได้ ดังนี้

**ปัจจัยขับเคลื่อนและอัตราความอ่อนไหว ปี 59 (6M)****ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน****รายได้จากการจำหน่ายไฟ**

- การพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ไฟ
- ประชาสัมพันธ์ตราสินค้า
- ขยายช่องทางการจัดจำหน่าย
- ขยายตลาดไปในต่างประเทศ
- ทำการตลาดเชิงรุก

กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ

- SIP1: กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก (กลยุทธ์ 2.2)
- ขยายช่องทางการกระจายสินค้า

SIP	KPIs	เป้าหมาย ปี 60	หมายเหตุ
SIP1: กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก (กลยุทธ์ 2.1)			
แผนจำหน่ายไฟอื่นนอกเหนือสัมปทาน	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนไฟที่จำหน่าย ณ จุดจำหน่ายสินค้าไฟ 	150,000 สำหรับ	ปี 59 กำหนดเป้าหมายจำนวนไฟที่ระลึก (ไฟมวย) ที่จำหน่าย ณ จุดจำหน่ายสินค้าไฟ Q2 เท่ากับ 27,976 สำหรับ จากเป้าหมาย 150,000 สำหรับ

แผนภาพแสดง สรุปกลยุทธ์ SIP ปี 2560 ด้านรายได้ จากปัจจัยรายได้จากการขายไฟ

โรงงานไฟกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ SIP เพื่อเพิ่มรายได้จากการขายไฟนอกสัมปทาน โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์การตลาดเชิงรุก และแผนจำหน่ายไฟอื่นนอกเหนือสัมปทานขึ้น เพื่อจำนวนไฟที่ระลึก หรือไฟมวย ณ จุดจำหน่ายสินค้า ทั้งนี้ วางเป้าหมายการจำหน่ายไฟที่ระลึกดังกล่าวในปี 2560 เท่ากับ 150,000 สำหรับ

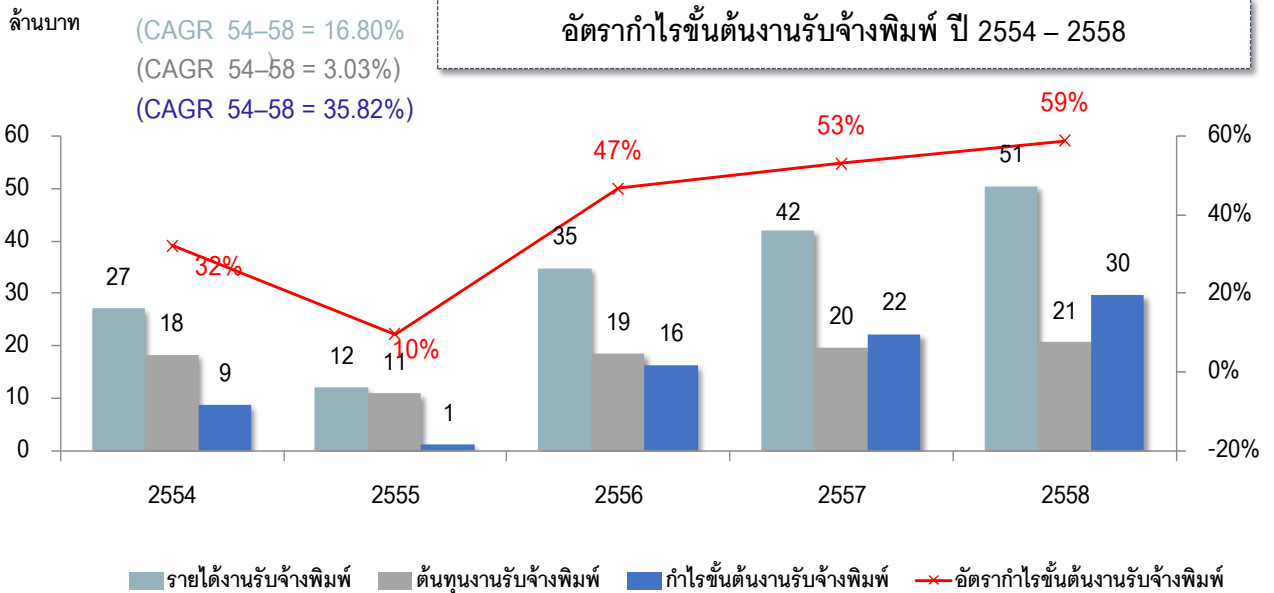
(2) งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์

โรงงานไฟมีรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ กำไรสุทธิ และอัตรากำไรสุทธิที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2551-2554 แต่ลดลงเป็นอย่างมากในปี 2555 จาก 27 ล้านบาท ในปี 2554 เหลือเพียง 12 ล้านบาทในปี 2555 อันเป็นผลมาจากการปรับลดงบประมาณการจ้างพิมพ์แสดมภ์จากกรมสรรพสามิต อย่างไรก็ตาม ในปี 2556 กรมสรรพสามิตได้เพิ่มปริมาณงานจ้างพิมพ์จากโรงงานไฟ ส่งผลให้รายได้จากงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ตั้งแต่ปี 2556 เพิ่มขึ้นสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีรายได้สูงสุดในปีล่าสุด 2558 โดยมีรายได้ในปี 2556-2558 เท่ากับ 35 ล้านบาท 42.03 ล้านบาท และ 50.54 ล้านบาท ตามลำดับ

นอกจากการขยายตัวเพิ่มขึ้นของรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์อย่างต่อเนื่องแล้ว เมื่อพิจารณารายได้เปรียบเทียบกับต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์ที่เกิดขึ้น ยังพบว่า โรงงานไฟมีกำไรขั้นต้นจากงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้น



อย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตรากำไรขั้นต้น ตั้งแต่ปี 2556-2558 เท่ากับ ร้อยละ 47 ร้อยละ 53 และร้อยละ 59 ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการผลิตสิ่งพิมพ์ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

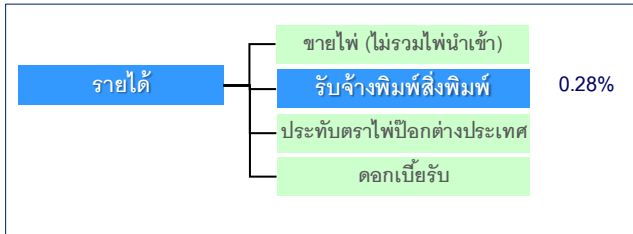


โรงงานไฟมีอัตรากำไรขั้นต้นงานรับจ้างพิมพ์ต่อรายได้รับจ้างพิมพ์ประจำปี 2558 เท่ากับร้อยละ 53.07 อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ปี 2554 – 2558 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเท่ากับร้อยละ 16.28

แผนภาพแสดง รายได้ต้นทุนและกำไรขั้นต้นงานรับจ้างพิมพ์ปี 2554-2558

ทั้งนี้ จากสถานการณ์แรงกดดันที่มีต่อการขยายตัวของธุรกิจไฟ ได้ผลักดันให้โรงงานไฟกำหนดกลยุทธ์ใหม่ ในแผนระยะยาวตั้งแต่ปี 2559 เป็นต้นมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายธุรกิจจากการดำเนินงานธุรกิจหลักขององค์กร ซึ่งโรงงานไฟได้วางแผนการเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอด การปลอมแปลง ในช่วง 2 ปีแรก ในช่วงปี 2559-2560 และคาดหวังการรับงานจ้างพิมพ์โดยตรงจากรมสรรพสามิต ในสถานะเป็นองค์กรต้นสังกัด

โดยสามารถสรุปกลยุทธ์ SIP ด้านรายได้ จากปัจจัยรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ได้ 1 กลยุทธ์ ดังนี้

**ปัจจัยขับเคลื่อนและอัตราความอ่อนไหว ปี 59 (6M)****ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน****รายได้จากการรับจ้างพิมพ์งาน**

- รักษาฐานลูกค้าเก่าและขยายฐานลูกค้าใหม่
- การพัฒนาและปรับปรุงงานรับจ้างพิมพ์งาน

กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ

- SIP 2: กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและงานพิมพ์รับจ้างทั่วไป (กลยุทธ์ 2.1)
- ขยายฐานลูกค้างานรับจ้างพิมพ์
 - หาลูกค้างานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเพิ่มเติม

SIP	KPIs	เป้าหมาย ปี 60	หมายเหตุ
SIP2: กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและงานพิมพ์รับจ้างทั่วไป (กลยุทธ์ 2.1)			
โครงการขยายธุรกิจงานพิมพ์ประจำปี 2559	<ul style="list-style-type: none"> • รายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ 	50 ลบ.	<ul style="list-style-type: none"> • เทียบเท่ากับค่าเป้าหมายระดับ 3 ปี 59 = 50 ลบ. ตามบันทึกข้อตกลง ประจำปี 2559 • กำหนดตัวชี้วัดในช่วง 3 ปีหลังการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ (ปี 2561-2563) เป็นจำนวน/ชนิดของรูปแบบงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่โรงงานไฟฟ้สามารถรับพิมพ์ได้ เพื่อพิจารณาศักยภาพการดำเนินงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟฟ้

แผนภาพแสดง สรุปลกลยุทธ์ SIP ปี 2560 ด้านรายได้ จากปัจจัยรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์

ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้กำหนดกลยุทธ์ SIP ในปี 2560 ให้มีการดำเนินงานโครงการขยายธุรกิจงานพิมพ์ และวัดรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ ตามเป้าหมายเท่ากับ 50 ล้านบาท พร้อมทั้งพิจารณาการกำหนดตัวชี้วัดในระยะถัดไป โดยกำหนดตัวชี้วัดในช่วง 3 ปีหลังการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ (ปี 2561-2563) เป็นจำนวน/ชนิดของรูปแบบงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่โรงงานไฟฟ้สามารถรับพิมพ์ได้ เพื่อพิจารณาศักยภาพการดำเนินงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟฟ้

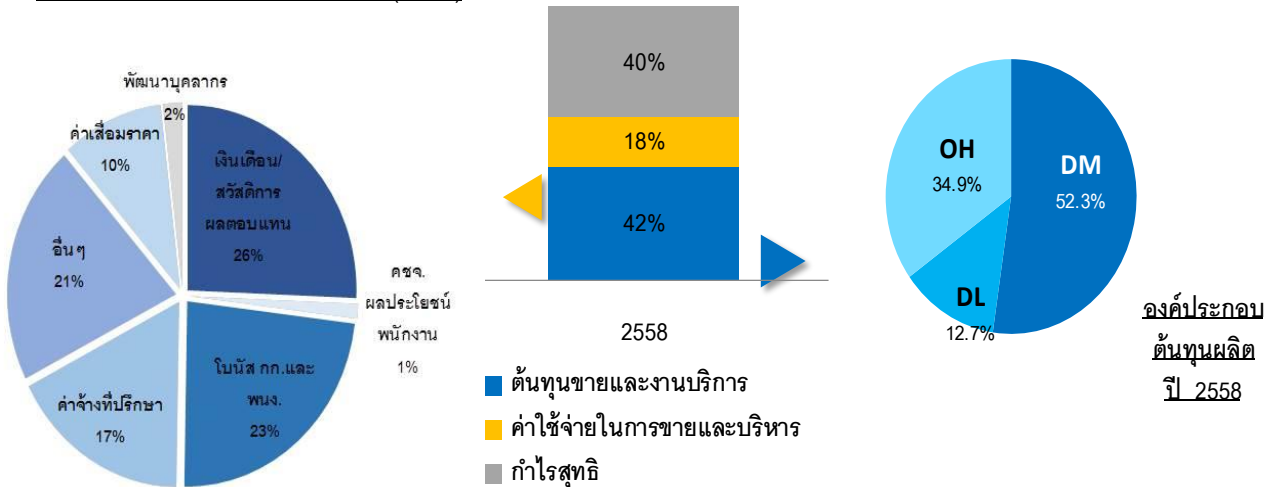


3.4.2.2 ด้านค่าใช้จ่าย

จากการพิจารณาโครงสร้างรายได้และต้นทุนของโรงงานไฟจะพบว่า ในปี 2558 โรงงานไฟมี ต้นทุนขายและ ต้นทุนให้บริการมีสัดส่วนที่ร้อยละ 42 และค่าใช้จ่ายขายและบริหารมีสัดส่วนร้อยละ 18 โดยในปี 2557 โรงงานไฟมี ต้นทุนขายและงานบริการ และค่าใช้จ่ายในการและบริหาร รวมกันสูงที่สุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ส่งผลให้ส่วนของกำไรสุทธิในปี 2557 ลดลงเช่นกัน และในปี 2558 ส่วนของต้นทุนและค่าใช้จ่ายดังกล่าวได้ปรับตัวลดลงเล็กน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2557 โดยมีการแสดงโครงสร้างต่างๆ ในแผนภาพต่อไปนี้

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาอัตราการเติบโตของต้นทุนขายและต้นทุนให้บริการ และค่าใช้จ่ายขายและบริหาร ตั้งแต่ปี 2554-2558 พบว่า มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เพิ่มขึ้น ทั้ง 2 รายการ เท่ากับร้อยละ 7.72 และร้อยละ 8.22 ตามลำดับ ซึ่งสวนทางกับอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของ กำไรสุทธิในช่วงเวลาเดียวกัน ที่มีอัตราการเติบโตติดลบ เท่ากับ ร้อยละ -5.58

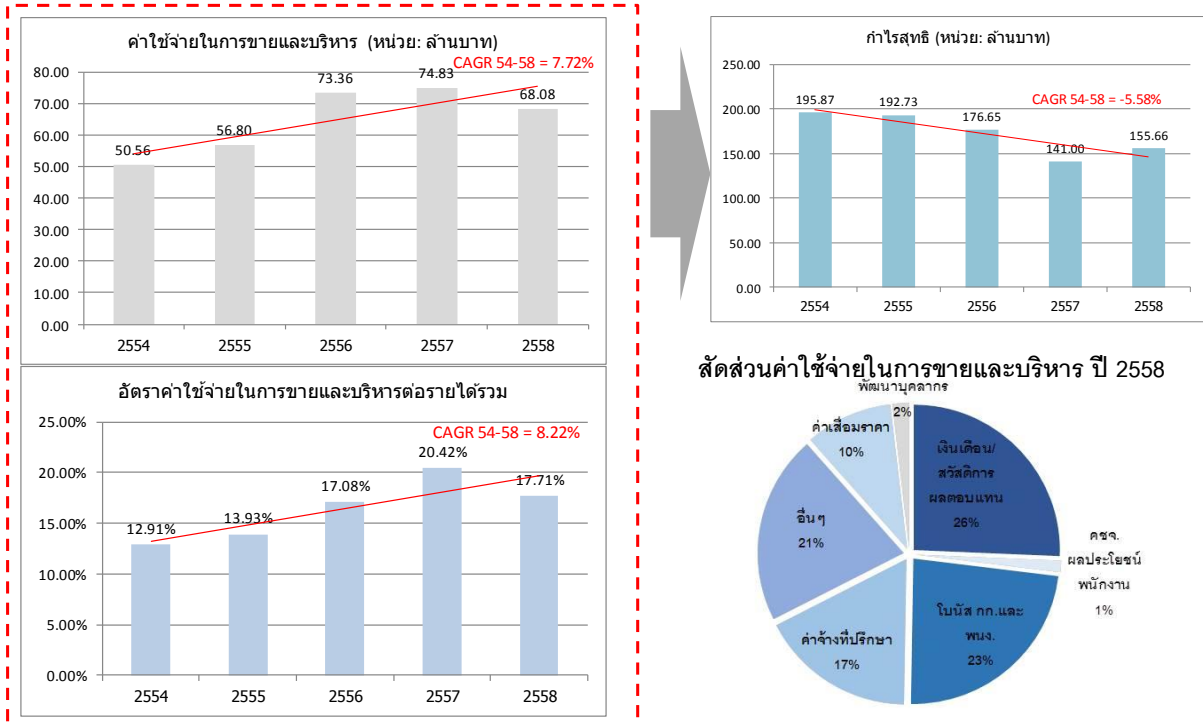
องค์ประกอบของคชข.ขายและบริหาร (SG&A)



แผนภาพแสดง โครงสร้างรายได้ ต้นทุน และค่าใช้จ่าย ของโรงงานไฟ ปี 2558



ค่าใช้จ่าย และกำไรสุทธิ ปี 2554 – 2558



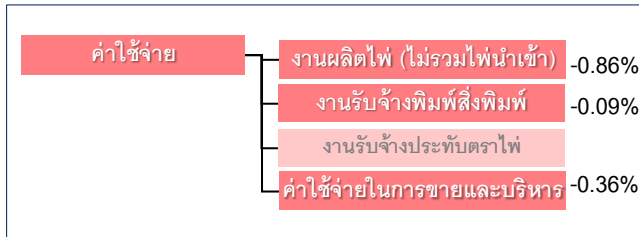
แผนภาพแสดง ค่าใช้จ่าย ของโรงงานไฟ ปี 2554 – 2558

โรงงานไฟจึงได้วางแผนการดำเนินงานด้านการบริหารค่าใช้จ่าย โดยให้มีการบริหารต้นทุนผลิตจากการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการลดต้นทุนวัตถุดิบในกระบวนการผลิต ประกอบกับมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อสร้างขีดความสามารถในการดำเนินงาน ทั้งนี้ ในปี 2559 เป็นต้นมา โรงงานไฟมีความพยายามดำเนินงานในส่วนของการเงินให้ถูกต้องเรียบร้อย สอดคล้องกับการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศ ERP ขององค์กร เพื่อให้สามารถนำข้อมูลต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายขายและบริหารมาใช้ในการตัดสินใจวางแผนได้ในอนาคต โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์ในแผนวิสาหกิจฉบับทบทวน ประจำปี 2559 เช่นกัน

ดังนั้น สำหรับปี 2560 โรงงานไฟได้สรุปกลยุทธ์ SIP ด้านค่าใช้จ่าย และกำหนดเป้าหมายการบริหารค่าใช้จ่าย ทั้งต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายขายและบริหารให้สอดคล้องกับเป้าหมายการประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟ ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯ ดังนี้



ปัจจัยขับเคลื่อนและอัตราความอ่อนไหว ปี 59 (6M)

ปัจจัยขับเคลื่อน
ด้านการดำเนินงานกลยุทธ์เพื่อ
ปรับปรุงประสิทธิภาพ

ต้นทุนการผลิต

• ควบคุมค่าใช้จ่ายการผลิต

ค่าใช้จ่ายการขายและบริหาร

• ปรับปรุงกระบวนการภายใน

SIP 3: กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ (กลยุทธ์ 1.1)
- บริหารต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ

SIP	KPIs	เป้าหมาย ปี 60	หมายเหตุ
SIP 3: กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ (กลยุทธ์ 1.1)*			
บริหารต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ต้นทุนขายต่อรายได้จากการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน 	36% 12%	ตามบันทึกข้อตกลงฯ ปี 2559 เป้าหมายระดับ 3 ปี 59 = 36% ตามบันทึกข้อตกลงฯ ปี 2559 เป้าหมายระดับ 3 ปี 59 = 12%

แผนภาพแสดง สรุปลกลยุทธ์ SIP ปี 2560 ด้านค่าใช้จ่าย

ในประเด็นของการบริหารต้นทุนค่าใ้จ่ายนั้น จากการสัมมนาระดมสมองร่วมกับคณะทำงานและผู้บริหารของโรงงานไฟ ได้หารือในกลยุทธ์ที่ควรดำเนินงานและตัวชี้วัดที่จะนำมาใช้ โดยพิจารณาถึงการวัดต้นทุนต่อหน่วยที่เกิดจากกระบวนการผลิต หรือต้นทุนขายทางตรงต่อหน่วย (Direct Material per unit) เพื่อให้สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการต้นทุนขายของโรงงานไฟ

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการคำนวณ พบว่า ยังมีทั้งนี้ สรุปลประเด็นปัญหาได้ ดังนี้

- 1) การบันทึกต้นทุนการผลิต ทั้งต้นทุนแรงงาน (Direct Labor) และต้นทุนวัตถุดิบ (Direct Material) ยังไม่สอดคล้องกันระหว่างการบันทึกหน้างานที่หน้างานการผลิต และการบันทึกลงบัญชี
- 2) ปัญหาความไม่สอดคล้องกันของข้อมูลทางบัญชี จากรายงานทางบัญชีที่จัดทำขึ้น และรายงานที่ผ่านระบบบัญชี ERP (Enterprise Resource Planning) ได้แก่



- การปันส่วนต้นทุนประเภท Overhead (OH) และ Direct Labor (DL) ยังไม่ตรงกันระหว่างบัญชีและระบบ ERP ที่ตั้งค่าไว้
 - บัญชีจะทำการปันส่วนต้นทุน โดยคิดจากจำนวนหน่วยที่ผลิตได้มาคูณกับราคาของที่ผลิต ($Q \times P$)
 - ในขณะที่ระบบ ERP ใช้จำนวนหน่วยที่ผลิตอย่างเดียว (Q) – ซึ่งตั้งค่าไว้ตรงตามนโยบายทางบัญชีของโรงงานไฟตั้งแต่ปี 2553-2554 เป็นต้นมา
- การปรับตัวเลข (reconcile) ของระบบ มีการจัดทำเพียงปีละ 1 ครั้ง
- กระบวนการทางธุรกิจที่เพิ่มเติมขึ้นหลังจากการพัฒนา ระบบ ERP ยังไม่สามารถเข้าระบบได้ อาทิ การรับเงินล่วงหน้า (ที่ไม่สามารถออกใบเสร็จ) จะไม่สามารถบันทึกในระบบได้ ทำให้ตัวเลขทางการเงินไม่ตรงกับความเป็นจริง

ทั้งนี้ เพื่อให้โรงงานไฟสามารถคำนวณตัวเลขต้นทุนที่ถูกต้อง ทางโรงงานไฟควรปรับปรุงและวางระบบการบันทึกข้อมูลเพื่อการบัญชีให้ถูกต้องและเป็นมาตรฐาน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนในอนาคต โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับบัญชีให้มีความสอดคล้องกันกับระบบ ERP ดังนี้

- ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบรายงานที่ออกมาจากระบบว่ามีความครบถ้วน ถูกต้องหรือไม่ ซึ่งอาจจะไม่จำเป็นต้อง reconcile ด้วยมือ
- ระบบควรมีการ reconcile ให้ดีขึ้น เพื่อลดงาน manual reconcile
- ระบบ ERP และส่วนบัญชีต้องพิจารณาและกำหนดใช้หลักการเดียวกันในการปันส่วนต้นทุน โดยพิจารณาถึงนโยบายทางบัญชี และความเหมาะสมเป็นหลัก

3.4.2.3 ด้านทุนทรัพย์

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินด้านทุนทรัพย์ที่สำคัญหรือมีค่าความอ่อนไหวสูง ได้แก่ เงินสดและเงินฝากสถาบันการเงินเงินลงทุนชั่วคราว ที่ดินอาคารอุปกรณ์ และสินค้าคงเหลือ

ในภาพรวมของสินทรัพย์และทุนทรัพย์ (Invested Capital) ที่ใช้ในการดำเนินงานของโรงงานไฟนั้น พบว่าในปี 2558 โรงงานไฟมีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด และเงินลงทุนชั่วคราวรวมสูงสุด เท่ากับ 337.53 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับร้อยละ 59.63 ของสินทรัพย์รวม ลดลงจากปี 2557 เล็กน้อยที่เท่ากับ 357 ล้านบาท จากการนำส่งเงินคืนคลัง อย่างไรก็ตาม แม้ว่ารายการเงินสดและเงินลงทุนชั่วคราวดังกล่าว จะมีสัดส่วนใหญ่ที่สุด แต่โรงงานไฟเองไม่สามารถไปบริหารจัดการในรูปของแผนการลงทุนได้เอง โดยดำเนินงานได้เพียงการลงทุน

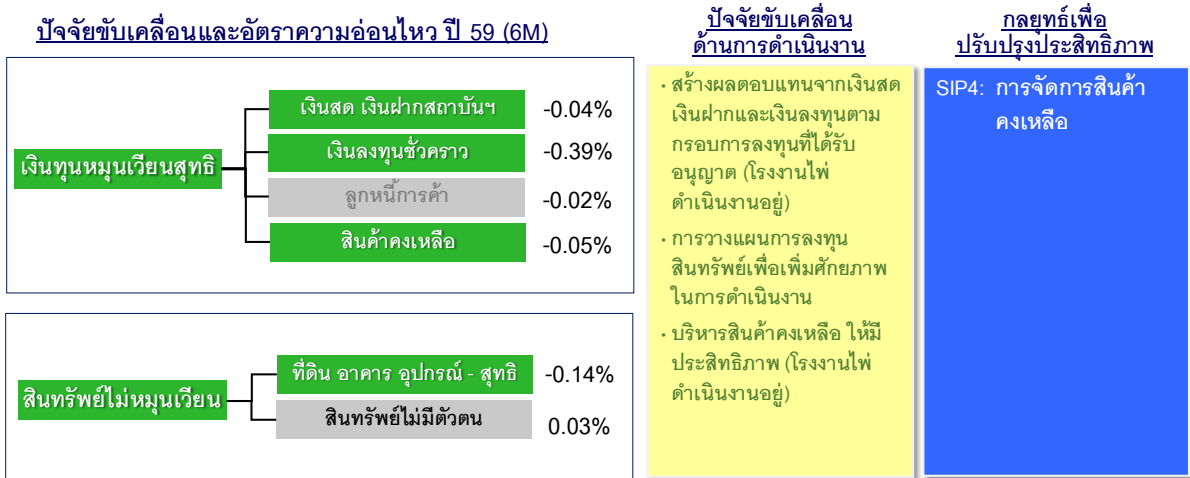


ระยะสั้น อาทิ การฝากประจำ หรือการซื้อพันธบัตรระยะสั้น เป็นต้น ทำให้ผลตอบแทนที่ได้รับไม่คุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราต้นทุนเงินทุนถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (WACC) ของโรงงานไฟ

รอลงมา ได้แก่ ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ ประกอบด้วย เครื่องจักร/เครื่องมือ/เครื่องใช้ ครุภัณฑ์ และยานพาหนะ โดยในปี 2558 โรงงานไฟมีมูลค่าที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ เท่ากับ 132.28 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนเท่ากับร้อยละ 23.37 ของสินทรัพย์รวม โดยมีมูลค่าลดลงจากปี 2557 ที่เท่ากับ 147.73 ล้านบาท

ส่วนรายการถัดมา ได้แก่ สินค้าคงเหลือ ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ผลิตภัณฑ์ระหว่างผลิต วัตถุดิบ/วัสดุประกอบ และพัสดุคงเหลือ โดยในปี 2558 โรงงานไฟมีมูลค่าสินค้าคงเหลือ เท่ากับ 45.34 ล้านบาท ลดลงจากปี 2557 ที่เท่ากับ 65.84 ล้านบาท และลดลงต่ำสุดเมื่อเปรียบเทียบกับมูลค่าสินค้าคงเหลือในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ทั้งนี้ส่วนหนึ่งมาจากการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ ที่กำหนดเป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีการติดตามผลการบริหารอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ

จากการวิเคราะห์สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนของโรงงานไฟ สามารถสรุปกลยุทธ์ SIP ได้ดังนี้



SIP	KPIs	เป้าหมาย ปี 60	หมายเหตุ
SIP 4: บริหารสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่กำหนด โดยการระบายสินค้าไฟคงคลัง			
การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการสินค้าคงคลัง (Risk Factor)	<ul style="list-style-type: none"> อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory turnover) 	2 เดือน	ติดตามผ่านการบริหารความเสี่ยง ที่มีการรายงานผลทุกเดือน ของ ส่วนงานพัสดุ กำหนดเป้าหมายสินค้าสำเร็จรูป = 2 เดือน วัตถุดิบ = 1 เดือน

แผนภาพแสดง สรุปกลยุทธ์ SIP ปี 2560 ด้านทุนทรัพย์ จากสินค้าคงคลัง



3.4.3 สรุปกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประจำปี 2560

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ต่างๆ สามารถนำมาสรุปเป็นยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยนำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มาประมวลร่วมกัน เพื่อทำการรวมกลุ่มกลยุทธ์ที่คล้ายคลึงกัน และจัดกลุ่มยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เป็นกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ดังนี้

		Sensitivity58	Sensitivity59 (6M)	ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน	กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ
NOPAT	ขายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า) →	2.24%	2.50%	<ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ไฟ • ประชาสัมพันธ์ตราสินค้า • ขยายช่องทางการจัดจำหน่าย • ทำการตลาดเชิงรุก 	SIP1: กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก (กลยุทธ์ 2.2) - ขยายช่องทางการกระจายสินค้า/ตัวแทน
	รับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ →	0.37%	0.28%		
	ประทับตราไฟฟ้าต่างประเทศ			<ul style="list-style-type: none"> • รักษาฐานลูกค้าเก่าและขยายฐานลูกค้าใหม่ • การพัฒนาและปรับปรุงงานรับจ้างพิมพ์งาน 	SIP 2: กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและงานพิมพ์รับจ้างทั่วไป (กลยุทธ์ 2.1) - ขยายฐานลูกค้างานพิมพ์ - หาลูกค้างานพิมพ์ลดการปลอมแปลงเพิ่มเติม
	ดอกเบียร์				
	งานผลิตไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า) →	-0.81%	-0.86%		
งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ →	-0.13%	-0.09%			
งานรับจ้างประทับตราไฟ					
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร →	-0.30%	-0.36%			
INVESTED CAPITAL	ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ - สุทธิ →	-0.12%	-0.14%	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างผลตอบแทนจากเงินสด เงินฝากและเงินลงทุนตามกรอบการลงทุนที่ได้รับอนุญาต • การวางแผนการลงทุนสินทรัพย์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน • บริหารสินค้างเหลือ ให้มีประสิทธิภาพ 	SIP 4: การบริหารสินค้างเหลือ
	สินทรัพย์ไม่มีตัวตน →	-0.02%	-0.03%		
	เงินสด เงินฝากสถาบันฯ →	-0.15%	-0.04%		
	เงินลงทุนชั่วคราว →	-0.15%	-0.39%		
	ลูกหนี้การค้า				
	สินค้างเหลือ →	-0.05%	-0.05%		

แผนภาพแสดง สรุปกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงรุก

(EP Driver)ประจำปี 2560



โดยกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงรุก (EP Driver) มีการกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานและเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

SIP	KPIs	เป้าหมาย ปี 60	หมายเหตุ
SIP 1: กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก (กลยุทธ์ 2.1)			
แผนจำหน่ายไฟฟ้านอกเหนือสัมปทาน	• จำนวนไฟที่จำหน่าย ณ จุดจำหน่ายสินค้าไฟ	150,000 สำหรับ	ปี 59 กำหนดเป้าหมายจำนวนไฟที่ระลึก (ไฟมวย) ที่จำหน่าย ณ จุดจำหน่ายสินค้าไฟ Q2 เท่ากับ 27,976 สำหรับ จากเป้าหมาย 150,000 สำหรับ
SIP 2: กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและงานพิมพ์รับจ้างทั่วไป (กลยุทธ์ 2.1)			
โครงการขยายธุรกิจงานพิมพ์ประจำปี 2559	• รายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์	50 ลบ.	<ul style="list-style-type: none"> • เทียบเท่ากับค่าเป้าหมายระดับ 3 ปี 59 = 50 ลบ. ตามบันทึกข้อตกลง ประจำปี 2559 • กำหนดตัวชี้วัดในช่วง 3 ปีหลังการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ (ปี 2561-2563) เป็นจำนวน/ชนิดของรูปแบบงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่โรงงานไฟฟ้สามารถรับพิมพ์ได้ เพื่อพิจารณาศักยภาพการดำเนินงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟ
SIP 3: กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ (กลยุทธ์ 1.1)			
บริหารต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ	• ต้นทุนขายต่อรายได้จากการดำเนินงาน	36%	ตามบันทึกข้อตกลงฯ ปี 2559 เป้าหมายระดับ 3 ปี 59 = 36%
	• ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน	12%	ตามบันทึกข้อตกลงฯ ปี 2559 เป้าหมายระดับ 3 ปี 59 = 12%
SIP 4: บริหารสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่กำหนด โดยการระบายสินค้าไฟคงค้าง			
การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการสินค้าคงคลัง (Risk Factor)	• อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory turnover)	2 เดือน	ติดตามผ่านการบริหารความเสี่ยง ที่มีรายงานผลทุกเดือน ของ ส่วนงานพัสดุ กำหนดเป้าหมาย สินค้าสำเร็จรูป = 2 เดือน วัตถุดิบ = 1 เดือน



บทที่ 4: บทสรุปยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2560-2563

ในเนื้อหาบทนี้ จะเป็นการนำเสนอ 1) บทการวิเคราะห์ TOWS Matrix และการวางหลักการยุทธศาสตร์ 2) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และการสรุปยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2559-2563 รวมไปถึง 3) ผลการตรวจประเมินเพื่อค้นหาความแตกต่างและปิดช่องว่างในกระบวนการดำเนินงานของโรงงานไฟ (Gap Analysis) ตามกรอบยุทธศาสตร์โรงงานไฟ ปี 2559 – 2563 ตลอดจน 4) ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นจากการเข้าร่วมประชุมระดมสมองเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2559 ระหว่างคณะกรรมการโรงงานไฟ ผู้อำนวยการ คณะที่ปรึกษา และเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา โดยในส่วนท้ายของบทนี้จะเป็น 5) การสรุปยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2560-2563

4.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และการสรุปยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2559-2563

เดิมในปี 2558 นั้น โรงงานไฟได้มีการทบทวนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2559-2563 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานประจำปี 2559 โดยรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2559-2563 เป็นดังแผนภาพต่อไปนี้



กรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ปี 2559 – 2563



แผนภาพแสดงรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2559-2563 (ทบทวนในปี 2558 และใช้จริงในปี 2559)



ทั้งนี้ ในภาพรวมวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้จากการวิเคราะห์ในหลักการของยุทธศาสตร์ ประกอบกับวิสัยทัศน์ของโรงงานไฟฟ้ คือ “วางรากฐานและพัฒนากระบวนการดำเนินงานเพื่อยกระดับศักยภาพให้พร้อมต่อการแข่งขันและเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง” ดังนั้น เพื่อให้โรงงานไฟฟ้มีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนในปี 2559 ดังนั้นจึงสามารถแบ่งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ออกเป็น 2 ระยะเช่นเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้เป็นแนวทางในปี 2558 โดยมีรายละเอียด ได้แก่

- ระยะปีที่ 1 (ปี 2558) และ 2 (ปี 2559) มินัยของการปรับปรุงประสิทธิภาพ และซ่อมแซมการดำเนินงานที่เป็นข้อบกพร่อง รักษาส่วนแบ่งการตลาดไฟฟ้ รวมไปถึงการสร้างการรับรู้ในการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงงานไฟฟ้ แก่ผู้บริโภค

โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

1. รับรู้ถึงข้อบกพร่องและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต
2. เพื่อสร้างและกระตุ้นการรับรู้ถึงการเคลื่อนไหวของโรงงานไฟฟ้เพื่อนำไปสู่การวางตำแหน่งทางการตลาด และ Branding ของโรงงานไฟฟ้
3. เพื่อรักษา Market Share ของผลิตภัณฑ์ไฟฟ้

- ระยะปีที่ 3 ถึงปีที่ 5 (ปี 2561-2563) มินัยของการสร้างให้เกิดการเจริญเติบโตในธุรกิจของโรงงานไฟฟ้ เช่น ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ธุรกิจไฟฟ้ เป็นต้น

โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อเข้าสู่ธุรกิจใหม่และพัฒนาศักยภาพให้พร้อมต่อการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง
2. เพื่อเพิ่มสัดส่วนการครอบครองส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) ในอุตสาหกรรมไฟฟ้และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

4.2 การตรวจประเมินเพื่อค้นหาความแตกต่างและปิดช่องว่างในกระบวนการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ (Gap Analysis) ตามกรอบยุทธศาสตร์โรงงานไฟฟ้ ปี 2559 – 2563

สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2559 นี้ เป็นปีที่โรงงานไฟฟ้ นำเอาแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2559-2563 (ฉบับที่โรงงานไฟฟ้ได้ใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้กับโรงงานไฟฟ้มาเป็นระยะเวลากว่า 1 ปี หรือตลอดปี 2559) มาทบทวนความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ที่ใช้ ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของ



องค์กรที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือในอีกทางหนึ่งคือเพื่อกำหนดกลยุทธ์ใหม่ที่มีความสำคัญต่อการวางรากฐานและพัฒนากระบวนการทำงานและเพิ่มศักยภาพของโรงงานไฟฟ้าให้พร้อมต่อการแข่งขันทั้งในธุรกิจไฟฟ้าและธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงอันจะได้นำมากำหนดแนวทางในการดำเนินงานในปี 2560 ต่อไป

ดังนั้น ก่อนที่ขั้นตอนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2559-2563 จะแล้วเสร็จสมบูรณ์ ในระหว่างปี 2559 นี้ โรงงานไฟฟ้าได้ตระหนักถึงความสำคัญและเห็นความจำเป็นของการพิจารณาขีดความสามารถตนเอง ปัจจุบัน ว่าสามารถดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์โรงงานไฟฟ้า ปี 2559 – 2563 ได้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ในการนี้โรงงานไฟฟ้าจึงได้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของตนเองเพื่อเปรียบเทียบสถานะของโรงงานไฟฟ้า ปัจจุบันเทียบกับจุดหมายที่โรงงานไฟฟ้าต้องการจะไป ว่าโรงงานไฟฟ้าต้องการจะไปไหน (ผ่านการกำหนดทิศทางขององค์กร, พันธกิจ/วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว) และโรงงานไฟฟ้าจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (ผ่านการกำหนดกลยุทธ์ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์) ควบคู่ไปกับการทบทวนกระบวนการทำงานภายในภายใต้แผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา ว่ายังมีสิ่งใดที่โรงงานไฟฟ้ายังไม่ประสบความสำเร็จและยังขาดสิ่งนั้น และโรงงานไฟฟ้ามีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนอะไรเพื่อไปถึงจุดหมาย (GAP Analysis)

ทั้งนี้ประเด็นที่โรงงานไฟฟ้ายังไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จสมบูรณ์ ตลอดจนสุญญากาศที่โรงงานไฟฟ้าต้องเพิ่มเติมเพื่อให้การดำเนินการในภาพรวมสัมฤทธิ์ผลต่อไปในอนาคต เพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี 2560 สามารถอธิบายแยกตามยุทธศาสตร์ได้ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก: ผลิตรถยนต์ไฟฟ้า (Upgrade Core Business)

ในส่วนที่โรงงานไฟฟ้ายังไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จสมบูรณ์ ตลอดจนสุญญากาศที่โรงงานไฟฟ้าต้องเพิ่มเติมเพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก: ผลิตรถยนต์ไฟฟ้า (Upgrade Core Business) คือ

- 1) ภาพรวมของการดำเนินงานธุรกิจหลักยังเป็นไปตามแผน แต่อย่างไรก็ตาม โรงงานไฟฟ้ายังคงเผชิญกับปัญหาการขาดผู้รับสัมปทาน (เมษายน 2559 – กรกฎาคม 2559) ดังนั้น โรงงานไฟฟ้าได้พิจารณาเพิ่มเติมเรื่องการเตรียมความพร้อมการวางแผนการจำหน่ายไฟฟ้าด้วยตัวเองในอนาคต
- 2) ใน 2559 ปีที่ผ่านมา โรงงานไฟฟ้ายังคงมีการดำเนินงานที่ล่าช้าโดยเฉพาะในเรื่องของงานบริหารทรัพยากรบุคคลและงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นในอนาคต ได้แก่ บุคลากรในหน่วยงานขายและการตลาด ซึ่งต้องเร่งประสานงานให้รวดเร็วมากขึ้นเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของทั้งองค์กรต่อไปในอนาคต ตลอดจนยังไม่มีทิศทางที่ชัดเจนในการการวางแผน Succession Plan, Career Path



และพัฒนาศักยภาพ HRD เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงจุด การจัดให้มีระบบการจัดเก็บและถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ สาเหตุเนื่องมาจากความล่าช้าของสัญญาจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อเข้ามาทำหน้าที่ศึกษาแนวทางในการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคล ดังนั้น การดำเนินการที่ล่าช้าในด้านนี้จะส่งผลกระทบต่อทางตรงให้การจัดการภายในขาดประสิทธิภาพ และทิศทางการเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในอนาคตเกิดความชะงักงันได้ในบางส่วน



ตารางแสดงผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก: ผลิตภัณฑ์ไฟ
(Upgrade Core Business)

เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก: ผลิตภัณฑ์ไฟ (Upgrade Core Business)		ผลการดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ปี 2559 – 2563 (1st-2nd Year)
1.1 กลยุทธ์ พัฒนาคุณภาพ และปรับปรุง การดำเนินงาน ให้มี ประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none">ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และ Outsources กิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิด Value-added	<ul style="list-style-type: none">ดำเนินการล่าช้า/ไม่เสร็จตามกำหนดการ
	<ul style="list-style-type: none">บริหารต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none">มีการติดตามการควบคุมอัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารและต้นทุนขายอย่างสม่ำเสมอ
1.2 กลยุทธ์ การตลาดเชิงรุก	<ul style="list-style-type: none">วางแผนเตรียมความพร้อมในการจำหน่ายไฟเอง	<ul style="list-style-type: none">ขาดการเตรียมการ/จัดทำแผนการจำหน่ายไฟเองอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรองรับปัญหาจากการจำหน่ายสินค้าไฟผ่านระบบสัมปทาน
	<ul style="list-style-type: none">ขยายช่องทางการกระจายสินค้า/ตัวแทน	<ul style="list-style-type: none">มีการดำเนินการที่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
	<ul style="list-style-type: none">สำรวจยอดขายและ Demand ไฟในตลาดอย่างสม่ำเสมอและจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none">มีการดำเนินการที่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ แต่อย่างไรก็ตาม ผลสำรวจแสดงให้เห็นว่าการรับรู้ตราสินค้า และโรงงานไฟ ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในตลาด และยังไม่มีแผนการสร้างการรับรู้ที่เป็นรูปธรรม
	<ul style="list-style-type: none">เสริมสร้างประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานของหน่วยงานขายและการตลาด	<ul style="list-style-type: none">ขาดความชำนาญด้านการทำตลาดเชิงรุกที่มีศักยภาพ
1.3 กลยุทธ์การ บริหาร ทรัพยากรบุคคล อย่างบูรณาการ	<ul style="list-style-type: none">การวางแผน Succession Plan, Career Path และพัฒนาศักยภาพ HRD เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงจุด	<ul style="list-style-type: none">ดำเนินการล่าช้า/ไม่เสร็จตามกำหนดการ



เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก: ผลิตภัณฑ์ไฟ (Upgrade Core Business)	ผลการดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ปี 2559 – 2563 (1st-2nd Year)
	<ul style="list-style-type: none">ดำเนินการล่าช้า/ไม่เสร็จตามกำหนดการ (ต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2558)

ยุทธศาสตร์ขยายธุรกิจใหม่และเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy)

ในส่วนที่โรงงานไฟยังไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จสมบูรณ์ ตลอดจนสัญญาภาคที่โรงงานไฟต้องเติมเต็ม เพื่อยกระดับศักยภาพให้พร้อมต่อการแข่งขันและเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงตามกรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ปี 2559 – 2563 (1st-2nd Year) นั้นมีหลายส่วนด้วยกัน ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพงานพิมพ์คุณภาพสูง การเตรียมความพร้อมและพัฒนาประสิทธิภาพด้านงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอย่างเต็มรูปแบบ การหาลูกค้า งานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเพิ่มเติม และ การพัฒนาศักยภาพพนักงานส่วนงานการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ให้มี ประสิทธิภาพ เป็นต้น เหตุผลสืบเนื่องจากโรงงานไฟยังรอทิศทางจากการศึกษาการพัฒนาศักยภาพการผลิตสิ่งพิมพ์ ปลอดการปลอมแปลงตามบทสรุปตามผลการศึกษาแนวทางในการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของ โรงงานไฟ ที่จัดทำขึ้นโดยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จตามสัญญาในเดือนสิงหาคม 2559 นี้ ดังนั้น หากแนวทางในการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟมีความชัดเจน โรงงานไฟก็จะ สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ตลอดจนสามารถวางแผนโครงการและกำหนด กิจกรรมภายในเพื่อรองรับกระบวนการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กร ในอนาคตได้อย่างเต็มรูปแบบ



ตารางแสดงผลการดำเนินการยุทธศาสตร์ขยายธุรกิจใหม่และเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy)

ขยายธุรกิจใหม่และเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy)		ผลการดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ปี 2559 – 2563 (1st-2nd Year)
2.1 กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและงานพิมพ์รับจ้างทั่วไป	<ul style="list-style-type: none">บริหารจัดการการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างผลิตภัณฑ์ไฟและสิ่งพิมพ์	<ul style="list-style-type: none">เครื่องจักรที่ใช้อยู่ต้องแบ่งใช้ร่วมกันทั้งในการผลิตสิ่งพิมพ์และผลิตไฟ (อยู่ระหว่างรอทิศทางจากการศึกษาการพัฒนาศักยภาพการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง)
	<ul style="list-style-type: none">พัฒนาศักยภาพงานพิมพ์คุณภาพสูง	<ul style="list-style-type: none">ยังคงมีข้อจำกัดในการพัฒนางานพิมพ์คุณภาพสูง (อยู่ระหว่างรอทิศทางจากการศึกษาการพัฒนาศักยภาพการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง)
	<ul style="list-style-type: none">เตรียมความพร้อมและพัฒนาประสิทธิภาพด้านงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	<ul style="list-style-type: none">(อยู่ระหว่างรอทิศทางจากการศึกษาการพัฒนาศักยภาพการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง)
	<ul style="list-style-type: none">ขยายฐานลูกค้างานรับจ้างพิมพ์	<ul style="list-style-type: none">(อยู่ระหว่างรอทิศทางจากการศึกษาการพัฒนาศักยภาพการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง)
	<ul style="list-style-type: none">หาลูกค้างานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเพิ่มเติม	<ul style="list-style-type: none">มีการดำเนินการหาลูกค้างานพิมพ์อย่างต่อเนื่อง
2.2 กลยุทธ์การวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่	<ul style="list-style-type: none">ปรับปรุงภาพลักษณ์โรงงานไฟและวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่	<ul style="list-style-type: none">ขาดแผนการ Rebranding องค์กร ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
	<ul style="list-style-type: none">พัฒนาสินค้างานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงร่วมกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none">(อยู่ระหว่างรอทิศทางจากการศึกษาการพัฒนาศักยภาพการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง)



ขยายธุรกิจใหม่และเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy)		ผลการดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ปี 2559 – 2563 (1st-2nd Year)
2.3 กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสนับสนุนธุรกิจใหม่	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาศักยภาพพนักงานส่วนงานการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> ความชำนาญด้านงานสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ยังจำกัดอยู่ในงานพิมพ์สแตมป์เท่านั้น (อยู่ระหว่างรอทิศทางจากการศึกษาการพัฒนาศักยภาพการพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง)

เนื่องจากธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงเป็นธุรกิจใหม่ที่โรงงานไฟวางแนวทางไว้เพื่อให้เป็นธุรกิจที่สร้างรายได้ในอนาคต ในระหว่างปีที่ 1-2 (ปี 2559-2560) จึงเป็นปีแห่งการเตรียมความพร้อมภายในโรงงานไฟเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงการเข้าสู่การดำเนินธุรกิจดังกล่าว ดังนั้นจากผลที่เกิดขึ้นที่แสดงให้เห็นว่าโรงงานไฟยังไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จสมบูรณ์ ตลอดจนสัญญาภาคที่โรงงานไฟต้องเติมเต็ม สามารถแยกเป็นประเด็นสรุปได้ 5 ประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

- 1) **ด้านเครื่องจักร** ในด้านความสามารถในการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง (ประสิทธิภาพของเครื่องจักร)ปัจจุบัน โรงงานไฟสามารถผลิตสแตมป์ได้เพียง 2 ชนิดคือ (1) สแตมป์ยาสูบในประเทศใช้แทนสแตมป์ราคาถูกลงละ 10 สตางค์ (2) สแตมป์ยาสูบในประเทศให้ใช้ปิดบนซองบรรจุยาเส้น ยาเคี้ยว และบุหรี่อื่น ขนาดบรรจุไม่เกิน 15 กรัม (สติ๊กเกอร์) โดยมีเครื่องจักรที่ลงทุน ณ ปี 2559 คือ (1) เครื่องถ่ายแม่พิมพ์ระบบคอมพิวเตอร์ทูเพลท และเครื่องล้างแม่พิมพ์พร้อมซอฟต์แวร์ระบบ 1 เครื่อง--> ซื้อมาเพื่อทดแทนเครื่องเก่าซึ่งเอื้อประโยชน์ต่อส่วนเตรียมการพิมพ์เท่านั้น (ใช้ในการทำฟิล์มและแม่พิมพ์) และ (2) เครื่องทากาวเข้าเล่ม 1 เครื่อง --> เนื่องจากพนักงานปัจจุบันที่ทำหน้าที่ทากาวเข้าเล่ม เท่านั้น จะเห็นได้ว่า โรงงานไฟมีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มศักยภาพ/ขีดความสามารถในเครื่องจักรและเทคโนโลยีให้สามารถผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงได้เพิ่มขึ้น ตามความต้องการของตลาด
- 2) **ด้านการลงทุน** ในระยะเวลาที่ผ่านมา พบว่า โรงงานไฟยังขาดความพร้อมของแหล่งเงินทุนเพื่อลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงอย่างเต็มรูปแบบ และความพร้อมของสภาพแวดล้อมโรงงานยังไม่เอื้ออำนวย กล่าวคือ ปัจจุบันแม้โรงงานไฟไม่มีหนี้สินผูกพันระยะยาว แต่ยังคงขาดเงินทุนจำนวนมากเพื่อใช้ในการลงทุนก่อนเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงอย่างเต็มตัว (เครื่องจักร, เทคโนโลยีขั้นสูง, Software, ระบบการรักษาความปลอดภัยที่เอื้อต่อการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ฯลฯ) ดังนั้น โรงงานไฟควรมีการวางแผนงบประมาณเพื่อลงทุนในเครื่องจักร เทคโนโลยี Software ระบบการรักษาความปลอดภัย ฯลฯ เพื่อไม่ให้เกิดการยับยั้งขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงต้องหยุดชะงักกัน ตลอดจนให้ความสำคัญกับระบบการรักษาความปลอดภัยซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการดำรงธุรกิจ Security Printing



- 3) **ด้านการเงิน-การบัญชี** เนื่องจากโรงงานไฟฟ้ายังไม่มีข้อมูลทางบัญชีแยกประเภทผลิตภัณฑ์ไฟ-ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ที่แท้จริง ทำให้เกิดปัญหาด้านการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการบริหารจัดการ เช่น 1) โครงสร้างบัญชีต้นทุนที่ไม่มีการแยกชัดเจนของกลุ่มสิ่งพิมพ์และไฟในปัจจุบัน 2) นโยบายการปันส่วน SG&A ในปัจจุบัน ทำให้ต้นทุนรวมสูง ไม่สามารถแข่งขันทางราคากับตลาดได้ 3) นโยบายการปันส่วนต้นทุนมีความแตกต่างกันระหว่างในบัญชี กับในระบบ ERP ดังนั้น โรงงานไฟควรเร่งดำเนินการทบทวนโครงสร้างต้นทุนของการผลิตแต่ละส่วนให้ออกจากกันอย่างชัดเจน ให้แล้วเสร็จก่อนการปรับทิศทางธุรกิจเข้าสู่ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในอนาคตอันใกล้ และเร่งจัดทำรายงานทางการเงินแยกตามผลิตภัณฑ์หลัก (ไฟ และสิ่งพิมพ์) และวิเคราะห์ผลงานค่า EP ของแต่ละผลิตภัณฑ์ให้เสร็จสมบูรณ์
- 4) **ด้านความสามารถของทรัพยากรบุคคล** ในปัจจุบัน โรงงานไฟยังประสบปัญหาการสรรหา/พัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางในงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เนื่องจากจำนวนพนักงานปัจจุบันมีไม่เพียงพอต่อการรองรับการขยายธุรกิจงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง อีกทั้งคุณสมบัติของพนักงานจำนวนมากไม่สอดคล้องโดยตรงกับความรู้ทางเทคนิคที่ต้องใช้ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ดังนั้นสิ่งที่ต้องเร่งดำเนินการคือวางแผนการสรรหา/พัฒนาบุคลากรให้ตรงจุด โดยเน้นความชำนาญทางเทคนิคที่ต้องใช้ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอย่างเร่งด่วน

ยุทธศาสตร์จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า/ลูกค้า

ในส่วนที่โรงงานไฟยังไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จสมบูรณ์ ตลอดจนสัญญาภาคที่โรงงานไฟต้องเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจหลัก และเพื่อยกระดับศักยภาพให้พร้อมต่อการแข่งขันและเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงตามกรอบยุทธศาสตร์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า/ลูกค้า โรงงานไฟ ปี 2559 – 2563 (1st-2nd Year) นั้นพบว่าโรงงานไฟมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องในหลายกิจกรรม เช่น ในด้านกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/ลูกค้าและหน่วยงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่อง โรงงานไฟได้มีการสื่อสารการตลาดอย่างบูรณาการกับลูกค้า/ลูกค้าและหน่วยงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็น การสื่อสารการตลาดถึงกิจกรรมการดำเนินงานและช่องทางการติดต่อของโรงงานไฟ การติดต่อประสานงาน และ Update ข้อมูลข่าวสารของโรงงานไฟแก่ลูกค้าและคู่ค้าอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงประสิทธิภาพของช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับโรงงานไฟ เช่นเดียวกันกับกลยุทธ์การเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง โรงงานไฟได้มีการริเริ่มโครงการ CSR ที่ Synergy กับธุรกิจอยู่อย่างสม่ำเสมอ ในการนี้ สัญญาภาคที่โรงงานไฟต้องเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจหลัก และเพื่อยกระดับศักยภาพให้พร้อมต่อการแข่งขันและเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงตามกรอบยุทธศาสตร์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า/ลูกค้าในปีถัดไป คือความพยายามอย่างต่อเนื่องในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/ลูกค้าและหน่วยงานต้นสังกัดให้กว้างขวาง หลากหลาย และสมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้นรวมถึงเร่งสร้างความร่วมมือในการต่อต้านและกีดกันการจำหน่ายและการใช้ไฟลักลอบ และการกระบวนกรในการให้บริการให้ครบวงจรมากที่สุด



ตารางแสดงผลการดำเนินการยุทธศาสตร์จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า/ลูกค้า

จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า/ลูกค้า		ผลการดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ปี 2559 – 2563 (1st-2nd Year)
3.1 กลยุทธ์การ สร้างความสัมพันธ์ กับลูกค้า/คู่ค้าและ หน่วยงานต้นสังกัด อย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none">การสื่อสารการตลาดอย่างบูรณาการ<ul style="list-style-type: none">สื่อสารการตลาดถึงกิจกรรม การดำเนินงานและช่องทาง การติดต่อของโรงงานไฟติดต่อประสานงาน และ Update ข้อมูลข่าวสารของ โรงงานไฟแก่ลูกค้าและคู่ค้า อย่างต่อเนื่องปรับปรุงประสิทธิภาพของ ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร กับโรงงานไฟ	<ul style="list-style-type: none">ได้เข้าไปประชาสัมพันธ์องค์กรต่อหน่วยงาน ภาครัฐ พร้อมปรับปรุง/จัดทำฐานข้อมูล ความต้องการของลูกค้า (แผนการตลาดเชิง รุกเพื่อส่งเสริมการจำหน่ายไฟที่ระลึกและไฟ ส่งออก)ได้เข้าไปประชาสัมพันธ์ พร้อมจัดทำ ฐานข้อมูลพฤติกรรม และช่องทางการ จำหน่ายของร้านค้า (แผนการสำรวจตลาด ไฟร่วมกับผู้รับผลประโยชน์)ดำเนินงานตามโครงการสำรวจสถานคาสีโน บริเวณชายแดนประเทศไทยแล้วดำเนินงานตามโครงการการส่งเสริมทักษะ ความจำของผู้สูงอายุ (โครงการสำรวจตลาด ไฟและการบริการความรู้แก่ประชาชนและ ร้านค้าจำหน่ายไฟให้ปฏิบัติ ตาม พ.ร.บ.ไฟ พ.ศ. 2486) แล้ว
	<ul style="list-style-type: none">สร้างความร่วมมือในการต่อต้านและ กีดกันการจำหน่ายและการใช้ไฟ ลักลอบ	<ul style="list-style-type: none">ยังไม่มีกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมมารองรับ
	<ul style="list-style-type: none">การพัฒนากระบวนการในการ ให้บริการอย่างครบวงจร<ul style="list-style-type: none">พัฒนาคู่มือในการดูแลลูกค้าจัดให้มีระบบบริการหลังการ ขายที่เพียงพอ	<ul style="list-style-type: none">ดำเนินการตามแผนผลักดันการใช้ระบบ e- Commerce แล้ว แต่ยังคงมีการพัฒนา ระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และอื่น ๆ ต่อไป
3.2 กลยุทธ์การ เสริมสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดี ให้แก่องค์กรอย่าง ต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none">ริเริ่มโครงการ CSR ที่ Synergy กับ ธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none">มีการดำเนินการตามโครงการการใช้ ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ (Synergy) ระหว่างโรงงานไฟกับโรงพิมพ์ ตำรวจ แล้ว



จากยุทธศาสตร์หลัก 3 ยุทธศาสตร์ โรงงานไฟฟ้ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ที่อยู่ภายใต้ Supporting Activities Strategy โดยกลยุทธ์ดังกล่าวถูกออกแบบเนื่องจาก โรงงานไฟฟ้ตระหนักได้ว่า การวางรากฐานและพัฒนากระบวนการภายในเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจไฟฟ้ และการยกระดับศักยภาพให้พร้อมต่อการแข่งขันและเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับโรงงานไฟฟ้ในอนาคต ตลอดจนการสร้างกลยุทธ์เพื่อจัดการความสัมพันธ์กับคู่ค้า/ลูกค้าจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หากโรงงานไฟฟ้มีการกำหนด “กลยุทธ์การบริหารจัดการภายใน” เพื่อรองรับกระบวนการทำงานทั้งสองธุรกิจหลัก ดังนั้น ในการนี้ โรงงานไฟฟ้จึงทบทวนและสร้างกลยุทธ์ที่อยู่ภายใต้ Supporting Activities Strategy ขึ้นมาใหม่ และได้มีการสำรวจในส่วนที่โรงงานไฟฟ้ยังไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จสมบูรณ์ ตลอดจนสุญญากาศที่โรงงานไฟฟ้ต้องเติมเต็มใน “กลยุทธ์การบริหารจัดการภายใน” โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- กลยุทธ์การบริหารจัดการภายใน

Supporting Activities Strategy		ผลการดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟฟ้ ปี 2559 – 2563 (1st-2nd Year)
กลยุทธ์การบริหารจัดการทำงานภายใน	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการปรับปรุงและร่างระเบียบในการดำเนินงานที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน 	<ul style="list-style-type: none"> มีการทบทวนนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อรองรับการขายการตลาดในอนาคตแล้ว มีการจัดทำ/ทบทวนร่างระเบียบฯ ที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์แล้ว มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของพัสดุ (e-Market และ e-Bidding) แล้ว
	<ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงระบบ ERP ให้สามารถรองรับกระบวนการทำงานใหม่จากการขยายธุรกิจไฟฟ้และสิ่งพิมพ์ในอนาคต 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นกลยุทธ์ย่อยใหม่ที่อยู่ระหว่างการพิจารณาโครงการ/กิจกรรมเพื่อรองรับกลยุทธ์นี้
	<ul style="list-style-type: none"> การจัดทำบัญชีต้นทุนและรายงานทางการเงินแยกประเภทตามธุรกิจหลัก 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นกลยุทธ์ย่อยใหม่ที่อยู่ระหว่างการพิจารณาโครงการ/กิจกรรมเพื่อรองรับกลยุทธ์นี้



หลังจากที่ได้มีการเพิ่มการวิเคราะห์การตรวจประเมินเพื่อค้นหาความแตกต่างและปิดช่องว่างในกระบวนการดำเนินงานของโรงงานไฟ (Gap Analysis) ในทุกกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อยตามกรอบยุทธศาสตร์โรงงานไฟ ปี 2559 – 2563 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว โรงงานไฟเองก็สามารถที่จะได้ตระหนักถึงสิ่งที่องค์กรต้องเร่งดำเนินการหรือเร่งเติมเต็มสัญญาณเหล่านั้นเพื่อให้การดำเนินการในภาพรวมให้สัมฤทธิ์ผลต่อไปในอนาคตต่อไป

- สรุปแนวทางกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2560 ที่ใช้รับมือกับความเสี่ยงของโรงงานไฟตามการวิเคราะห์ GAP Analysis ในกรอบยุทธศาสตร์โรงงานไฟ ปี 2559 – 2563 และตามแผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2559 (สถานะข้อมูล ณ 31 มีนาคม 2559)

เมื่อวิเคราะห์แผนความเสี่ยงของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2559 (สถานะข้อมูล ณ 31 มีนาคม 2559) พบว่ามีปัจจัยเสี่ยงหลายประการที่โรงงานไฟต้องเผชิญ ทั้งในระหว่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) และระหว่างการวิเคราะห์ GAP Analysis ในกรอบยุทธศาสตร์โรงงานไฟ ปี 2559 – 2563 โดยที่ยุทธศาสตร์ ปี 2560-2563 ของโรงงานไฟ มีการวางแผนกลยุทธ์ที่รองรับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งสามารถอธิบายถึงรายละเอียดได้ต่อไปนี้

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง	กลยุทธ์เพื่อป้องกันความเสี่ยง/แนวทางเพื่อจัดการความเสี่ยง
RF1 กำไรสุทธิต่ำกว่าเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> - สถานการณ์ทางการเมือง และนโยบายในการบริหารของรัฐที่ไม่สนับสนุนให้มีการเล่นการพนัน - ผู้ประเมินตั้งเป้าในการทำกำไรจากการดำเนินงานค่อนข้างสูงจากประมาณการที่ รง.พ.นำเสนอ จึงส่งผลกระทบต่อยอดในการจำหน่ายไฟและยอดในการประมูลที่ลดลงจากที่เคยจำหน่ายได้ 	<p>ในแผนวิสาหกิจ ปี 2560-2563 มีการกำหนด ยุทธศาสตร์ในการเพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก: ผลิตภัณฑ์ไฟ (Upgrade Core Business) โดยเน้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตมาเป็นระบบ Demand pull system การปรับปรุงกระบวนการทำงานภายใน การปรับปรุงโครงสร้างการผลิตผลิตภัณฑ์ไฟและราคาขาย (โดยยึดหลัก Risk Pooling) และการบริหารต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ โดยการบริหารต้นทุนการผลิตจะช่วยลดต้นทุนต้นทุนในการผลิตได้ นอกจากนี้ยังมีการดำเนินกลยุทธ์การตลาดเชิงรุก ดังนั้นจะเป็นส่วนช่วยสร้างรายได้เพิ่มให้แก่โรงงานไฟได้อีกทางหนึ่ง</p>



ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุของความเสียหาย	กลยุทธ์เพื่อป้องกันความเสี่ยง/แนวทางเพื่อจัดการความเสี่ยง
RF2 การจำหน่ายไฟนอกสัมปทานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- แม้ว่าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาดมีแผนการสร้างจุดจำหน่ายไฟนอกระบบสัมปทานเพื่อหารายได้เพิ่มให้กับ รง.พ. และเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายไฟนอกระบบสัมปทานอีกช่องทางหนึ่ง รง.พ.ส ยังคงจำหน่ายไฟนอกสัมปทานได้ต่ำกว่าเป้าหมายปี 2559	เมื่อโรงงานไฟมีศักยภาพในการทำ การตลาดเชิงรุกตามกรอบของกลยุทธ์ใน แผนวิสาหกิจ 2560-2563 จะช่วย บรรเทาความเสี่ยงนี้ได้ แต่ทั้งนี้โรงงานไฟ อาจต้องพิจารณาการปรับเปลี่ยนรูปแบบ การผลิตมาเป็นระบบ Demand Pull System ตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในแผน วิสาหกิจ ปี 2561-2563 กล่าวคือมีการ บริหารการผลิตในลักษณะของการผลิต ตามยอดขาย รวมไปถึงการดำเนินตามกล ยุทธ์การตลาดเชิงรุกที่ต้องมีการสำรวจ ปริมาณความต้องการของไฟอย่าง ต่อเนื่อง จะช่วยบรรเทาความเสี่ยงที่ เกิดขึ้นได้
RF3 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ต่ำกว่าเป้าหมาย	- แม้ว่าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาดมีแผนการ ดำเนินงานเพื่อหารายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ โดยมุ่งเน้นการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ของกรมสรรพสามิต เป็นหลัก เนื่องจากเป็นฐานลูกค้าเก่า และหาลูกค้าอื่นๆ เพื่อเป็นการสร้างฐาน ลูกค้าใหม่อย่างยั่งยืน เช่น ไปรษณีย์ไทย กรมสรรพากร และสถานที่ราชการอื่นๆ แต่ รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอด การปลอมแปลงยังคงต่ำกว่าเป้าหมาย	ในการดำเนินกลยุทธ์ตามแผนวิสาหกิจ ของโรงงานไฟ ได้มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยน รูปแบบ core business เป็นการผลิต สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ดังเช่นใน ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายธุรกิจใหม่และเพิ่ม รายได้ในอนาคต (Growth Strategy) โดยมีกลยุทธ์สำคัญคือกลยุทธ์การเพิ่ม รายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอม แปลงและงานพิมพ์รับจ้างทั่วไป อัน ประกอบไปด้วย บริหารจัดการการใช้ ทรัพยากรร่วมกันระหว่างผลิตภัณฑ์ไฟ และสิ่งพิมพ์ วิจัยและพัฒนาศักยภาพงาน พิมพ์คุณภาพสูง เตรียมความพร้อมและ พัฒนาประสิทธิภาพด้านงานสิ่งพิมพ์ ปลอดการปลอมแปลง จัดสรรพื้นที่ โรงงานให้รองรับงานพิมพ์ปลอดการ ปลอมแปลง และให้เกิด Flow ในการ



ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุของความเสียหาย	กลยุทธ์เพื่อป้องกันความเสี่ยง/แนวทางเพื่อจัดการความเสี่ยง
		ผลิต ขยายฐานลูกค้างานรับจ้างพิมพ์ และหาลูกค้างานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเพิ่มเติม ทั้งนี้กลยุทธ์ดังกล่าวจะมีส่วนช่วยให้ความเสี่ยงจากรายได้งานพิมพ์อาจต่ำกว่าเป้าหมายของโรงงานไฟฟ้ลดลงได้
RF4 การบริหารต้นทุนขายต่อรายได้จากการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย	- สาเหตุมาจากปริมาณการผลิตและจำหน่ายที่ลดลงแต่ค่าใช้จ่ายกลับไม่ลดลงตามแผนการผลิต (เนื่องจากเป็นค่าใช้จ่ายประเภทคงที่ เช่น เงินเดือน ค่าเสื่อมราคา ฯลฯ)	ในแผนวิสาหกิจ ปี 2560-2563 มีการกำหนด ยุทธศาสตร์ในการเพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก: ผลิตภัณฑ์ไฟ (Upgrade Core Business) โดยเน้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตมาเป็นระบบ Demand pull system การปรับปรุงกระบวนการทำงานภายใน การปรับปรุงโครงสร้างการผลิตผลิตภัณฑ์ไฟและราคาขาย (โดยยึดหลัก Risk Pooling) และการบริหารต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ โดยการบริหารต้นทุนการผลิตจะช่วยลดต้นทุนต้นทุนในการผลิตได้
RF5 การบริหารงบลงทุนไม่บรรลุเป้าหมาย	- ในปีงบประมาณ 2559 รง.พ.มีแผนการลงทุนทั้งหมดมูลค่า 23.88 ล้านบาท (รวมสำรองราคา 10% และผูกเงิน 5 แสนบาท) ร้อยละ 89.40 ของงบลงทุนรวมทั้งหมด เป็นการลงทุนในเครื่องจักรเพื่อนำมาสนับสนุนกระบวนการผลิตและเพื่อตอบสนองความต้องการงานในระยะยาวด้วย (ทั้งกรณีที่กรมสรรพสามิตมีนโยบายเปลี่ยนรูปแบบแสดมภ์ และการพัฒนาธุรกิจดำเนินงานพิมพ์ในอนาคต	ความเสี่ยงนี้ยังคงดำรงอยู่ โดยที่กลยุทธ์ในแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้ประจำปี 2560-2563 จะมุ่งเน้นการร่างระเบียบที่จำเป็นต่อการแข่งขัน ซึ่งสามารถปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบลงทุนฯ (ถ้ามี)
RF6 การจัดทำงบการเงินล่าช้ากว่าเป้าหมาย	- รง.พ.จัดทำงบการเงินส่ง สตง.ล่าช้าปีละ 2 ไตรมาส (ปี 2556-2558) ในปี 2559 โอกาสในการจัดทำงบการเงินล่าช้าก็ยังคงมีอยู่ เนื่องจากมีการเปลี่ยนผู้จัดทำงบการเงิน และรายละเอียดการคำนวณต้นทุนในการผลิต	ความเสี่ยงนี้ยังคงดำรงอยู่ โดยที่กลยุทธ์ในแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้ประจำปี 2560-2563 เนื่องจากมีการมุ่งเน้นการปรับปรุงระบบการบันทึกบัญชี และการ



ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุของความเสียหาย	กลยุทธ์เพื่อป้องกันความเสี่ยง/แนวทางเพื่อจัดการความเสี่ยง
		กำหนดมาตรฐานการบัญชีที่ชัดเจน รวมไปถึงมุ่งเน้นการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในการใช้ระบบ ERP จะช่วยให้เกิดความสะดวกและแม่นยำในการบันทึกข้อมูลทางบัญชีต่าง ๆ ได้ ตลอดจนมุ่งเน้นการร่างระเบียบที่จำเป็นต่อการแข่งขัน ซึ่งสามารถปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำบัญชี กลยุทธ์การปรับปรุงระบบ ERP ให้สามารถรองรับกระบวนการทำงานใหม่จากการขยายธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ในอนาคต อีกทั้งกลยุทธ์การการจัดทำบัญชีต้นทุนและรายงานทางการเงินแยกประเภทตามธุรกิจหลัก ก็จะสามารถช่วยบรรเทาความเสี่ยงในส่วนนี้ได้
RF7 การคัดเลือกผู้รับประโยชน์จำหน่ายไฟฟ้าล่าช้า	- เนื่องจากปี 2559 สัญญาในการซื้อขายไฟจะหมดลงในวันที่ 31 มีนาคม 2559 ทำให้ รง.พ.ต้องคัดเลือกผู้รับผลประโยชน์ในการจำหน่ายไฟรายใหม่ จากสถานการณ์ทางการเมืองเมื่อปี 2557 - ทุกวันนี้ ประกอบกับนโยบายปราบปรามบ่อนการพนันต่างๆ ทำให้คู่สัญญาส่งซื้อไฟในปริมาณที่ลดลง คลังสินค้าของคู่สัญญาปัจจุบันยังคงมีปริมาณไฟที่ซื้อจากรง.พ.เป็นจำนวนมาก จึงส่งผลกระทบต่อเปิดประมูลในปี 2559	ความเสี่ยงนี้ยังคงดำรงอยู่ โดยที่กลยุทธ์ในแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟประจำปี 2560-2563 จะมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพในการทำการตลาดเชิงรุกโดยเน้นการขายช่องทางในการกระจายสินค้าและตัวแทนให้เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ เมื่อโรงงานไฟมีศักยภาพในการทำการตลาดเชิงรุกตามกรอบของกลยุทธ์ในแผนวิสาหกิจ 2560-2563 จะช่วยบรรเทาความเสี่ยงนี้ได้
RF8 เตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลดการปลดอมแปลง	- ในปี 2559 รง.พ.มีแผนการศึกษาและทบทวนโครงการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลดการปลดอมแปลง อีกทั้งยังมีแผนการหารายได้จากสิ่งพิมพ์ปลดการปลดอมแปลงเพิ่มขึ้นจากปีก่อน เพื่อเป็นการยืนยันถึงแนวทางที่ รง.พ.กำลังจะเดินต่อไปว่ามีความสามารถและเป็นไปได้	ความเสี่ยงนี้ยังคงดำรงอยู่ โดยที่กลยุทธ์ในแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟประจำปี 2560-2563 จะมุ่งเน้นการปรับกระบวนการภายในตามผลการศึกษาแนวทางการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลดการปลดอมแปลงโดยคณะที่ปรึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ทั้งนี้หากพิจารณาถึงประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ปี 2560-2563 ของโรงงานไฟฟ้านั้น ในเบื้องต้นพบว่า อาจมีประเด็นความเสี่ยงที่พึงระวังดังนี้

ความเสี่ยงที่อาจเกิดในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ปี 2560-2563 ของโรงงานไฟ	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากไม่มีการบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่ตี
RF การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรที่ล่าช้า	ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการบริหารจัดการส่วนงานต่าง ๆ ตามความถนัด ทำให้การจัดการภายในขาดประสิทธิภาพ และทิศทางการเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลดลดการปลอมแปลงในอนาคตเกิดความชะงักงัน
RF ความไม่พร้อมขององค์กรในการเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลดลดการปลอมแปลง <ul style="list-style-type: none">• ความไม่พร้อมของเครื่องจักร• ความสามารถในการพัฒนางานพิมพ์คุณภาพสูง• ผลการศึกษาการพัฒนาศักยภาพการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลดลดการปลอมแปลงที่ยังไม่เป็นรูปธรรม	ทิศทางการเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลดลดการปลอมแปลงในอนาคตเกิดความชะงักงัน
RF ขาดการเตรียมการ/จัดทำแผนการจำหน่ายไฟเองอย่างเป็นรูปธรรม	หากมีปัญหากจากการจำหน่ายสินค้าไฟผ่านระบบสัมปทานที่ไม่ต่อเนื่อง ทำให้กระบวนการภายในหลายกระบวนการชะงักงัน และโรงงานไฟขาดรายได้ที่มั่นคง
RF ขาดความชำนาญด้านการตลาดเชิงรุกที่มีศักยภาพ	ความสามารถในการหารายได้เข้าสู่องค์กรลดลง ส่งผลให้รายได้ลดลงตามลำดับ
RF ขาดการ Rebranding องค์กรที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม	องค์กรไม่มีความสามารถในการแข่งขันกับคู่ต่อสู้ในอนาคต
RF ขาดการสร้างการร่วมมือกับภาครัฐปราบปรามไฟผิดกฎหมาย อย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม	ไฟลักลอบเข้ามามีบทบาทมากขึ้น สินค้าจากไฟได้รับความนิยมนลดลง ส่งผลต่อรายได้จากการจำหน่ายไฟลดลงตามลำดับ
RF ระบบ ERP ไม่ครอบคลุมและรองรับการปรับกระบวนการทำงานและการขยายธุรกิจไฟและงานพิมพ์ในอนาคต	ทิศทางการเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลดลดการปลอมแปลงในอนาคตเกิดความชะงักงัน และความสามารถในการแข่งขันกับคู่ต่อสู้ในผลิตภัณฑ์ไฟลดลง
RF บัญชีต้นทุนและรายงานทางการเงิน ณ ปัจจุบันไม่สามารถแยกประเภทตามธุรกิจหลักได้อย่างชัดเจน	การจัดการภายในขาดประสิทธิภาพ และทิศทางการเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลดลดการปลอมแปลงในอนาคตเกิดความชะงักงัน



4.3 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นจากการเข้าร่วมประชุมระดมสมองเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2560-2563 ระหว่างคณะที่ปรึกษา คณะกรรมการโรงงานไฟ ผู้อำนวยการโรงงานไฟและเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

หัวข้อสัมมนา/กิจกรรม การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2560-2563

วันที่สัมมนา	<ul style="list-style-type: none">• ครั้งที่ 1 ในวันที่ 3 พฤษภาคม 2559• ครั้งที่ 2 ในวันที่ 17 พฤษภาคม 2559
ผู้เข้าร่วมสัมมนา	คณะกรรมการโรงงานไฟ ผู้อำนวยการโรงงานไฟ เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ คณะที่ปรึกษา บริษัท FPRI Advisory จำกัด
สถานที่	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

คณะทำงานของโรงงานไฟ ผู้บริหารของโรงงานไฟ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายส่วนได้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อแสดงวิสัยทัศน์ และข้อคิดเห็น ตลอดจนได้รับทราบข้อมูล และร่วมกันพิจารณาประเด็นต่างๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ ยุทธศาสตร์ ตลอดจนกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยกิจกรรมดังกล่าวจัดขึ้น ครั้งที่ 1 ในวันที่ 3 พฤษภาคม 2559 และครั้งที่ 2 ในวันที่ 17 พฤษภาคม 2559 ณ โรงงานไฟ โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

- 1) มติที่ประชุมมีความเห็นร่วมกันว่า กรอบยุทธศาสตร์ประจำปี 2559-2563 ยังคงมีความไม่ชัดเจนระหว่างยุทธศาสตร์ที่ 1 ปรับปรุงประสิทธิภาพ (Upgrade Core Business) และ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายธุรกิจและเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy) เนื่องจากกลยุทธ์ภายในของทั้งของยุทธศาสตร์ได้ได้แยกชัดเจนว่าเป็นไปเพื่อสนับสนุนธุรกิจใด จึงสมควรให้แยกให้ชัดเจนเพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางในการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างรัดกุม และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เมื่อมีการแยกยุทธศาสตร์ที่ 1 ปรับปรุงประสิทธิภาพ (Upgrade Core Business) ให้เป็น “เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก: ผลิตถ่านไฟ (Upgrade Core Business)” และ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายธุรกิจและเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy) เพื่อยกระดับ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง แล้ว มติที่ประชุมมีความเห็นร่วมกันว่า ในกรอบยุทธศาสตร์ประจำปี 2560-2563 สมควรมีการแยกบทบาทที่ชัดเจนทั้งในด้านของการทำการตลาดและการบริหารทรัพยากรบุคคลระหว่าง กิจกรรม



ทางด้านการตลาดเชิงรุกที่เป็นไปเพื่อ เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก: ผลิตภัณฑ์ไฟ (Upgrade Core Business), การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นไปเพื่อ เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก: ผลิตภัณฑ์ไฟ (Upgrade Core Business), กิจกรรมทางด้านการวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่ที่เป็นไปเพื่อ ขยายธุรกิจและเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy), การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นไปเพื่อสนับสนุนการขยายธุรกิจและเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy) โดยกลยุทธ์ย่อยภายใต้กลยุทธ์ดังกล่าว ควรมีความสัมพันธ์และแยกชัดเจนระหว่างกลยุทธ์ที่สนับสนุนธุรกิจไฟ และธุรกิจสิ่งพิมพ์ด้วย

- 2) ในกรอบยุทธศาสตร์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า/ลูกค้า นั้น มีความเหมาะสมดีแล้ว หากแต่ควรมีการปรับกลยุทธ์ภายในให้ครอบคลุมกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/ลูกค้า และเพิ่มเติม หน่วยงานต้นสังกัด ให้เป็นกลุ่มองค์กรที่โรงงานไฟต้องให้ความสำคัญเป็นหนึ่งในฐานะลูกค้า/ลูกค้า ด้วย ตลอดจนการเพิ่มกลยุทธ์ย่อยด้านการสร้างกระบวนการสื่อสารอย่างบูรณาการ การบริการที่ครบวงจร ตลอดจนการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง
- 3) ในส่วนของ Supporting Activities Strategy กลยุทธ์การบริหารจัดการทำงานภายใน ควรให้มีกลยุทธ์เพื่อการดำเนินการปรับปรุงและวางระเบียบในการดำเนินงานที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน กลยุทธ์การปรับปรุงระบบ ERP ให้สามารถรองรับกระบวนการทำงานใหม่จากการขยายธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ในอนาคต และกลยุทธ์การจัดทำบัญชีต้นทุนและรายงานทางการเงินแยกประเภทตามธุรกิจหลัก

สรุปข้อคิดเห็นเพิ่มเติม จากที่ปรึกษากิตติมศักดิ์และผู้ทรงคุณวุฒิ คุณศิโรตม์ สวัสดิ์พาณิชย์ กรรมการมูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง

ก่อนการจัดวาระการบรรยายและการสัมมนาระดมสมอง (Brainstorming Workshop) เรื่อง การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2560-2563 อันมี คณะกรรมการ และผู้บริหาร รวมถึงเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในระดับปฏิบัติการเข้าร่วมสัมมนาร่วมกัน คณะที่ปรึกษา บริษัท FPRI Advisory จำกัด ในฐานะที่ปรึกษาของโรงงานไฟ ได้ทำการหารือเพื่อความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ คุณศิโรตม์ สวัสดิ์พาณิชย์ กรรมการมูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง เพื่อประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2560 ด้วย โดยมีข้อเสนอแนะสำคัญดังต่อไปนี้



ประเด็นวิสัยทัศน์และพันธกิจในภาพรวม และประเด็นทั่วไป

- กรมสรรพสามิตเอง ควรร่วมหารือกับโรงงานไฟฟ้ ว่านอกจากการมุ่งเน้นผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ภาครัฐแล้ว มีสินค้าประเภทอื่นที่นอกเหนือจากงานพิมพ์อีกหรือไม่ โดยต้องเป็นกระบวนการผลิตที่เหมาะสม กับความสามารถของโรงงานไฟฟ้ ทั้งนี้ เนื่องจากกรมสรรพสามิตเองมีสินค้าที่อยู่ในภายใต้การกำกับดูแล จำนวนมาก (มากกว่า 20 ชนิด) ดังนั้น ย่อมมีแนวทางที่จะช่วยเหลือโรงงานไฟฟ้ในการเข้ามาผลิตสิ่งพิมพ์ หรือสินค้าประเภทอื่น ๆ ได้โดยตรง
- โรงงานไฟฟ้ ควรเปลี่ยนแนวคิด จาก “ตัวเองผลิตสิ่งใดเป็น ก็จะมีผลิตแต่สิ่งนั้น” ให้เป็น “ตลาดต้องการ อะไรเราจึงผลิตสิ่งนั้น”
- นอกจากการก้าวไปสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง โรงงานไฟฟ้ควรเพิ่มศักยภาพการผลิตสิ่งพิมพ์ทั่วไป คุณภาพสูงที่ยังคงเป็นที่ต้องการของตลาด
- สำหรับปัญหาของการขาดผู้เข้ามารับช่วงสัมปทานเพื่อจัดจำหน่ายไฟฟ้ มีความเห็นว่า เหตุการณ์ทางการเมือง อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้รับสัมปทานยังคงลังเลในการตัดสินใจเข้ามารับช่วงเป็นผู้รับผลประโยชน์ ดังนั้น ควรมีแผนเตรียมความพร้อมที่ดีในกรณีที่โรงงานไฟฟ้จะจัดจำหน่ายไฟฟ้เอง หรือหาผู้แทนจำหน่าย ในรูปแบบอื่นนอกเหนือสัมปทาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก: ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ (Upgrade Core Business)

- กลยุทธ์การวางแผนเตรียมความพร้อมในการจำหน่ายไฟฟ้เองนั้น โรงงานไฟฟ้ควรเร่งมองหา Distributor รายใหม่ หรือมองหาช่องทางอื่นที่สามารถให้ความร่วมมือในการระบาย/จำหน่ายสินค้าไฟฟ้ได้ เช่น หน่วยงานภาครัฐวิสาหกิจ-กองสลาก หน่วยงานภาคเอกชน- CP All
- ตามกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างบูรณาการ เพื่อให้เกิดการวางแผน Succession Plan, Career Path และพัฒนาศักยภาพ HRD อันจะสามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงจุด และการจัดให้มีระบบการจัดเก็บ และถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ สิ่งที่สำคัญที่ต้องตระหนัก คือ
 - พิจารณาการสรรหาบุคคลภายในองค์กรก่อน แต่หากคนที่มีอยู่ในองค์กรมีศักยภาพไม่เหมาะสมกับ ตำแหน่งที่พิจารณา อาจมองการสรรหาบุคลากรภายในสังกัดกรมสรรพสามิตเองเป็นทางเลือกได้
 - ระเบียบการจัดจ้าง/สรรหาพนักงาน ควรได้รับการทบทวน ปรับปรุงให้เหมาะสมเพื่อรองรับต่อ การเลื่อนขั้น
 - ประเด็นตามบันทึกข้อตกลงฯ โรงงานไฟฟ้ควรมีการประสานงานกับ สคร. และทำให้ สคร.ตระหนัก ถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เท่าเทียมกับความสำเร็จในด้านการเงิน เนื่องจาก ปัญหาและผลกระทบที่เกิดจากการการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในโรงงานไฟฟ้เอง ทำให้ กระบวนการภายในทุกอย่างขาดประสิทธิภาพ



ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 ขยายธุรกิจใหม่และเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy)

- กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและงานพิมพ์รับจ้างทั่วไป และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างบูรณาการนั้น สำหรับการเตรียมความพร้อมและพัฒนาประสิทธิภาพด้านงานสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และการพัฒนาศักยภาพพนักงานส่วนงานการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพ หลักสำคัญคือ ต้องให้พนักงานภายในเองคิดนอกกรอบ และพัฒนาตนเองผ่านกระบวนการฝึกอบรม ดูงาน และเรียนรู้การทำงานขององค์กรอื่น ๆ ทั้งนี้การอบรมดูงานอาจไม่จำเป็นต้องเป็นในองค์กรที่มุ่งเน้นสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง แต่เป็นองค์กรสิ่งพิมพ์คุณภาพสูงอื่น ๆ เช่น ตำราเรียน เอกสารคุณภาพสูง เพื่อให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ไม่ก้าวกระโดด และช่วยปูทางให้เกิดการพัฒนาศักยภาพพนักงานส่วนงานการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ต่อไป
- ในส่วนกลยุทธ์การวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่ การปรับปรุงภาพลักษณ์โรงงานไฟและวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่นั้น ผู้ที่อยู่ในองค์กรอาจไม่สามารถดำเนินการเองได้เนื่องจากจะได้กรอบแนวคิดที่เป็นมุมมองเดียว ดังนั้นการ Repositioning และ Rebranding จึงต้องอาศัยหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญมาเป็นศูนย์กลางในการวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่ให้กับโรงงานไฟได้ หรือให้ผู้ใหญ่ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลช่วยให้คำแนะนำ โดยเสนอแนะว่า ดร. ณรงค์ชัย อัครเศรณี อาจสามารถให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะในส่วนนี้ได้



รูปภาพแสดงบรรยากาศใน “การบรรยายและการสัมมนาระดมสมอง (Brainstorming Workshop) เรื่อง การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ ประจำปี 2560-2563”



มติและบทสรุปการทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟประจำปี 2560-2563

รองประธานกรรมการ คุณสมเดช ศรีสวัสดิ์ ได้ให้ข้อคิดเห็น และแสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในรายละเอียดของแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ ประจำปี 2560 – 2563 ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก: ผลิตภัณฑ์ไฟ (Upgrade Core Business) กลยุทธ์ที่ 1.2 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก หัวข้อ วางแผนเตรียมความพร้อมในการจำหน่ายไฟเอง คณะกรรมการฯ เห็นว่าเป็นกลยุทธ์ที่ดี เนื่องจากการเตรียมความพร้อมในการจำหน่ายไฟโดยโรงงานไฟเอง จะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้โรงงานไฟสามารถรับมือกับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของระบบสัมปทานได้ ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ ให้ความเห็นว่า โรงงานไฟควรเร่งดำเนินการวางแผนเตรียมความพร้อมในการจำหน่ายไฟเองให้เป็นรูปธรรมและแล้วเสร็จให้เร็วที่สุด หรือภายในปี 2560 เพื่อให้สามารถนำแผนการดังกล่าวมาใช้ได้ทันเวลา หากระบบสัมปทานอยู่ในภาวะชะงักงัน

คณะกรรมการฯ ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ในอนาคต มีความเป็นไปได้สูงที่โรงงานไฟอาจไม่มีความจำเป็นที่จะต้องพึ่งระบบสัมปทาน แต่ทั้งนี้ โรงงานไฟต้องมีการเตรียมความพร้อมภายในองค์กรเสียก่อน โดยภายในปี 2563 โรงงานไฟควรมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ เครื่องจักรประสิทธิภาพสูง และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่จำเป็นและพร้อมรองรับต่อการผลิตสิ่งพิมพ์ตามความต้องการของกรมสรรพสามิต

คณะกรรมการฯ เพิ่มข้อเสนอแนะในส่วนของสถานการณ์ของการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ในปัจจุบันว่า ในอนาคต หากโรงงานไฟต้องการมุ่งหน้าเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอย่างเต็มรูปแบบ โรงงานไฟควรเร่งสอบถามกับทางกรมสรรพสามิตเพื่อให้ทราบชัดเจนว่า งานพิมพ์ประเภทใดเป็นที่ต้องการจากกรมสรรพสามิต เพื่อที่โรงงานไฟจะได้เตรียมความพร้อมในการผลิตสิ่งพิมพ์ตามที่กรมสรรพสามิตต้องการได้ทันเวลา

ดังนั้นจึงสามารถสรุปเป็นสาระสำคัญได้ว่า โรงงานไฟควรตระหนักถึง 1) การเร่งดำเนินการวางแผนเตรียมความพร้อมในการจำหน่ายไฟเองให้เป็นรูปธรรมและแล้วเสร็จให้เร็วที่สุดหรือภายในปี 2560 เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอนจากการจำหน่ายไฟผ่านระบบสัมปทาน 2) การเตรียมความพร้อมภายในองค์กรทั้งทางด้านบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ เครื่องจักรประสิทธิภาพสูง และเทคโนโลยีต่าง ๆ ภายในปี 2563 3) การประสานและขอข้อมูลกับทางกรมสรรพสามิตอย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะได้ทราบความต้องการของกรม และสามารถผลิตสิ่งพิมพ์ตามที่กรมสรรพสามิตต้องการได้ทันเวลา

ผู้ทรงคุณวุฒิจากทางบริษัท FPRI Advisory จำกัด คุณไพรินทร์ ศรีศุภวินิจ ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจและการคลัง (สวค.) ได้ให้ข้อคิดเห็น และแสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในรายละเอียดของแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ ประจำปี 2560 – 2563 ดังต่อไปนี้

ในประเด็นของวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ว่า “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส” ผู้ทรงคุณวุฒิฯ เห็นว่า ถ้อยความดังกล่าวถูกมองให้เป็น



การกำหนดให้โรงงานไฟฟ้ามุ่งเน้นธุรกิจกับภาครัฐแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งหากในอนาคตมีการร่วมลงทุนของภาคเอกชน หรือมีปัจจัยอื่นที่ทำให้ภาคเอกชนเข้ามาเกี่ยวข้องกับโรงงานไฟฟ้ วิทยาลัยนี้ดังกล่าวอาจต้องปรับเปลี่ยน

ในประเด็นของพันธกิจ ข้อที่ 5 ที่ระบุว่า “บริหารจัดการองค์กรด้วยความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล” ผู้ทรงคุณวุฒิฯ มีความเห็นว่า คำว่า “โปร่งใส” และ “ธรรมาภิบาล” มีความหมายที่ใกล้เคียงสัมพันธ์กันมาก การเลือกใช้เพียงคำใดคำหนึ่งอาจมีความเหมาะสมกว่า

ในประเด็นของแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้ ประจำปี 2560 – 2563 ฉบับที่นำเสนอ นั้น ผู้ทรงคุณวุฒิฯ แสดงความเห็นว่ แผนฯ มีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งเพราะมีการแยกกันอย่างชัดเจนระหว่าง ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก: ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ (Upgrade Core Business) และ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายธุรกิจใหม่และเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy) ทำให้โรงงานไฟฟ้สามารถดำเนินการตามแต่ละกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแต่ละธุรกิจได้อย่างคล่องตัวและมีความชัดเจนมากขึ้น

ในกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (กลยุทธ์ที่ 1.3 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างบูรณาการ หัวข้อการวางแผน Succession Plan, Career Path และพัฒนาศักยภาพ HRD เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงจุด และจัดให้มีระบบการจัดเก็บและถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ/ กลยุทธ์ที่ 2.3 กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนธุรกิจใหม่ หัวข้อการพัฒนาศักยภาพพนักงานส่วนงานการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพ) ผู้ทรงคุณวุฒิฯ เสนอแนะว่า โรงงานไฟฟ้ควรให้ความสำคัญกับการจัดการกับระบบการจัดเก็บองค์ความรู้ และถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เนื่องจากบุคลากรภายในโรงงานไฟฟ้มีทั้งบุคลากรเดิมที่มีความชำนาญและประสบการณ์ในการทำงานสูง และบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ทางภาคทฤษฎีอย่างแม่นยำ ดังนั้น การขับเคลื่อนองค์กรต้องอาศัยองค์ความรู้และประสบการณ์จากบุคลากรเดิมและถ่ายทอดสู่กลุ่มบุคลากรใหม่อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งโรงงานไฟฟ้ควรพิจารณาการสรรหาบุคลากรภายในองค์กรก่อน แต่หากคนที่มีอยู่ในองค์กรมีศักยภาพไม่เหมาะสมกับตำแหน่งที่พิจารณา อาจมองการสรรหาบุคลากรภายในสังกัดกรมสรรพสามิตเองเป็นทางเลือกได้ และในประเด็นของระเบียบการเลื่อนขั้น/จัดจ้าง/สรรหาพนักงาน ควรได้รับการทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมเพื่อรองรับต่อการเลื่อนขั้นจากภายในองค์กรให้ได้มากที่สุด

ผู้ทรงคุณวุฒิฯ ได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมอีกในประเด็นด้านการจัดสรรเงินลงทุน ว่า โรงงานไฟฟ้ควรจัดสรรเงินลงทุนออกเป็นสองประเภทหลัก คือ งบลงทุนประจำ และงบลงทุนเพื่อดำเนินการตามธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และโดยในระยะเวลาดังกล่าวนี้ โรงงานไฟฟ้ควรให้น้ำหนักกับการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในสัดส่วนที่มากกว่างบลงทุนประจำ และ ลดทอนน้ำหนักให้สมดุลในระยะเวลาดังกล่าว เนื่องจากผู้ทรงคุณวุฒิฯ มองว่า การลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีความจำเป็นต้องใช้เงินทุนมาก เช่น ลงทุนในเครื่องจักร นวัตกรรม ผลการศึกษา ตลอดจนทรัพยากรบุคคลเฉพาะทาง ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญกับงบประมาณเพื่อสนับสนุนธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเพื่อให้ธุรกิจดังกล่าวสามารถตั้งตัวและดำเนินต่อไปได้ในอนาคต



ในยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายธุรกิจใหม่และเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy) กลยุทธ์ 2.1 กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงและงานพิมพ์รับจ้างทั่วไป หัวข้อ เตรียมความพร้อมและพัฒนาประสิทธิภาพด้านงานสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง ผู้ทรงคุณวุฒิฯ ได้แสดงความเห็นว่า โรงงานไฟควรให้ความสำคัญกับการวิจัย ออกแบบ/พัฒนาศักยภาพงานพิมพ์คุณภาพสูง และต้องมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรด้านงานพิมพ์อย่างจริงจัง ซึ่งการวิจัยและพัฒนาเหล่านี้จะเป็นรากฐานสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงมีความยั่งยืนในที่สุด

ในยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายธุรกิจใหม่และเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy) กลยุทธ์ที่ 2.2 กลยุทธ์การวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่ อันประกอบไปด้วย การปรับปรุงภาพลักษณ์โรงงานไฟและวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่ ผู้ทรงคุณวุฒิฯ ได้แสดงความเห็นว่า โรงงานไฟควรใช้ Website ขององค์กรหรือ Website ของกรมสรรพสามิต เพื่อเป็นสื่อในการริเริ่มการประชาสัมพันธ์เพื่อให้หน่วยงานภายนอกรับทราบ bahwa โรงงานไฟกำลังจะมีการปรับตัวเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงและกำลังจะให้บริการผลิตสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจได้รับทราบและให้ความสนใจ

ผู้อำนวยการโรงงานไฟ คุณธีระพันธ์ นิตยวิบูลย์ ได้ให้ข้อคิดเห็น และแสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในรายละเอียดของแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ ประจำปี 2560 – 2563 ดังต่อไปนี้

ผู้อำนวยการโรงงานไฟ ได้ให้ข้อคิดเห็นประกอบลือตามความเห็นของทั้งคณะกรรมการฯ และผู้ทรงคุณวุฒิอันมีใจความว่า โรงงานไฟได้เร่งดำเนินการทุกทาง เช่น ในประเด็นหลัก 1) จัดสรรพื้นที่โรงงานให้รองรับงานพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงและให้เกิด Flow ในการผลิต ซึ่ง ณ ปัจจุบันที่ปรึกษา มศว. ได้รับมอบหมายให้ศึกษาการลงทุนในกรณีการดำเนินการสร้างโรงงานแห่งใหม่เพื่อรองรับงานสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงโดยเฉพาะเพื่อแก้ไขข้อจำกัดในเรื่องของความคับแคบของพื้นที่โรงงานเดิมและข้อจำกัดในการวางเครื่องจักร 2) การเตรียมความพร้อมและพัฒนาประสิทธิภาพด้านงานสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง ซึ่งในปัจจุบัน ที่ปรึกษา มศว. เห็นว่าศักยภาพของโรงงานไฟในการผลิตสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงนั้นยังคงมีข้อจำกัดในเรื่องของต้นทุนในการผลิตที่อาจแข่งขันกับภาคเอกชนไม่ได้ ที่ปรึกษา มศว. จึงเสนอให้โรงงานไฟพิจารณาขอบเขตการผลิตงานพิมพ์ตามสิ่งที่กรมสรรพสามิตจัดซื้อจัดจ้างในปัจจุบัน และในอนาคตอาจต้องมีการพิจารณาการลงทุนในเครื่องจักร 9 ประเภท ทั้งนี้ คาดว่าภายในปี 2559 จะได้ข้อสรุปตามโครงการศึกษา จากที่ปรึกษา มศว. เป็นต้น

เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการได้ให้ข้อคิดเห็น และแสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในรายละเอียดของแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ ประจำปี 2560 – 2563 ดังต่อไปนี้

ในยุทธศาสตร์ที่ 3 การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า/คู่ค้า กลยุทธ์ที่ 3.1 กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/คู่ค้า และหน่วยงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่อง เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการมีข้อเสนอแนะว่า โรงงานไฟควรตระหนักถึงการพัฒนาระบบการในการให้บริการลูกค้าทุกกลุ่มอย่างครบวงจร กล่าวคือ ในกลุ่มสินค้าไฟ โรงงานไฟควรนำเสนอการบริการที่ดีทั้งก่อน-หลังการขายสินค้า และดูแลลูกค้าทั้งเก่าและใหม่อย่างต่อเนื่อง ในกลุ่มสินค้าสิ่งพิมพ์ โรงงานไฟ



ควรมีการวางแผน ออกแบบ และปรับโครงสร้างภายในเพื่อให้สอดคล้องการให้บริการที่ครบวงจร โดยผลิตงานพิมพ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

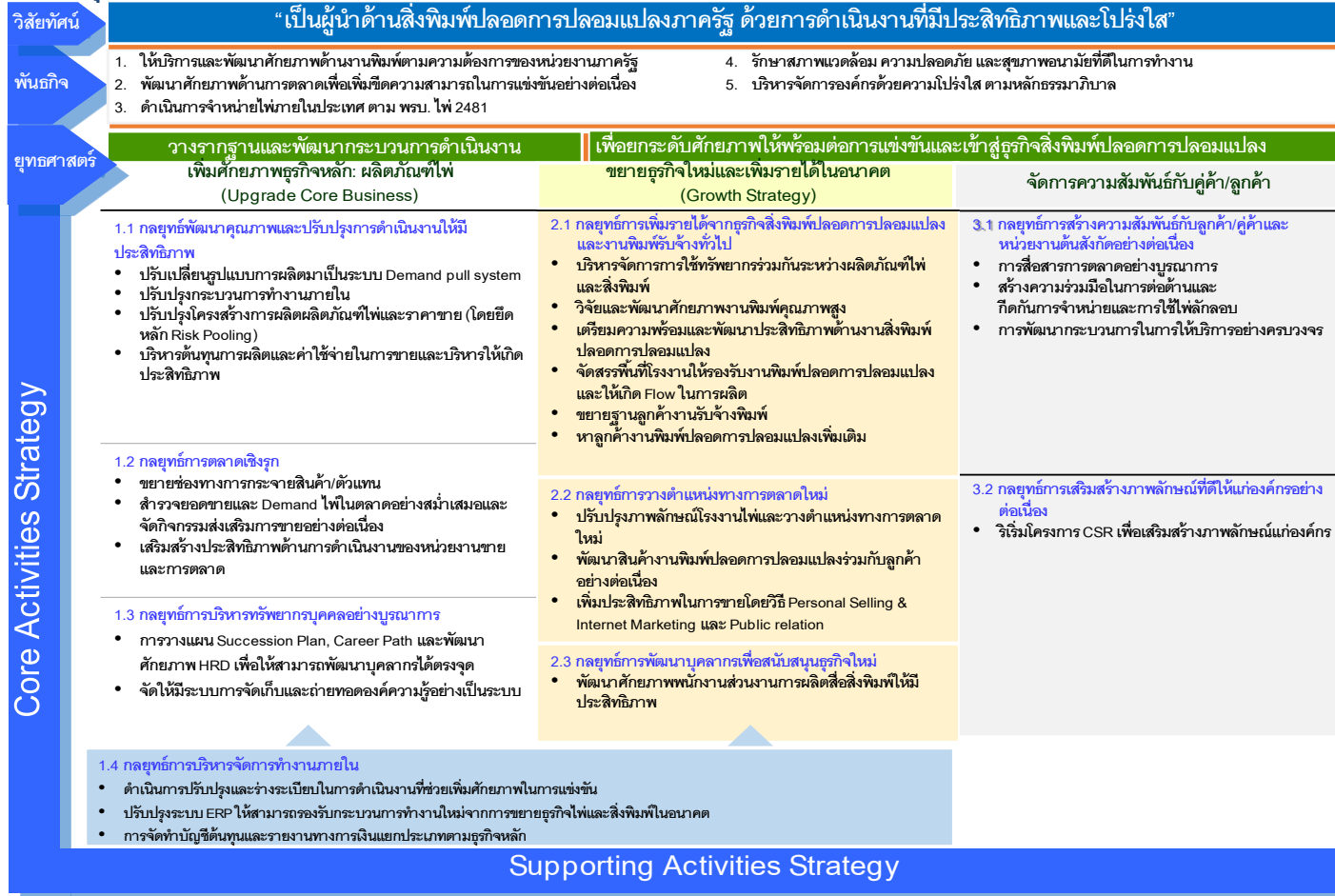
ในประเด็นการสำรวจความพึงพอใจ เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการมีข้อเสนอแนะว่า โรงงานไฟควรมีการสำรวจความพึงพอใจในวงกว้างและพิจารณาคู่แข่งที่เหมาะสมเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นคู่แข่งในผลิตภัณฑ์ไฟและสิ่งพิมพ์ เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความครอบคลุมและสามารถนำข้อมูลไปใช้ได้จริง

4.4 บทสรุปการทบทวนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2560-2563

หลังจาก “การบรรยายและการสัมมนาระดมสมอง (Brainstorming Workshop) เรื่อง การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2560-2563” แล้วเสร็จ โรงงานไฟและคณะที่ปรึกษาของโรงงานไฟได้พิจารณาเพิ่มเติมถึงข้อจำกัดต่างๆ ทั้งด้านนโยบาย กฎหมาย และการเงิน รวมถึงข้อจำกัดในขีดความสามารถในการบริหารจัดการ และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ขององค์กร เพื่อถ่วงดุลเป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของโรงงานไฟ ตามแนวคิดของระบบ EVM อีกทั้งได้นำกลยุทธ์องค์กรในปี 2558 มาพิจารณาร่วมด้วย เพื่อให้ได้กลยุทธ์ใหม่ที่ทบทวนเพื่อใช้เป็นแนวทางในปี 2560-2563 มีความสมบูรณ์และพร้อมในการรองรับสถานการณ์ในอนาคต โดยบทสรุปของกลยุทธ์ประจำปี 2560-2563 ได้รับความเห็นชอบร่วมกันระหว่าง ที่ปรึกษาผู้บริหาร และคณะทำงานของโรงงานไฟในวันที่ 13 กรกฎาคม 2559 ณ โรงงานไฟเป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยสามารถสรุปกรอบของยุทธศาสตร์โรงงานไฟ ซึ่งแสดงการถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มีรายละเอียดของยุทธศาสตร์หลักและยุทธศาสตร์ย่อย (กลยุทธ์) ดังต่อไปนี้



กรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2560 – 2563 (ทบทวน)



แผนภาพแสดงกรอบของยุทธศาสตร์โรงงานไฟประจำปี 2560-2563 (ฉบับทบทวน)



เมื่อทำการจัดกลุ่มและสังเคราะห์ พบว่ายุทธศาสตร์ของโรงงานไฟจะมีทั้งหมด 3 ยุทธศาสตร์หลัก และ 9 ยุทธศาสตร์ย่อย (กลยุทธ์) ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก: ผลิตภัณฑ์ไฟ (Upgrade Core Business)

ยุทธศาสตร์เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก: ผลิตภัณฑ์ไฟ (Upgrade Core Business) นี้ ถูกปรับปรุงและกำหนดขึ้นใหม่แต่ยังคงนัยสำคัญเดิม (ยุทธศาสตร์ที่ 1 เดิมที่กำหนดในปี 2558 ใช้ชื่อว่า “ปรับปรุงประสิทธิภาพ (Upgrade Core Business) ซึ่งเน้นการปรับปรุงการดำเนินงานที่เป็นอุปสรรคและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งเพื่อธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ไปพร้อม ๆ กัน) กล่าวคือ ในปี 2559 โรงงานไฟได้มีการวางยุทธศาสตร์และวางกลยุทธ์นี้เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานที่เสริมสร้างประสิทธิภาพของธุรกิจไฟ และเป็นไปเพื่อให้โรงงานไฟมีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนในด้านแนวทางในการปฏิบัติ ตลอดจนกิจกรรมภายในต่าง ๆ ที่วางไว้เพื่อสนับสนุนธุรกิจหลักหรือผลิตภัณฑ์ไฟ อันแยกออกจากแนวทางในการปฏิบัติ ตลอดจนกิจกรรมภายในต่าง ๆ ที่สนับสนุนธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง โดยจะเน้นที่ในการการปรับปรุงการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจไฟเป็นสำคัญ รวมไปถึงปรับปรุงกิจกรรมการดำเนินงานและปัจจัยพื้นฐานของโรงงานไฟเพื่อธุรกิจไฟเท่านั้น โดยในกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อยที่อยู่ภายในยุทธศาสตร์เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก: ผลิตภัณฑ์ไฟ (Upgrade Core Business) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินงาน คือ

- ปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตมาเป็นระบบ Demand pull system
- ปรับปรุงกระบวนการทำงานภายใน
- ปรับปรุงโครงสร้างการผลิตผลิตภัณฑ์ไฟและราคาขาย (โดยยึดหลัก Risk Pooling)
- บริหารต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ

1.2 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก โดยมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินงาน คือ

- ขยายช่องทางการกระจายสินค้า/ตัวแทน
- สรรวจยอดขายและ Demand ไฟในตลาดอย่างสม่ำเสมอและจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง
- เสริมสร้างประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานของหน่วยงานขายและการตลาด

1.3 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างบูรณาการ โดยมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินงาน คือ

- การวางแผน Succession Plan, Career Path และพัฒนาศักยภาพ HRD เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงจุด
- จัดให้มีระบบการจัดเก็บและถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ



ยุทธศาสตร์ขยายธุรกิจใหม่และเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy)

ยุทธศาสตร์ขยายธุรกิจใหม่และเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy) นี้ ถูกคงไว้ซึ่งนัยสำคัญเดิม แต่มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อยให้สอดคล้องกับการวางแผนทางในการเพิ่มศักยภาพด้านการเตรียมการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงให้เฉพาะเจาะจงมากขึ้น กล่าวคือ ในปี 2559 โรงงานไฟได้มีการวางแผนยุทธศาสตร์และวางแผนกลยุทธ์นี้เพื่อมุ่งเน้นการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงเท่านั้น รวมไปถึงการขยายฐานลูกค้างานพิมพ์รับจ้างทั่วไป และมุ่งเน้นกลยุทธ์ด้านการวางตำแหน่งทางการใหม่เพื่อให้องค์กรภายนอกได้รับทราบทิศทางธุรกิจที่โรงงานไฟจะมุ่งไป ตลอดจนพัฒนาบุคลากรอย่างบูรณาการเพื่อสนับสนุนการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง โดยในกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อยที่อยู่ในยุทธศาสตร์ขยายธุรกิจใหม่และเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1.1 กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงและงานพิมพ์รับจ้างทั่วไป โดยมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินงาน คือ
 - บริหารจัดการการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างผลิตภัณฑ์ไฟและสิ่งพิมพ์
 - วิจัยและพัฒนาศักยภาพงานพิมพ์คุณภาพสูง
 - เตรียมความพร้อมและพัฒนาประสิทธิภาพด้านงานสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง
 - จัดสรรพื้นที่โรงงานให้รองรับงานพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง และให้เกิด Flow ในการผลิต
 - ขยายฐานลูกค้างานรับจ้างพิมพ์
 - หาลูกค้างานพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงเพิ่มเติม
- 1.2 กลยุทธ์การวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่ โดยมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินงาน คือ
 - ปรับปรุงภาพลักษณ์โรงงานไฟและวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่
 - พัฒนาสินค้างานพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงร่วมกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
 - เพิ่มประสิทธิภาพในการขายโดยวิธี Personal Selling & Internet Marketing และ Public relation
- 1.3 กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนธุรกิจใหม่ โดยมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินงาน คือ
 - พัฒนาศักยภาพพนักงานส่วนงานการผลิตสิ่งพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพ

2. ยุทธศาสตร์จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า/คู่ค้า

เนื่องจากในอนาคตโรงงานไฟอาจต้องจำหน่ายไฟด้วยตนเอง ประกอบกับเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงโดยสมบูรณ์ จะทำให้โรงงานไฟต้องมีการติดต่อกับลูกค้าทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้นกว่าปัจจุบันเป็นอย่างมาก ดังนั้น ในการดำเนินธุรกิจที่ต้องมีการติดต่อและให้บริการแก่ลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะส่งผลต่อยอดขายของธุรกิจ ดังนั้นโรงงานไฟจึงจำเป็นต้องบริหารจัดการความสัมพันธ์กับคู่ค้าและคู่ค้าอย่าง



บูรณาการ โดยในกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อยที่อยู่ภายใน ยุทธศาสตร์จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า/คู่ค้า มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/คู่ค้าและหน่วยงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่อง

- การสื่อสารการตลาดอย่างบูรณาการ
- สร้างความร่วมมือในการต่อต้านและกีดกันการจำหน่ายและการใช้ไฟล็กلوب
- การพัฒนากระบวนการในการให้บริการอย่างครบวงจร

2.2 กลยุทธ์การเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง

- ริเริ่มโครงการ CSR เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์แก่องค์กร

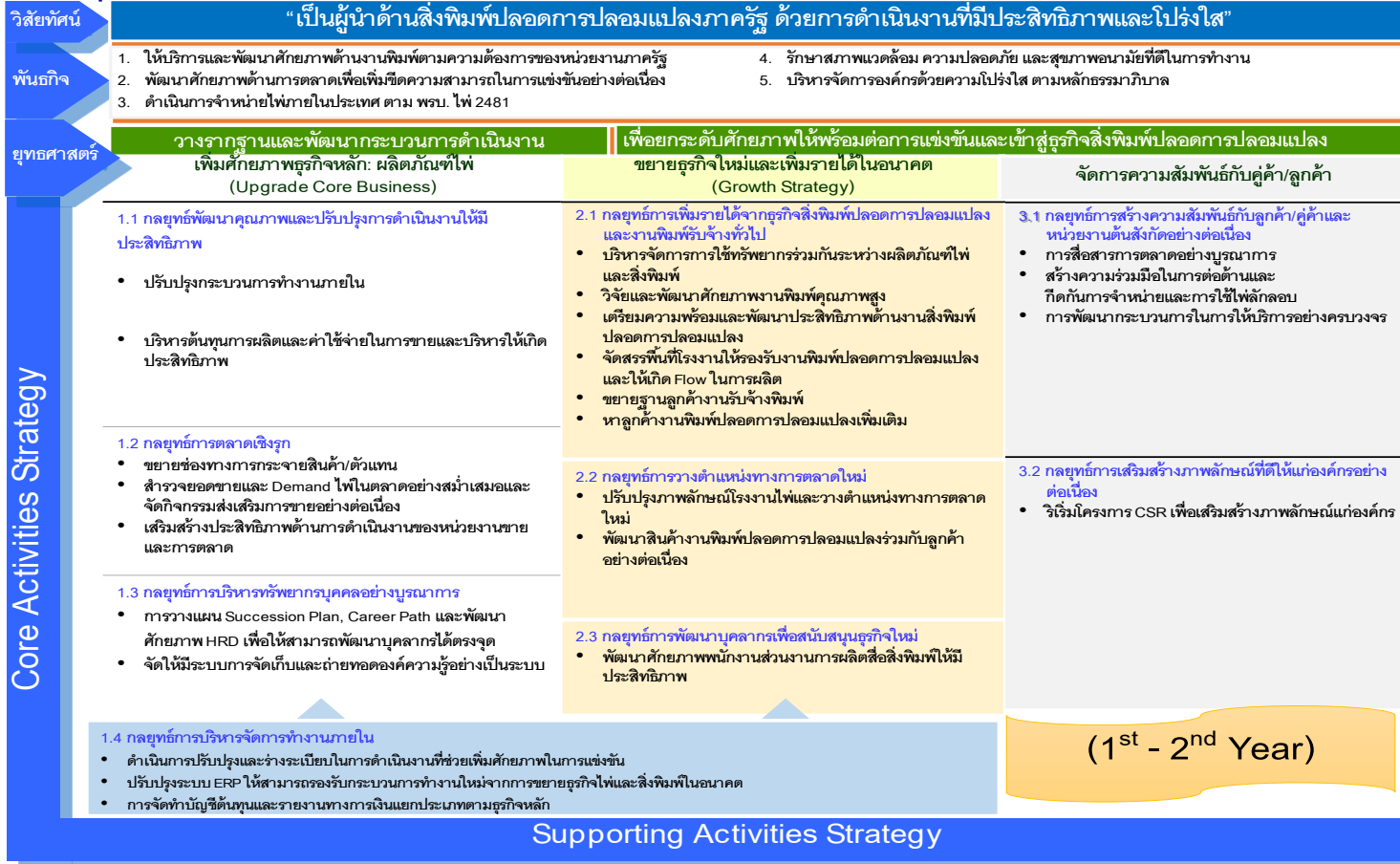
จากยุทธศาสตร์หลัก 3 ยุทธศาสตร์ โรงงานไฟได้มีการกำหนดกลยุทธ์ที่อยู่ภายใต้ Supporting Activities Strategy โดยกลยุทธ์ดังกล่าวถูกออกแบบเนื่องจาก โรงงานไฟตระหนักได้ว่า การวางรากฐานและพัฒนากระบวนการภายในเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจไฟ และการยกระดับศักยภาพให้พร้อมต่อการแข่งขันและเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับโรงงานไฟในอนาคต ตลอดจนการสร้างกลยุทธ์เพื่อจัดการความสัมพันธ์กับคู่ค้า/ลูกค้าจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หากโรงงานไฟมีการกำหนด “กลยุทธ์การบริหารจัดการภายใน” เพื่อรองรับกระบวนการทำงานทั้งสองธุรกิจหลัก ดังนั้น ในการนี้ โรงงานไฟจึงทบทวนและสร้างกลยุทธ์ที่อยู่ภายใต้ Supporting Activities Strategy ขึ้นมาใหม่ คือ “กลยุทธ์การบริหารจัดการภายใน” โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- กลยุทธ์การบริหารจัดการภายใน
 - ดำเนินการปรับปรุงและวางระเบียบในการดำเนินงานที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
 - ปรับปรุงระบบ ERP ให้สามารถรองรับกระบวนการทำงานใหม่จากการขยายธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ในอนาคต
 - การจัดทำบัญชีต้นทุนและรายงานทางการเงินแยกประเภทตามธุรกิจหลัก

จากการทบทวนยุทธศาสตร์ในภาพรวมตั้งแต่ปี 2560-2563 ทั้งหมดของโรงงานไฟ เพื่อให้เกิดความชัดเจนของการดำเนินงาน สามารถแบ่งระยะเวลาการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของยุทธศาสตร์ย่อย (กลยุทธ์) ตามกรอบของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้ดังต่อไปนี้



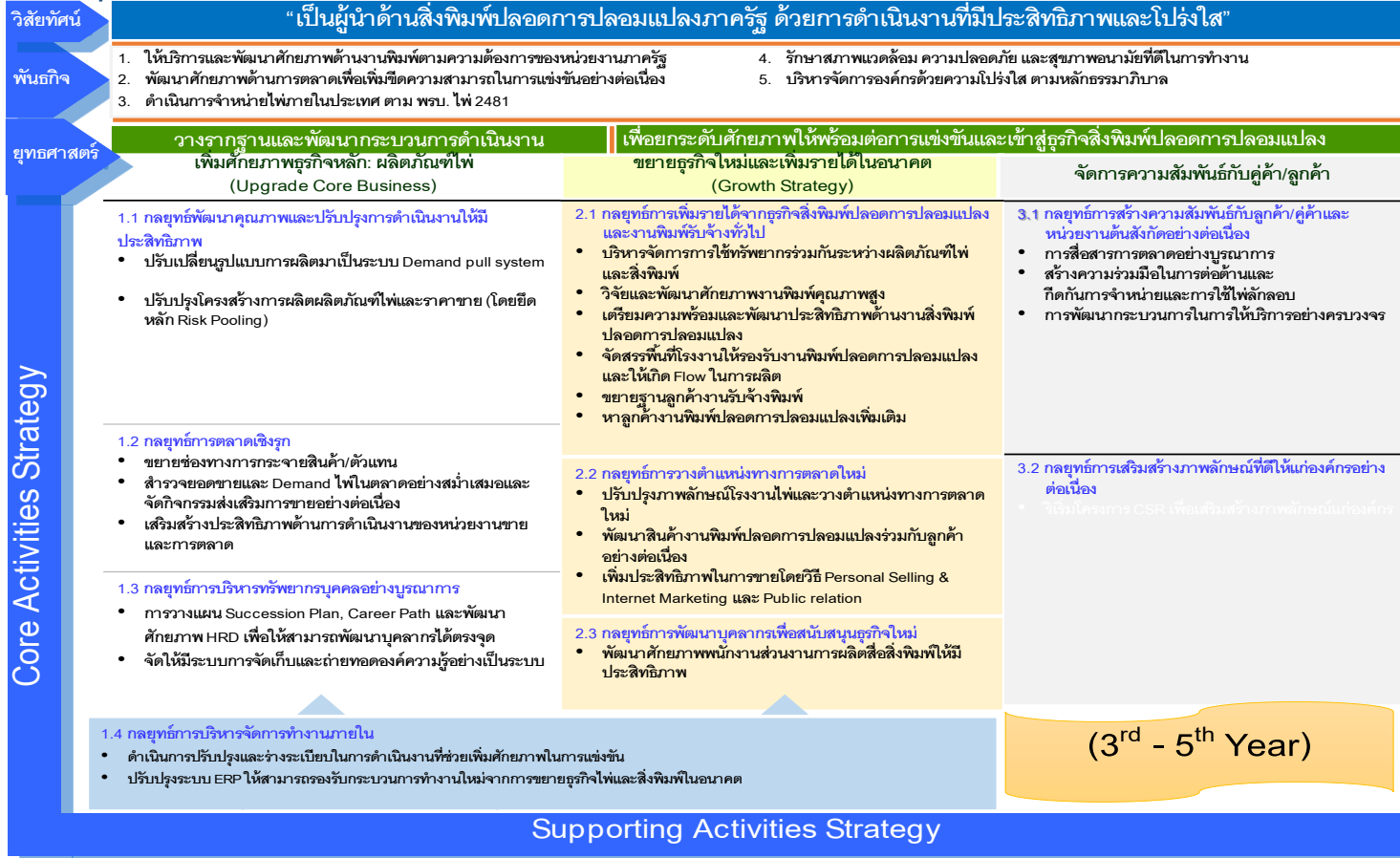
กรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2560 (ทบทวน)



แผนภาพแสดงกิจกรรมภายใต้กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ย่อย ที่ต้องดำเนินการในระยะปีที่ 2 (ปี 2560)



กรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2560 – 2563 (ทบทวน)



แผนภาพแสดงกิจกรรมภายใต้กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ย่อย ที่ต้องดำเนินการในระยะปีที่ 3 ถึง ปีที่ 5 (ปี 2561-2563)



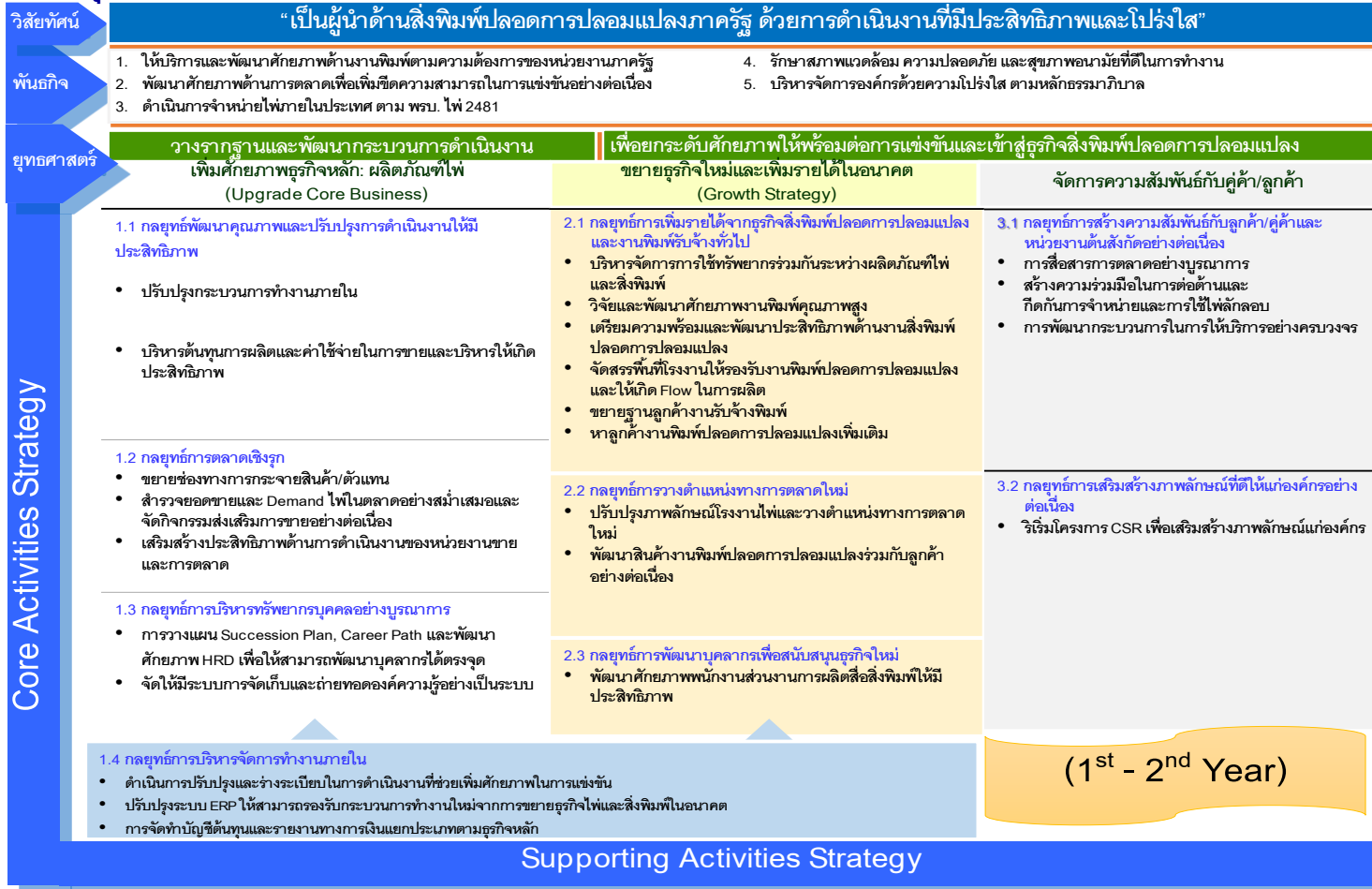
กรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2560 – 2563 (ทบทวน)

วิสัยทัศน์	“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส”		
พันธกิจ	<ol style="list-style-type: none"> ให้บริการและพัฒนาศักยภาพด้านงานพิมพ์ตามความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ พัฒนาศักยภาพด้านการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการจำหน่ายไฟภายในประเทศ ตาม พรบ. ไฟ 2481 รักษาสภาพแวดล้อม ความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยที่ดีในการทำงาน บริหารจัดการองค์กรด้วยความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล 		
ยุทธศาสตร์	วางรากฐานและพัฒนากระบวนการดำเนินงาน เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก: ผลิตภัณฑ์ไฟ (Upgrade Core Business)		
Core Activities Strategy	1.1 กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ	2.1 กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและงานพิมพ์รับจ้างทั่วไป	3.1 กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/คู่ค้าและหน่วยงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่อง
	1.2 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก	2.2 กลยุทธ์การวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่	3.2 กลยุทธ์การเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง
	1.3 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างบูรณาการ	2.3 กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนธุรกิจใหม่	• ริเริ่มโครงการ CSR เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์แก่องค์กร
	1.4 กลยุทธ์การบริหารจัดการทำงานภายใน	Supporting Activities Strategy	

แผนภาพแสดงกรอบของยุทธศาสตร์โรงงานไฟประจำปี 2560-2563 (ฉบับสมบูรณ์ ทบทวนในปี 2559)



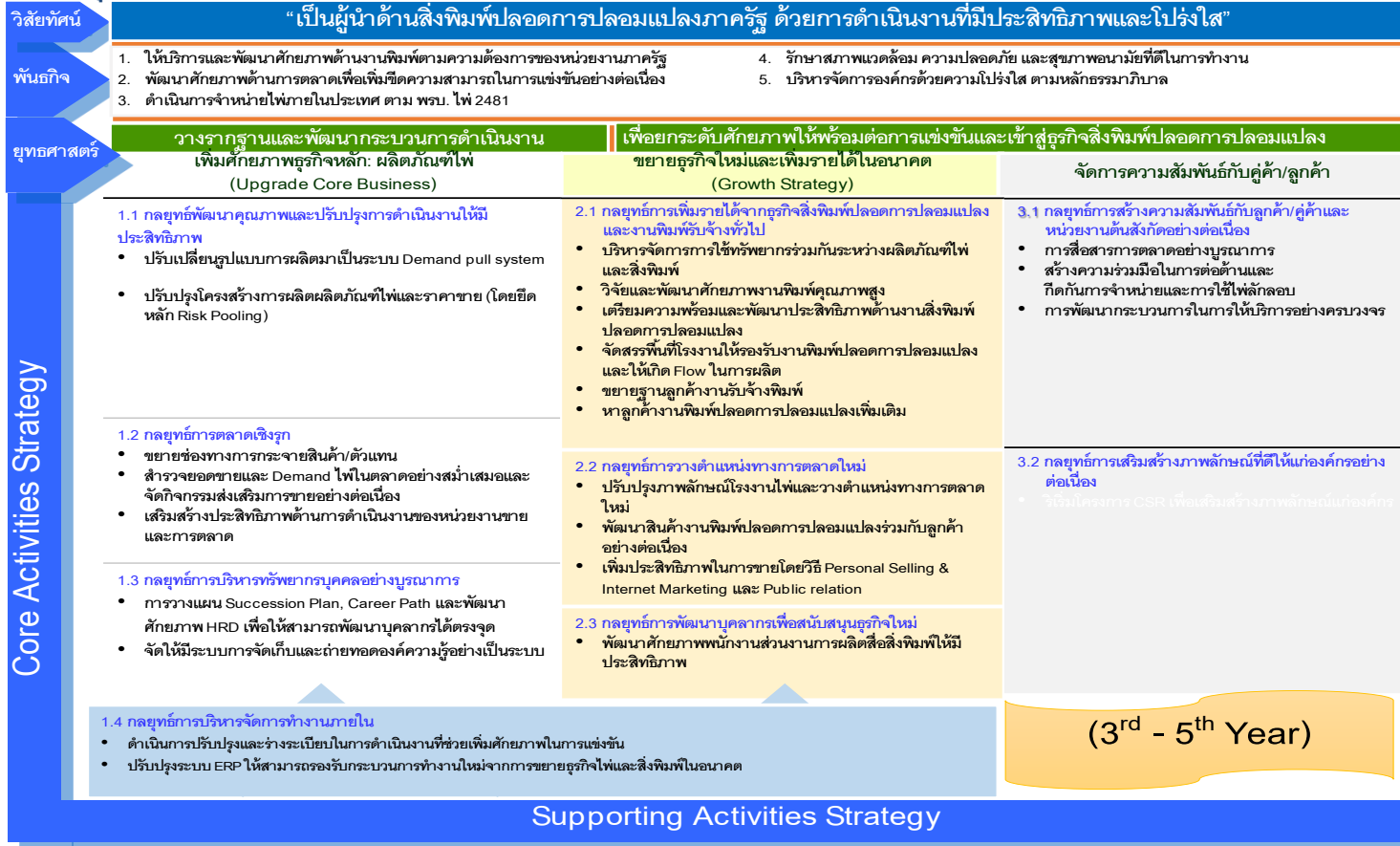
กรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2560 (ทบทวน)



แผนภาพแสดงกิจกรรมภายใต้กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ย่อย ที่ต้องดำเนินการในระยะปีที่ 2 (ปี 2560)



กรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2560 – 2563 (ทบทวน)



แผนภาพแสดงกิจกรรมภายใต้กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ย่อย ที่ต้องดำเนินการในระยะปีที่ 3 ถึง ปีที่ 5 (ปี 2561-2563)



บทที่ 5: การจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 (Action Plan)

5.1 บทนำ

โรงงานไฟฟ้าได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2560 เพื่อกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานประจำปีให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และภารกิจหลักขององค์กรในการผลิตไฟฟ้าและรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิด เพื่อให้รายได้ให้รัฐและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟฟ้า โดยตั้งเป็นตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 ได้จัดทำขึ้นภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรซึ่งได้ทบทวนและปรับปรุงขึ้นใหม่ ในกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์กร ผ่านการระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่างคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า ผู้บริหาร และพนักงานโรงงานไฟฟ้า และผ่านการอนุมัติในหลักการ และกรอบเนื้อหาในการประชุมร่วมคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้าใน เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2559 เวลา 09.00 น. – 12.00 น. ณ ชั้น 7 ห้อง Room A @7 โรงแรมอมารีวอเตอร์เกท 847 ถนนเพชรบุรี กรุงเทพฯ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว กล่าวโดยสรุป รายละเอียดของแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2560 – 2563 ของโรงงานไฟฟ้าประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

วิสัยทัศน์

- “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส”

พันธกิจ

- ให้บริการและพัฒนาศักยภาพด้านงานพิมพ์ตามความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ
- พัฒนาศักยภาพด้านการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง
- ดำเนินการจำหน่ายไฟฟ้าภายในประเทศ ตาม พรบ. ไฟฟ้า 2481
- รักษาสภาพแวดล้อม ความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยที่ดีในการทำงาน
- บริหารจัดการองค์กรด้วยความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจดังกล่าว โรงงานไฟฟ้าได้ดำเนินการทบทวนแผนวิสาหกิจขององค์กรประจำปี 2559-2563 และปรับปรุงให้เป็นแผนวิสาหกิจของปี 2560-2563 เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ตลอดจนถึงสามารถรองรับกับสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคมซึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบ



ธุรกิจ การสร้างรายได้ และการดำเนินงานโดยรวม เพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการทบทวนแผนวิสาหกิจดังกล่าว เป็นไปตามแนวทางของระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management – EVM) ให้กับองค์กร ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจของไทยใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรอีกด้วย

5.2 การพัฒนาแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560

เมื่อโรงงานไฟฟ้ได้ดำเนินการทบทวนแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2560-2563 เรียบร้อยแล้ว โรงงานไฟฟ้ได้ดำเนินงานถ่ายทอดแผนวิสาหกิจขององค์กร จากรูปแบบของของยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมโดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ด้วยเครื่องมือสำคัญในกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่แผนดำเนินงาน คือ การแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) ซึ่งเป็นหนึ่งในเครื่องมือการบริหารจัดการของระบบ EVM โดยแผนที่ยุทธศาสตร์ และระบบ BSC นั้น จะทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงแผนดำเนินงานกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ผ่านการกำหนด เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายเพื่อให้การดำเนินงานประจำปีมีความสอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกส่วนงาน รวมถึงมีการดำเนินงานประจำปีที่สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดที่องค์กรมุ่งหมายไว้

แผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนจนถึงแผนที่ยุทธศาสตร์และระบบ BSC ที่ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปี 2560 นี้ ได้จัดทำขึ้นภายใต้การคัดกรองตามแนวคิดแผนยุทธศาสตร์ของปี 2560-2563 และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมกับแนวนโยบายในช่วงปี 2560-2561 ซึ่งถือเป็นปีแห่งการเริ่มผลักดันกิจกรรมและโครงการตามผลการศึกษาแนวทางการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ จะต้องการจะผลักดันโรงงานไฟฟ้เข้าสู่การแข่งขันในตลาดสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง อีกทั้งโรงงานไฟฟ้ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2560 เสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยปีงบประมาณ 2560 สามารถสรุปเป็นแผนปฏิบัติการ รวมทั้งสิ้น 16 แผนงาน ใช้งบประมาณในการดำเนินการรวมทั้งสิ้น 17,405,000 บาท ซึ่งแผนปฏิบัติการทั้ง 16 แผนงานดังกล่าว สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ได้ครบทั้ง 3 ยุทธศาสตร์



ทั้งนี้ แผนงาน/โครงการที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 อาจยังไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในทุกกลยุทธ์ เนื่องจากบางแผนงานนั้น สามารถกำหนดเป็น “กิจกรรม” ที่ทางโรงงานไฟสามารถดำเนินงานได้จากการปรับปรุงหรือเพิ่มเติมกระบวนการทำงานปกติ ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าว สามารถดูรายละเอียดได้ตามรายงานการทบทวนแผนตามแนวคิด EVM ในส่วนของระบบ Balanced Scorecard ของโรงงานไฟ ประจำปี 2560

รายละเอียดของแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 กำหนดกรอบงบประมาณในการดำเนินงาน จำแนกตามผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน มีดังต่อไปนี้

ตารางแสดงรายละเอียดแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 จำแนกตามส่วนงาน

ส่วนงาน	จำนวนแผนปฏิบัติการ	งบประมาณ (บาท)
1. ส่วนผลิตไฟฟ้าป้อน	-	-
2. ส่วนผลิตไฟฟ้าตัวเล็ก	-	-
3. ส่วนเตรียมการพิมพ์	-	-
4. ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์	-	-
5. ส่วนธุรการและทรัพยากรบุคคล	4	1,500,000.00
6. ส่วนบัญชีและการเงิน	1	-
7. ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่	-	-
8. ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ	4	9,500,000.00
9. ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	-	-
10. ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	2	1,400,000.00
11. องค์กร	2	2,050,000.00
12. ที่ปรึกษา	3	3,000,000.00
รวม 10 ส่วนงาน	16	17,450,000.00

หมายเหตุ: แผนปฏิบัติการจำนวน 1 โครงการ แต่งตั้งคณะทำงานเป็นผู้รับผิดชอบ และอีก 1 โครงการเป็นการร่วมมือกันทั้งองค์กร



ตารางแสดงแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2560 ทั้ง 16 โครงการ
ในส่วนของงบประมาณและผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน

ลำดับที่	โครงการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
1	โครงการพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพผู้บริหาร (Capacity Building)	600,000.00	ส่วนธุรการและทรัพยากรบุคคล
2	โครงการบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	900,000.00	ส่วนธุรการและทรัพยากรบุคคล
3	โครงการองค์ความรู้ (Knowledge Management)	ดำเนินการโดย โรงงานไฟ	ส่วนธุรการและทรัพยากรบุคคล
4	กิจกรรมปรับปรุงและร่างระเบียบในการดำเนินงานภายในเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจใหม่	ดำเนินการโดย โรงงานไฟ	ส่วนธุรการและทรัพยากรบุคคล
	รวมงบประมาณ	1,500,000.00	
5	โครงการปรับกระบวนการทำงานภายใน (Reprocessing) ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต	1,500,000.00	องค์กร (ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายผลิตไฟ และฝ่ายโรงพิมพ์)
6	โครงการ CSR เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์แก่องค์กร	550,000.00	องค์กร (คณะทำงานและคณะอนุกรรมการ CG และ CSR)
	รวมงบประมาณ	2,050,000.00	
7	แผนการตลาดเชิงรุกเพื่อส่งเสริมการจำหน่ายไฟที่ระลึกและไฟส่งออก	1,200,000.00	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
8	โครงการสำรวจตลาดไฟและการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับไฟผลิตภัณฑ์	200,000.00	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
	รวมงบประมาณ	1,400,000.00	
9	โครงการปันส่วนต้นทุนค่าใช้จ่ายแยกประเภท	ดำเนินการโดย โรงงานไฟ	ส่วนบัญชีและการเงิน
10	โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรมและประเมินพนักงาน	1,500,000.00	ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ
11	โครงการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างระบบสารสนเทศเพื่อบูรณาการฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ (โครงการต่อเนื่อง ปี2560-2561)	6,000,000.00	ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ



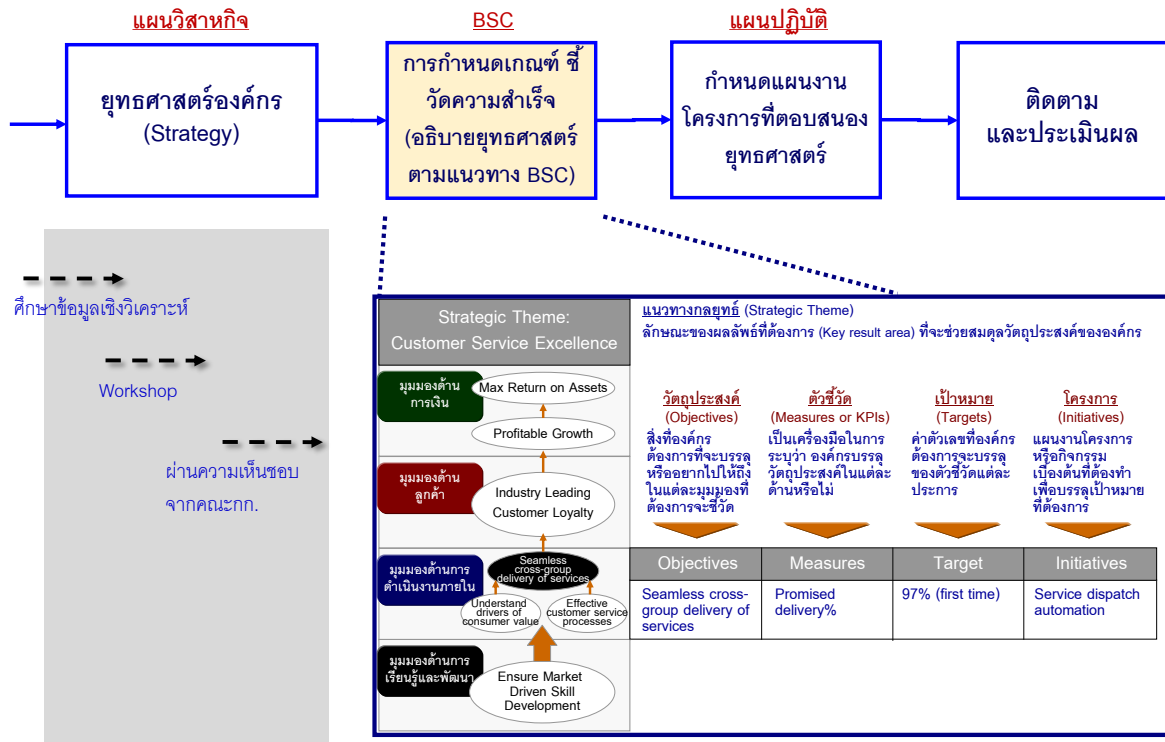
ลำดับที่	โครงการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
12	โครงการปรับปรุงระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และ E-Commerce	1,000,000.00	ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ
13	โครงการพัฒนาระบบ E-Banking	1,000,000.00	ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ
รวมงบประมาณ		9,500,000.00	
14	โครงการสำรวจความพึงพอใจและความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ไฟ ไฟที่ระลึก และสิ่งพิมพ์ ของโรงงานไฟ ประจำปีงบประมาณ 2560	1,500,000.00	ที่ปรึกษา
15	โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) ประจำปี 2560	1,500,000.00	ที่ปรึกษา
16	โครงการถูกกำหนดตาม ผลการศึกษาแนวทางการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟโดยที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	รอผลการศึกษา	ที่ปรึกษา
รวมงบประมาณ		3,000,000.00	
รวมงบประมาณทั้งสิ้น		17,450,000.00	

5.2.1 ความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการกับยุทธศาสตร์ และระบบ BSC

ในการพัฒนาแผนปฏิบัติการ จะต้องคำนึงถึงความสอดคล้อง และความเชื่อมโยงกันระหว่างแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนปฏิบัติการเป็นสำคัญ เพื่อให้แผนปฏิบัติการสามารถผลักดันให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลตามยุทธศาสตร์ที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้นเมื่อได้ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่สมบูรณ์แล้ว ในขั้นตอนต่อไป คือการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard - BSC) ซึ่งระบบ BSC ดังกล่าว ทำหน้าที่ในการกำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยเป้าหมาย หรือเป้าประสงค์ และเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จในระบบ BSC นี้ จะเป็นกรอบในการกำหนดโครงการ หรือ แผนปฏิบัติขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถตอบสนองต่อตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์ที่สุด



การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการผ่านระบบBSC นี้เริ่มต้นจากการประมวลยุทธศาสตร์ขององค์กรและพัฒนาขึ้นเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่มีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมิติต่างๆ ได้แก่มิติด้านการเงิน (Finance) ลูกค้าและคู่ค้า (Customer) กระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning & Growth) โดยมีมิติต่างๆมีความเชื่อมโยงและสนับสนุนกันกล่าวคือเป้าประสงค์ด้านการเรียนรู้และเติบโตมีส่วนช่วยในการพัฒนาและส่งเสริมเป้าประสงค์ในด้านกระบวนการภายในซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องไปยังการดำเนินงานในมุมมองด้านลูกค้าและคู่ค้าและนำไปสู่การส่งเสริมเป้าประสงค์ด้านการเงินในที่สุด



แผนภาพแสดงตัวอย่างแบบความเชื่อมโยงของแผนที่ยุทธศาสตร์ระบบ BSC และแผนปฏิบัติการ

ทั้งนี้ เป้าประสงค์ในทุกมิติดังกล่าวจะนำไปสู่การดำเนินงานที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรในทุกด้านผ่านกระบวนการการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและกำหนดค่าเป้าหมายการดำเนินงานซึ่งแสดงออกมาในรูปแบบของระบบBSC โดยองค์กรจะต้องพัฒนาและจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดที่กำหนดไว้



5.2.2 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 และยุทธศาสตร์องค์กร

จากกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2560 – 2563 ของ โรงงานไฟ สามารถสรุปแผนยุทธศาสตร์ ได้ 3 แผนยุทธศาสตร์ เพื่อดำเนินงานในระยะสั้น ประจำปี 2560 – 2561 และระยะยาว ประจำปี 2562 – 2563 โดยกลยุทธ์ระยะสั้นนั้น ได้นำไปสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ ประจำปี 2560 ระบบ Balanced Scorecard และแผนปฏิบัติการประจำปี 2560 อันมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางแสดงแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2560-2563, กลยุทธ์, และจำนวนแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560

แผนยุทธศาสตร์ 2560-2563	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ 2560
1. เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก (Upgrade Core Business)	1.1 กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ	
	- ปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตมาเป็นระบบ Demand pull system	มีแผนปฏิบัติการรองรับภายในปี 2561-2563
	- ปรับปรุงกระบวนการทำงานภายใน	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560
	- ปรับปรุงโครงสร้างการผลิตผลิตภัณฑ์ไฟและราคาขาย (โดยยึดหลัก Risk Pooling)	มีแผนปฏิบัติการรองรับภายในปี 2561-2563
	- บริหารต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560
	1.2 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก	
	- ขยายช่องทางการกระจายสินค้า/ตัวแทน	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560
	- สำรองยอดขายและ Demand ไฟในตลาดอย่างสม่ำเสมอและจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560
	- เสริมสร้างประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานของหน่วยงานขายและการตลาด	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560



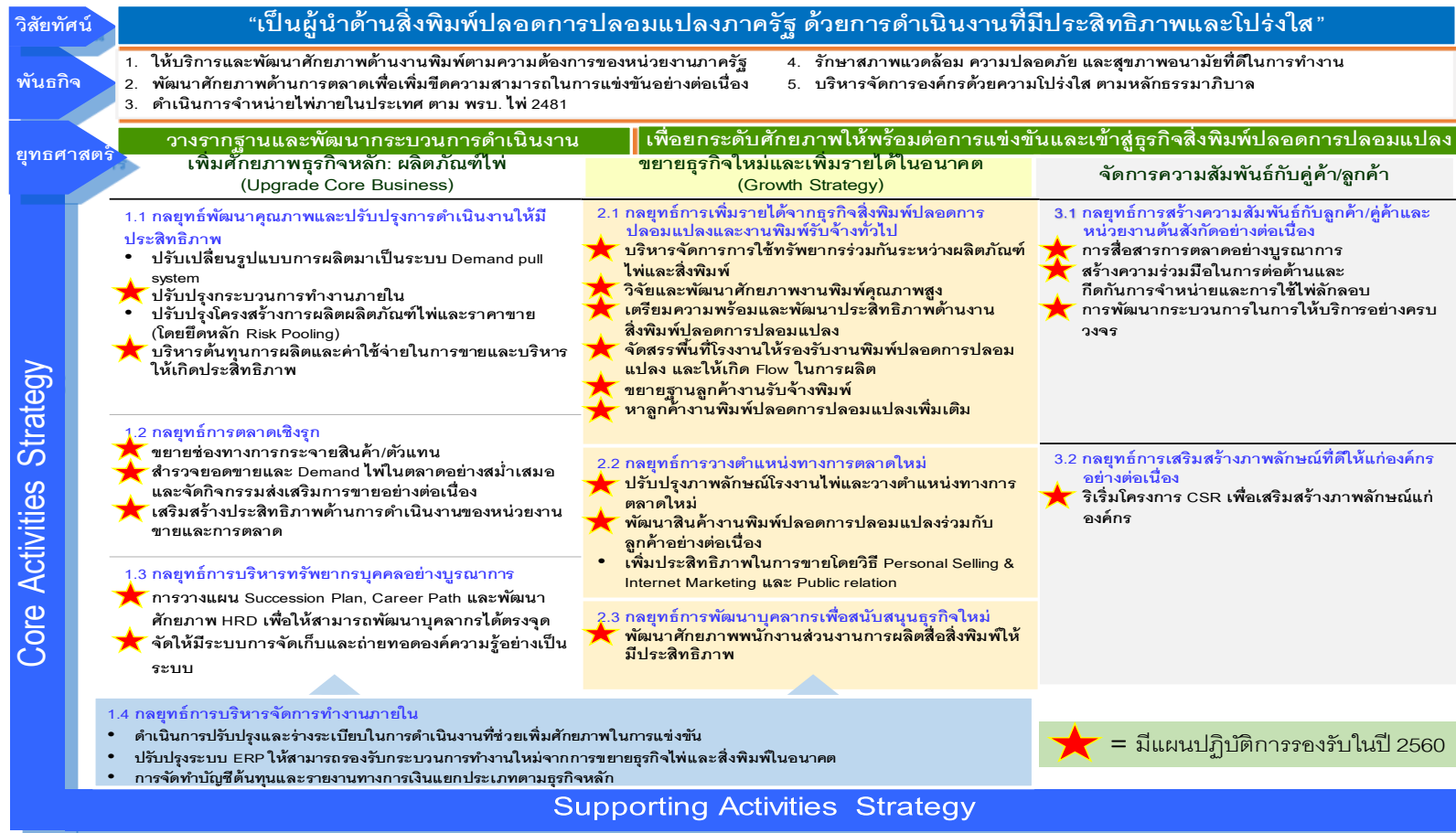
แผนยุทธศาสตร์ 2560-2563	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ 2560
	1.3 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างบูรณาการ	
	- การวางแผน Succession Plan, Career Path และพัฒนาศักยภาพ HRD เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงจุด	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560
	- จัดให้มีระบบการจัดเก็บและถ่ายทอดองค์ความรู้ อย่างเป็นระบบ	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560
	1.4 กลยุทธ์การบริหารจัดการทำงานภายใน	
	- ดำเนินการปรับปรุงและร่างระเบียบในการดำเนินงานที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560
	- ปรับปรุงระบบ ERP ให้สามารถรองรับกระบวนการทำงานใหม่จากการขยายธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ในอนาคต	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560
	- การจัดทำบัญชีต้นทุนและรายงานทางการเงินแยกประเภทตามธุรกิจหลัก	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560
2. ขยายธุรกิจใหม่และเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy)	2.1 กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและงานพิมพ์รับจ้างทั่วไป	
	- บริหารจัดการการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างผลิตภัณฑ์ไฟและสิ่งพิมพ์	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560
	- วิจัยและพัฒนาศักยภาพงานพิมพ์คุณภาพสูง	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560
	- เตรียมความพร้อมและพัฒนาประสิทธิภาพด้านงานสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560
	- จัดสรรพื้นที่โรงงานให้รองรับงานพิมพ์ลดการปลอมแปลง และให้เกิด Flow ในการผลิต	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560
	- ขยายฐานลูกค้างานรับจ้างพิมพ์	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560
	- หาลูกค้างานพิมพ์ลดการปลอมแปลงเพิ่มเติม	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560



แผนยุทธศาสตร์ 2560-2563	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ 2560
	2.2 กลยุทธ์การวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่	
	- ปรับปรุงภาพลักษณ์โรงงานไฟและวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560
	- พัฒนาสินค้างานพิมพ์ลดการปลอมแปลงร่วมกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560
	- เพิ่มประสิทธิภาพในการขายโดยวิธี Personal Selling & Internet Marketing และ Public relation	มีแผนปฏิบัติการรองรับภายในปี 2561-2563
	2.3 กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนธุรกิจใหม่	
- พัฒนาศักยภาพพนักงานส่วนงานการผลิตสิ่งพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพ	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560	
3. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า/ลูกค้า	3.1 กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/คู่ค้าและหน่วยงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่อง	
	- การสื่อสารการตลาดอย่างบูรณาการ	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560
	- สร้างความร่วมมือในการต่อต้านและกีดกันการจำหน่ายและการใช้ไฟลัดลอบ	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560
	- การพัฒนากระบวนการในการให้บริการอย่างครบวงจร	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560
	3.2 กลยุทธ์การเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง	
- ริเริ่มโครงการ CSR เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์แก่องค์กร	มีแผนปฏิบัติการรองรับในปี 2560	



แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประจำปี 2560-2563 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 (1)

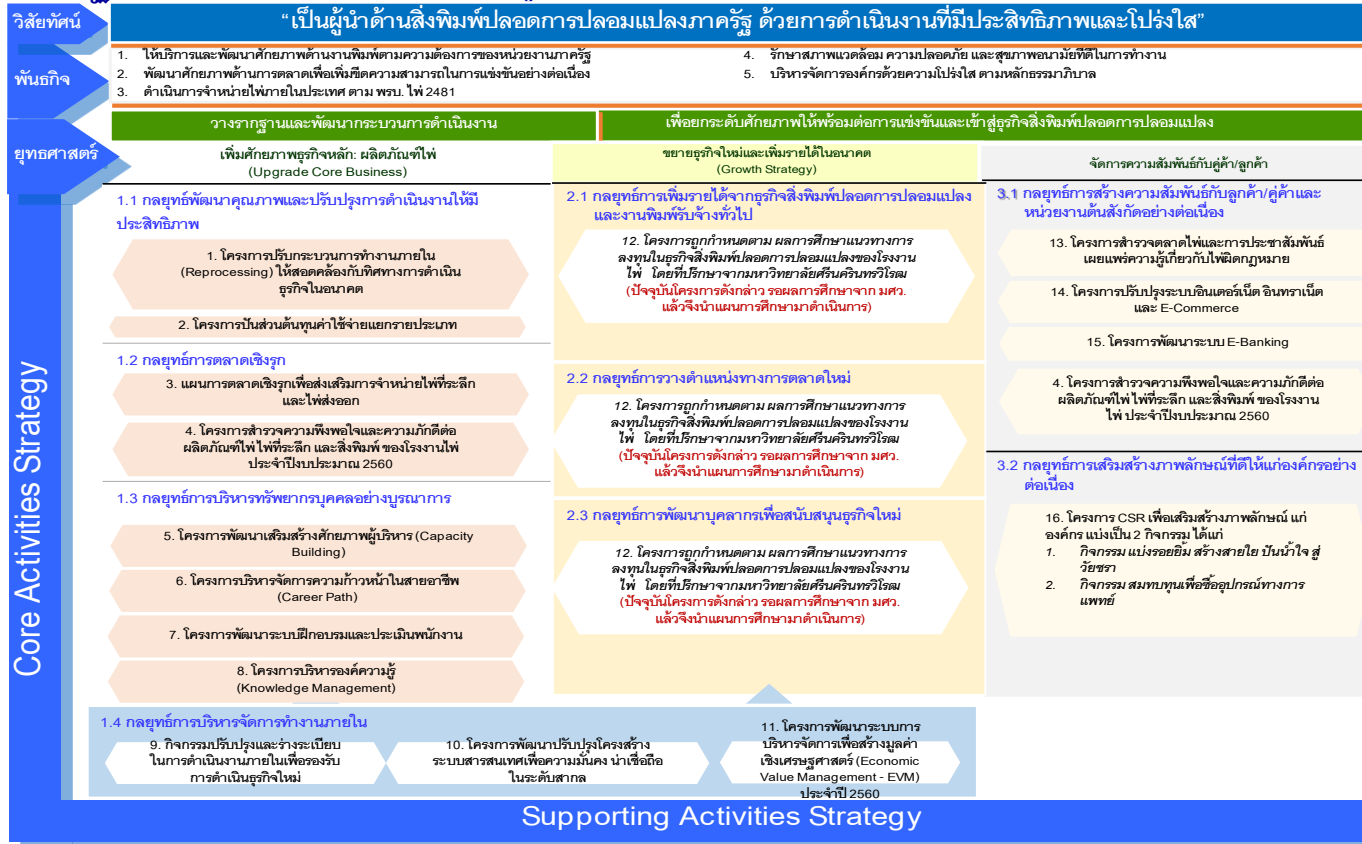


แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประจำปี 2560-2563 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 (1)



แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประจำปี 2560-2563 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 (2)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ตามกรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟฟ้า ปี 2560 (ทบทวน)



Supporting Activities Strategy

แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประจำปี 2560-2563 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 (2)



5.2.3 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 และระบบ BSC

ยุทธศาสตร์องค์กรจากการจัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2560-2563 ดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นนั้น สามารถนำมาถ่ายทอดเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ประจำปี 2560 เพื่อทำการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการอย่างสอดคล้อง และเป็นรูปธรรม ผ่านการกำหนดเป้าประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์และเพื่อการพัฒนาไปสู่ระบบการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) ซึ่งต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัด (Measure) เป้าหมาย (Target) และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมการดำเนินงาน ภายใน หรืออยู่ในรูปของโครงการลงทุน หรือแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งปัจจุบันโรงงานไฟฟ้ได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2560 เสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ทั้งนี้ จากการพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 ร่วมกับแผนที่ยุทธศาสตร์ และระบบ BSC ประจำปี 2560 พบว่า เป้าประสงค์ตามแผนที่ยุทธศาสตร์ ที่มีแผนปฏิบัติการประจำปี 2560 รองรับ เป็นเป้าประสงค์ในระดับกระบวนการภายใน (Internal Process – I) และเป้าประสงค์ในระดับการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth – L) ซึ่งเป็นไปตามหลักการดำเนินงาน เนื่องจากเป้าประสงค์ในระดับกระบวนการภายใน และการเรียนรู้และเติบโต จะทำหน้าที่ผลักดันองค์กรไปสู่เป้าประสงค์ในระดับลูกค้า (Customer – C) และเป้าประสงค์ด้านการเงิน (Finance – F) ต่อไป และแม้ว่าเป้าประสงค์ที่มีแผนปฏิบัติการประจำปี 2560 นั้น ยังไม่สามารถตอบสนองได้ครบถ้วนทุกเป้าประสงค์ เนื่องจากมีแผนปฏิบัติการบางโครงการทำหน้าที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ในภาพรวม ซึ่งถือเป็นแผนปฏิบัติการที่ต้องนำไปปฏิบัติในปี 2561-2563 แต่อย่างไรก็ตามเป้าประสงค์ที่มีแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 ตอบสนองแล้วมีดังต่อไปนี้



เป้าประสงค์	แผนปฏิบัติการประจำปี 2560
คู่ค้าและลูกค้า (C)	
C1 สร้างความพึงพอใจให้กับคู่ค้า (Supplier, จุดจำหน่าย)	- โครงการสำรวจความพึงพอใจและความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ไฟ ไฟ ที่ระลึก และสิ่งพิมพ์ ของโรงงานไฟ ประจำปีงบประมาณ 2560
C2 สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าผลิตภัณฑ์	- โครงการสำรวจความพึงพอใจและความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ไฟ ไฟ ที่ระลึก และสิ่งพิมพ์ ของโรงงานไฟ ประจำปีงบประมาณ 2560
C3 สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้างานพิมพ์	- โครงการสำรวจความพึงพอใจและความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ไฟ ไฟ ที่ระลึก และสิ่งพิมพ์ ของโรงงานไฟ ประจำปีงบประมาณ 2560
กระบวนการภายใน (I)	
I1 ปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารและการดำเนินงาน	- โครงการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายใน (Reprocessing) ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต - กิจกรรมปรับปรุงและวางระเบียบในการดำเนินงานภายในเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจใหม่
I2 บริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ	- โครงการปันส่วนต้นทุนค่าใช้จ่ายแยกประเภท
I3 พัฒนาศักยภาพด้านการขาย และการตลาดเชิงรุก	- แผนการตลาดเชิงรุกเพื่อส่งเสริมการจำหน่ายไฟที่ระลึกและไฟ ส่งออก
I4 ขยายช่องทางในการกระจายสินค้า/ตัวแทน	(มีกิจกรรมภายในมารองรับเป็นที่เรียบร้อยแล้ว)
I5 ผลักดันกระบวนการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใส น่าเชื่อถือ และตรวจสอบได้	(มีกิจกรรมภายในมารองรับเป็นที่เรียบร้อยแล้ว)
I6 พัฒนาศักยภาพงานพิมพ์คุณภาพสูง	- รอกการดำเนินการหลังจากรับผลการศึกษานโยบายการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงจาก มศว.
I7 พัฒนาระบบการทำงานเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสู่สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	- รอกการดำเนินการหลังจากรับผลการศึกษานโยบายการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงจาก มศว.
I8 หาลูกค้างานพิมพ์เพิ่มเติม	(มีกิจกรรมภายในมารองรับเป็นที่เรียบร้อยแล้ว)
I9 พัฒนาการสื่อสารการตลาดอย่างบูรณาการเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า/คู่ค้าหน่วยงานต้นสังกัด	- โครงการสำรวจตลาดไฟและการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับไฟผิดกฎหมาย
I10 พัฒนาระบบในการให้บริการอย่างครบวงจร	- โครงการปรับปรุงระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และ E-Commerce

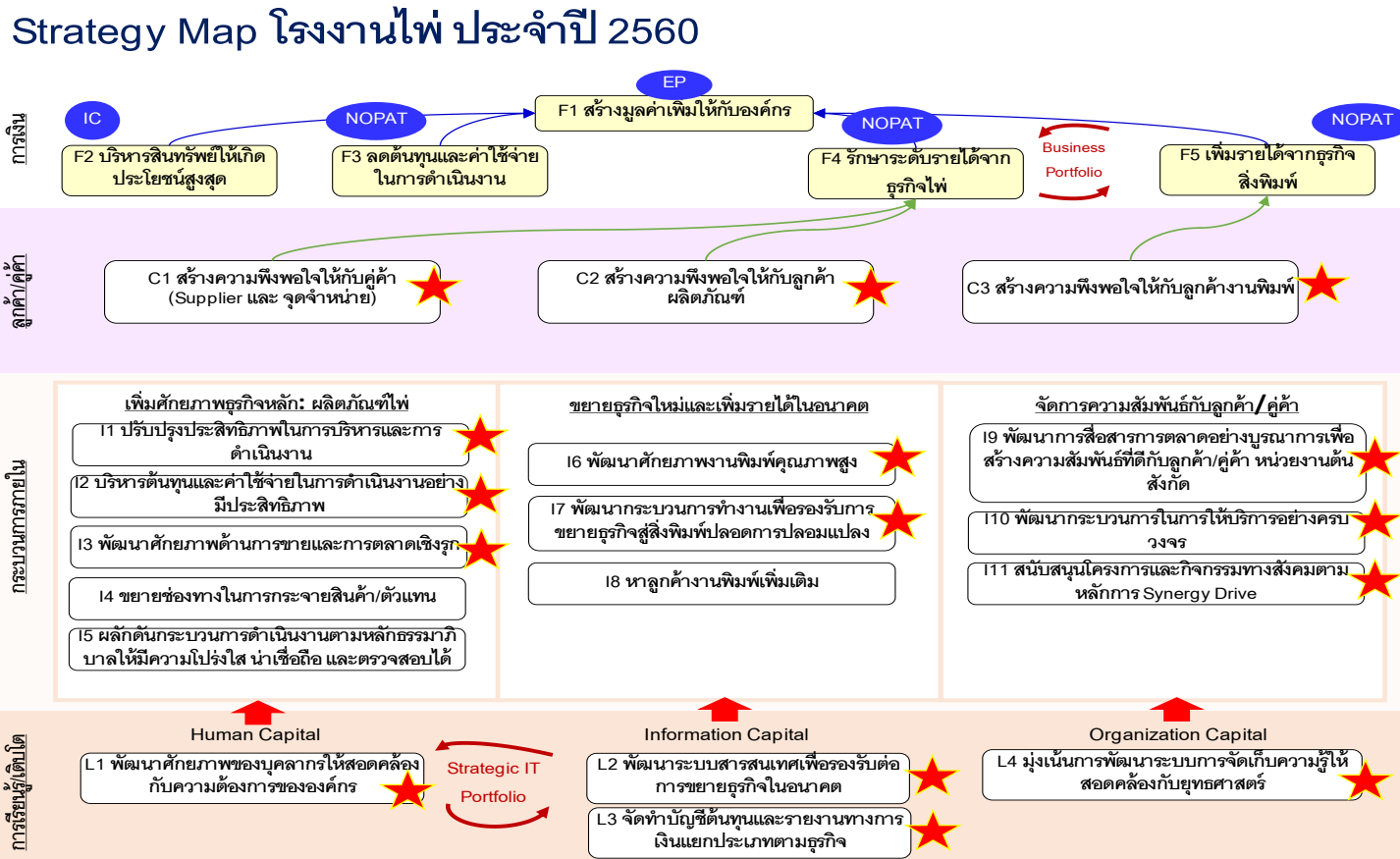


เป้าประสงค์	แผนปฏิบัติการประจำปี 2560
	- โครงการพัฒนาระบบ E-Banking
I11 สนับสนุนโครงการและกิจกรรมทางสังคมตามหลักการ Synergy Drive	- โครงการ CSR เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร
การเรียนรู้และการเติบโต (L)	
L1 พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	- โครงการบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) - โครงการพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพผู้บริหาร (Capacity Building) - โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรมและประเมินพนักงาน
L2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรองรับต่อการขยายธุรกิจในอนาคต	- โครงการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างระบบสารสนเทศ เพื่อบูรณาการฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ (โครงการ ปี 2560 เฉพาะด้านระบบเพื่อ HR)
L3 จัดทำบัญชีต้นทุนและรายงานทางการเงินแยกประเภทตามธุรกิจ	- โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) ประจำปี 2560
L4 มุ่งเน้นการพัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	- โครงการบริหารองค์ความรู้ (KM)

สำหรับบางเป้าประสงค์ที่ยังไม่มีแผนปฏิบัติการรองรับนั้น บางส่วนมีกิจกรรมการดำเนินงานภายในทำหน้าที่ตอบสนองหรืออยู่ระหว่างการรอความชัดเจนของนโยบายจากต้นสังกัดในการดำเนินงานต่อไป โดยแผนที่ยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร ประจำปี 2560 ที่ถ่ายทอดจากแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2560-2563 ฉบับทบทวน และความเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 แสดงในแผนภาพด้านล่าง



แผนที่ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โรงงานไฟ และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ต่าง ๆ ประจำปี 2560



แผนภาพแสดง แผนที่ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โรงงานไฟ และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ต่าง ๆ ประจำปี 2560



5.3 แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560

จากการประมวลผลข้อมูลแผนปฏิบัติการสามารถรวบรวมแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 ของโรงงานไฟฟ้ได้ทั้งสิ้น 16 แผนงานซึ่งประกอบด้วย

1. แผนปฏิบัติการดำเนินการหลักโดยส่วนธุรกิจและทรัพยากรบุคคล 4 โครงการ
 - โครงการพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพผู้บริหาร (Capacity Building)
 - โครงการบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)
 - โครงการองค์ความรู้ (Knowledge Management)
 - กิจกรรมปรับปรุงและร่างระเบียบในการดำเนินงานภายในเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจใหม่
2. แผนปฏิบัติการดำเนินการหลักโดยองค์กรรวม 2 โครงการ
 - โครงการปรับกระบวนการทำงานภายใน (Reprocessing) ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต
 - โครงการ CSR เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์แก่องค์กร
3. แผนปฏิบัติการดำเนินการหลักโดยส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด 2 โครงการ
 - แผนการตลาดเชิงรุกเพื่อส่งเสริมการจำหน่ายไฟฟ้ที่ระลึกและไฟส่งออก
 - โครงการสำรวจตลาดไฟฟ้และการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับไฟฟ้ผิดกฎหมาย
4. แผนปฏิบัติการดำเนินการหลักโดยส่วนบัญชีและการเงิน 1 โครงการ
 - โครงการปันส่วนต้นทุนค่าใช้จ่ายแยกรายประเภท
5. แผนปฏิบัติการดำเนินการหลักโดยส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ 4 โครงการ
 - โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรมและประเมินพนักงาน
 - โครงการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างระบบสารสนเทศเพื่อบูรณาการฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ (โครงการ ปี 2560 เฉพาะด้านระบบเพื่อ HR)
 - โครงการปรับปรุงระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และ E-Commerce
 - โครงการพัฒนาระบบ E-Banking
6. แผนปฏิบัติการดำเนินการหลักโดยที่ปรึกษา 3 โครงการ
 - โครงการสำรวจความพึงพอใจและความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ที่ระลึก และสิ่งพิมพ์ ของโรงงานไฟฟ้ ประจำปีงบประมาณ 2560
 - โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) ประจำปี 2560
 - โครงการถูกกำหนดตามผลการศึกษาแนวทางการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟฟ้โดยที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ทั้งนี้ รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการนี้ อยู่ในรูปแบบที่แสดงความสอดคล้องกับระบบบริหารจัดการในปัจจุบัน (ระบบ EVM) และมีความสอดคล้องกับระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal – SEPA) อีกด้วย โดยข้อมูลรายละเอียดของแผนปฏิบัติการประกอบด้วย

- (1) ข้อมูลโครงการ
 - 1.1 สถานะของแผนงาน/โครงการ
 - 1.2 ระยะเวลาในการดำเนินการ
 - 1.3 งบประมาณ
 - 1.4 ผู้รับผิดชอบ
- (2) ความเชื่อมโยงของแผนดำเนินงานกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- (3) ความเชื่อมโยงของแผนดำเนินงานกับระบบBalanced Scorecard
- (4) รายละเอียดโครงการ
 - 4.1 หลักการและเหตุผล
 - 4.2 วัตถุประสงค์
 - 4.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ (พร้อมประมาณการทางการเงินถ้ามี)
 - 4.4 ตัวชี้วัดโครงการ
 - 4.4 เป้าหมายตัวชี้วัด
- (5) แผนการดำเนินงาน

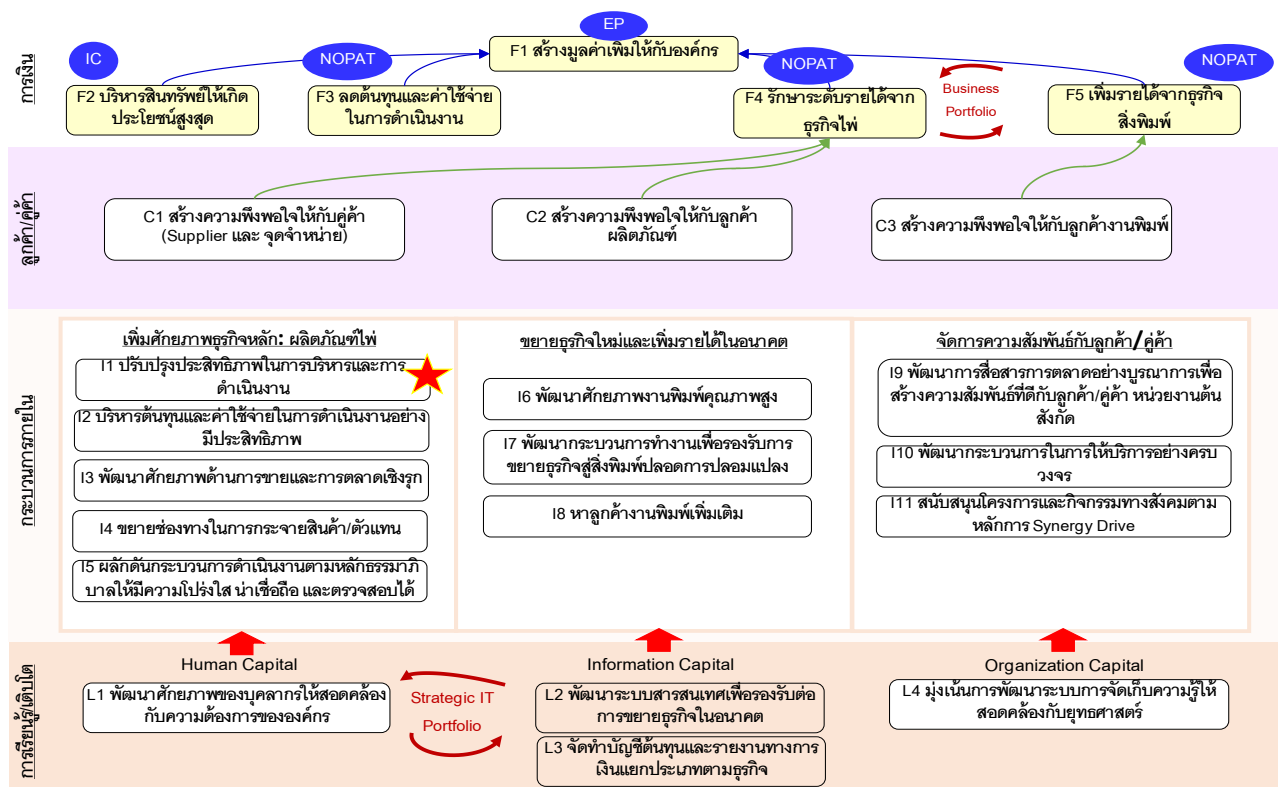
จากการรวบรวมแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2560 ทั้ง 16 โครงการสามารถสรุปรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ ได้ดังนี้



โครงการที่ 1: โครงการปรับกระบวนการทำงานภายใน (Reprocessing) ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต

สถานะโครงการ:	โครงการใหม่	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	12 เดือน (ตุลาคม 2559 – กันยายน 2560)	
งบประมาณ:	1,500,000.00 บาท	
ผู้รับผิดชอบ:	ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายผลิตไฟ และฝ่ายโรงพิมพ์	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ	กระบวนการภายใน
	เป้าประสงค์	11 ปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารและการทำงาน

Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2560



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)



รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล

เนื่องจากแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ ปี 2559-2563 ได้มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และพันธกิจใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และเพื่อเอื้อต่อการดำเนินการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงเพื่อเพิ่มรายได้ในอนาคต ดังนั้น โรงงานไฟจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งทบทวนกระบวนการทำงานภายในองค์กร ปรับกระบวนการทัศน์ของพนักงานในองค์กรในภาพรวม ตลอดจนวางแผนระบบการทำงานภายในทุกฝ่ายส่วนให้สอดคล้องกับการเพิ่มศักยภาพธุรกิจหลักหรือผลิตภัณฑ์ไฟ ควบคู่ไปกับการเพิ่มศักยภาพให้พร้อมต่อการแข่งขันและรองรับการเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในอนาคต

วัตถุประสงค์

เพื่อทบทวนกระบวนการดำเนินงานภายในของโรงงานไฟ ปรับกระบวนการทัศน์ของพนักงานในองค์กรในภาพรวม ตลอดจนวางแผนระบบการทำงานภายในทุกฝ่ายส่วนให้สอดคล้องกับการเพิ่มศักยภาพธุรกิจหลักหรือผลิตภัณฑ์ไฟ และเพื่อเตรียมความพร้อมต่อการแข่งขันและเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

โรงงานไฟมีคู่มือการปรับกระบวนการทำงานภายใน (Reprocessing) ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

ตัวชี้วัดโครงการ

ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายใน

เป้าหมายตัวชี้วัด

สามารถจัดทำคู่มือการปรับกระบวนการทำงานภายใน (Reprocessing) ได้สำเร็จ

วิธีการดำเนินงาน

1. ทบทวน และรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานภายในของโรงงานไฟ ณ ปัจจุบัน
2. นำผลการศึกษาตามแนวทางการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่จัดทำโดย มศว. มาวิเคราะห์เพื่อนำมาปรับกระบวนการทำงานในปัจจุบัน
3. กำหนดกระบวนการดำเนินงานภายในใหม่เพื่อสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ ปี 2560-2563
4. นำเสนอแผนการปรับกระบวนการทำงานภายใน (Reprocessing) ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจต่อผู้อำนวยการโรงงานไฟพิจารณาเห็นชอบ



5. จัดทำคู่มือการปรับกระบวนการทำงานภายใน (Reprocessing) ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ และหมุนเวียนเพื่อให้ทุกฝ่ายส่วนรับทราบ

แผนการดำเนินงาน

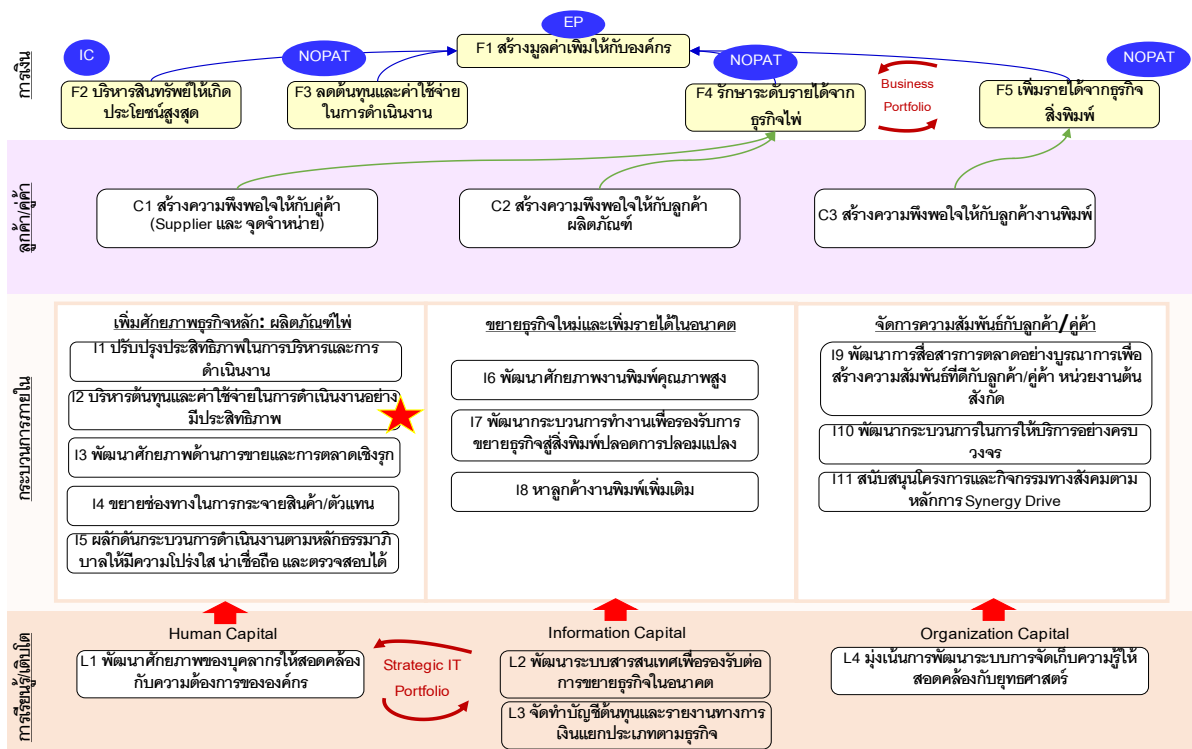
แผนงานกิจกรรม	น้ำหนักกิจกรรม (%)	ผลผลิต/ตัวชี้วัด ความก้าวหน้า	2559		2560				
			ไตรมาส		ไตรมาส		ไตรมาส		
			1	2	3	4			
โครงการปรับกระบวนการทำงานภายใน (Reprocessing) ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต	100%								
1. ทบทวน และรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานภายในของโรงงานไฟฟ้านิวในปัจจุบัน		คู่มือการปรับกระบวนการทำงานภายใน (Reprocessing)							
2. นำผลการศึกษาตามแนวทางการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่จัดทำโดย มศว. มาวิเคราะห์เพื่อนำมาปรับกระบวนการทำงานในปัจจุบัน									
3. กำหนดกระบวนการดำเนินงานภายในใหม่เพื่อสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้านิว ปี 2560-2563									
4. นำเสนอแผนการปรับกระบวนการทำงานภายใน (Reprocessing) ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจต่อผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้านิวพิจารณาเห็นชอบ									
5. จัดทำคู่มือการปรับกระบวนการทำงานภายใน (Reprocessing) ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ และหมุนเวียนเพื่อให้ทุกฝ่ายส่วนรับทราบ									



โครงการที่ 2: โครงการปันส่วนต้นทุนค่าใช้จ่ายแยกสายประเภท

สถานะโครงการ:	โครงการใหม่	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	6 เดือน (ตุลาคม 2559 – มีนาคม 2560)	
งบประมาณ:	-	
ผู้รับผิดชอบ:	ส่วนบัญชีและการเงิน	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิตินวัตกรรมภายใน	กระบวนการภายใน
	เป้าประสงค์	12 บริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Strategy Map โครงการไฟ ประจำปี 2560



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)



รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล

เนื่องจากแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ ปี 2559–2563 มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และพันธกิจใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่การผลิตและจำหน่ายไฟกำลังลดลงทำให้โรงงานไฟต้องมองหาธุรกิจใหม่เพื่อหารายได้มาทดแทนรายได้จากการจำหน่ายไฟที่มีแนวโน้มลดลง ซึ่งหากโรงงานไฟต้องปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจทั้งธุรกิจไฟ และธุรกิจสิ่งพิมพ์ ซึ่งเรื่องของต้นทุนถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่สุดเรื่องหนึ่ง หากปัจจุบันโรงงานไฟยังไม่รู้ต้นทุนของตนเองก็ไม่อาจจะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่นได้

ดังนั้นโรงงานไฟจึงให้ความสำคัญกับการจัดทำต้นทุนแยกรายผลิตภัณฑ์ เพื่อเห็นต้นทุนที่แท้จริงของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดในการวางแผน ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการในการดำเนินงาน การผลิต ตลอดจนการหาช่องทางในการจำหน่ายเพิ่มเติม

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาหาแนวทางในการจัดทำบัญชีต้นทุนแยกรายผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ ทั้งสินค้าประเภทไฟ และสินค้าประเภทสิ่งพิมพ์ ที่สะท้อนต่อความเป็นจริงและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

คู่มือการจัดทำต้นทุนแยกรายผลิตภัณฑ์ ที่สอดคล้องกับความเป็นจริงและสภาพธุรกิจในปัจจุบัน

ตัวชี้วัดโครงการ

ร้อยละความสำเร็จการจัดทำต้นทุนแยกรายผลิตภัณฑ์ (ใหม่)

เป้าหมายตัวชี้วัด

ประกาศใช้แนวทางในการดำเนินงานการจัดทำต้นทุนแยกรายผลิตภัณฑ์ (ใหม่)

วิธีการดำเนินงาน

การดำเนินงานภายในของโรงงานไฟ

แผนการดำเนินงาน

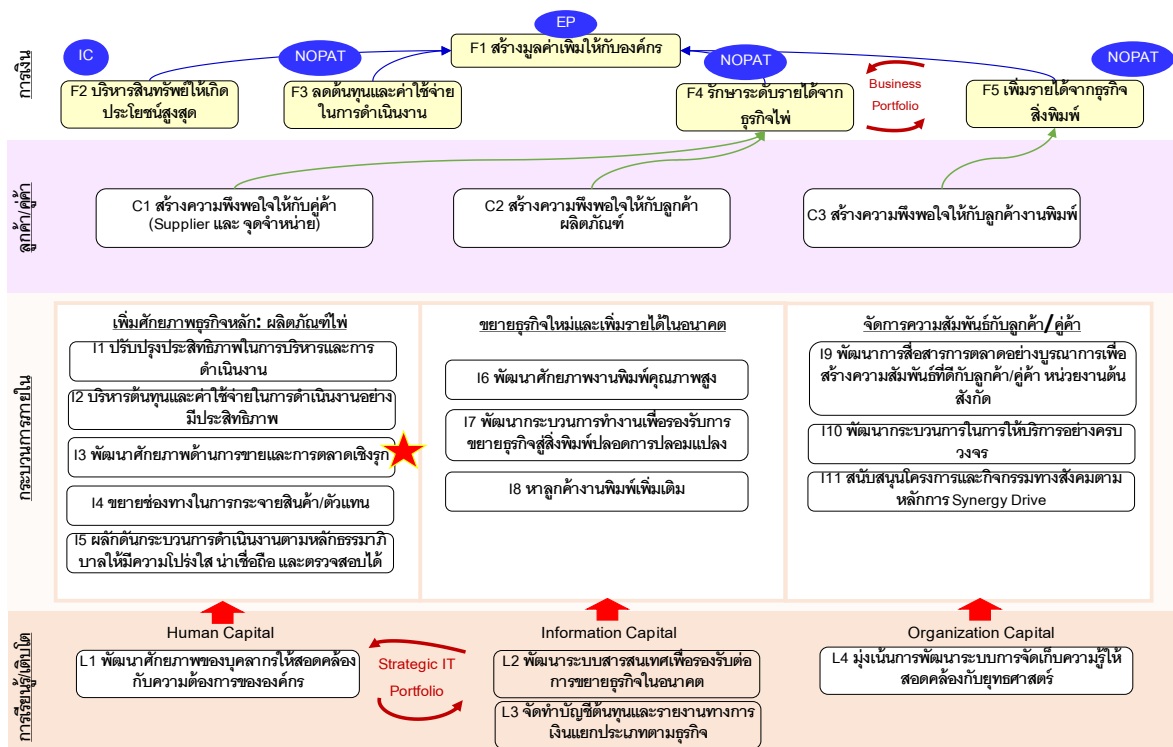
แผนงานกิจกรรม	น้ำหนัก กิจกรรม (%)	ผลผลิต/ ตัวชี้วัดความก้าวหน้า	2559			2560		
			ไตรมาส 1			ไตรมาส2		
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
โครงการปันส่วนต้นทุนค่าใช้จ่ายแยกราย ประเภท	100%							
1. ทบทวน และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการ จัดทำต้นทุนแยกรายผลิตภัณฑ์		มีการประกาศใช้ แนวทางในการ ดำเนินงานการจัดทำ ต้นทุนแยกราย ผลิตภัณฑ์ใหม่	■					
2. ศึกษาหาข้อมูลการจัดทำต้นทุนแยกราย ผลิตภัณฑ์เพิ่มเติม			■					
3. เปรียบเทียบกระบวนการการจัดทำต้นทุน แยกรายผลิตภัณฑ์ระหว่างข้อมูลในอดีต กับ แนวทางในการดำเนินงานการจัดทำต้นทุน แยกรายผลิตภัณฑ์ (ใหม่) นำเสนอ คณะกรรมการฯ และผู้อำนวยการ รง.พ				■				
4. ปรับปรุงและแก้ไขแนวทางในการ ดำเนินงานการจัดทำต้นทุนแยกรายผลิตภัณฑ์ (ใหม่) (ตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ)					■			
5. นำเสนอแนวทางในการดำเนินงานการจัดทำ ต้นทุนแยกรายผลิตภัณฑ์ (ใหม่) ต่อ คณะกรรมการ รง.พ. พิจารณาเห็นชอบ						■		
6. ประกาศใช้แนวทางในการดำเนินงานการจัดทำ ต้นทุนแยกรายผลิตภัณฑ์ (ใหม่)							■	



โครงการที่ 3: แผนการตลาดเชิงรุกเพื่อส่งเสริมการจำหน่ายไฟที่ระลึกและไฟส่งออก

สถานะโครงการ:	โครงการใหม่		
ระยะเวลาดำเนินงาน:	12 เดือน (ตุลาคม 2559 – กันยายน 2560)		
งบประมาณ:	1,200,000.00 บาท		
ผู้รับผิดชอบ:	คณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจและการตลาด และส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด		
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก		
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ	กระบวนการภายใน	
	เป้าประสงค์	13 พัฒนาศักยภาพด้านการขาย และการตลาดเชิงรุก	

Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2560



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)



รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล

โรงงานไฟฟ้ในฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกรมสรรพสามิตผู้มีสิทธิในการผลิตไฟในประเทศไทยตามพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2486 และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์เพื่อหารายได้ให้รัฐตลอดจนถึงการดำเนินงานธุรกิจการค้าที่เกี่ยวข้องเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ในการนี้ผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟจำแนกเป็นผลิตภัณฑ์ผลิตภัณฑ์ไฟและผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ โดยผลิตภัณฑ์ไฟประกอบด้วย

1. ผลิตภัณฑ์ไฟในระบบสัมปทานปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ไฟป๊อก (ไฟป๊อกพลาสติกขอบทองไฟป๊อกพลาสติกและไฟป๊อกกระดาษ) ไฟตัวเล็ก (ไฟไทย ไฟจีนสี่สีและไฟผ่องจีน)
2. ผลิตภัณฑ์ไฟชนิดอื่นที่จำหน่ายนอกระบบสัมปทานของโรงงานไฟ ยกตัวอย่างเช่น ไฟส่งออก ไฟชำระยไฟที่ระลึก เป็นต้น

ปัจจุบันโรงงานไฟ มีความเชี่ยวชาญและมีความพร้อมในการดำเนินงานด้านการผลิตไฟ ทั้งนี้ในปีงบประมาณ 2560 โรงงานไฟจึงได้ดำเนินการจัดทำแผนการจำหน่ายไฟนอกสัมปทานและสร้างช่องทางการจำหน่ายไฟ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายไฟ (ใหม่) ไม่น้อยกว่า 2 ช่องทาง และยอดการสั่งซื้อของช่องทางการจำหน่ายไฟ (ใหม่) รวมกันอย่างน้อย 15,000 สำหรับ และมีรายได้ไม่ต่ำกว่า 10,000,000.- บาท ในปี 2560

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายไฟที่ระลึกและไฟส่งออกของโรงงานไฟ
2. เพื่อเผยแพร่องค์กร และตราสินค้าของโรงงานไฟให้เป็นที่รู้จักแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
3. เพื่อสร้างฐานข้อมูลลูกค้าในไฟที่ระลึกและไฟส่งออกของโรงงานไฟ
4. เพื่อจำหน่ายไฟที่ระลึก และไฟส่งออกของโรงงานไฟให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

1. โรงงานไฟมีช่องทางการจำหน่ายไฟที่ระลึก และไฟส่งออกเพิ่มขึ้น
2. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายรู้จักโรงงานไฟ และตราสินค้าเพิ่มขึ้น
3. สามารถจำหน่ายไฟที่ระลึกและไฟส่งออกตามเป้าหมายที่กำหนด และสร้างรายได้เพิ่มขึ้น
4. โรงงานไฟมีฐานข้อมูลลูกค้าในกลุ่มไฟที่ระลึก และไฟส่งออกเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัดโครงการ

จำนวนรายได้และจำนวนสำรับของไฟนอกสัมปทานที่จำหน่ายได้

เป้าหมายตัวชี้วัด

จำนวนเงินและจำนวนสำรับของไฟนอกสัมปทานที่จำหน่ายได้ รวมถึงจำนวนจุดจำหน่ายไฟนอกสัมปทาน เป็นไปตามแผน

วิธีการดำเนินงาน

การดำเนินงานภายในของโรงงานไฟ

แผนการดำเนินงาน

แผนงานกิจกรรม	น้ำหนัก กิจกรรม (%)	ผลผลิต/ ตัวชี้วัด ความก้าวหน้า	2559		2560														
			ไตรมาส 1		ไตรมาส 2		ไตรมาส 3		ไตรมาส 4										
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.					
แผนการตลาดเชิงรุกเพื่อส่งเสริม การจำหน่ายไฟที่ระลึกและไฟ ส่งออก	100%																		
1. ประชุมผู้รับผิดชอบเพื่อ กำหนดหน้าที่ในการ ดำเนินงานตามแผนการ ตลาดเชิงรุกเพื่อส่งเสริม การจำหน่ายไฟที่ระลึก และไฟส่งออก		- ดำเนินการ ให้เสร็จ เรียบร้อย ภายในเดือน พฤศจิกายน 2560																	
2. แนะนำสินค้าและองค์กร ให้เป็นที่รู้จัก ดังนี้ 1 สำรองลูกค้าเป้าหมายที่ ต้องการเป็น ตัวแทนจำหน่ายไฟ 2 เข้าพบลูกค้าเพื่อแนะนำ รายละเอียดสินค้า		- โรงงานไฟรู้ จำนวนลูกค้า ที่ต้องการเป็น ตัวแทน จำหน่ายไฟ																	
3. สร้างช่องทางการจำหน่าย ไฟที่ระลึกและไฟส่งออก (ใหม่) ไม่น้อยกว่า 2 ช่องทาง ได้แก่ 1 จัดทำสัญญา หรือ ข้อตกลงร่วมกัน 2 จัดตั้งจุดจำหน่ายไฟที่ ระลึกและไฟส่งออก		- สร้างจุด จำหน่ายไฟไฟ ที่ระลึกและ ไฟส่งออก สำเร็จ																	



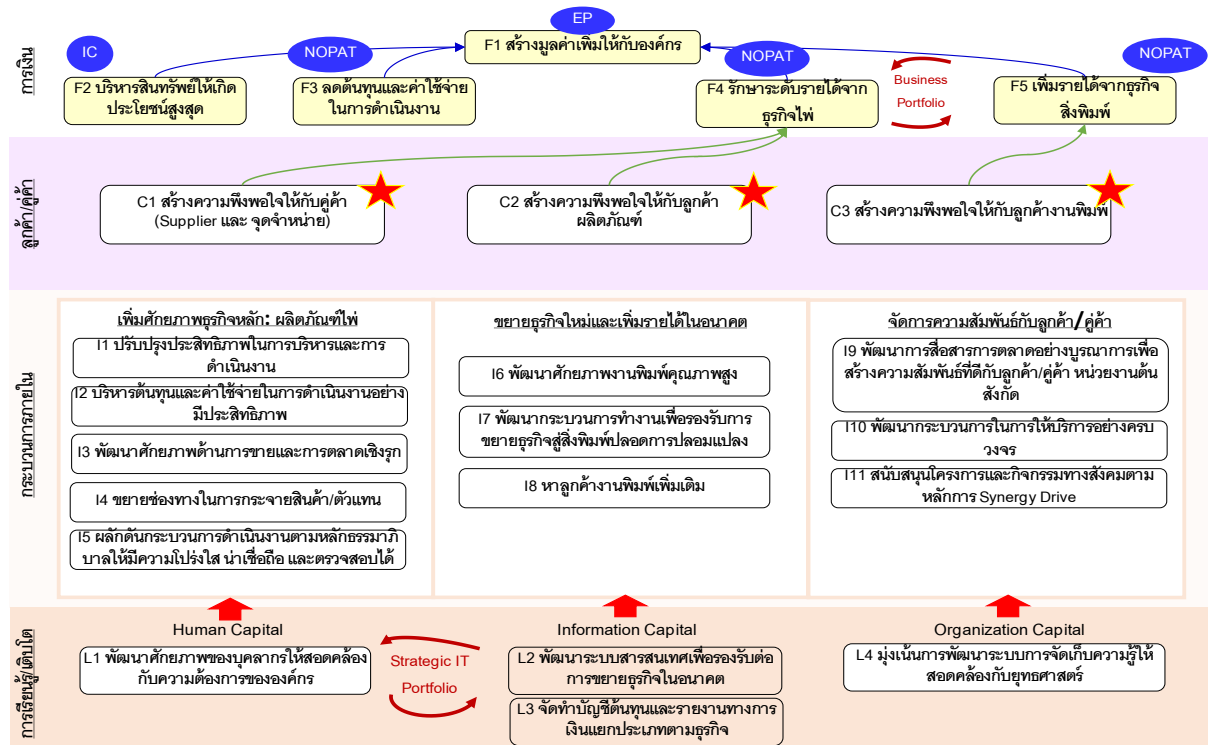
แผนงานกิจกรรม	น้ำหนัก กิจกรรม (%)	ผลผลิต/ ตัวชี้วัด ความก้าวหน้า	2559		2560									
			ไตรมาส 1		ไตรมาส 2		ไตรมาส 3		ไตรมาส 4					
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
4. จำหน่ายสินค้าไฟที่ระลึก และไฟส่งออกตาม เป้าหมายที่กำหนด ดังนี้ 1 ดำเนินการผลิตสินค้า ตามใบสั่งซื้อ 2 ดำเนินการจำหน่าย สินค้าตามเป้าหมาย		- รายได้จาก การ จำหน่ายไฟ นอก สัมปทาน 10,000,00 0 บาท - ช่องทาง จำหน่ายไฟ (ใหม่) ไม่น้อยกว่า 2 ช่องทาง และยอด การสั่งซื้อ ของช่องทาง จำหน่ายไฟ (ใหม่) รวมกัน อย่างน้อย 15,000 สำหรับ												
5. รายงานผลและจัดทำแผน ระยะยาวปี 61 - 64 1 รายงานผลตามแผน ประจำปี 2560 2 จัดทำแผนระยะยาวและ แผนประจำปี 61 3 เสนอผอ.รงพ. และ คณอ.พัฒนาฯเห็นชอบ		- รายงานสรุปผล การดำเนินงาน ฯ - แผนระยะยาว และแผน ประจำปี 61 ผ่านการ เห็นชอบจาก ผอ.รงพ./ คณอ. พัฒนา ฯ												



โครงการที่ 4: โครงการสำรวจความพึงพอใจและความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ไฟ ไฟที่ระลึก และสิ่งพิมพ์ของ โรงงานไฟ ประจำปีงบประมาณ 2560

สถานะโครงการ:	โครงการใหม่	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	9 เดือน (ตุลาคม 2559 – มิถุนายน 2560)	
งบประมาณ:	1,500,000.00 บาท	
ผู้รับผิดชอบ:	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิตินี้	ลูกค้า/คู่ค้า
	เป้าประสงค์	C1 สร้างความพึงพอใจให้กับคู่ค้า C2 สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าผลิตภัณฑ์ C3 สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้างานพิมพ์

Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2560



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)



รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และตราสินค้าเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของผู้บริโภคได้ และสามารถแข่งขันในระดับสากลได้ อย่างไรก็ตามการดำเนินงานดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยผลสำรวจความพึงพอใจและความภักดีที่มีต่อผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2560 เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นส่วนประกอบสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงความพึงพอใจและความภักดีที่มีต่อผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2561

โครงการสำรวจความพึงพอใจและความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ไฟฟ้า ไฟที่ระลึก และสิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟฟ้า ประจำปีงบประมาณ 2560 นั้น จะทำให้โรงงานไฟฟ้าทราบถึงจุดอ่อน และจุดแข็งของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของโรงงานไฟฟ้า อันจะมีประโยชน์อย่างมากในการนำข้อมูลไปปรับใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และการวางแผนกลยุทธ์ต่างๆ ของโรงงานไฟฟ้า

หากโรงงานไฟฟ้าไม่ดำเนินโครงการนี้จะทำให้โรงงานไฟฟ้าไม่มีข้อมูลความต้องการของลูกค้าและคู่ค้า อาจทำให้โรงงานไฟฟ้าส่งมอบสินค้าและบริการที่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้าและคู่ค้า ซึ่งอาจจะทำให้ลูกค้าและคู่ค้าเกิดความไม่พอใจในท้ายที่สุด และอาจไม่สั่งซื้อสินค้าหรือบริการจากโรงงานไฟฟ้า

วัตถุประสงค์

1. เพื่อดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟฟ้า รวมถึงการวิเคราะห์และประมวลผลการสำรวจฯ ดังกล่าวประจำปีงบประมาณ 2560
2. เพื่อนำผลการสำรวจมาจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงความพึงพอใจและความภักดีที่มีต่อผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2561 ให้มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อดำเนินการตามแผนพัฒนาปรับปรุงความพึงพอใจและความภักดีที่มีต่อผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2561 ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์ให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

1. โรงงานไฟฟ้าจะมีข้อมูลด้านความพึงพอใจ และทัศนคติต่างๆ ของลูกค้าที่เพียงพอต่อการนำไป วางกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร รวมไปถึงใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
2. โรงงานไฟฟ้าจะมีแผนปรับปรุงประสิทธิภาพตามในการดำเนินงานความพึงพอใจของลูกค้า

ตัวชี้วัดโครงการ

1. ผลสำรวจความพึงพอใจของคู่ค้า (Supplier, ตัวแทนจำหน่าย และคู่ค้าอื่น ๆ)
2. ผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (ผู้บริโภคน้ำมัน)
3. ผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (ลูกค้างานพิมพ์)

เป้าหมายตัวชี้วัด

ระดับความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับสูง

วิธีการดำเนินงาน

ว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอก

แผนการดำเนินงาน

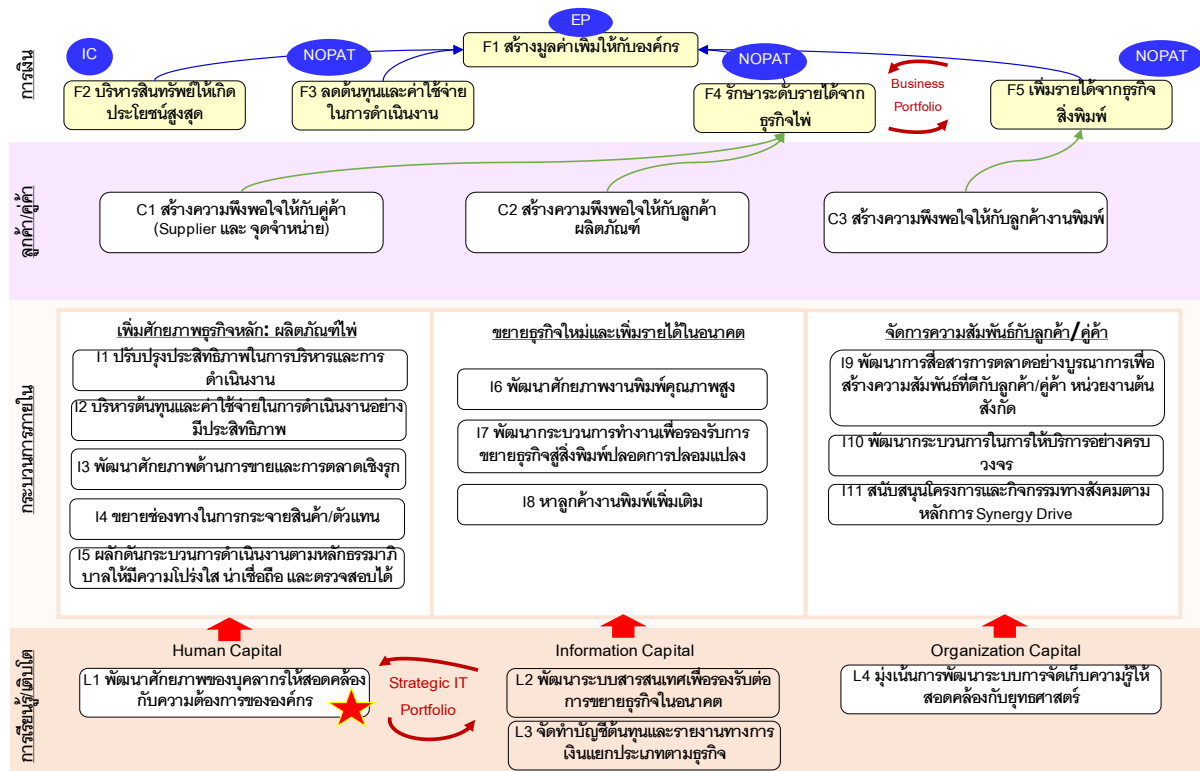
แผนงานกิจกรรม	น้ำหนักกิจกรรม (%)	ผลผลิต/ตัวชี้วัด ความก้าวหน้า	2559		2560													
			ไตรมาส 1		ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4											
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
โครงการสำรวจความพึงพอใจและความภาคภูมิใจต่อผลิตภัณฑ์ไฟฟ้า ไฟที่ระลึก และสิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟ ประจำปีงบประมาณ 2560	100%																	
1. จัดทำร่าง TOR และดำเนินการจ้างที่ปรึกษา		ผลสำรวจความพึงพอใจของคู่ค้า																
2. จัดทำเครื่องมือสำรวจ																		
3. ออกสำรวจกลุ่มเป้าหมาย ที่กำหนดไว้																		
4. วิเคราะห์และสรุปผลการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าไฟและลูกค้าสิ่งพิมพ์																		
5. รายงานสรุปผลการสำรวจเสนอแผนพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพต่อผู้อำนวยการโรงงานไฟ																		



โครงการที่ 5: โครงการพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพผู้บริหาร (Capacity Building) พัฒนาผู้บริหารระดับกลาง

สถานะโครงการ:	โครงการใหม่	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	12 เดือน (ตุลาคม 2559 – มิถุนายน 2560)	
งบประมาณ:	600,000.00 บาท	
ผู้รับผิดชอบ:	ส่วนธุรกิจและทรัพยากรบุคคล	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ	การเรียนรู้และเติบโต
	เป้าประสงค์	L1 พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2560



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)



รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล

ในสภาพปัจจุบันโรงงานไฟฟ้ายักษ์ขาดผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งหัวหน้าส่วน/หัวหน้าฝ่าย หลายตำแหน่ง เนื่องจากไม่สามารถสรรหาพนักงานที่มีความเหมาะสมแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งว่างดังกล่าว โดยเฉพาะตำแหน่งในสายงานหลักและงานกลยุทธ์ และในประเด็นที่สำคัญโรงงานไฟไม่ได้ออกแผนการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ในการสืบทอดตามตำแหน่งงาน (Successor) เพื่อเตรียมบุคลากรรองรับทั้งในระยะสั้นและระยะยาวตลอดจนแนวทางการพัฒนาผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่แล้ว

ภารกิจเร่งด่วนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระดับผู้บริหารระดับกลาง เพื่อตอบสนองต่อ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งว่าง สามารถเป็นผู้บริหารระดับกลาง เป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญในการบริหารจัดการทุกมิติเพื่อให้ทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับกลางยังเป็นผู้ที่ต้องรับนโยบายและกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูง นำมาถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของบุคลากรในระดับปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับกลางจึงมีบทบาทสำคัญในการนำศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานมาใช้ให้เต็มที่ มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น สื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้เกิดการทำงานร่วมกัน สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบ ในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีประสิทธิภาพจะต้องให้ความสำคัญ 3 ด้าน คือ 1) ความรู้ความสามารถในงาน 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ 3) การพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตัวเองเป็นผู้บริหารระดับกลางที่สามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติการกิจ พัฒนาทีมงาน บริหารจัดการพนักงาน จัดองค์กรให้เหมาะสมและบริหารอย่างสร้างสรรค์เป็นผู้บริหารระดับกลางที่ทรงคุณค่า พร้อมทั้งก้าวไปเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น โรงงานไฟจึงให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลาง โดยการจัดทำโครงการพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพผู้บริหารระดับกลาง (Capacity Building) ประกอบไปด้วยการศึกษาวิเคราะห์สภาพของผู้บริหารระดับกลางแต่ละรายว่า มีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไรบ้าง เพื่อออกแบบหลักสูตรการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับผลการศึกษา โดยวิธีการฝึกอบรมและการให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อพัฒนาศักยภาพบทบาทภาวะผู้นำเพื่อรองรับการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์หลักของโรงงานไฟต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเตรียมความพร้อมของผู้บริหารระดับกลาง ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการบริหารที่เหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนแนวความคิดและประสบการณ์ สามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
2. สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้มีการปรับตัวรองรับการพัฒนาองค์กรตามแผนยุทธศาสตร์โรงงานไฟ
3. เพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางมีความคิดริเริ่ม มีความรู้ ด้านการวางแผน การค้นคว้าวิจัยสามารถแก้ปัญหา อันเกิดจากการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



4. เพื่อพัฒนาทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมการบริหารโดยมุ่งเน้นคุณธรรมจริยธรรม มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

ผลที่คาดว่าจะได้จากโครงการ

พนักงานก้าวสู่ระดับสายงานผู้บริหารงานกลางที่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถวางแผนงานและแก้ปัญหาอันเกิดจากการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนมีทักษะด้านการบริหารที่เหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนแนวความคิดและประสบการณ์ ที่สามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตัวชี้วัดโครงการ

การวางแผน Succession Plan, Career Path และพัฒนาศักยภาพ HRD เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงจุด

เป้าหมายตัวชี้วัด

สามารถดำเนินงานตามแผน Capacity Building ครบถ้วน

วิธีการดำเนินงาน

อยู่ในขั้นตอนการดำเนินงาน

แผนการดำเนินงาน

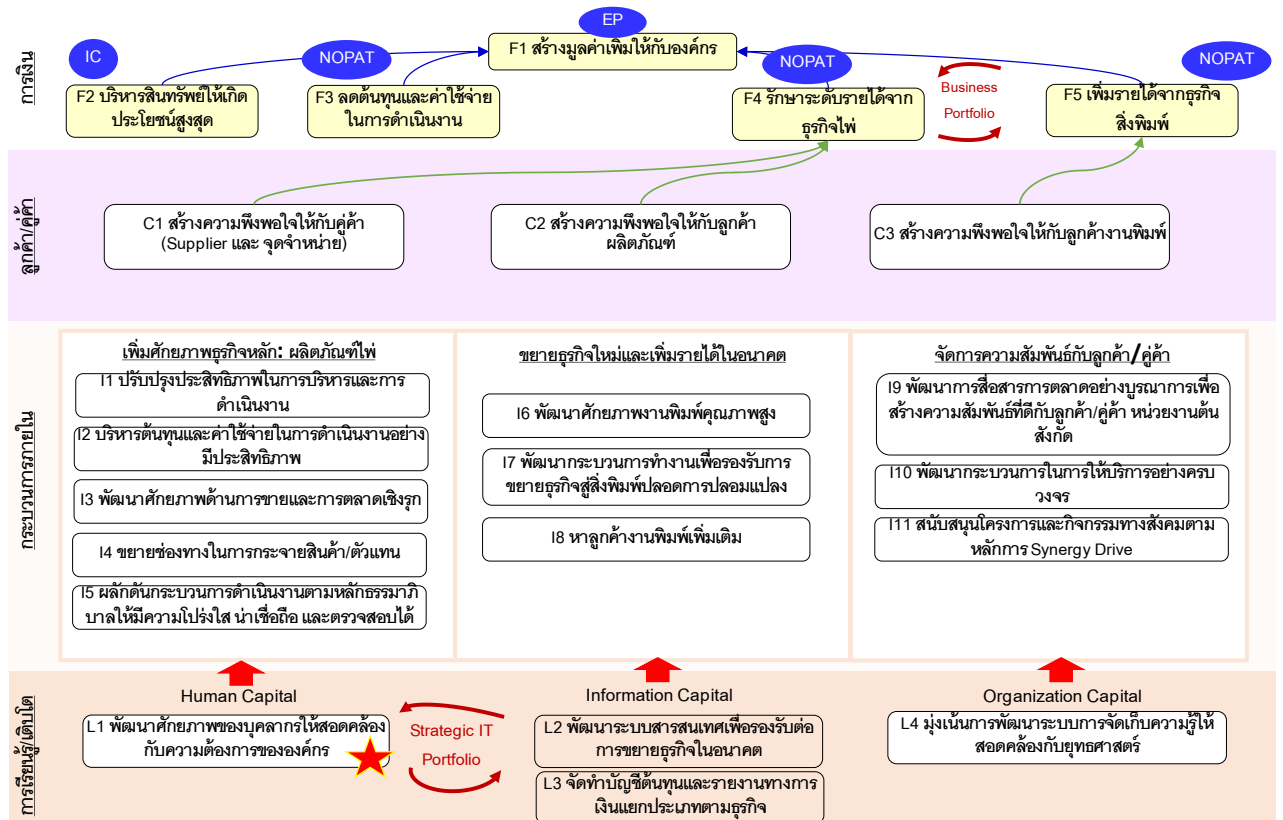
แผนงานกิจกรรม	น้ำหนัก กิจกรรม (%)	ผลผลิต/ ตัวชี้วัด ความก้าวหน้า	2558		2559													
			ไตรมาส 1		ไตรมาส 2	ไตรมาส 3												
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.							
โครงการพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพผู้บริหาร (Capacity Building) พัฒนาผู้บริหารระดับกลาง	100%																	
1. จัดทำเอกสารที่กำหนดขอบเขต และรายละเอียด (TOR) ในการจ้างที่ปรึกษา		ผลสำเร็จ																
2. เสนอขอแต่งตั้งคณะกรรมการจัดจ้าง และตรวจรับงาน		Capacity Building																
3. ประกาศสรรหาที่ปรึกษาตามระเบียบปฏิบัติ																		
4. ดำเนินการขออนุมัติจ้างที่ปรึกษาและทำสัญญาจ้าง																		
5. ที่ปรึกษาดำเนินการตามสัญญาจ้าง																		
6. ติดตามประเมินผลการพัฒนาผู้บริหาร																		
7. สรุปผลเสนอแนะคณะผู้บริหาร																		
8. บันทึกผลการพัฒนาของผู้บริหารรายบุคคล																		



โครงการที่ 6: โครงการบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management)

สถานะโครงการ:	โครงการต่อเนื่อง	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	12 เดือน (ตุลาคม 2559 - สิงหาคม 2560)	
งบประมาณ:	900,000.00 บาท	
ผู้รับผิดชอบ:	ส่วนธุรการและทรัพยากรบุคคล	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ	การเรียนรู้และเติบโต
	เป้าประสงค์	L1 พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2560



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)



รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล

ในสภาพสืบเนื่องจากผลการวิเคราะห์ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานไฟฟ้ามโนบายของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในมิติของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นพบว่า โรงงานไฟฟ้ามโนบายมีปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งว่างตามโครงสร้างการบริหารงาน และการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ เนื่องจากไม่มีระบบการบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management) ซึ่งถือเป็นระบบงานที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะอย่างมืออาชีพเพื่อรองรับแผนวิสาหกิจขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ตามหลักการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) องค์กรต้องลงทุนในการพัฒนาคนอย่างบูรณาการให้มีความสามารถอย่างมืออาชีพ เริ่มจากการวางแผนและการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Planning) นับเป็นเครื่องมือที่มุ่งเน้นพัฒนาบุคคลให้เกิดผลลัพธ์ตามการวางแผนทางเดินสายอาชีพ ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคลในส่วนของความสนใจ ค่านิยม ความรู้ และความสามารถ (Competency) เพื่อที่จะนำไปวางแผนพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน/สายงานในอนาคตได้ ด้วยกระบวนการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ตามความสามารถบุคลากรเพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวทางการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจากระดับล่างสุดไปจนถึงระดับสูงสุด และการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) การบรรจุแต่งตั้งผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วน/ฝ่าย ตามอัตราว่าง ตลอดจนการเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ที่มีความสามารถ และศักยภาพสูง (Talent Management) พัฒนาให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ากับองค์กร

ดังนั้น จากแนวทางดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น โรงงานไฟฟ้ามโนบายจึงควรดำเนินโครงการบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management) เพื่อกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มงาน (Job Family) และการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Planning) รายบุคคลและวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) วางแผนพัฒนาบุคลากรกลุ่มที่มีความสามารถและศักยภาพสูง (Talent Management) และดำเนินตามแผน ทั้งนี้จะต้องมีการติดตามประเมินผล บริหารจัดการ พิจารณาแต่งตั้ง โอนย้าย ให้สำเร็จตามผลการพัฒนาต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร ให้ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ และมี ความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการที่ชัดเจน และโปร่งใสให้สอดคล้องกับกลุ่มงานสายอาชีพของโรงงานไฟ
2. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร มีความมั่นคงในสายอาชีพ และสร้างความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารองค์กร
3. เพื่อพัฒนาระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ตลอดจนนำผลมาใช้ในการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง และโอนย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน



ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

พนักงานในองค์กรมีความสามารถเชิงสมรรถนะอย่างมืออาชีพ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อรองรับแผนวิสาหกิจขององค์กรทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

ตัวชี้วัดโครงการ

การวางแผน Succession Plan, Career Path และพัฒนาศักยภาพ HRD เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงจุด

เป้าหมายตัวชี้วัด

1. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (Career path) ในทุกสายอาชีพ (Job Family) ของ โรงงานไฟ
2. นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล แต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง และโอนย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

วิธีการดำเนินงาน

อยู่ในระหว่างการดำเนินงาน

แผนการดำเนินงาน

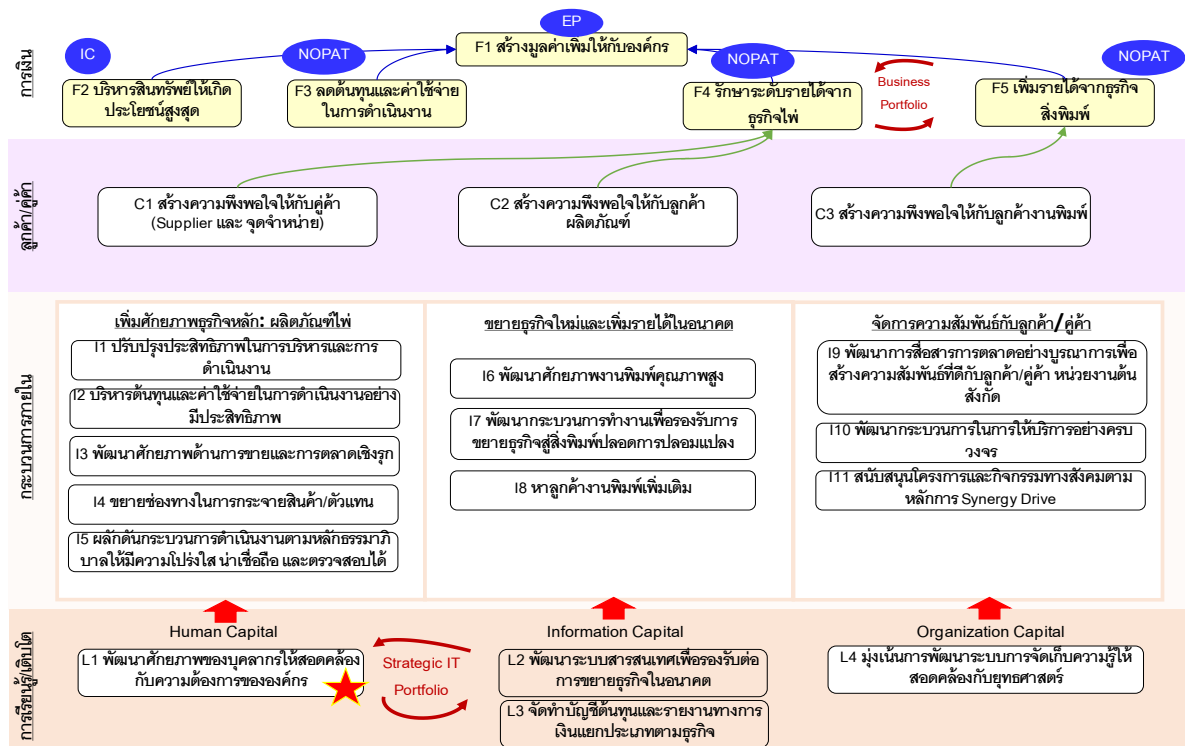
กิจกรรม	ระยะเวลาในการดำเนินงาน				
	2559	2560	2561	2562	2563
โครงการบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management) มีทั้งหมด 5 กิจกรรม ได้แก่					
1. กิจกรรมจัดทำระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)					
2. กิจกรรมวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Planning) - ดำเนินการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยการศึกษาโครงสร้างตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงาน ระบบสมรรถนะ เงื่อนไขการแต่งตั้งเลื่อนระดับและโยกย้ายระดับหัวหน้างาน และได้กำหนดผู้สืบทอดตำแหน่งกลุ่มเป้าหมาย หลักเกณฑ์เงื่อนไขการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งกลุ่มเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาและเครื่องมือการพัฒนา พร้อมแบบฟอร์มการวางแผนพัฒนาและการติดตาม ประเมินผลเพื่อแต่งตั้งตามตำแหน่งว่างต่อไป โดยจะนำเสนอผู้บริหาร พิจารณานุมัติประกาศใช้ในวันที่ 29 กรกฎาคม 2560 นี้					
3. กิจกรรมวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) -มีการดำเนินงานการศึกษาโครงสร้างตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานของระดับหัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่ายและรองผู้อำนวยการฝ่าย แผนอัตรากำลัง ระบบสมรรถนะ เงื่อนไขการแต่งตั้งเลื่อนระดับและโยกย้ายระดับหัวหน้างาน และได้กำหนดผู้สืบทอดตำแหน่งกลุ่มเป้าหมาย หลักเกณฑ์เงื่อนไขการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งกลุ่มเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาและเครื่องมือการพัฒนา พร้อมแบบฟอร์มการวางแผนพัฒนาและการติดตาม ประเมินผลเพื่อแต่งตั้งตามตำแหน่งว่างต่อไป โดยจะนำเสนอผู้บริหาร พิจารณานุมัติประกาศใช้ในวันที่ 29 กรกฎาคม 2560 นี้					
4. กิจกรรมบรรจุแต่งตั้งผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วน/ฝ่ายตามอัตรว่าง -มีการดำเนินการกิจกรรมภายหลังจากแผนการเกลี่ยอัตรากำลัง และหลักเกณฑ์เงื่อนไขของโครงการเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และแผนผู้สืบทอดตำแหน่งอนุมัติ					
5. กิจกรรมการบริหารดาวเด่น (Talent Management) -มีการดำเนินกิจกรรมอะไรบ้างได้กำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไขการคัดเลือกและแนวทางการพัฒนาดาวเด่นเพื่อนำเสนอขออนุมัติผู้บริหารก่อนประกาศใช้ในเดือน สิงหาคม 2560 นี้					



โครงการที่ 7: โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรม และประเมินพนักงาน (HR SAP)

สถานะโครงการ:	โครงการใหม่	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	12 เดือน (ตุลาคม 2559 – กันยายน 2560)	
งบประมาณ:	1,500,000.00 บาท	
ผู้รับผิดชอบ:	ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ	การเรียนรู้และเติบโต
	เป้าประสงค์	L1 พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

Strategy Map โครงการไฟ ประจำปี 2560



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)



รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการฝึกอบรมกำลังตื่นตัวเป็นอันมาก อีกทั้งได้รับความสนใจและกำลังเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ในหน่วยงาน องค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่มีโครงการฝึกอบรมสัมมนา สำหรับบุคลากรในระดับต่างๆ เกือบทุกระดับ ทุกแผนก ทุกฝ่ายในหน่วยงานต่างๆเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการเพิ่มทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล ซึ่งองค์กรต่างๆได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก โดยถือว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนที่คุ้มค่ากับการพัฒนาความมั่นคงขององค์กรในอนาคต ซึ่งการแข่งขันในยุคหน้าไม่ได้แข่งขันกันที่คุณภาพของสินค้า ราคา การบริการหลังการขาย วิธีการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขายแต่เพียงเท่านั้น ยังจะต้องแข่งขันกันในเรื่องของคุณภาพและคุณค่าของคนในองค์กร ที่จะสามารถสร้างองค์กรธุรกิจนั้นๆให้เจริญสืบต่อไปการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันกันเป็นอย่างมาก ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและช่วยให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ การพัฒนาบุคลากร รองรับการเจริญเติบโตขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่เราจะพบว่าในองค์กรขนาดใหญ่หลายองค์กร ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขึ้นมาโดยเฉพาะ ทั้งในส่วนราชการและเอกชน เช่นในส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ รัฐบาลได้มอบให้หน่วยงานหลายแห่งปฏิบัติการวางแผนและประสานงานการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาข้าราชการและรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา วิทยาลัยการปกครองของกระทรวงมหาดไทย สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม และศูนย์เพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรม เป็นต้น ส่วนหน่วยงานธุรกิจเอกชนที่มีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นรับผิดชอบงานด้านการฝึกอบรม อาทิ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด บริษัทเซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด และบริษัทเอสโซ่สแตนดาร์ด จำกัด เป็นต้น หน่วยงานรับผิดชอบด้านการฝึกอบรมขององค์กรต่างๆเหล่านี้ จะทำหน้าที่วิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาจัดทำแผนดำเนินโครงการต่างๆ ตลอดจนสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับนโยบายและความต้องการขององค์กร และในแต่ละปีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการฝึกอบรมขององค์กรเหล่านี้จะจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรมประจำปีขึ้นพร้อมทั้งแจ้งให้หน่วยงานต่างๆภายในองค์กรได้ทราบล่วงหน้าทั้งปี ซึ่งจากความสำเร็จและประโยชน์ดังกล่าวนี้ โรงงานไฟ จึงมีการพัฒนาระบบฝึกอบรมและประเมินผลพนักงาน ขึ้นเพื่อช่วยในการบริหารจัดการทางด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของโรงงานไฟเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาระบบพัฒนาระบบฝึกอบรมและประเมินพนักงาน และใช้ในการประเมินผลและการจัดทำข้อมูลด้าน Competency

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

1. โรงงานไฟ มีระบบฝึกอบรมและประเมินพนักงานในการใช้เก็บข้อมูลของพนักงานโรงงานไฟ
2. โรงงานไฟ สามารถนำข้อมูลที่ได้จากระบบมาดำเนินการพิจารณาและใช้ในการตัดสินใจในการบริหารจัดการทางด้านบุคลากรได้ต่อไป
3. โรงงานไฟสามารถนำข้อมูลมาช่วยในการจัดทำข้อมูลด้าน Competency ได้

ตัวชี้วัดโครงการ

การวางแผน Succession Plan, Career Path และพัฒนาศักยภาพ HRD เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงจุด

เป้าหมายตัวชี้วัด

เกิดการพัฒนาระบบพัฒนาระบบฝึกอบรมและประเมินพนักงาน

วิธีการดำเนินงาน

ดำเนินการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จากสถาบันการศึกษาภาครัฐหรือภาคเอกชน

แผนการดำเนินงาน

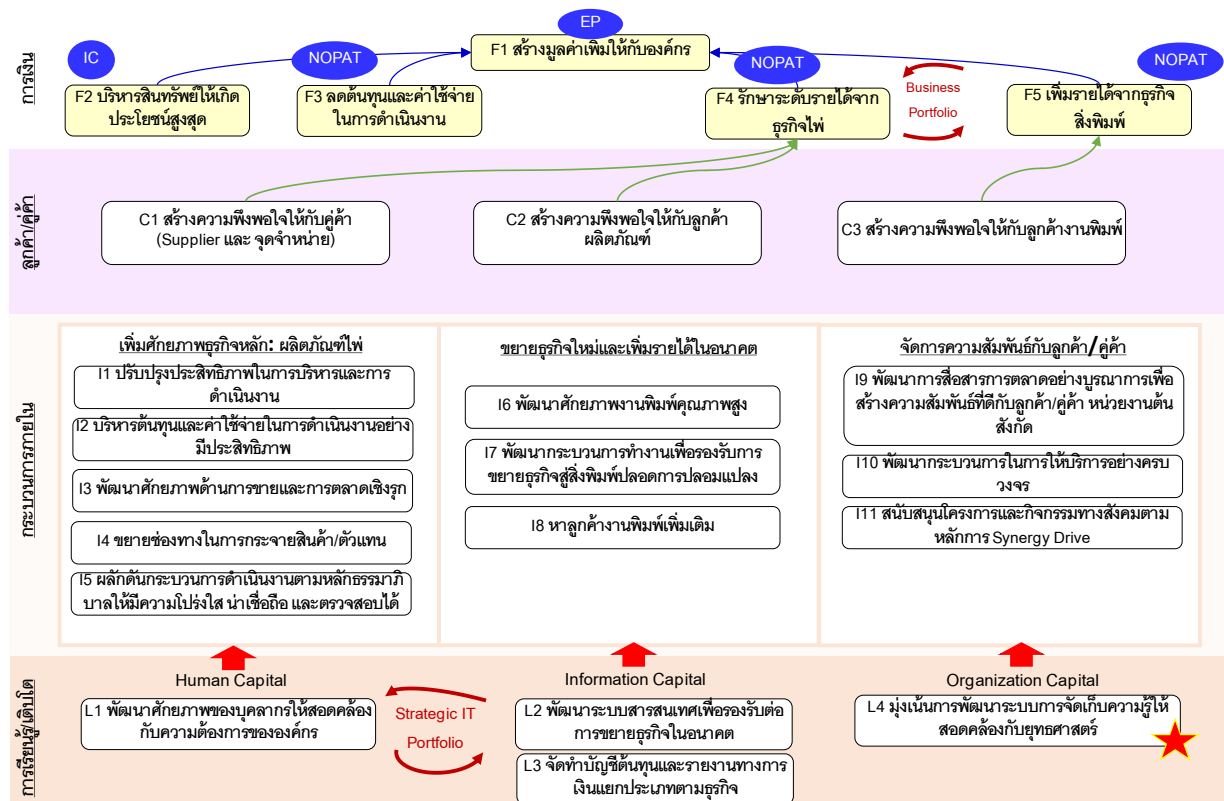
แผนงานกิจกรรม	น้ำหนักกิจกรรม (%)	ผลผลิต/ตัวชี้วัด ความก้าวหน้า	2558	2559				
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	ปลายปี	
			ต.ค.-พ.ย. 58	ม.ค.-ก.พ. 59	เม.ย.-พ.ค. 59	ก.ค.-ส.ค. 59	ต.ค.-พ.ย. 59	
โครงการพัฒนาระบบฝึกอบรม และประเมินพนักงาน (HR SAP)	100%							
1. จัดทำขอบเขตงาน		เกิดการ						
2. พิจารณาร่าง		พัฒนา						
3. ประกาศ		ระบบ						
4. เปิดช่อง		พัฒนา						
5. ประกาศผู้ชนะ		ระบบ						
6. ลงนามสัญญาซื้อ		ฝึกอบรม						
7. ส่งมอบงาน		และ						
8. ตรวจสอบ		ประเมิน						
9. เบิกจ่าย		พนักงาน						
10. ติดตามการใช้งาน								
11. จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจ								
12. สำรวจความพึงพอใจ								
13. รายงานผลให้ผู้บริหาร								



โครงการที่ 8: โครงการบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management)

สถานะโครงการ:	โครงการใหม่	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	12 เดือน (ตุลาคม 2559 – กันยายน 2560)	
งบประมาณ:	-	
ผู้รับผิดชอบ:	ส่วนธุรการและทรัพยากรบุคคล	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ	การเรียนรู้และเติบโต
	เป้าประสงค์	L4 มุ่งเน้นการพัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2560



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)



รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล

สืบเนื่องจากผลประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในมิติการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น โรงงานไฟควมมีการทบทวนการดำเนินโครงการองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ปรับปรุงกิจกรรมการจัดการองค์ความรู้ (KM: Knowledge Management) ในองค์กรเพื่อให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีอยู่กับพนักงานแต่ละบุคคลไปสู่พนักงานรายอื่น ๆ และมีการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้สูงสุด โดยความรู้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้มาจากประสบการณ์จริง พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ 2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ เป็นต้น องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process) “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น “กระบวนการความรู้” นั้น เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม การบริหารจัดการองค์ความรู้ที่ดีต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ดังนั้น โรงงานไฟถือได้ว่าเป็นแหล่งรวมขององค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลจากประสบการณ์ที่ทำงานมาเป็นระยะเวลายาวนาน และทรงคุณค่า จึงควรให้ความสำคัญในการบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management) ดังกล่าว เพื่อจัดทำกระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ การถ่ายทอด การนำไปใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้มาพัฒนาบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของโรงงานไฟ เสริมสร้างวัฒนธรรมมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างระบบการจัดการองค์ความรู้ ให้เป็นหมวดหมู่ และมีระบบประมวลและกลั่นกรองความถูกต้องขององค์ความรู้ และการเข้าถึงองค์ความรู้สามารถ นำไปปรับใช้กับการปฏิบัติงาน ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์โรงงานไฟ
2. ส่งเสริมให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานที่รับผิดชอบหรืองานที่ตอบสนองต่อกลยุทธศาสตร์
3. เพื่อสร้างเสริมให้โรงงานไฟเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

พนักงานนำประโยชน์จากองค์ความรู้มาพัฒนา เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของโรงงานไฟ เพื่อเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ตัวชี้วัดโครงการ

การวางแผน Succession Plan, Career Path และพัฒนาศักยภาพ HRD เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงจุด

เป้าหมายตัวชี้วัด

ความสำเร็จในการดำเนินโครงการบริหารองค์ความรู้

วิธีการดำเนินงาน

1. จัดตั้งคณะกรรมการบริหารองค์ความรู้ของโรงงานไฟ
2. คณะกรรมการศึกษาทบทวนโครงการสร้างองค์แห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ได้ดำเนินการตามแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ. 2556-2558
3. คณะกรรมการฯ จัดทำแนวทาง หลักเกณฑ์ การบริหารองค์ความรู้ โดยทบทวนองค์ความรู้กำหนดหมวดหมู่ขององค์ความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ประมวลและกลั่นกรององค์ความรู้ ระบบการเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนองค์ความรู้
4. คณะกรรมการฯ เสนอขออนุมัติแนวทาง หลักเกณฑ์ การบริหารองค์ความรู้และแผนงานโครงการต่อผู้อำนวยการโรงงานไฟ
5. ประกาศ แนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติ การบริหารองค์ความรู้เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ ที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร
6. จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น กิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ Moring Talk หรือกิจกรรม Luncheon Talk เป็นต้น
7. คณะกรรมการฯ ติดตามประเมินผล พัฒนาปรับปรุงและจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง
8. สรุปผลรายงานผู้บริหารระดับสูง

แผนการดำเนินงาน

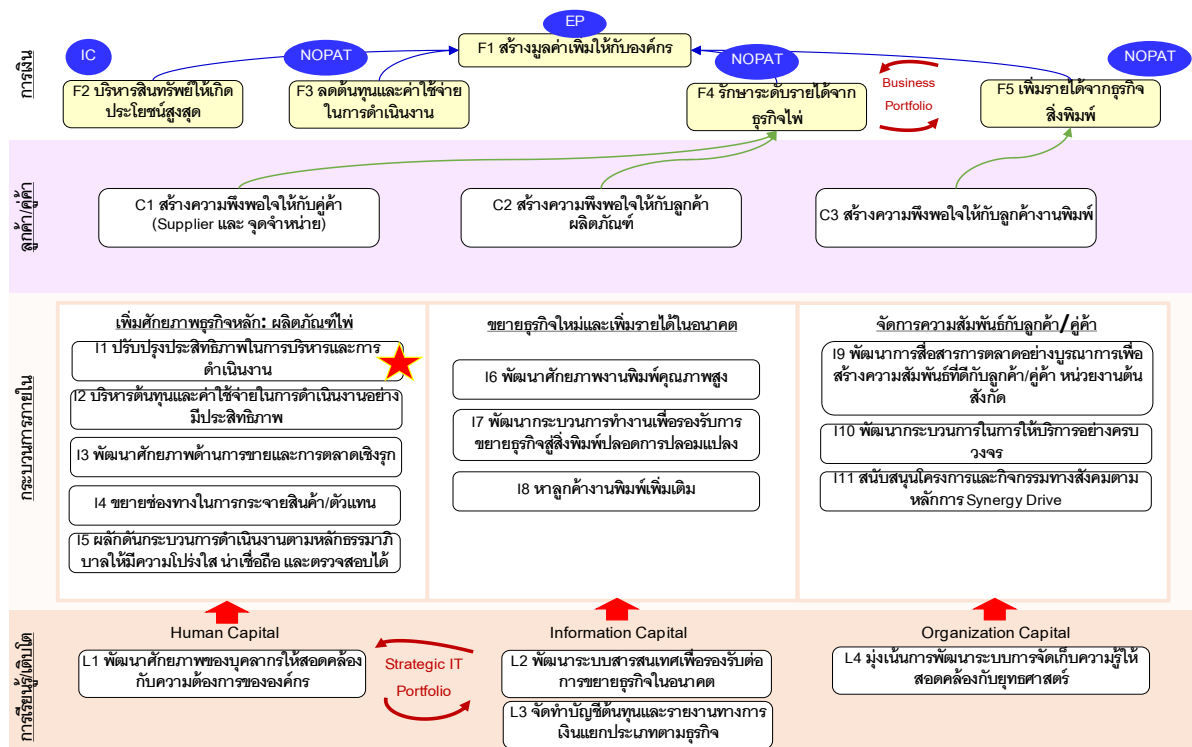
กิจกรรม	ระยะเวลาในการดำเนินงาน				
	2559	2560	2561	2562	2563
โครงการบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management)					



โครงการที่ 9: กิจกรรมปรับปรุงและร่างระเบียบในการดำเนินงานภายในเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจใหม่

สถานะโครงการ:	โครงการใหม่
ระยะเวลาดำเนินงาน:	24 เดือน (ตุลาคม 2559 – กันยายน 2561)
งบประมาณ:	-
ผู้รับผิดชอบ:	ส่วนธุรกิจและทรัพยากรบุคคล
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก - สนับสนุน
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ กระบวนการภายใน เป้าประสงค์ I1 ปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารและการดำเนินงาน

Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2560



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)



รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล

สืบเนื่องด้วยโรงงานไฟฟ้ามีแนวทางที่พัฒนาไปข้างหน้า ซึ่งต่อไปจะมีการพิมพ์สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ นอกเหนือจากไฟฟ้ มากขึ้น โรงงานไฟฟ้าควรมีการปรับปรุงชื่อหน่วยงานให้ทันสมัยเพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น

ในปีงบประมาณ 2558 โรงงานไฟฟ้าได้มีการทบทวนแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2559-2563 โดยมุ่งเน้นการให้บริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแก่หน่วยงานภาครัฐด้วยการให้บริการสิ่งพิมพ์ของกรมสรรพสามิตและกระทรวงการคลังเพื่อทดแทนรายได้จากการจำหน่ายไฟ และการปรับปรุงกระบวนการผลิตและจำหน่ายไฟและให้ความสำคัญกับการบริการด้านสิ่งพิมพ์เป็นหลัก รวมถึงการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงาน ความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการผลิตที่รักษาสิ่งแวดล้อม จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจให้มีความสอดคล้องกับสภาพธุรกิจที่เปลี่ยนไป ดังนั้น เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้าได้มีการคัดเลือกชื่อหน่วยงานใหม่คือ “องค์การสิ่งพิมพ์ กรมสรรพสามิต” เนื่องจากสอดคล้องกับการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้าโดยยึดธุรกิจด้านการพิมพ์และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เป็นหลัก และสาเหตุที่ใช้คำว่าองค์การ เนื่องจากเป็นการยกระดับฐานะของหน่วยงาน และในอนาคตโรงงานไฟฟ้าต้องแปลงสภาพเพื่อยกฐานะเป็นนิติบุคคล รวมทั้งเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรี และเพื่อความคล่องตัวกับการดำเนินงานกับภาคเอกชน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้าโดยยึดธุรกิจด้านการพิมพ์และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ รวมทั้งการยกระดับฐานะของหน่วยงานและเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรี
2. เพื่อให้ระเบียบต่าง ๆ ของโรงงานไฟฟ้าที่ไม่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน และให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ
3. ทำให้การประสานงานและติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น
4. ปรับเปลี่ยน/ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้กระชับและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

1. ข้อมูลในระเบียบฯ มีความเป็นปัจจุบันทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานของ โรงงานไฟฟ้า
2. การประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนมีความคล่องตัว

ตัวชี้วัดโครงการ

ระดับความสำเร็จในการดำเนินการปรับปรุงและร่างระเบียบในการดำเนินงานที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

เป้าหมายตัวชี้วัด

ระเบียบในการดำเนินงานภายในเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจใหม่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ
โรงงานไฟ

วิธีการดำเนินงาน

การดำเนินงานภายในของโรงงานไฟ

แผนการดำเนินงาน

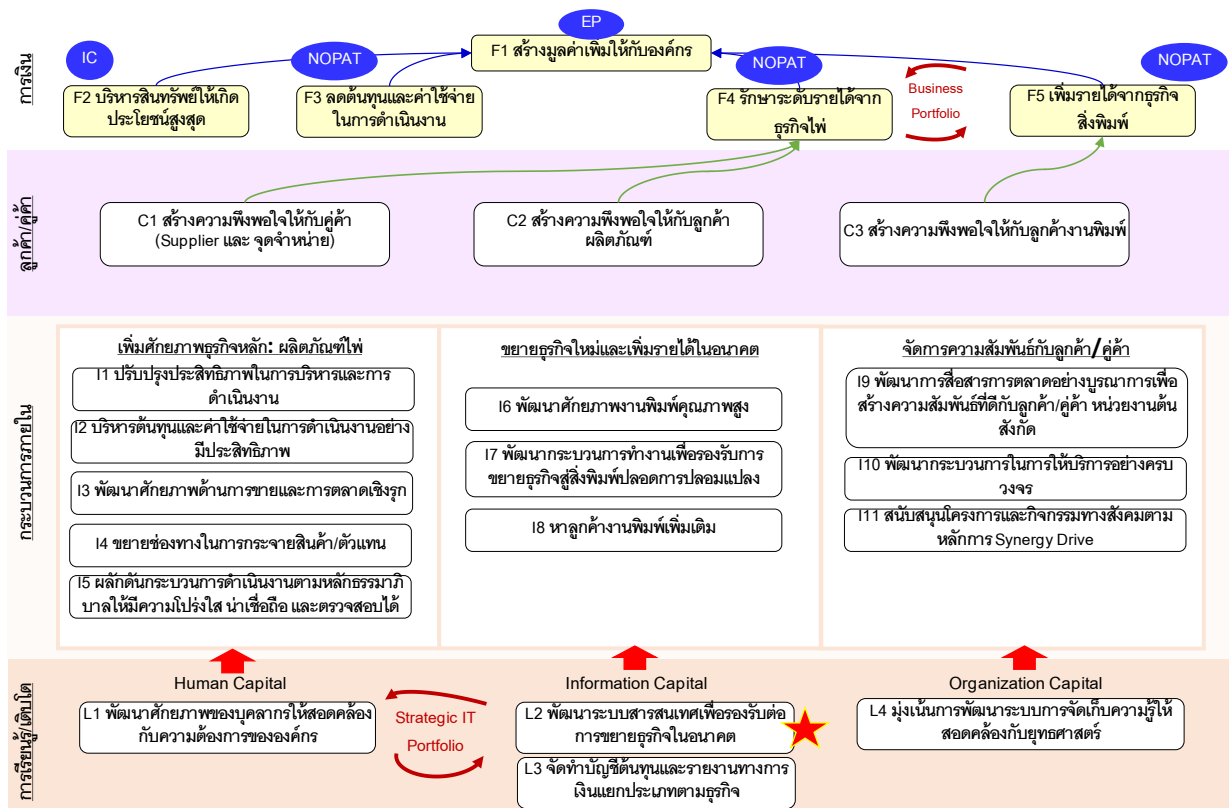
กิจกรรม	ระยะเวลาใน การดำเนินงาน	
	2559	2560
1. ปรับปรุงแก้ไขระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2535 (ฉบับใหม่)		
1.1 ส่วนธุรกิจฯ รวบรวมข้อมูลจากส่วนงานต่างๆ ที่จะขอแก้ไข/เพิ่มเติมระเบียบจัดตั้งฯ		
1.2 นำข้อมูลเสนอคณะกรรมการด้านกฎหมายและระเบียบพิจารณาตรวจร่าง		
1.3 เสนอผู้อำนวยการโรงงานไฟเพื่อพิจารณา		
1.4 เสนอคณะกรรมการโรงงานไฟเพื่อพิจารณาเห็นชอบ/อนุมัติ		
1.5 เสนอกรมสรรพสามิตเพื่อพิจารณาเห็นชอบ/อนุมัติ		
1.6 เสนอกระทรวงการคลังพิจารณาเห็นชอบและรัฐมนตรีลงนามเพื่ออนุมัติบังคับใช้ต่อไป		
2. ปรับปรุงแก้ไข/เพิ่มเติม ระเบียบต่างๆ ภายในโรงงานไฟ		
2.1 ส่วนธุรกิจฯ รวบรวมข้อมูลจากส่วนงานต่างๆ ที่จะขอปรับปรุงแก้ไข/เพิ่มเติม ระเบียบต่างๆ		
2.2 นำข้อมูลเสนอคณะกรรมการด้านกฎหมายและระเบียบพิจารณาตรวจร่าง		
2.3 เสนอผู้อำนวยการโรงงานไฟพิจารณา		
2.4 เสนอคณะกรรมการโรงงานไฟเพื่อพิจารณาเห็นชอบ/อนุมัติ		
2.5 เสนอประธานกรรมการโรงงานไฟเห็นชอบ/อนุมัติ และลงนามเพื่อบังคับใช้ต่อไป		



โครงการที่ 10: โครงการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างระบบสารสนเทศ เพื่อบูรณาการฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ

สถานะโครงการ:	โครงการใหม่
ระยะเวลาดำเนินงาน:	24 เดือน (ตุลาคม 2559 – กันยายน 2561)
งบประมาณ:	ปีงบประมาณ 2560 เป็นจำนวนเงิน 6,000,000.00 บาท
ผู้รับผิดชอบ:	ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก - สนับสนุน
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ การเรียนรู้และเติบโต เป้าประสงค์ L2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรองรับต่อการขยายธุรกิจในอนาคต

Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2560



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)



รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล

เนื่องจากโรงงานไฟ ได้มีการดำเนินโครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549-2559 เป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 11 ปี โดยจากระยะเวลาดังกล่าว โรงงานไฟ มีการพัฒนาระบบสารสนเทศ ขึ้นมาเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานจำนวนหลายระบบ ซึ่งระบบสารสนเทศดังกล่าวมีสถาปัตยกรรมโครงสร้างพื้นฐาน ภาษาในการพัฒนา ระบบฐานข้อมูล ที่หลากหลาย ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อนกันของข้อมูล สิ้นเปลืองพื้นที่ในการจัดเก็บ และสิ้นเปลืองในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ มากมาย

จากประเด็นดังกล่าวนี้ โรงงานไฟ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญเพื่อบูรณาการระบบสารสนเทศภายในของโรงงานไฟ จึงได้มีการดำเนินโครงการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างระบบสารสนเทศ เพื่อบูรณาการฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ ทั้งในส่วนของ Front Office และ Back Office ดังกล่าวให้สามารถทำงานร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในด้านความรวดเร็ว ความน่าเชื่อถือ ความพร้อมใช้ ความทันกาลการประหยัดการใช้งานทรัพยากรต่าง ๆ ทางด้านสารสนเทศ และยังส่งผลให้ โรงงานไฟ สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายระยะยาวในการดูแลบำรุงรักษา ในอนาคตได้ โดยการดำเนินการดังกล่าวนี้ จะดำเนินการเสร็จสิ้นสมบูรณ์ได้จะใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 2 ปี โดยจะดำเนินการในปีงบประมาณ 2560 – 2561

วัตถุประสงค์

1. เพื่อบูรณาการ Back Office และระบบฐานข้อมูลระบบสารสนเทศ (Back Office)
2. ระบบสารสนเทศของโรงงานไฟ มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
3. ปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรองค์การเดิม เพื่อให้สามารถนำส่งรายงานให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อการตรวจสอบ ได้อย่างถูกต้องเพียงพอ ครบถ้วน รวดเร็ว และตรงเวลา
4. เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน ในการนำส่งข้อมูลและรายงานต่างๆให้ทางสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ให้เป็นการทำงานเบ็ดเสร็จ ครบถ้วน ในระบบบริหารทรัพยากรองค์การ (ERP) เพียงระบบเดียว
5. ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องครบถ้วน รวมถึงสามารถทำการตรวจสอบความถูกต้อง และประเมินผลเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบจากส่วนกลางได้ง่ายตายรวดเร็ว
6. ส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร ในแง่ของการเป็นองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือ และความเชื่อมั่น ไปสู่สาธารณชน รวมทั้งนักลงทุนต่างๆ ให้มากยิ่งขึ้น



ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

1. โรงงานไฟฟ้ามีพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างระบบสารสนเทศ เพื่อความมั่นคง น่าเชื่อถือในระดับสากล แล้วเสร็จและใช้งานได้ตามแผน
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีระดับความพึงพอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 70
3. โรงงานไฟฟ้า สามารถนำระบบมาช่วยในการดำเนินการภายในต่าง ๆ และส่งผลให้สามารถจัดส่งผลงานได้ทันตามกำหนดเวลา ของผู้ประเมิน หรือผู้ตรวจสอบ
4. สามารถจัดทำรายงานต่างๆ ที่มีปริมาณมากได้อย่างถูกต้องและครบถ้วนทั้งหมด ได้ในระยะเวลาอันรวดเร็วสำหรับผู้ใช้งาน และอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริหารให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก และมีการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบที่กระชับ ตรงประเด็น เข้าใจได้ง่าย สามารถนำมาประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง
5. สามารถบริหารจัดการข้อมูลที่มีปริมาณมากได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยบูรณาการข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ให้เป็นศูนย์รวมข้อมูลสำหรับผู้ใช้งาน และผู้บริหารสามารถติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว ครอบคลุมทุกด้าน
6. สามารถช่วยลดเวลาในการจัดเตรียมรายงานและข้อมูลต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีรูปแบบรายงานที่เป็นมาตรฐาน นำเสนอรายงานที่สะดวกต่อการแปลความหมาย และมีรูปแบบที่น่าสนใจต่อการใช้งาน

ตัวชี้วัดโครงการ

การปรับปรุงระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (HR) ให้สามารถรองรับกระบวนการทำงานใหม่จากการขยายธุรกิจไฟฟ้และสิ่งพิมพ์ในอนาคต

เป้าหมายตัวชี้วัด

ระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (HR) สามารถนำมาใช้ได้อย่างเต็มที่

วิธีการดำเนินงาน

ดำเนินการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จากสถาบันการศึกษาภาครัฐ

แผนการดำเนินงาน

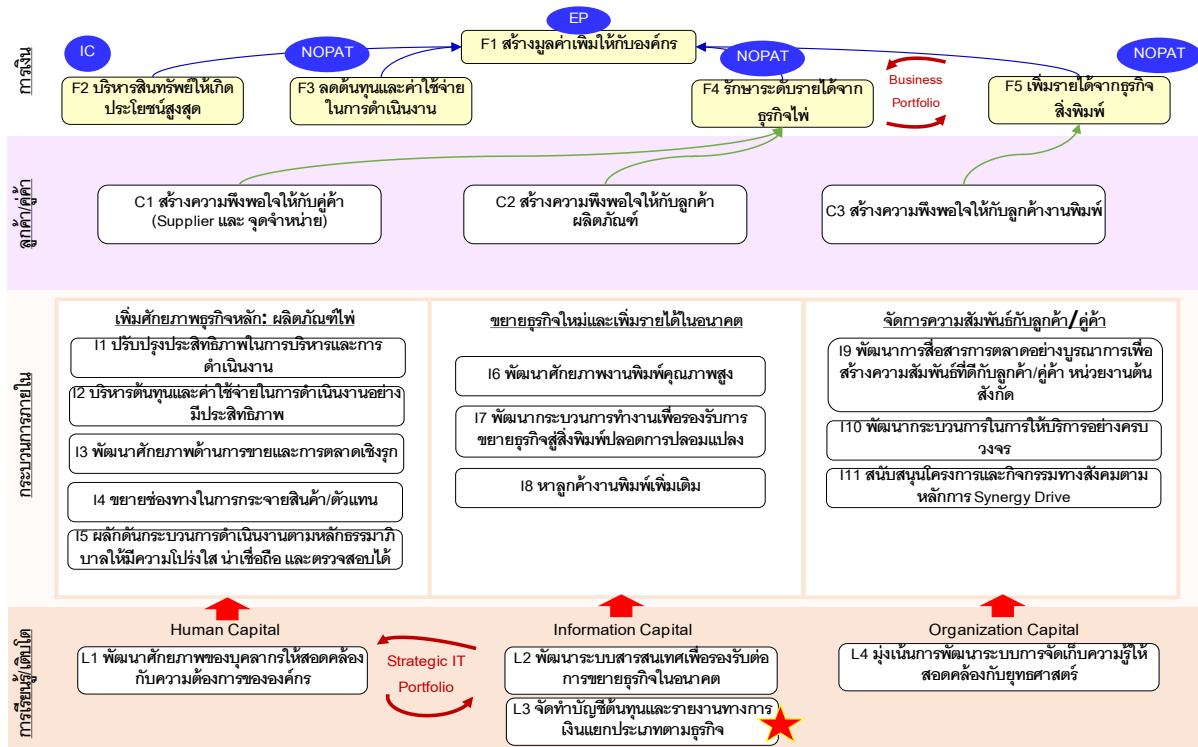
กิจกรรม	ระยะเวลาในการดำเนินงาน							
	2560				2561			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1. จัดทำขอบเขตงาน								
2. พิจารณาร่าง								
3. ประกาศ								
4. เปิดซอง								
5. ประกาศผู้ชนะ								
6. ลงนามสัญญาซื้อ								
7. ส่งมอบงาน								
8. ตรวจสอบ								
9. เบิกจ่าย								
10. ติดตามการใช้งาน								
11. จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจ								
12. สำรวจความพึงพอใจ								
13. รายงานผลให้ผู้บริหาร								



โครงการที่ 11: โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) ประจำปี 2560

สถานะโครงการ:	โครงการใหม่	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	270 วันนับถัดจากวันลงนามในสัญญาจ้าง	
งบประมาณ:	1,500,000.00 บาท	
ผู้รับผิดชอบ:	คณะทำงาน EVM	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก - สนับสนุน	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ	การเรียนรู้และเติบโต
	เป้าประสงค์	L3 จัดทำบัญชีต้นทุนและรายงานทางการเงินแยกประเภทตามธุรกิจ

Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2560



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)



รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล

รัฐบาลได้กำหนดนโยบายให้มีการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมีการเสริมสร้างคุณภาพของบุคลากรเพื่อให้เกิดการให้บริการที่ได้มาตรฐานและตอบสนองกับความต้องการของประชาชน รวมทั้งมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาดและที่สำคัญคือ มีฐานะการเงินที่มั่นคง เพียงพอ ไม่เป็นภาระของรัฐและประชาชนโดยรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจำเป็นต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เงินลงทุนที่รัฐได้ลงไปอัตราที่เหมาะสมต่อลักษณะกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่

จากแนวนโยบายดังกล่าว กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) จึงได้กำหนดนโยบายที่จะพัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีความเข้มแข็ง มีการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง สามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้จึงมีแนวคิดที่ให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารงานเพื่อมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) โดยมีแนวทางที่จะสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า จึงได้กำหนดนโยบายให้รัฐวิสาหกิจนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management- EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรและพัฒนาระบบ EVM อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการทบทวนปรับปรุงระบบดังกล่าว และการประยุกต์ให้เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอต่อไป

โครงการพัฒนาระบบ (Economic Value Management - EVM) ระดับองค์กร ประจำปี 2560 นี้ มุ่งเน้นการเชื่อมโยงระบบ EVM กับการบริหารจัดการขององค์กร ตลอดจนการพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง ตามหลักเกณฑ์การประเมินของ สคร.ประจำปี 2560 โดยมีรายละเอียดของกิจกรรมหลักดังนี้

กิจกรรมหลักที่ 1: การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

- การพัฒนาแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard ระดับองค์กร และระดับศูนย์ EVM
- การพัฒนาระบบวัดผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ คำนวณและวิเคราะห์ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ระดับองค์กร และระดับศูนย์ EVM
- วิเคราะห์และปรับปรุงเพื่อวางแผนการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงลึกจากการวิเคราะห์ Driver Tree

กิจกรรมหลักที่ 2: การเชื่อมโยงแนวคิด EVM กับการบริหารจัดการองค์กร

- การทบทวนแผนวิสาหกิจ ให้สอดคล้องตามแนวคิดระบบ EVM และตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA)
- การนำแนวคิดระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนธุรกิจ และ แผนงบประมาณการจัดสรรเงินทุนและสินทรัพย์ รวมถึงจัดทำคู่มือ
- การนำแนวคิดระบบ EVM ในการวิเคราะห์โครงการลงทุน รวมถึงจัดทำคู่มือพร้อมกรณีศึกษา
- การเชื่อมโยงระบบ EVM กับกำหนดระดับผลตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง



กิจกรรมหลักที่ 3: การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามระบบ EVM

- ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ระดับองค์กร และระดับศูนย์ EVM รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน
- ความคืบหน้าของโครงการลงทุน และผลที่เกิดขึ้นของโครงการ รวมถึงการคำนวณ ประเมินค่า EP ของโครงการ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน

กิจกรรมหลักที่ 4: การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

- การทบทวนและจัดทำแผนดำเนินงานของสำนักงานฯ อย่างเป็นระบบ ให้เชื่อมโยงและบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

นอกจากการพัฒนาระบบการบริหารจัดการEVM แล้ว โรงงานไฟยังมุ่งหวังการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในประเด็นสำคัญต่อการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทิศทางยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟในอนาคต และนำจัดการสัมมนาให้ความรู้ต่อผู้บริหารและบุคลากรของโรงงานไฟอย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์

การจ้างดำเนินงานโครงการพัฒนาระบบ (Economic Value Management - EVM) ระดับองค์กรประจำปี 2560 ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาระบบ EVM ต่อเนื่องตามนโยบายของ สคร. ในส่วนของกิจกรรมการพัฒนาระบบวัดผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ และกิจกรรมการเชื่อมโยงแนวคิด EVM กับกระบวนการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นการต่อยอดและขยายผลจากระยะที่ผ่านมาอันประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ดังนี้

- o การคำนวณ และวิเคราะห์ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ระดับองค์กร รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน ปีบัญชี 2560
- o การนำแนวคิดระบบ EVM มาใช้ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟโดยวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า หรือ EP Driver Tree เชิงลึกเป็นองค์ประกอบ
- o การจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และระบบ Balanced Scorecard (BSC) ระดับองค์กร และระดับส่วนงานที่มีองค์ประกอบครบถ้วน ได้แก่ สำหรับการประเมินผลในปี 2561 (ตามโครงสร้างขององค์กร)
- o การติดตามความคืบหน้าของโครงการลงทุน และการวิเคราะห์โครงการลงทุนตามแนวคิด EVM โดยการคำนวณผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ของโครงการ

2. เพื่อติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานของกิจกรรม EVM ต่อคณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงให้ได้ทราบถึงความคืบหน้าและอุปสรรคในการดำเนินงาน พร้อมทั้งรับข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการดำเนินงานต่อไป

3. เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรของโรงงานไฟ ในการนำระบบ EVM มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพได้จริง

4. เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในประเด็นสำคัญต่อการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทิศทางยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟในอนาคต



ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

โรงงานไฟสามารถนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management- EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรและพัฒนาระบบ EVM อย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพได้จริง

ตัวชี้วัดโครงการ

ความสำเร็จในการจัดทำบัญชีต้นทุนและรายงานทางการเงินและประเภตามธุรกิจหลัก

เป้าหมายตัวชี้วัด

สรุปมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปีงบประมาณ 2560 รวมถึงนำ มาใช้ในการปรับปรุง และบริหารจัดการ โรงงานไฟ

วิธีการดำเนินงานและแผนการดำเนินงาน

ดำเนินงานพัฒนาระบบการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) ประจำปี 2560 ตามขอบเขตและแนวทางการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ตามที่สำนักกาคณะกรรมกรนโยบาย รัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การดำเนินงานต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์
 - o การพัฒนาระบบวัดผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ต่อเนื่อง ปีบัญชี 2560 รายไตรมาส พร้อมบทวิเคราะห์
 - o การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ ระบบ Balanced Scorecard (BSC) ต่อเนื่องในระดับองค์กร และระดับส่วนงานตามโครงสร้างองค์กรสำหรับการประเมินผลในปี 2561 ทั้งนี้ มีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ในแต่ละประเภทมุมมองหลัก (Perspective) ในภาพรวมของโรงงานไฟ และ เชื่อมโยง ถ่ายทอดสู่ระดับส่วนงานอย่างเหมาะสม
2. การทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ รวมถึงทบทวนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2561 เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP (EP Driver Tree) เชิงลึกเป็นองค์ประกอบ รวมถึงการพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan - SIP) พร้อมคาดการณ์ผลกระทบจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ SIP ต่อผลงานค่า EP ในระดับองค์กร
3. การวิเคราะห์โครงการลงทุน ประจำปี 2560 เพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของการลงทุนในอนาคต ตามแนวคิด EVM (ถ้ามี)



4. การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน EVM ต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ และผู้บริหารระดับสูง รายไตรมาส

- ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ระดับองค์กร ไตรมาส ปีบัญชี 2560
- ผลงานระบบ Balanced Scorecard (BSC) ระดับองค์กร และระดับส่วนงาน รายไตรมาส ปีบัญชี 2560
- ความคืบหน้าของโครงการลงทุน และผลที่เกิดขึ้นของโครงการ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน ปีบัญชี 2560
- ผลการดำเนินงานการนำระบบ EVM มาใช้ในโรงงานไฟ พร้อมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น อย่างสม่ำเสมอรายไตรมาส

5. การวางแผนบริหารจัดการ การฝึกอบรมและการสัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้อง

- การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM รวมถึงทบทวนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2561 ร่วมกับคณะกรรมการโรงงานไฟ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (นอกสถานที่)
- การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ และ BSC ระดับองค์กร และระดับส่วนงาน ประจำปี 2561 ตามโครงสร้างองค์กร
- การฝึกอบรมให้กับบุคลากรโรงงานไฟเกี่ยวกับภาพรวมแนวคิดการเพิ่มมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)
- การฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ สำหรับการสัมภาษณ์เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจในระบบ EVM
- การให้ความรู้ความเข้าใจในประเด็นสำคัญต่อการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทิศทางยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟในอนาคต



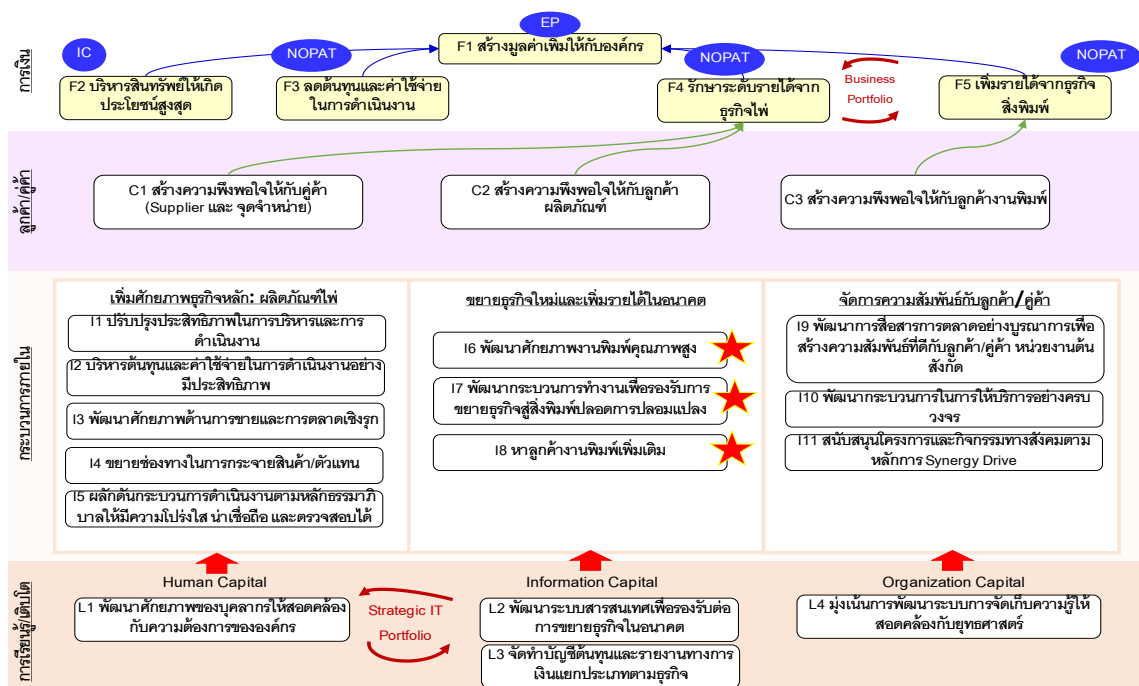
โครงการที่ 12: โครงการถูกกำหนดตามผลการศึกษานโยบายการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงของโรงงานไฟ โดยที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*

***หมายเหตุ : ปัจจุบันโครงการดังกล่าว รอผลการศึกษาจาก มศว.**

แล้วเสร็จจึงนำแผนการศึกษามาดำเนินการ

สถานะโครงการ:	โครงการใหม่
ระยะเวลาดำเนินงาน:	n/a
งบประมาณ:	n/a
ผู้รับผิดชอบ:	องค์กร
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	สนับสนุน
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	<p>มิติ กระบวนการภายใน</p> <p>เป้าประสงค์</p> <p>16 พัฒนาศักยภาพงานพิมพ์คุณภาพสูง</p> <p>17 พัฒนาระบบการทำงานเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง</p> <p>18 หาลูกค้างานพิมพ์เพิ่มเติม</p>

Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2560



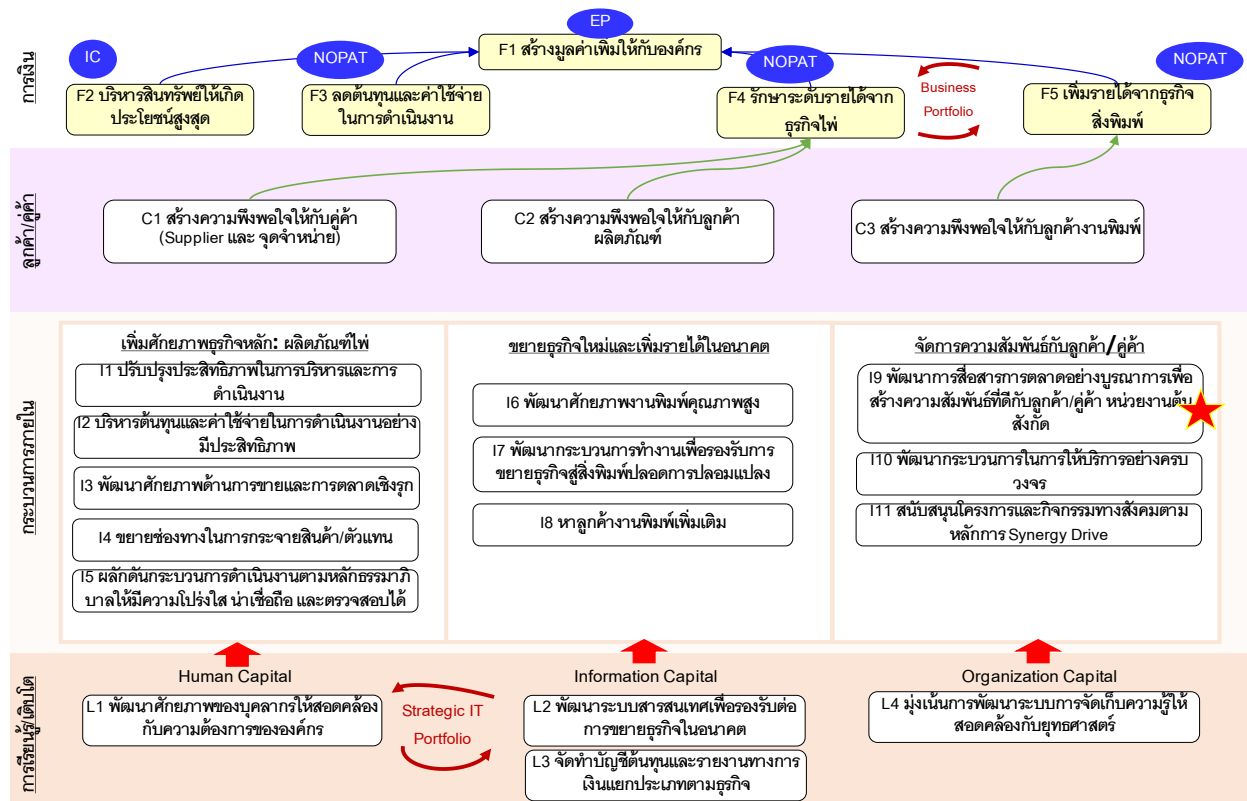
(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)



โครงการที่ 13: โครงการสำรวจตลาดไฟและการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับไฟผิทดกกฎหมาย

สถานะโครงการ:	โครงการใหม่	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	9 เดือน (ตุลาคม 2559 – มิถุนายน 2560)	
งบประมาณ:	200,000.00 บาท	
ผู้รับผิดชอบ:	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า/ลูกค้า	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ	กระบวนการภายใน
	เป้าประสงค์	19 พัฒนาการสื่อสารการตลาดอย่างบูรณาการเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า/ลูกค้า หน่วยงานต้นสังกัด

Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2560



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)



รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบันส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาดได้ดำเนินการลงพื้นที่สำรวจตลาดไฟในภูมิภาคต่างๆ เพื่อศึกษาตลาดไฟ เก็บข้อมูลร้านค้าผู้จำหน่ายไฟสำหรับนำไปเป็นข้อมูลในการจัดจำหน่ายสินค้าด้วยตนเองรวมถึงเป็นการแนะนำองค์กรและประชาสัมพันธ์สินค้าของโรงงานไฟให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ในปีงบประมาณ 2560 ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาดจึงมีความประสงค์จัดกิจกรรมดังกล่าวต่อเนื่องเพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันหรือผลกระทบต่างๆ ของตลาดไฟสำหรับการหาแนวทางแก้ไขต่อไป อีกทั้งยังเป็นการประสานงานกับร้านค้าผู้จำหน่ายไฟในภูมิภาคต่างๆ ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงงานไฟกับร้านค้า และประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าเลือกใช้ไฟถูกกฎหมายของโรงงานไฟพร้อมสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จัก แก่ร้านค้าผู้จำหน่ายและผู้บริโภคสินค้าไฟทั่วไป

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อสร้างความเข้าใจด้านการกฎหมายเกี่ยวกับสินค้าไฟแก่ร้านค้าและผู้บริโภคสินค้าไฟทั่วไป
- 2) เพื่อให้ร้านค้าผู้จำหน่ายไฟรวมถึงผู้บริโภคสินค้าไฟทราบลักษณะของไฟที่ถูกต้องตามกฎหมาย รู้จักตราสินค้าของโรงงานไฟและเป็นการประชาสัมพันธ์องค์กรให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น
- 3) เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันหรือผลกระทบต่างๆ ของตลาดไฟสำหรับการหาแนวทางแก้ไข
- 4) เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงงานไฟกับร้านค้าผู้จำหน่ายสินค้าของโรงงานไฟ
- 5) เพื่อทราบพฤติกรรมการจำหน่ายและยอดการจำหน่ายสำหรับนำมาจัดทำฐานข้อมูลร้านค้า

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

- 1) ร้านค้าผู้จำหน่ายไฟและผู้บริโภคสินค้าไฟเข้าใจกฎหมายเกี่ยวกับสินค้าไฟ
- 2) ร้านค้าผู้จำหน่ายไฟและผู้บริโภคสินค้าไฟทราบลักษณะไฟที่ถูกต้องตามกฎหมาย รู้จักตราสินค้าของโรงงานไฟและรู้จักโรงงานไฟมากยิ่งขึ้น
- 3) โรงงานไฟรับทราบสถานการณ์ปัจจุบันหรือผลกระทบต่างๆ ของตลาดไฟ เพื่อนำมาศึกษาและหาแนวทางแก้ไขต่อไป
- 4) เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงงานไฟกับร้านค้าผู้จำหน่ายสินค้าของโรงงานไฟ
- 5) โรงงานไฟทราบพฤติกรรมการจำหน่ายและยอดจำหน่ายเพื่อนำมาจัดทำฐานข้อมูลร้านค้า

ตัวชี้วัดโครงการ

ความสำเร็จในการสำรวจตลาดไฟ และร้านค้าผู้จำหน่ายไฟของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

เป้าหมายตัวชี้วัด

การดำเนินการสำรวจตามแผน

วิธีการดำเนินงาน

การลงพื้นที่สำรวจร้านค้าผู้จำหน่ายสินค้าไฟ และผู้บริโภคน้ำมันไฟทั่วไป

แผนการดำเนินงาน

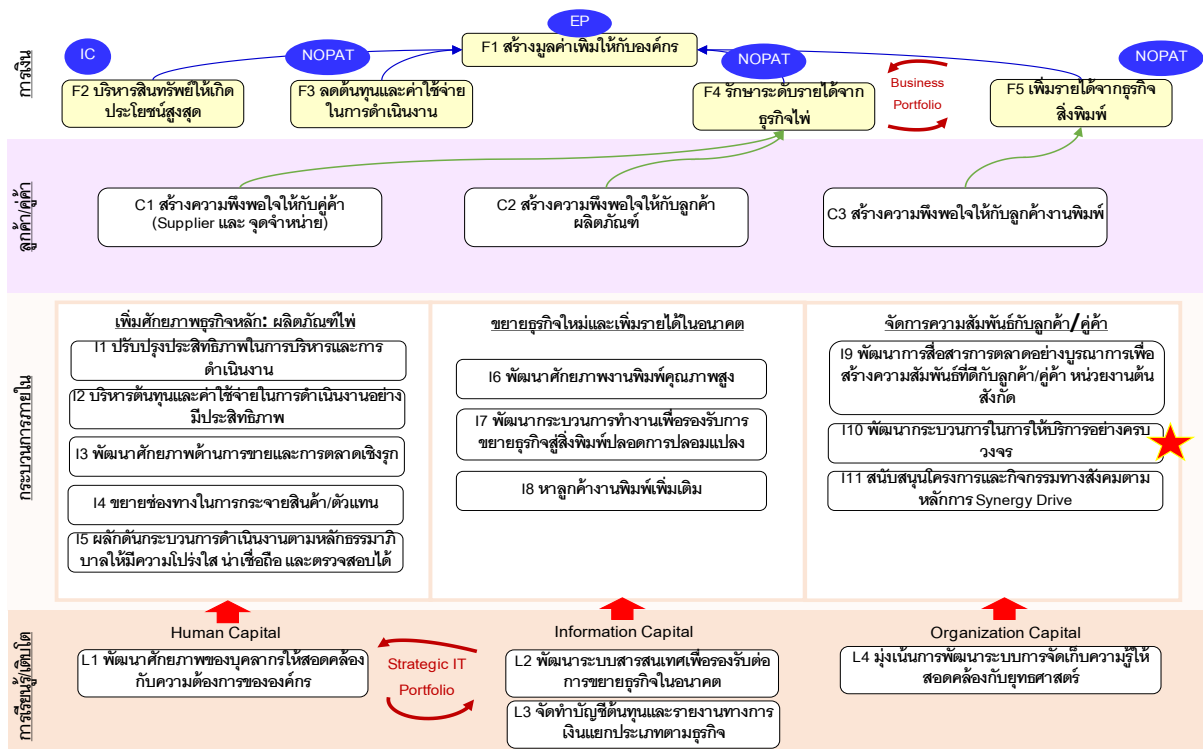
แผนงานกิจกรรม	น้ำหนัก กิจกรรม (%)	ผลผลิต/ ตัวชี้วัด ความก้าวหน้า	2558	2559			
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	
			ต.ค. พ.ย. ธ.ค.	ม.ค. ก.พ. มี.ค.	เม.ย. พ.ค. มิ.ย.	ก.ค. ส.ค. ก.ย.	
โครงการสำรวจตลาดไฟและการ ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับไฟ ผิดกฎหมาย	100%						
1. ส่วนพัฒนาธุรกิจฯ ประชุมเตรียมความ พร้อมในการจัดกิจกรรมพร้อมกำหนด พื้นที่ในการจัดกิจกรรม	5	การ ดำเนินการ สำรวจตาม					
2. ดำเนินการจัดกิจกรรมสำรวจตลาดไฟ	5	แผน					
3. ดำเนินการจัดกิจกรรมการ ประชาสัมพันธ์ฯ	10						
4. ประชุมสรุปผลการจัดกิจกรรม	10						
5. รายงานสรุปผลการจัดกิจกรรมเสนอ ผู้อำนวยการโรงงานไฟ	10						



โครงการที่ 14: โครงการปรับปรุงระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และ E - Commerce

สถานะโครงการ:	โครงการใหม่	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	12 เดือน (ตุลาคม 2559 – กันยายน 2560)	
งบประมาณ:	1,000,000.00 บาท	
ผู้รับผิดชอบ:	ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า/ลูกค้า	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ	กระบวนการภายใน
	เป้าประสงค์	I10 พัฒนาระบบการให้บริการอย่างครบวงจร

Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2560



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)



รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล

เนื่องจากปัจจุบัน อินเทอร์เน็ต (Internet) เป็นระบบการสื่อสารที่ได้รับความนิยมทั่วโลก และเพิ่มความนิยมขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้บริษัท องค์กร และธุรกิจต่างๆ ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ทั้งภาครัฐ และเอกชน ต่างมีความจำเป็นต้องมีเว็บไซต์ของตนเอง ให้โลดแล่นอยู่บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อันหมายถึงความพร้อมในการเปิดรับเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ก้าวสู่ความสำเร็จบนโลกของเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ไม่ว่าจะเป็นโรงแรม รีสอร์ท สปา คลินิกแพทย์ ร้านพระเครื่อง ร้านแอร์ ร้านอาหาร / ภัตตาคาร / ปอดกปลา ร้านติดตั้งผ้าใบ / เหล็กตัด ร้านฮาร์ดแวร์ต่างๆ โรงเรียน/สถาบันกวดวิชา ร้านเสริมสวย โรงพิมพ์ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ร้านจำหน่ายยางรถยนต์ สำนักงานบัญชี /ทนายความ ร้านผ้าฆ่ามัน โรงกลึง บุคคลทั่วไป ฯลฯ.. ทุกธุรกิจมีความจำเป็นต้องใช้เว็บไซต์ในการประชาสัมพันธ์เพราะค่าใช้จ่ายไม่สูง แต่ประสิทธิภาพไม่ด้อยไปกว่าสื่อโฆษณาอื่นๆ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อปรับปรุงระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตและระบบ E-Commerceให้มีรูปแบบที่ทันสมัย มีเนื้อหาที่เป็นปัจจุบัน
2. เพื่อปรับปรุงให้โรงงานไฟมีอินเทอร์เน็ตภาษาอังกฤษในการใช้งาน
3. เพื่อปรับปรุงเชื่อมโยงข้อมูล กับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

1. ช่วยส่งเสริมศักยภาพการแข่งขันในด้านธุรกิจ
2. ช่วยเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและบริการต่างๆ ให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย
3. ช่วยให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้า หรือผู้ใช้บริการเป้าหมายได้ทุกวัน ตลอด 24 ชั่วโมง และทั่วโลก
4. ช่วยขายสินค้าทางอินเทอร์เน็ต สร้างรายได้โดยไม่ต้องมีหน้าร้าน หรือสำนักงาน
5. สามารถให้บริการต่างๆ ของธุรกิจหรือองค์กรแบบออนไลน์ เป็นการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า
6. ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และทันสมัย ให้กับองค์กร บริษัท และธุรกิจต่างๆ
7. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ธุรกิจ
8. ช่วยเพิ่มยอดขายให้กับธุรกิจ เพิ่มประสิทธิภาพในการโฆษณา
9. คอยทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำต่างๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการแก่ลูกค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมง โดยไม่ต้องรอร้านเปิดให้บริการ

ตัวชี้วัดโครงการ

การพัฒนาระบบงานในการให้บริการอย่างครบวงจร

เป้าหมายตัวชี้วัด

ระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และ E - Commerce ได้รับการพัฒนา และสามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

วิธีการดำเนินงาน

ดำเนินการว่าจ้าง บริษัทผู้พัฒนาระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และระบบ E-Commerce มาดำเนินการปรับปรุงระบบดังกล่าว

แผนการดำเนินงาน

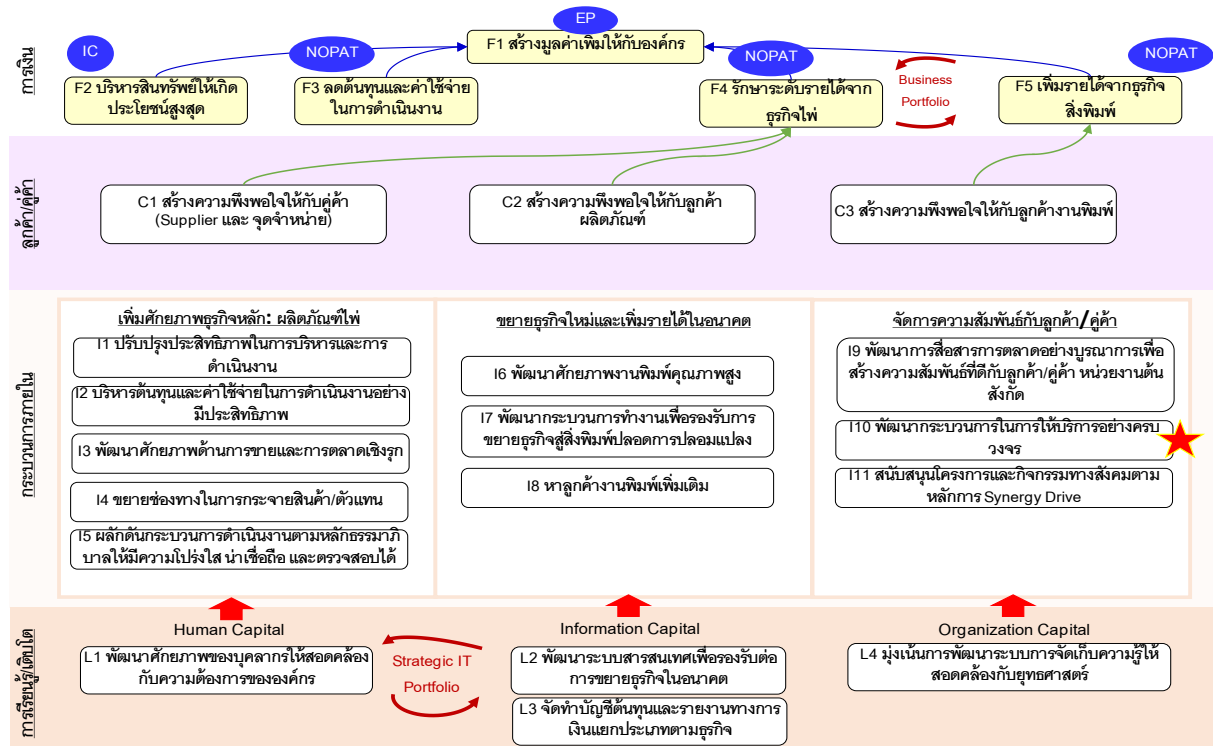
แผนงานกิจกรรม	น้ำหนักกิจกรรม (%)	ผลผลิต/ตัวชี้วัด ความก้าวหน้า	2558	2559				ท้ายปี
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4		
			ต.ค.-พ.ย.ร.ค.ม.ค.ก.พ.มี.ค.	เม.ย.พ.ค.มิ.ย.ก.ค.ส.ค.ก.ย.	ต.ค.-พ.ย.			
โครงการปรับปรุงระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และ E - Commerce	100%							
1. จัดทำขอบเขตงาน		ระบบอินเทอร์เน็ตอินทราเน็ตและ E - Commerce ได้รับการพัฒนาและสามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ						
2. พิจารณาร่าง								
3. ประกาศ								
4. เปิดซอง								
5. ประกาศผู้ชนะ								
6. ลงนามสัญญาซื้อ								
7. ส่งมอบงาน								
8. ตรวจสอบ								
9. เบิกจ่าย								
10. ติดตามการใช้งาน								
11. จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจ								
12. สำรวจความพึงพอใจ								
13. รายงานผลให้ผู้บริหาร								



โครงการที่ 15: โครงการพัฒนาระบบ E - Banking

สถานะโครงการ:	โครงการใหม่	
ระยะเวลาดำเนินงาน:	12 เดือน (ตุลาคม 2559 – กันยายน 2560)	
งบประมาณ:	1,000,000.00 บาท	
ผู้รับผิดชอบ:	ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ	
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า/ลูกค้า	
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ	กระบวนการภายใน
	เป้าประสงค์	110 พัฒนาระบบการให้บริการอย่างครบวงจร

Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2560



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)



รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล

National e-Payment เป็นระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่รัฐบาลกำลังพยายามผลักดัน เพื่อให้มีระบบรองรับการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับการใช้งานเทคโนโลยีโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต และโทรศัพท์มือถือที่ขยายวงกว้างขึ้น และมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจโดยรวม รัฐบาลโดยกระทรวงการคลังจึงได้ริเริ่มผลักดันแนวคิด National e-Payment ขึ้นตั้งแต่ในช่วงปี 2558 ที่ผ่านมา

โครงการ National e-Payment เริ่มเป็นรูปเป็นร่างขึ้นอย่างชัดเจนเมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2558 ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในหลักการแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ และมอบหมายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ฯ นี้ ซึ่งกำหนดให้มีการดำเนินการโครงการสำคัญคู่ขนานกันไปในช่วงเวลาเดียวกัน ได้แก่

1. ระบบการชำระเงินแบบ Any ID (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น บริการโอนเงินและรับโอนเงินแบบใหม่ “พร้อมเพย์ – PromptPay”)
2. การขยายการใช้บัตรอิเล็กทรอนิกส์
3. ระบบภาษีและเอกสารธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์
4. โครงการ e-Payment ภาครัฐ
5. การประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ และมาตรฐานแรงจูงใจ

ซึ่งโรงงานไฟ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการดำเนินโครงการ E-Banking ดังกล่าว ซึ่งจะมาช่วยอำนวยความสะดวกในการรับ จ่ายเงิน ของโรงงานไฟ ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงงานไฟ ได้อย่างรวดเร็ว ปลอดภัย น่าเชื่อ และสอดคล้องตามนโยบายภาครัฐ ในโครงการ e-Payment ภาครัฐ

วัตถุประสงค์

เพื่ออำนวยความสะดวกในการจ่ายเงินในการสั่งซื้อสินค้าของโรงงานไฟ

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

โรงงานไฟ มีช่องทางในการอำนวยความสะดวกในช่องทางการติดต่อการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

ตัวชี้วัดโครงการ

การพัฒนากระบวนการในการให้บริการอย่างครบวงจร

เป้าหมายตัวชี้วัด

ระบบ E - Banking สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

วิธีการดำเนินงาน

ดำเนินการว่าจ้าง บริษัทผู้พัฒนาระบบ E - Commerce มาดำเนินการปรับปรุงระบบดังกล่าว

แผนการดำเนินงาน

แผนงานกิจกรรม	น้ำหนัก กิจกรรม (%)	ผลผลิต/ ตัวชี้วัด ความก้าวหน้า	2558		2559				ท้ายปี ต.ค.-พ.ย.											
			ไตรมาส 1		ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4													
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.					
โครงการพัฒนาระบบ E - Banking	100%																			
1. จัดทำขอบเขตงาน		ระบบ E - Banking สามารถใช้ งานได้อย่าง เต็ม ประสิทธิภาพ																		
2. พิจารณาร่าง																				
3. ประกาศ																				
4. เปิดซอง																				
5. ประกาศผู้ชนะ																				
6. ลงนามสัญญาซื้อ																				
7. ส่งมอบงาน																				
8. ตรวจสอบ																				
9. เบิกจ่าย																				
10. ติดตามการใช้งาน																				
11. จัดทำแบบสำรวจความพึง พอใจ																				
12. สำรวจความพึงพอใจ																				
13. รายงานผลให้ผู้บริหาร																				

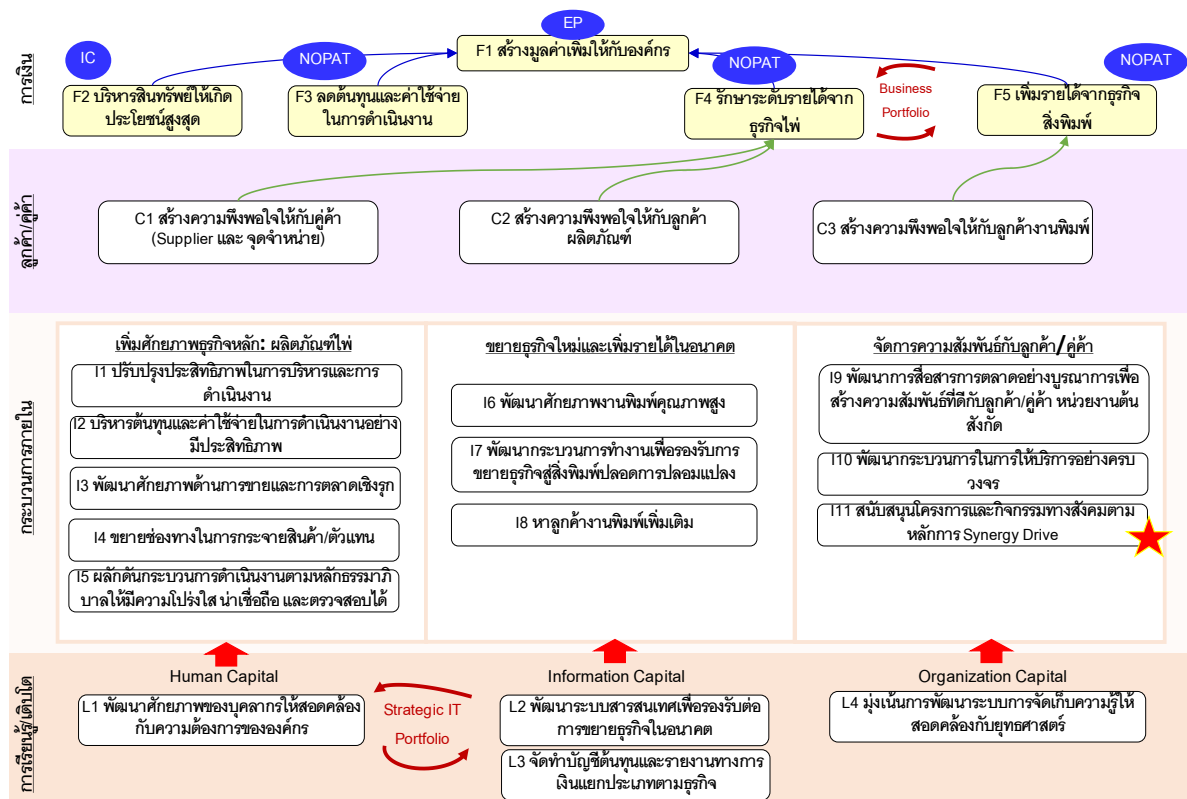


โครงการที่ 16: โครงการ CSR เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร

16.1 : กิจกรรมแบ่งรอยยิ้ม สร้างสายใย ปันน้ำใจสู่วัยชรา

สถานะโครงการ:	โครงการใหม่				
ระยะเวลาดำเนินงาน:	6 เดือน (เมษายน 2560 – กันยายน 2560)				
งบประมาณ:	50,000.00 บาท				
ผู้รับผิดชอบ:	คณะทำงานและคณะอนุกรรมการ CG และ CSR				
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า/ลูกค้า				
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	<table border="0"> <tr> <td>มิติ</td> <td>กระบวนการภายใน</td> </tr> <tr> <td>เป้าประสงค์</td> <td>I11 สนับสนุนโครงการและกิจกรรมทางสังคมตามหลักการ Synergy Drive</td> </tr> </table>	มิติ	กระบวนการภายใน	เป้าประสงค์	I11 สนับสนุนโครงการและกิจกรรมทางสังคมตามหลักการ Synergy Drive
มิติ	กระบวนการภายใน				
เป้าประสงค์	I11 สนับสนุนโครงการและกิจกรรมทางสังคมตามหลักการ Synergy Drive				

Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2560



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)



รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล

เนื่องจากสังคมไทยในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม รวมถึงความเป็นอยู่ ซึ่งปัจจุบันมีการอาศัยระบบครอบครัวเดี่ยวเพิ่มมากขึ้น เห็นได้จากชุมชนชนบทจะมีผู้สูงอายุอาศัยอยู่กับบุตรหลานวัยเด็กหรืออยู่ตามลำพัง โดยบุตรหลานวัยรุ่นหรือวัยทำงานเข้ามาประกอบอาชีพและอาศัยอยู่ในเมืองหลวง จึงส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวลดน้อยลง สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลโดยตรงกับกลุ่มผู้สูงอายุมากที่สุดและเพิ่มทวีความรุนแรงก่อให้เกิดปัญหามากขึ้นเนื่องจากผู้สูงอายุหรือคนชราจะมีความสามารถในการทำกิจกรรมต่างๆ ในชีวิตประจำวันลดน้อยถอยลงหรือไม่สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ ทำให้ผู้สูงอายุมองคุณค่าในตนเองลดลง มองตัวเองเป็นภาระให้กับบุตรหลาน เกิดภาวะซึมเศร้า และเกิดการแยกตัวออกจากสังคม ในบางครั้งบุตรหลานเกิดความรู้สึกเบื่อไม่สามารถทนเห็นความเปลี่ยนแปลงทางด้านอารมณ์ ความรู้สึกของผู้สูงอายุที่เกิดขึ้นได้ ส่งผลให้ผู้สูงอายุถูกทอดทิ้งให้อยู่บ้านตามลำพังหรือเข้าพักอาศัยในบ้านพักคนชราที่มีปริมาณมากขึ้น

โรงงานไฟ โดยคณะทำงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และคณะอนุกรรมการการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ได้ตระหนักถึงคุณค่าของผู้สูงอายุ โดยมีความประสงค์จัดกิจกรรมเพื่อสร้างจิตอาสาในการมอบความรัก ความเอาใจใส่ พัฒนาคุณภาพจิตใจของผู้สูงวัยให้มีความสุข จึงได้จัดกิจกรรม “แบ่งรอยยิ้ม สร้างสายใย ปันน้ำใจ สู้ผู้สูงวัย” ขึ้น ซึ่งมีความคาดหวังว่าจะสามารถช่วยให้กลุ่มเป้าหมายมีกำลังใจและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ในขณะที่เดียวกันก็สามารถช่วยสร้างความรัก ความผูกพันและความสามัคคีระหว่างผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และพนักงานของโรงงานไฟ ตลอดจนสถาบันครอบครัวให้เกิดประโยชน์สูงสุด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างกำลังใจแก่กลุ่มผู้สูงอายุในบ้านพักคนชรา ให้มีกำลังใจในการดำเนินชีวิต และมีสุขภาพจิตที่ดีในการอยู่ร่วมกัน
2. เพื่อให้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และพนักงานของโรงงานไฟ ได้จัดกิจกรรมร่วมกันโดยสร้างจิตสาธารณะด้วยการดูแลและให้กำลังใจกลุ่มผู้สูงอายุในบ้านพักคนชรา
3. เพื่อปลูกจิตสำนึกให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ตระหนักถึงความสำคัญของสถาบันครอบครัว

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

1. ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และพนักงานของโรงงานไฟ ได้ร่วมเป็นกำลังใจต่อกลุ่มผู้สูงอายุให้กำลังใจในการดำเนินชีวิต และได้ดูแลทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจแก่ผู้สูงวัยตลอดการจัดกิจกรรม
2. ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และพนักงานของโรงงานไฟ มีส่วนร่วมจัดกิจกรรมจิตสาธารณะแก่ผู้สูงวัยก่อให้เกิดความรัก ความผูกพันและความสามัคคีระหว่างกัน
3. ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และพนักงานของโรงงานไฟ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของสถาบันครอบครัว

**ตัวชี้วัดโครงการ**

การริเริ่มโครงการ CSR เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์แก่องค์กร

เป้าหมายตัวชี้วัด

ดำเนินโครงการ CSR สำเร็จตามแผน

วิธีการดำเนินงาน

การจัดกิจกรรมจิตสาธารณะแก่กลุ่มผู้สูงอายุ มูลนิธิธารนุเคราะห์ สถานพักฟื้นคนชราบางเขน และรายงานผลการจัดกิจกรรมฯ

แผนการดำเนินงาน

แผนงานกิจกรรม	น้ำหนักกิจกรรม (%)	ผลผลิต/ตัวชี้วัด ความก้าวหน้า	2558		2559												
			ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4					
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
กิจกรรมแบ่งรอยยิ้ม สร้างสายใยปันน้ำใจสู่วัยชรา	100%																
ขั้นเตรียมการ		ดำเนินโครงการ CSR สำเร็จตามแผน															
1. ประชุมคณะทำงานเพื่อวางแผนการดำเนินงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ																	
2. ติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่บ้านพักคนชรา เพื่อขอจัดกิจกรรม																	
3. ประชาสัมพันธ์กิจกรรมแก่ผู้บริหารเจ้าหน้าที่และพนักงานเพื่อทราบความประสงค์ในการเข้าร่วมกิจกรรม																	
ขั้นดำเนินงาน																	
1. จัดกิจกรรมตามแผนที่วางไว้ตามแผนการดำเนินงาน																	
ขั้นสรุปผลและประเมินผล																	
1. สรุปผลการดำเนินกิจกรรมและรวบรวมภาพกิจกรรม																	
2. รายงานผลการจัดกิจกรรมแก่ผู้บริหาร																	

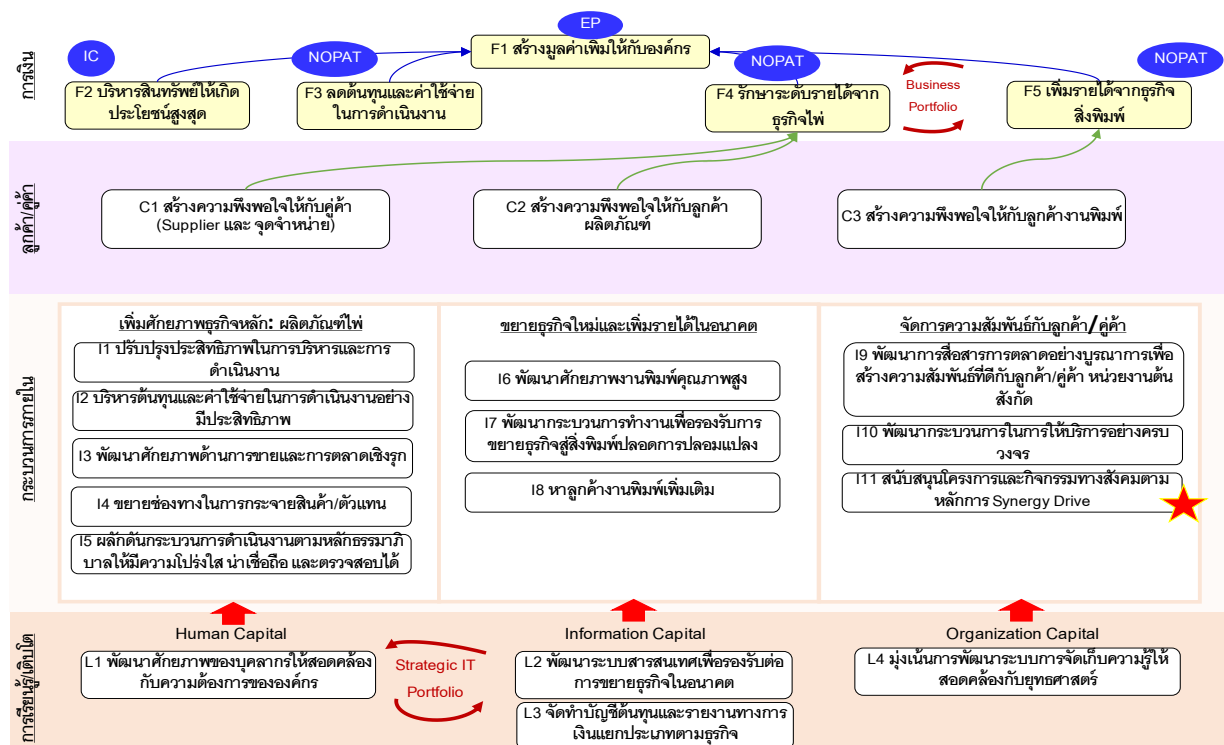


โครงการที่ 16: โครงการ CSR เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์แก่องค์กร

16.2 : กิจกรรมสมทบทุนเพื่อซื้ออุปกรณ์ทางการแพทย์

สถานะโครงการ:	โครงการใหม่
ระยะเวลาดำเนินงาน:	6 เดือน (เมษายน 2560 – กันยายน 2560)
งบประมาณ:	500,000.00 บาท
ผู้รับผิดชอบ:	คณะทำงานและคณะกรรมการ CG และ CSR
เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์:	จัดการความสัมพันธ์กับคู่ค้า/ลูกค้า
เชื่อมโยงกับระบบ BSC:	มิติ กระบวนการภายใน
	เป้าประสงค์ I11 สนับสนุนโครงการและกิจกรรมทางสังคมตามหลักการ Synergy Drive

Strategy Map โรงงานไฟ ประจำปี 2560



(ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ในระบบ BSC)



รายละเอียดโครงการ

หลักการและเหตุผล

โรงงานไฟฟ้ามหานคร จำกัด ได้เห็นความสำคัญของการสร้างสุขภาพที่ดีโดยมุ่งหวังให้ประชาชนในสังคมมีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง จึงมีความประสงค์ในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการร่วมบริจาคสมทบทุนซื้ออุปกรณ์ทางการแพทย์ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการแพทย์นำอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัยไปรักษาปัญหาสุขภาพต่างๆ ของประชาชนในประเทศ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อบริจาคสมทบทุนซื้ออุปกรณ์ทางการแพทย์สำหรับผู้เชี่ยวชาญการแพทย์นำอุปกรณ์ที่ทันสมัยไปใช้รักษาปัญหาสุขภาพต่างๆ ของประชาชน
2. เพื่อช่วยสังคมและประชาชนให้มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง
3. เพื่อการพัฒนาคุณภาพงานบริการทางการแพทย์ให้ได้มาตรฐานปลอดภัยและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

1. โรงงานไฟฟ้ามหานคร ได้ร่วมบริจาคสมทบทุนซื้ออุปกรณ์ทางการแพทย์สำหรับผู้เชี่ยวชาญการแพทย์นำอุปกรณ์ที่ทันสมัยไปใช้รักษาปัญหาสุขภาพต่างๆ ของประชาชน
2. โรงงานไฟฟ้ามหานคร ได้ช่วยสังคมและประชาชนให้มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง
3. โรงงานไฟฟ้ามหานคร มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพงานบริการทางการแพทย์ให้ได้มาตรฐานปลอดภัยและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ตัวชี้วัดโครงการ

การริเริ่มโครงการ CSR เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์แก่องค์กร

เป้าหมายตัวชี้วัด

ดำเนินโครงการ CSR สำเร็จตามแผน

วิธีการดำเนินงาน

การจัดกิจกรรมสมทบทุนเพื่อซื้ออุปกรณ์ทางการแพทย์ และรายงานผลการจัดกิจกรรม



แผนการดำเนินงาน

แผนงานกิจกรรม	น้ำหนัก กิจกรรม (%)	ผลผลิต/ ตัวชี้วัด ความก้าวหน้า	2558		2559													
			ไตรมาส 1		ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4											
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
กิจกรรมสมทบทุนเพื่อซื้อ อุปกรณ์ทางการแพทย์	100%																	
ขั้นเตรียมการ		ดำเนิน โครงการ CSR สำเร็จ ตามแผน																
1. ประชุมคณะทำงานเพื่อวางแผนการดำเนินงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ																		
2. ดำเนินการติดต่อสถานพยาบาลเป้าหมายที่ประสงค์เข้าร่วมบริจาคสมทบทุนซื้ออุปกรณ์ทางการแพทย์																		
3. ประชาสัมพันธ์กิจกรรมแก่ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และพนักงานเพื่อทราบความประสงค์ในการเข้าร่วมกิจกรรม																		
ขั้นดำเนินงาน																		
1. ดำเนินการบริจาคสมทบทุนเพื่อซื้ออุปกรณ์ทางการแพทย์																		
ขั้นสรุปผลและประเมินผล																		
1. สรุปผลการดำเนินกิจกรรมและรวบรวมภาพกิจกรรม																		
2. รายงานผลการจัดกิจกรรมแก่ผู้บริหาร																		



ภาคผนวก



บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
ประจำปีบัญชี 2560

ระหว่าง

รัฐบาลไทย

กับ

โรงงานไฟฟ้ ๑ กรมสรรพสามิต



บันทึกข้อความ

โรงงานไฟฟ้
วันที่ 1692/59
วันที่ ๑7.๑.59 เวลา

ส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๑ โทร. ๐ ๒๒๙๘ ๕๕๘๐-๗ ต่อ ๒๒๑๗

ที่ กค ๐๘๑๗.๒/ ๕๑๒๕ วันที่ ๒๑ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง การลงนามในร่างบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐
ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต

เรียน ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้

ตามที่คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลง และประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ สาขาสังคม เทคโนโลยี อุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ที่ภาครัฐต้องควบคุมตามกฎหมายเฉพาะ (คณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ) ซึ่งคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ ในคราวประชุมครั้งที่ ๑๐/๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๒๒ สิงหาคม ๒๕๕๙ และครั้งที่ ๑๒/๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๙ กันยายน ๒๕๕๙ ได้มีมติเห็นชอบร่างบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต (โรงงานไฟฟ้) ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ ซึ่ง โรงงานไฟฟ้ ได้เห็นชอบด้วยแล้ว นั้น

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ขอส่งร่างบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ จำนวน ๓ ฉบับ รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบมาเพื่อประธานกรรมการโรงงานไฟฟ้ และผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้ลงนาม และส่งกลับ สคร. เพื่อดำเนินการต่อไป ทั้งนี้ การดำเนินการในเรื่องนี้ ขอให้ถือปฏิบัติตามหนังสือ สคร. ที่ กค ๐๘๐๔.๒/ว ๑๖๔ ลงวันที่ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๕๙ โดยเคร่งครัด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไปด้วย จะขอบคุณยิ่ง

(นายชาญวิทย์ นาคบุรี)

รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

๑. บันทึกข้อความ
ส่ง ผอ.กรม
ส่ง ม.ร.ท. ๒๗๒๘๗ ๗
กรมสรรพ
๒๘ ก.ย. ๕๙

ทพ. ๖๓๓๖
๒๘ ก.ย. ๕๙

ทพ.
๒๘
๒๘ ก.ย. ๕๙

๒๗/๑



บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ
โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต
ประจำปีบัญชี 2560

1. คู่สัญญา

ข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานระหว่าง

-นายจุมพล ริมสาคร	รองปลัดกระทรวงการคลัง หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านทรัพย์สิน ในนามกระทรวงเจ้าสังกัด
-นายจุมพล ริมสาคร	รองปลัดกระทรวงการคลัง หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านทรัพย์สิน ในนามกระทรวงการคลัง
	กับ
-นายธรรมศักดิ์ ลออเอี่ยม	ประธานกรรมการโรงงานไฟฟ้ ในนามคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้
-นายธีระพันธ์ นิตย์วิบูลย์	ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้ ในนามโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต

2. ข้อตกลงนี้สำหรับระยะเวลา 1 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2559 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2560 เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2538 ตามหนังสือสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนมากที่ นร 0202/6511 ลงวันที่ 23 มิถุนายน 2538 และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง



3. วิสัยทัศน์ (Vision)

โรงงานไฟฟ้เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส

4. พันธกิจ (Mission)

- 4.1 ให้บริการและพัฒนาศักยภาพด้านงานพิมพ์ตามความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ
- 4.2 พัฒนาศักยภาพด้านการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง
- 4.3 ดำเนินการจำหน่ายไฟภายในประเทศ ตามพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2486
- 4.4 รักษาสภาพแวดล้อม ความปลอดภัย และสุขอนามัยที่ดีในการทำงาน
- 4.5 บริหารจัดการองค์กรด้วยความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล

5. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

5.1 ระยะปีที่ 1 และ 2 ได้แก่

- 5.1.1 รั้รู้ถึงข้อบกพร่องและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต
- 5.1.2 เพื่อสร้างและกระตุ้นการรั้รู้ถึงการเคลื่อนไหวของโรงงานไฟฟ้เพื่อนำไปสู่การวางตำแหน่งทางการตลาด และ Branding ของโรงงานไฟฟ้
- 5.1.3 เพื่อรักษา Market Share ของผลิตภัณฑ์ไฟฟ้

5.2 ระยะปีที่ 3 ถึงปีที่ 5 ได้แก่

- 5.2.1 เพื่อเข้าสู่ธุรกิจใหม่และพัฒนาศักยภาพให้พร้อมต่อการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง
- 5.2.2 เพื่อเพิ่มสัดส่วนการครอบครองส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) ในอุตสาหกรรมไฟฟ้ และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

6. เป้าหมายของผลการดำเนินงาน (Performance Obligations)

สำหรับโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ซึ่งจะต้องบรรลุผลในระหว่างปี 2560 ปรากฏตามตารางผลการดำเนินงานในอดีตและเป้าหมายของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต สำหรับปีบัญชี 2560 ดังนี้



บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปีบัญชี 2560

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงานในอดีต					ค่าเกณฑ์วัดปี 2560					การปรับค่า เกณฑ์วัด	
			2555	2556	2557	2558	2559e	1	2	3	4	5		
1. การดำเนินการตามนโยบาย ¹		20												
1.1 ความสามารถในการบริหาร แผนลงทุน														
1.1.1 ร้อยละของภาพรวมการ เบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริง ในช่วงปี	ร้อยละ	2.5	89.48	50.99	100.00	72.59	N/A	80	85	90	95	100	-/+5	
1.1.2 ร้อยละความสามารถใน การเบิกจ่ายตามแผน	ร้อยละ	2.5	-	83.67	100.00	100.00	N/A	80	85	90	95	100	-/+5	
1.2 การนำระบบบริหารจัดการเพื่อ สร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้	ระดับ	5	4.18	4.40	4.00	3.65	N/A	1	2	3	4	5	-/+ 1	
1.3 การบริหารต้นทุนไฟฟ้	ระดับ	5	-	-	-	-	N/A	1	2	3	4	5	-/+ 1	
1.4 การบริหารต้นทุนสิ่งพิมพ์	ระดับ	5	-	-	-	-	N/A	1	2	3	4	5	-/+ 1	



ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงานในอดีต					ค่าเกณฑ์วัดปี 2560					การปรับค่า เกณฑ์วัด	
			2555	2556	2557	2558	2559e	1	2	3	4	5		
2. ผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ		45												
● ตัวชี้วัดทางการเงิน		35												
2.1 กำไรจากการดำเนินงานก่อนหัก ดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมและ ค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (EBITDA)	ล้านบาท	5	203.47	198.80	179.53	196.97	N/A	160	172.5	185	197.5	210	-/+12.5	
2.2 การสร้างค่า Economic Profit (EP) เทียบกับเป้าหมาย	ล้านบาท	5	25.39	22.21	2.17	3.86	N/A	น้อยกว่า เป้าหมาย มาก	น้อยกว่า เป้าหมาย	เท่า เป้าหมาย	ดีกว่า เป้าหมาย	ดีกว่า เป้าหมาย มาก	-	
2.3 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	ล้านบาท	7												
2.3.1 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์ สิ่งพิมพ์ทั่วไป	ล้านบาท	3	-	-	9.28	15.54	9.94	5	10	15	20	25	-/+5	
2.3.2 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์ สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง	ล้านบาท	4	-	-	32.75	35.00	28.00	35	40	45	50	55	-/+5	
2.4 อัตราต้นทุนขายต่อรายได้จาก การดำเนินงาน	ร้อยละ	7	37.97	37.56	34.43	36.07	N/A	39	37.5	36	34	32	+1.5/-2	



ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงานในอดีต					ค่าเกณฑ์วัดปี 2560					การปรับค่า เกณฑ์วัด
			2555	2556	2557	2558	2559e	1	2	3	4	5	
2.5 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อ รายได้จากการดำเนินงาน	ร้อยละ	6	10.77	13.57	13.91	11.85	N/A	14	13	12	11	10	+/-1
2.6 รายได้ไฟนอกสัมปทาน	ล้านบาท	5	7.94	52.71	47.62	47.83	20.86	9	9.5	10	10.5	11	-/+0.5
● ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน		10											
2.7 ความสำเร็จในการเพิ่มจำนวนช่อง ทางการขายและการให้บริการของ ไฟนอกสัมปทาน	ระดับ	5	-	-	-	-	-	1	2	3	4	5	-/+1
2.8 ระดับความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ และการให้บริการจากลูกค้าและคู่ ค้า ของไฟและสิ่งพิมพ์	ระดับ	5	-	-	-	-	-	1	2	3	4	5	-/+1
3. การบริหารจัดการองค์กร		35											
3.1 บทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ระดับ	6	3.5736	3.2660	3.4210	3.3543	N/A	1	2	3	4	5	-/+1
3.2 การบริหารความเสี่ยง	ระดับ	7	2.8500	2.9000	2.9000	2.6500	N/A	1	2	3	4	5	-/+1
3.3 การควบคุมภายใน	ระดับ	4	3.4700	3.4000	3.6050	3.5900	N/A	1	2	3	4	5	-/+1
3.4 การตรวจสอบภายใน	ระดับ	6	2.2280	2.2811	1.9288	2.5261	N/A	1	2	3	4	5	-/+1
3.5 การบริหารจัดการสารสนเทศ	ระดับ	6	1.8126	2.3640	2.6318	3.0206	N/A	1	2	3	4	5	-/+1
3.6 การบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับ	6	2.9522	2.9795	3.0063	3.1017	N/A	1	2	3	4	5	-/+1



หมายเหตุ: 1. หากไม่สามารถดำเนินการส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMS-SOE ให้ครบถ้วนและทันตามกำหนดเวลา จะถูกหักคะแนนจากคะแนนรวมของ เกณฑ์การดำเนินงานตามนโยบายแต่ไม่เกิน 1.0000



คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ
1. การดำเนินการตามนโยบาย 1.1 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน 1.1.1 ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี	<ul style="list-style-type: none">ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนประจำปี 2560 เป็นการดำเนินการเบิกจ่ายเงินตามงบลงทุนของ โรงงานไฟฟ้ ทั้งในส่วนของงบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติและงบลงทุนตามโครงการพัฒนาต่างๆ ที่ได้รับอนุมัติจาก ครม. โดยคำนวณจากร้อยละของ ยอดสะสมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีบัญชี 2560 เทียบกับ วงเงินตามงบลงทุนที่อนุมัติให้เบิกจ่ายของ โรงงานไฟฟ้ ของปีบัญชี 2560สูตรการคำนวณ : ร้อยละของยอดสะสมการเบิกจ่ายงบลงทุนที่ทำได้ เท่ากับ $\frac{\text{ยอดเงินสะสมของการเบิกจ่ายงบลงทุนที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีบัญชี 2560} \times 100}{\text{ยอดเงินตามงบลงทุนที่อนุมัติให้เบิกจ่ายได้ของปีบัญชี 2560}}$ <p>ทั้งนี้ ให้ใช้ตัวเลขการเบิกจ่ายงบลงทุนที่เกิดขึ้นจริงที่รวบรวมโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ส่วนยอดสรุปตัวเลขงบลงทุนที่อนุมัติให้เบิกจ่ายได้ให้ใช้ยอดสรุป ณ สิ้นปีบัญชีที่รวบรวมโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเป็นฐานและมีการปรับตัวเลขตามรายละเอียดต่างๆ ที่รัฐวิสาหกิจแสดงตัวเลขใน รายงานสรุปการเบิกจ่ายงบลงทุนและความก้าวหน้าของโครงการลงทุน และให้เป็นไปตามการพิจารณาของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลง และประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Sub PAC)</p>
1.1.2 ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน	<ul style="list-style-type: none">คำนวณจากค่าเฉลี่ยของร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนที่ทำได้ในแต่ละไตรมาส โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้ $\frac{\left(\frac{X_1}{Y_1} * 100 + \frac{X_2}{Y_2} * 100 + \frac{X_3}{Y_3} * 100 + \frac{X_4}{Y_4} * 100 \right)}{4}$กำหนดให้ $X_1, X_2, X_3, X_4 =$ ผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวมที่รัฐวิสาหกิจเบิกจ่าย ของไตรมาสที่ 1, 2, 3 และ 4 ตามลำดับ



เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ
	<p>Y1, Y2, Y3, Y4 = วงเงินงบประมาณตามแผนการใช้จ่ายเงินในปีงบประมาณของไตรมาสที่ 1, 2, 3 และ 4 ตามลำดับ</p> <ul style="list-style-type: none">• ทั้งนี้ให้ใช้ตัวเลขการเบิกจ่ายงบลงทุนที่เกิดขึ้นจริงรายไตรมาสที่รัฐวิสาหกิจจัดส่งให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)• ส่วนยอดสรุปตัวเลขงบลงทุนที่อนุมัติให้เบิกจ่ายได้ในแต่ละไตรมาส ให้ใช้ยอดสรุปรายไตรมาสจากรัฐวิสาหกิจที่เห็นชอบโดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยจัดส่งให้ สคร. และบริษัทที่ปรึกษาเป็นประจำภายในวันที่ 15 ของเดือนแรกของทุกไตรมาส• ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจไม่สามารถจัดส่งตัวเลขงบลงทุนที่อนุมัติให้เบิกจ่ายได้ในแต่ละไตรมาสได้ทันเวลาที่กำหนด หรือจัดส่งโดยไม่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้ใช้ข้อมูลตัวเลขงบลงทุนที่อนุมัติให้เบิกจ่ายได้ที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่เป็นข้อมูลล่าสุดในการพิจารณา• การปรับตัวเลขตามรายละเอียดต่างๆ ที่รัฐวิสาหกิจแสดงตัวเลขในรายงานสรุปการเบิกจ่ายงบลงทุนและความก้าวหน้าของโครงการลงทุน และให้เป็นไปตามการพิจารณาของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Sub Pac)• กรณีมีการปรับเปลี่ยนงบลงทุนจากการขออนุมัติผ่านสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติระหว่างปีบัญชี ให้ปรับยอดอนุมัติที่เบิกจ่ายได้เฉพาะของไตรมาสที่ปรับเปลี่ยนและไตรมาสที่เหลือของปีบัญชีเท่านั้น



เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ										
1.2 การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้	<ul style="list-style-type: none">ระดับของการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาเชื่อมโยงเข้ากับการบริหารจัดการหลักขององค์กร โดยพิจารณาจากพัฒนาการของการนำมาใช้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่<table border="1" data-bbox="947 491 1742 746"><tr><td>ระดับ 1</td><td>เริ่มมีการนำระบบ EVM มาใช้กับระบบบริหารจัดการเบื้องต้น</td></tr><tr><td>ระดับ 2</td><td>มีการนำระบบ EVM มาใช้กับระบบบริหารจัดการเบื้องต้น</td></tr><tr><td>ระดับ 3</td><td>เชื่อมโยงระบบ EVM กับระบบบริหารจัดการอย่างครบถ้วน</td></tr><tr><td>ระดับ 4</td><td>ประยุกต์ระบบ EVM ได้ทั่วทั้งองค์กร</td></tr><tr><td>ระดับ 5</td><td>พัฒนาระบบ EVM อย่างต่อเนื่อง</td></tr></table>	ระดับ 1	เริ่มมีการนำระบบ EVM มาใช้กับระบบบริหารจัดการเบื้องต้น	ระดับ 2	มีการนำระบบ EVM มาใช้กับระบบบริหารจัดการเบื้องต้น	ระดับ 3	เชื่อมโยงระบบ EVM กับระบบบริหารจัดการอย่างครบถ้วน	ระดับ 4	ประยุกต์ระบบ EVM ได้ทั่วทั้งองค์กร	ระดับ 5	พัฒนาระบบ EVM อย่างต่อเนื่อง
ระดับ 1	เริ่มมีการนำระบบ EVM มาใช้กับระบบบริหารจัดการเบื้องต้น										
ระดับ 2	มีการนำระบบ EVM มาใช้กับระบบบริหารจัดการเบื้องต้น										
ระดับ 3	เชื่อมโยงระบบ EVM กับระบบบริหารจัดการอย่างครบถ้วน										
ระดับ 4	ประยุกต์ระบบ EVM ได้ทั่วทั้งองค์กร										
ระดับ 5	พัฒนาระบบ EVM อย่างต่อเนื่อง										
1.3 การบริหารจัดการต้นทุนไฟ	<ul style="list-style-type: none">ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการต้นทุนไฟ ประจำปีบัญชี 2560 ประเมินจากความสำเร็จในการดำเนินงานแต่ละระดับภายในปีบัญชี 2560<table border="1" data-bbox="622 831 2063 1369"><tr><td>ระดับ 1</td><td>จัดทำบัญชีปีส่วนต้นทุนแยกประเภทรายผลิตภัณฑ์ในสินค้าคงเหลือและต้นทุนสินค้าขายไฟของงบการเงินปีบัญชี 2559 โดยผู้เชี่ยวชาญ, มีการจัดทำแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตไฟ รวมถึงผ่านการอนุมัติจาก ผอ.โรงงานไฟฯและคณะกรรมการบริหาร ภายในวันที่ 31 ม.ค. 2560</td></tr><tr><td>ระดับ 2</td><td>ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 1 และสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและกิจกรรมของแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตสินค้าไฟแต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ สำหรับปี 2560 ได้อย่างน้อยร้อยละ 60</td></tr><tr><td>ระดับ 3</td><td>ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 2 และสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและกิจกรรมของแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตสินค้าไฟแต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ สำหรับปี 2560 ได้อย่างน้อยร้อยละ 80</td></tr><tr><td>ระดับ 4</td><td>ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 3 และสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและกิจกรรมของแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตสินค้าไฟแต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ สำหรับปี 2560 ได้อย่างครบถ้วนทุกโครงการ/กิจกรรม</td></tr><tr><td>ระดับ 5</td><td>ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 4 และสามารถลดต้นทุนการผลิตสินค้าไฟแต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ในปีบัญชี 2560 ได้ลดลง ร้อยละ 2 จากปีบัญชี 2559</td></tr></table>	ระดับ 1	จัดทำบัญชีปีส่วนต้นทุนแยกประเภทรายผลิตภัณฑ์ในสินค้าคงเหลือและต้นทุนสินค้าขายไฟของงบการเงินปีบัญชี 2559 โดยผู้เชี่ยวชาญ, มีการจัดทำแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตไฟ รวมถึงผ่านการอนุมัติจาก ผอ.โรงงานไฟฯและคณะกรรมการบริหาร ภายในวันที่ 31 ม.ค. 2560	ระดับ 2	ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 1 และสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและกิจกรรมของแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตสินค้าไฟแต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ สำหรับปี 2560 ได้อย่างน้อยร้อยละ 60	ระดับ 3	ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 2 และสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและกิจกรรมของแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตสินค้าไฟแต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ สำหรับปี 2560 ได้อย่างน้อยร้อยละ 80	ระดับ 4	ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 3 และสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและกิจกรรมของแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตสินค้าไฟแต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ สำหรับปี 2560 ได้อย่างครบถ้วนทุกโครงการ/กิจกรรม	ระดับ 5	ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 4 และสามารถลดต้นทุนการผลิตสินค้าไฟแต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ในปีบัญชี 2560 ได้ลดลง ร้อยละ 2 จากปีบัญชี 2559
ระดับ 1	จัดทำบัญชีปีส่วนต้นทุนแยกประเภทรายผลิตภัณฑ์ในสินค้าคงเหลือและต้นทุนสินค้าขายไฟของงบการเงินปีบัญชี 2559 โดยผู้เชี่ยวชาญ, มีการจัดทำแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตไฟ รวมถึงผ่านการอนุมัติจาก ผอ.โรงงานไฟฯและคณะกรรมการบริหาร ภายในวันที่ 31 ม.ค. 2560										
ระดับ 2	ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 1 และสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและกิจกรรมของแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตสินค้าไฟแต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ สำหรับปี 2560 ได้อย่างน้อยร้อยละ 60										
ระดับ 3	ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 2 และสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและกิจกรรมของแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตสินค้าไฟแต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ สำหรับปี 2560 ได้อย่างน้อยร้อยละ 80										
ระดับ 4	ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 3 และสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและกิจกรรมของแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตสินค้าไฟแต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ สำหรับปี 2560 ได้อย่างครบถ้วนทุกโครงการ/กิจกรรม										
ระดับ 5	ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 4 และสามารถลดต้นทุนการผลิตสินค้าไฟแต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ในปีบัญชี 2560 ได้ลดลง ร้อยละ 2 จากปีบัญชี 2559										



เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ
	<ul style="list-style-type: none">● โรงงานไฟฟ้า ต้องบริหารจัดการต้นทุนผลิตภัณฑ์ของ โรงงานไฟฟ้า ได้แก่ ไฟทุกประเภทผลิตผลิตภัณฑ์● เงื่อนไข<ol style="list-style-type: none">1. ต้นทุน ประกอบด้วยต้นทุนด้านวัสดุ ต้นทุนด้านแรงงานและค่าเสียหายในการผลิต (Material Cost, Labor Cost and Overhead Cost)2. ต้นทุนสินค้าขายแต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ (ในค่าเกณฑ์ระดับ 5) ไม่รับรวม ค่าเสื่อมราคา, กองทุนบำรุงรักษา, กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ3. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ต้องมีความน่าเชื่อถือทางด้านบัญชีและการเงิน และมีคุณสมบัติ ดังนี้<ul style="list-style-type: none">- ระดับการศึกษาปริญญาทางการบัญชี ประกาศนียบัตรทางด้านบัญชี หรือเทียบว่าไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบัญชี- มีประสบการณ์ในการสอบบัญชี และการคำนวณต้นทุน- เป็นผู้สอบบัญชี (CPA)4. โรงงานไฟฟ้า ต้องขอความเห็นจาก สคร. และทริส เกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิก่อนเริ่มดำเนินการตามตัวชี้วัด5. แผนบริหารต้นทุนการผลิตไฟ อย่างน้อย ต้องประกอบด้วย<ul style="list-style-type: none">- การวิเคราะห์ต้นทุนของผลิตภัณฑ์ไฟแต่ละผลิตภัณฑ์ โดยแสดงรายละเอียดต้นทุนในการผลิตแต่ละประเภท (ต้นทุนด้านวัสดุ ต้นทุนด้านแรงงาน และค่าเสียหายในการผลิต) อย่างละเอียด- การวิเคราะห์ถึงแนวทางที่เป็นไปได้ในการลดต้นทุนของผลิตภัณฑ์ไฟแต่ละชนิดเป็นรายชนิด- แผนงานในการนำแนวทางที่เป็นไปได้ในการลดต้นทุนผลิตภัณฑ์ไฟแต่ละชนิดมาดำเนินการในการลดต้นทุนในการผลิตสินค้าไฟแต่ละชนิด เป็นรายชนิด- แผนงานในการดำเนินการลดต้นทุนต้องมีการกำหนดกิจกรรมที่ชัดเจน และมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการและเป้าหมายในการลดต้นทุนสินค้าไฟที่ชัดเจนและสามารถวัดผลในเชิงปริมาณได้



เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ										
1.4 การบริหารจัดการต้นทุนสิ่งพิมพ์	<ul style="list-style-type: none">ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการต้นทุนสิ่งพิมพ์ ประจำปีบัญชี 2560 ประเมินจากความสำเร็จในการดำเนินงานแต่ละระดับภายในปีบัญชี 2560<table border="1" data-bbox="622 443 1839 1043"><tr><td>ระดับ 1</td><td>จัดทำบัญชีปันส่วนต้นทุนแยกประเภทรายผลิตภัณฑ์ในสินค้าคงเหลือและต้นทุนสินค้าขายสิ่งพิมพ์ของงบการเงินปีบัญชี 2559 โดยผู้เชี่ยวชาญ, มีการจัดทำแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ รวมถึงผ่านการอนุมัติจาก ผอ.โรงงานไฟฟ้าและคณะกรรมการบริหาร ภายในวันที่ 31 ม.ค. 2560</td></tr><tr><td>ระดับ 2</td><td>ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 1 และสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและกิจกรรมของแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตสินค้าสิ่งพิมพ์แต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ สำหรับปี 2560 ได้อย่างน้อยร้อยละ 60</td></tr><tr><td>ระดับ 3</td><td>ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 2 และสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและกิจกรรมของแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตสินค้าสิ่งพิมพ์แต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ สำหรับปี 2560 ได้อย่างน้อยร้อยละ 80</td></tr><tr><td>ระดับ 4</td><td>ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 3 และสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและกิจกรรมของแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตสินค้าสิ่งพิมพ์แต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ สำหรับปี 2560 ได้อย่างครบถ้วนทุกโครงการ/กิจกรรม</td></tr><tr><td>ระดับ 5</td><td>ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 4 และสามารถลดต้นทุนการผลิตสินค้าสิ่งพิมพ์แต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ ในปีบัญชี 2560 ได้ลดลง ร้อยละ 2 จากปีบัญชี 2559</td></tr></table>โรงงานไฟฟ้า ต้องบริหารจัดการต้นทุนแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์ของ โรงงานไฟฟ้า ได้แก่ กลุ่มแบบพิมพ์ทั่วไป และกลุ่มแบบพิมพ์ปลดการปลอมแปลงเงื่อนไข<ol style="list-style-type: none">ต้นทุน ประกอบด้วยต้นทุนด้านวัสดุ ต้นทุนด้านแรงงานและค่าเสียหายในการผลิต (Material Cost, Labor Cost and Overhead Cost)ต้นทุนสินค้าขายแต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ (ในค่าเกณฑ์วัดระดับ 5) ไม่รับรวม ค่าเสื่อมราคา, กองทุนบำเหน็จฯ, กองทุนสำรองเลี้ยงชีพผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ต้องมีความน่าเชื่อถือทางด้านบัญชีและการเงิน และมีคุณสมบัติ ดังนี้	ระดับ 1	จัดทำบัญชีปันส่วนต้นทุนแยกประเภทรายผลิตภัณฑ์ในสินค้าคงเหลือและต้นทุนสินค้าขายสิ่งพิมพ์ของงบการเงินปีบัญชี 2559 โดยผู้เชี่ยวชาญ, มีการจัดทำแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ รวมถึงผ่านการอนุมัติจาก ผอ.โรงงานไฟฟ้าและคณะกรรมการบริหาร ภายในวันที่ 31 ม.ค. 2560	ระดับ 2	ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 1 และสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและกิจกรรมของแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตสินค้าสิ่งพิมพ์แต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ สำหรับปี 2560 ได้อย่างน้อยร้อยละ 60	ระดับ 3	ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 2 และสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและกิจกรรมของแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตสินค้าสิ่งพิมพ์แต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ สำหรับปี 2560 ได้อย่างน้อยร้อยละ 80	ระดับ 4	ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 3 และสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและกิจกรรมของแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตสินค้าสิ่งพิมพ์แต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ สำหรับปี 2560 ได้อย่างครบถ้วนทุกโครงการ/กิจกรรม	ระดับ 5	ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 4 และสามารถลดต้นทุนการผลิตสินค้าสิ่งพิมพ์แต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ ในปีบัญชี 2560 ได้ลดลง ร้อยละ 2 จากปีบัญชี 2559
ระดับ 1	จัดทำบัญชีปันส่วนต้นทุนแยกประเภทรายผลิตภัณฑ์ในสินค้าคงเหลือและต้นทุนสินค้าขายสิ่งพิมพ์ของงบการเงินปีบัญชี 2559 โดยผู้เชี่ยวชาญ, มีการจัดทำแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ รวมถึงผ่านการอนุมัติจาก ผอ.โรงงานไฟฟ้าและคณะกรรมการบริหาร ภายในวันที่ 31 ม.ค. 2560										
ระดับ 2	ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 1 และสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและกิจกรรมของแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตสินค้าสิ่งพิมพ์แต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ สำหรับปี 2560 ได้อย่างน้อยร้อยละ 60										
ระดับ 3	ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 2 และสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและกิจกรรมของแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตสินค้าสิ่งพิมพ์แต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ สำหรับปี 2560 ได้อย่างน้อยร้อยละ 80										
ระดับ 4	ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 3 และสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและกิจกรรมของแผนงานบริหารต้นทุนการผลิตสินค้าสิ่งพิมพ์แต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ สำหรับปี 2560 ได้อย่างครบถ้วนทุกโครงการ/กิจกรรม										
ระดับ 5	ดำเนินการแล้วเสร็จในขั้นตอนที่ 4 และสามารถลดต้นทุนการผลิตสินค้าสิ่งพิมพ์แต่ละประเภทรายผลิตภัณฑ์ ในปีบัญชี 2560 ได้ลดลง ร้อยละ 2 จากปีบัญชี 2559										



เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ
	<ul style="list-style-type: none">- ระดับการศึกษาปริญญาทางการบัญชี ประกาศนียบัตรทางด้านบัญชี หรือเทียบว่าไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบัญชี- มีประสบการณ์ในการสอบบัญชี และการคำนวณต้นทุน- เป็นผู้สอบบัญชี (CPA) <p>4. โรงงานไฟฟ้า ต้องขอความเห็นจาก สคร. และทริส เกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิก่อนเริ่มดำเนินการตามตัวชี้วัด</p> <p>5. แผนบริหารต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ <u>อย่างน้อย</u>ต้องประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none">- การวิเคราะห์ต้นทุนของผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์แต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์ โดยแสดงรายละเอียดต้นทุนในการผลิตแต่ละประเภท (ต้นทุนด้านวัสดุ ต้นทุนด้านแรงงานและค่าเสียหายในการผลิต) อย่างละเอียด- การวิเคราะห์ถึงแนวทางที่เป็นไปได้ในการลดต้นทุนของแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์- แผนงานในการนำแนวทางที่เป็นไปได้ในการลดต้นทุนผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์แต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์มาดำเนินการในการลดต้นทุนในการผลิตสิ่งพิมพ์แต่ละกลุ่ม- แผนงานในการดำเนินการลดต้นทุนต้องมีการกำหนดกิจกรรมที่ชัดเจน และมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการและเป้าหมายในการลดต้นทุนสินค้าสิ่งพิมพ์ที่ชัดเจนและสามารถวัดผลในเชิงปริมาณได้



เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	
ตัวชี้วัดทางการเงิน	
2.1 กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (EBITDA)	<ul style="list-style-type: none">● กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (EBITDA) หมายถึง รายได้รวม หักด้วย ค่าใช้จ่ายรวม โดยที่● รายได้รวม ประกอบด้วย รายได้จากการดำเนินงาน รายได้ไฟฟ้ออกนำเข้าต่างประเทศ และรายการเงินค่าผลประโยชน์ (ที่ไม่ใช่จากการจำหน่ายไฟ) จากบริษัทผู้รับประโยชน์ตามทีระบุไว้ในสัญญาซื้อไฟจากโรงงานไฟที่ผ่านการรับรองจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน● ค่าใช้จ่ายรวม ประกอบด้วย ต้นทุนขายและการให้บริการ ต้นทุนไฟฟ้ออกนำเข้า ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหาร● ทั้งนี้ ไม่นับรวม รายได้ดอกเบี้ยรับ และรายได้อื่น ค่าปรับจากการชำระเงินค่าซื้อไฟล่าช้า โบนัสกรรมการและพนักงาน ค่าเสื่อมราคา และเงินสมทบกองทุนบำเหน็จ
2.2 การสร้างค่า Economic Profit (EP) เทียบกับเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none">● $EP_{2560}^{Actual} - EP_{2560}^{Plan}$● ผลต่างของค่า EP เปรียบเทียบกับเป้าหมาย โดยเป็นเป้าหมายที่รัฐวิสาหกิจกำหนดไว้ หรือตามที่คำนวณโดยการปรับปรุงงบการเงินให้เป็นงบทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งการคำนวณค่า EP จะเป็นไปตามหลักการของ สคร. และการหารือตกลงร่วมกันระหว่าง สคร. รัฐวิสาหกิจ และที่ปรึกษา โดยที่● $EP = \text{Economic Profit}$<ul style="list-style-type: none">= กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์หรือมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์= กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษีเงินได้ - ต้นทุนของเงินทุน= Net Operating Profit After Taxes (NOPAT) - Capital Charge= $NOPAT - (WACC \times \text{Invested Capital})$



เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ
	<ul style="list-style-type: none">● NOPAT หรือ Net Operating Profit After Tax หมายถึง กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี ที่ปรับปรุงด้วยรายการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานปกติขององค์กร● WACC หรือ Weighted Average Cost of Capital หมายถึง อัตราต้นทุนของเงินทุนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ซึ่งเป็นผลตอบแทนขั้นต่ำที่จะต้องจ่ายให้กับผู้ลงทุน เพื่อชดเชยความเสี่ยงที่ผู้ลงทุนได้รับจากการลงทุน ทั้งในส่วนของเงินทุนที่มาจากหนี้สินและหุ้น● Invested Capital หมายถึง จำนวนเงินลงทุนทั้งหมดที่ผู้ถือหุ้นลงทุนในการดำเนินธุรกิจตั้งแต่เริ่มต้นประกอบกิจการ ทั้งในส่วนของเงินทุนที่มาจากหนี้สินและหุ้น ซึ่งเป็นเงินลงทุนที่ได้จากงบดุลมาปรับปรุงทางเศรษฐศาสตร์● รายการที่ใช้ปรับปรุงงบการเงินให้เป็นงบทางเศรษฐศาสตร์ทั่วไป 12 รายการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย หนี้สินที่ไม่มีดอกเบี้ย ภาษีทางเศรษฐศาสตร์ ค่าความนิยม ผู้ถือหุ้นส่วนน้อย ค่าเผื่อการสูญเสีย ค่าเผื่อสำรอง การตีราคาสินทรัพย์ใหม่ กำไร/ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน รายการพิเศษ/ยอดกำไรขาดทุนสะสมที่เกิดจากรายการพิเศษ สินทรัพย์ที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง ค่าเช่าใช้สินทรัพย์เพื่อการดำเนินงาน ในแต่ละรัฐวิสาหกิจจะมีการปรับปรุงรายการที่ต่างกันไป อาจจะต่ำกว่า 12 รายการ หรืออาจจะมีรายการที่นอกเหนือ 12 รายการทั่วไปได้● เงื่อนไขปรับค่าเกณฑ์วัด: เช่นเดียวกับตัวชี้วัดกำไร สุทธิ (ขาดทุน) และปรับค่า Rf และ MRP หากมีการเปลี่ยนแปลงจากคู่มือเดิม
2.3 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไป และสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง	
2.3.1 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไป	<ul style="list-style-type: none">● รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปของ โรงงานไฟฟ้า ประจำปีบัญชี 2560
2.3.2 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง	<ul style="list-style-type: none">● รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงของ โรงงานไฟฟ้า ประจำปีบัญชี 2560
2.4 อัตราต้นทุนขายต่อรายได้จากการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none">● ร้อยละของต้นทุนการขายเทียบกับรายได้จากการดำเนินงาน● คำนวณจาก :



เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ
	<p style="text-align: center;">ต้นทุนขายที่เกิดขึ้นจริง ประจำปีบัญชี 2560 x 100 ----- รายได้จากการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง ประจำปีบัญชี 2560</p> <p>โดยที่</p> <ul style="list-style-type: none">● รายได้จากการดำเนินงาน หมายถึง รายได้จากการขายไฟ รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ และรายได้จากการประทับตราไฟปอกต่างประเทศที่ผ่านการรับรองจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ไม่นับรวมรายได้ไฟปอก (นำเข้า)● ต้นทุนขาย หมายถึง ต้นทุนงานผลิตไฟ ต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์และต้นทุนงานประทับตราไฟปอกต่างประเทศ ไม่นับรวมต้นทุนไฟปอก (นำเข้า) ค่าเสื่อมราคาของงานผลิตไฟและงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ และเงินสมทบกองทุนบำเหน็จ● ทั้งนี้ ไม่นับรวม รายได้ดอกเบี้ยรับ และรายได้อื่น ค่าปรับจากการชำระเงินค่าซื้อไฟล่าช้า โบนัสกรรมการและพนักงาน ค่าเสื่อมราคา และเงินสมทบกองทุนบำเหน็จ
2.5 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none">● ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารเทียบกับรายได้จากการดำเนินงาน● คำนวณจาก : <p style="text-align: center;">ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ประจำปีบัญชี 2560 x 100 ----- รายได้จากการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง ประจำปีบัญชี 2560</p>



เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ
	<p>โดยที่</p> <ul style="list-style-type: none">● รายได้จากการดำเนินงาน หมายถึง รายได้จากการขายไฟ รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ และรายได้จากการประทับตราไฟป๊อกรต่างประเทศที่ผ่านการรับรองจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ไม่นับรวมรายได้ไฟป๊อก (นำเข้า)● ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ประกอบด้วย เงินเดือน ค่าครองชีพ เงินช่วยเหลือบุตร ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล เงินเพื่อตอบแทนความชอบ เงินจ่ายสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่าเบี้ยประชุมคณะกรรมการ ค่าไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ ค่าใช้จ่ายเดินทางไปต่างประเทศ ค่าใช้จ่ายในด้านการตลาด ฯลฯ● ทั้งนี้ ไม่นับรวม รายได้ดอกเบี้ยรับ และรายได้อื่น ค่าปรับจากการชำระเงินค่าซื้อไฟล่าช้า โบนัสกรรมการและพนักงาน ค่าเสื่อมราคา และเงินสมทบกองทุนบำเหน็จ
2.6 รายได้ไฟนอกสัมปทาน	<ul style="list-style-type: none">● รายได้จากการขายไฟนอกเหนือจากสัมปทาน ได้แก่ ไฟที่ระลึกและไฟส่งออก ของโรงงานไฟฯ ประจำปีบัญชี 2560



เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ										
ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน											
2.7 ความสำเร็จในการเพิ่มจำนวนช่องทางการขายและการให้บริการของไฟนอกสัมปทาน	<p>● พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2560 โดยประเมินจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามกิจกรรม 5 ระดับ ดังนี้</p> <table border="1" data-bbox="622 491 1809 1088"><tbody><tr><td data-bbox="622 491 775 592">ระดับ 1</td><td data-bbox="775 491 1809 592">จัดทำแผนการจัดตั้งจุดจำหน่ายไฟอื่น นอกเหนือจากไฟสัมปทานระยะยาว (ปี 2560 – 2563) และจัดทำแผนการดำเนินงานปี 2560 เสนอ ผอ. รง.พ. และ คณะกรรมการ รง.พ. เห็นชอบ ภายใน 31 ธ.ค. 2559</td></tr><tr><td data-bbox="622 592 775 692">ระดับ 2</td><td data-bbox="775 592 1809 692">สามารถดำเนินการตามแผนการดำเนินงานปี 2560 ได้ครบถ้วน และสามารถเริ่มดำเนินการจัดตั้งจุดจำหน่ายไฟอื่น นอกเหนือจากไฟสัมปทาน ได้สำเร็จ</td></tr><tr><td data-bbox="622 692 775 793">ระดับ 3</td><td data-bbox="775 692 1809 793">สามารถดำเนินการตามแผนการดำเนินงานปี 2560 ได้ครบถ้วน และสามารถจัดตั้งจุดจำหน่ายไฟอื่น นอกเหนือจากไฟสัมปทาน ได้สำเร็จอย่างน้อย 2 จุด (ไม่นับ King Power)</td></tr><tr><td data-bbox="622 793 775 938">ระดับ 4</td><td data-bbox="775 793 1809 938">สามารถดำเนินการตามแผนการดำเนินงานปี 2560 ได้ครบถ้วน และสามารถจัดตั้งจุดจำหน่ายไฟอื่น นอกเหนือจากไฟสัมปทาน ได้สำเร็จอย่างน้อย 2 จุด (ไม่นับ King Power) และสามารถจำหน่ายไฟนอกสัมปทานได้จริง จำนวน 10,000 สำหรับ จากจุดจำหน่ายไฟ ในปีบัญชี 2560</td></tr><tr><td data-bbox="622 938 775 1088">ระดับ 5</td><td data-bbox="775 938 1809 1088">สามารถดำเนินการตามแผนการดำเนินงานปี 2560 ได้ครบถ้วน และสามารถจัดตั้งจุดจำหน่ายไฟอื่น นอกเหนือจากไฟสัมปทาน ได้สำเร็จอย่างน้อย 2 จุด (ไม่นับ King Power) และสามารถจำหน่ายไฟนอกสัมปทานได้จริง จำนวน 15,000 สำหรับ จากจุดจำหน่ายไฟ ในปีบัญชี 2560</td></tr></tbody></table> <p>หมายเหตุ: จุดจำหน่ายสินค้า เป็นสถานที่ที่ รง.พ. ไปตั้งบูทจำหน่ายเอง ฝากให้ผู้อื่นจำหน่าย หรือฝากไฟไว้กับผู้อื่นเพื่อเป็นการโฆษณาหรือจำหน่าย 1 ร้าน 1 สถานที่ 1 สำนักงาน หรืออื่นๆ ถือเป็น 1 จุดจำหน่าย ทั้งนี้ จุดจำหน่ายสินค้า จะนับตรวจวัดจุดจำหน่ายสินค้าประจำ และต้องจัดทำสัญญาหรือข้อตกลงร่วมในการจำหน่ายไฟโดยระยะเวลาดำเนินการอย่างน้อย 1 ปีอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และนับยอดขายไฟที่เกิดขึ้นจริงภายในปีบัญชี 2560 จึงนับเป็นผลงานของ รง.พ. ปีบัญชี 2560</p>	ระดับ 1	จัดทำแผนการจัดตั้งจุดจำหน่ายไฟอื่น นอกเหนือจากไฟสัมปทานระยะยาว (ปี 2560 – 2563) และจัดทำแผนการดำเนินงานปี 2560 เสนอ ผอ. รง.พ. และ คณะกรรมการ รง.พ. เห็นชอบ ภายใน 31 ธ.ค. 2559	ระดับ 2	สามารถดำเนินการตามแผนการดำเนินงานปี 2560 ได้ครบถ้วน และสามารถเริ่มดำเนินการจัดตั้งจุดจำหน่ายไฟอื่น นอกเหนือจากไฟสัมปทาน ได้สำเร็จ	ระดับ 3	สามารถดำเนินการตามแผนการดำเนินงานปี 2560 ได้ครบถ้วน และสามารถจัดตั้งจุดจำหน่ายไฟอื่น นอกเหนือจากไฟสัมปทาน ได้สำเร็จอย่างน้อย 2 จุด (ไม่นับ King Power)	ระดับ 4	สามารถดำเนินการตามแผนการดำเนินงานปี 2560 ได้ครบถ้วน และสามารถจัดตั้งจุดจำหน่ายไฟอื่น นอกเหนือจากไฟสัมปทาน ได้สำเร็จอย่างน้อย 2 จุด (ไม่นับ King Power) และสามารถจำหน่ายไฟนอกสัมปทานได้จริง จำนวน 10,000 สำหรับ จากจุดจำหน่ายไฟ ในปีบัญชี 2560	ระดับ 5	สามารถดำเนินการตามแผนการดำเนินงานปี 2560 ได้ครบถ้วน และสามารถจัดตั้งจุดจำหน่ายไฟอื่น นอกเหนือจากไฟสัมปทาน ได้สำเร็จอย่างน้อย 2 จุด (ไม่นับ King Power) และสามารถจำหน่ายไฟนอกสัมปทานได้จริง จำนวน 15,000 สำหรับ จากจุดจำหน่ายไฟ ในปีบัญชี 2560
ระดับ 1	จัดทำแผนการจัดตั้งจุดจำหน่ายไฟอื่น นอกเหนือจากไฟสัมปทานระยะยาว (ปี 2560 – 2563) และจัดทำแผนการดำเนินงานปี 2560 เสนอ ผอ. รง.พ. และ คณะกรรมการ รง.พ. เห็นชอบ ภายใน 31 ธ.ค. 2559										
ระดับ 2	สามารถดำเนินการตามแผนการดำเนินงานปี 2560 ได้ครบถ้วน และสามารถเริ่มดำเนินการจัดตั้งจุดจำหน่ายไฟอื่น นอกเหนือจากไฟสัมปทาน ได้สำเร็จ										
ระดับ 3	สามารถดำเนินการตามแผนการดำเนินงานปี 2560 ได้ครบถ้วน และสามารถจัดตั้งจุดจำหน่ายไฟอื่น นอกเหนือจากไฟสัมปทาน ได้สำเร็จอย่างน้อย 2 จุด (ไม่นับ King Power)										
ระดับ 4	สามารถดำเนินการตามแผนการดำเนินงานปี 2560 ได้ครบถ้วน และสามารถจัดตั้งจุดจำหน่ายไฟอื่น นอกเหนือจากไฟสัมปทาน ได้สำเร็จอย่างน้อย 2 จุด (ไม่นับ King Power) และสามารถจำหน่ายไฟนอกสัมปทานได้จริง จำนวน 10,000 สำหรับ จากจุดจำหน่ายไฟ ในปีบัญชี 2560										
ระดับ 5	สามารถดำเนินการตามแผนการดำเนินงานปี 2560 ได้ครบถ้วน และสามารถจัดตั้งจุดจำหน่ายไฟอื่น นอกเหนือจากไฟสัมปทาน ได้สำเร็จอย่างน้อย 2 จุด (ไม่นับ King Power) และสามารถจำหน่ายไฟนอกสัมปทานได้จริง จำนวน 15,000 สำหรับ จากจุดจำหน่ายไฟ ในปีบัญชี 2560										



เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	คำจำกัดความหรือสูตรการคำนวณ
2.8 ระดับความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และการให้บริการจากลูกค้าและคู่ค้าของไฟและสิ่งพิมพ์	<ul style="list-style-type: none">● ระดับความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และการให้บริการจากลูกค้าและคู่ค้า ของไฟในระบบสัมปทาน, ไฟนอกสัมปทาน, สิ่งพิมพ์ทั่วไป และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง (Likert Scales) ของโรงงานไฟ พิจารณาจากผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ณ สิ้นปีบัญชี 2560 โดยมีประเด็นดังต่อไปนี้<ul style="list-style-type: none">➢ ภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการ➢ คุณภาพของสินค้าและบริการ➢ ความพึงพอใจของลูกค้าและคู่ค้าต่อสินค้าและบริการ➢ ความภักดีต่อสินค้าและบริการ➢ ความคาดหวังต่อสินค้าและบริการของลูกค้าและคู่ค้า <p>เงื่อนไข</p> <ul style="list-style-type: none">➢ การจัดทำแบบสอบถามจะมีผู้แทนจากสำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และทริสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพิจารณาคำถามจากแบบสอบถาม, วิธีการ/หลักการที่ใช้ในการสำรวจและการวิเคราะห์ผลสำรวจ ซึ่งทางโรงงานไฟจะใช้หน่วยงานภายนอก (Third Party) เป็นผู้ดำเนินการสำรวจตามหลักการทางสถิติ➢ โรงงานไฟต้องนำผลสำรวจและข้อเสนอแนะจากการสำรวจมาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการของโรงงาน
3. การบริหารจัดการองค์กร 3.1 บทบาทของคณะกรรมการ รส. 3.2 การบริหารความเสี่ยง 3.3 การควบคุมภายใน 3.4 การตรวจสอบภายใน 3.5 การบริหารจัดการสารสนเทศ 3.6 การบริหารทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none">● ระดับคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยคณะอนุกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจ

