



รายงานการทบทวนแผนยุทธศาสตร์
สำหรับปี 2563
(ฉบับปรับปรุง)

โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์
(Economic Value Management – EVM) ประจำปี 2563
ของ โรงงานไฟ ธรรมสรรพสามิต

โดย
บริษัท เอฟ พี อาร์ ไอ แอดไวเซอร์ จำกัด

FPRI ADVISORY



คำนำ

จากแนวนโยบายของกระทรวงการคลังที่สนับสนุนรัฐวิสาหกิจให้ปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้ โดยมุ่งเน้นการบริหารงานเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value creation) ดังนั้น โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต จึงได้พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรพร้อมกันได้ นำแนวคิด EVM มาใช้ในกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Drivers) มาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ตามแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2561-2564 เพื่อให้โรงงานไฟฟ้มียุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์และมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2562 ที่ผ่านมา โรงงานไฟฟ้ยังคงวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส” ที่กำหนดไว้ตั้งแต่ปี 2558 เป็นต้นมา มาทบทวนและปรับใช้ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและสภาวะการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ในปี 2562 โรงงานไฟฟ้ยังได้ดำเนินงานบริหารศูนย์ธุรกิจ อันประกอบด้วย ศูนย์ธุรกิจ Security Printing & Solutions ศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ และศูนย์สนับสนุน พร้อมวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Drivers) และกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) อย่างเหมาะสม พร้อมจัดทำ “รายงานการทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM ประจำปี 2562” โดยทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2561 – 2564 พร้อมนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้พิจารณาเห็นชอบ เมื่อวันที่จันทร์ที่ 23 กันยายน 2562 ที่ผ่านมา

ทั้งนี้ “รายงานการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ สำหรับปี 2563” ฉบับนี้ เป็นการทบทวน “รายงานการทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM ประจำปี 2562” ดังกล่าว ในช่วงต้นปีงบประมาณ 2563 เพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีประเด็นสำคัญในการทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ ของ ศูนย์ธุรกิจ Security Printing & Solutions ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์บริหารธุรกิจแบบครบวงจรรูปแบบใหม่เพื่อให้โรงงานไฟฟ้มีแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานที่เหมาะสม พร้อมทบทวนเป้าหมายของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ ประจำปี 2563 โดยโรงงานไฟฟ้ได้นำเสนอผลการทบทวนดังกล่าวต่อคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้เห็นชอบ เมื่อวันที่อังคารที่ 24 มีนาคม 2563 เป็นที่เรียบร้อย เพื่อเป็นกรอบในการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ผ่านระบบ Balanced Scorecard และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2563 ต่อไป โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะช่วยสร้างความเข้าใจในสาระสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจปี 2561-2564 ของโรงงานไฟฟ้ ได้อย่างสมบูรณ์ต่อไป



สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1: บทนำ	1-1
1.1 หลักการและเหตุผล	1-1
1.2 กรอบการทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ ประจำปี 2562 ตามแนวคิด EVM (EVM for Planning)	1-6
1.3 ขั้นตอนการทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามแนวคิด EVM ของ โรงงานไฟ	1-10
บทที่ 2: การวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญ ของโรงงานไฟ	2-1
2.1 กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง	2-2
2.2 การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันโดยรวมของโรงงานไฟ (ปัจจัยภายใน)	2-9
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภาวะอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ	2-39
2.4 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย	2-52
2.5 การวิเคราะห์แนวทางการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ	2-53
2.6 แผนการบริหารความเสี่ยง ของ โรงงานไฟ	2-56
บทที่ 3: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ SWOT Matrix	3-1
3.1 ภาพรวมการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	3-1
3.2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2562	3-3
3.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix และการวางหลักการยุทธศาสตร์	3-37
บทที่ 4: การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (Economic Profit Driver: EP Driver) และกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ปี 2562 (Strategic Improvement Plan: SIP)	4-1
4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Driver)	4-1
4.2 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) จากการวิเคราะห์ EP Driver	4-21
บทที่ 5: การทบทวนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2562	5-1
5.1 ยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2561 – 2564 (ทบทวนปี 2562)	5-2
5.2 ความเสี่ยงของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2561 – 2564 (ทบทวนปี 2562)	5-15
ภาคผนวก ก: รายงานสรุปผลการประชุมเพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวความคิด EVM ประจำปี 2562 ของ โรงงานไฟ	ผนวก ก-1
ภาคผนวก ข: รายงานสรุปผลการประชุมคณะกรรมการ โรงงานไฟ วาระ 4.6 การทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM ประจำปี 2562 ของโรงงานไฟ	ผนวก ข-1



บทที่ 1: บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

จากแนวคิดในการพัฒนารัฐวิสาหกิจของไทย ให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาด พร้อมทั้งทำหน้าที่ในการให้บริการที่ได้มาตรฐานเป็นสากล และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม รัฐบาลจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของวิสาหกิจให้มีผลประกอบการที่ไม่ขาดทุน และมีหนี้สินสะสมจนกลายเป็นภาระของรัฐและประชาชน ตลอดจนจนถึงมีการดำเนินงานที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินทรัพย์ของชาติ พร้อมกับเป็นทางเลือกใหม่ในการลงทุนให้กับภาคเอกชน โดยถือว่าวิสาหกิจเปรียบเสมือนเครื่องมือทางเศรษฐกิจที่มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศ

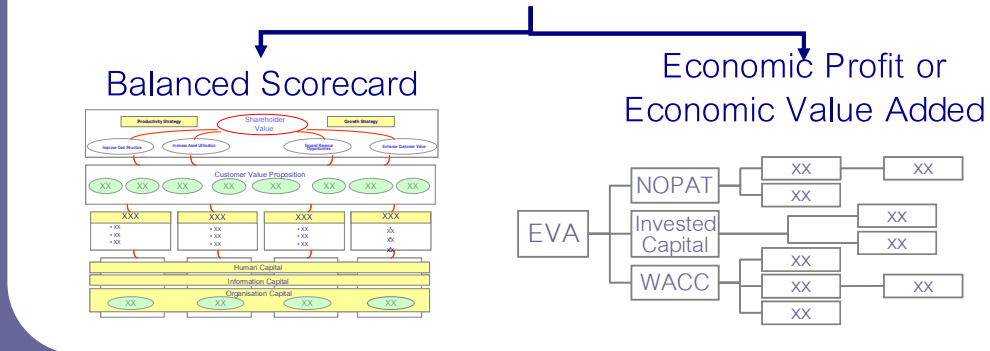
นอกจากนี้ โรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์ของรัฐบาล ยังมีบทบาทหน้าที่ในการถ่ายทอดนโยบายของชาติสู่การปฏิบัติงานขององค์กร โดยยุทธศาสตร์ระดับชาติในด้านต่างๆ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ รวมไปถึง Thailand 4.0 และ Digital Economy อันเป็นกรอบเป้าหมายที่ทำนายสำหรับโรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์ กล่าวคือ Thailand 4.0 อันเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง จากเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมโรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์ ซึ่งต้องวางแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” มากขึ้น พร้อมสร้างการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยสร้างความพร้อมในด้านองค์กรของโรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์ ให้สามารถก้าวไปสู่การเป็น Smart Enterprises ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างบริการที่มีมูลค่าสูง และพัฒนาแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงขึ้น

ในขณะเดียวกัน Digital Economy ที่เน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการที่มีอยู่เดิมและการใช้เทคโนโลยี Digital มาประยุกต์เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพในการทำธุรกิจต่างๆ จะเห็นได้ว่า แนวนโยบายดังกล่าว จะสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งแนวคิด กระบวนทัศน์ กระบวนการปฏิบัติงาน และผลิตภัณฑ์ของ โรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยโรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์ จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรอันทันสมัยและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์เชิงนวัตกรรมต่อไปในอนาคต

ในการนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง จึงวางกรอบแนวทางการดำเนินงานที่สนับสนุนให้วิสาหกิจมีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่า (Value Creation) โดยกำหนดให้วิสาหกิจนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) มาประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารจัดการองค์กรตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา โดยการประยุกต์ใช้ระบบ EVM ดังกล่าวนี 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 ธรรมสรพสามิต ได้ดำเนินการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management – EVM) ตามนโยบายของกระทรวงการคลัง ซึ่งต้องการส่งเสริมและพัฒนา การบริหารรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพบุคลากร และพัฒนาการให้บริการ ที่ได้มาตรฐานและตอบสนองกับความต้องการของประชาชน รวมทั้งมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาด และที่สำคัญคือ มีฐานะการเงินที่มั่นคง เพียงพอ ไม่เป็นภาระของรัฐและประชาชน โดยรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง จำเป็นต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เงินลงทุนที่รัฐได้ลงไปในอดีตที่ เหมาะสมต่อลักษณะกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ เนื่องจาก รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งเปรียบเสมือนเครื่องมือทางเศรษฐกิจที่มีความสำคัญในการเสริมสร้างความก้าวหน้า ทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ

จากแนวนโยบายดังกล่าว กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีความเข้มแข็ง มีการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลง และสามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้ โดยสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารงานเพื่อมุ่งเน้น การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) ผ่านการกำหนดนโยบายให้รัฐวิสาหกิจนาระบบการบริหารจัดการเพื่อ สร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่ง การดำเนินการดังกล่าว 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 กรมสรรพสามิต นำเอาหลักแนวคิดการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยระบุเป็นตัวชี้วัดการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2562

ดังนั้น เพื่อผลักดันให้นโยบายการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารรัฐวิสาหกิจส่งผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โรงงานไฟ จึงดำเนินการพัฒนา “การนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ประจำปี 2562” ตามที่ สคร. กำหนดไว้ ดังนี้

การนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

ระดับที่ 1	ดำเนินการได้เฉพาะกิจกรรม EVM ระยะที่ 1 และ 2 ดำเนินการไม่ครบทุกกิจกรรมหลักของระยะที่ 3	
ระดับที่ 2	ดำเนินการในระดับที่ 1 ครบถ้วน	
มีการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการเบื้องต้น	กิจกรรมหลักของ EVM ระยะที่ 3 ปี 2551	EVM for Planning: สำหรับแผนธุรกิจและหรือแผนงบประมาณ พร้อมจัดทำหลักการ/คู่มือ EVM for Investment & Resource Allocation: โครงการลงทุน พร้อมคู่มือ EVM Monitoring & Reporting: ประเมินและรายงานผล EVM รอบ 6 เดือน รอบ 12 เดือน
	ผู้บริหาร ระดับสูง 3 ระดับแรก เข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม	
	ดำเนินการในระดับที่ 1 และ 2 ครบถ้วน	
ระดับที่ 3	ดำเนินการในระดับที่ 1 และ 2 ครบถ้วน	
เชื่อมโยงระบบ EVM กับระบบการบริหารอย่างครบถ้วน	ติดตามประเมินผลโครงการลงทุน และปรับปรุงแก้ไขอย่างครบถ้วน	“การประเมินผล” จำนวน EP / ประเมินความคืบหน้าของโครงการลงทุน และผลที่เกิดขึ้นของโครงการ เปรียบเทียบกับผลที่กำหนดไว้ เริ่มจากโครงการที่นำมาวิเคราะห์ตามแนวคิด EVM “การติดตาม” รายงานผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการฯ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน
	เชื่อมโยง EVM กับผลตอบแทนผู้บริหารสูงสุด	- พิจารณาให้ผลตอบแทนตามรูปแบบที่กำหนดไว้ในระยะที่ผ่านมา - การประเมินผลโดยรวม ยังคงเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการฯ ใช้
	ผู้บริหาร ระดับศูนย์ EVM 2 ระดับแรก เข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม	
ระดับที่ 4	ดำเนินการในระดับที่ 1 2 และ 3 ครบถ้วน	
ประยุกต์ระบบ EVM ได้ทั่วทั้งองค์กร	ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ศูนย์ EVM	- ทบทวนแผนกลยุทธ์ฯ - ประเมินการ “ดำเนินการตามแผนฯ” โดยนำผลกระทบบ้างจกปัจจัยภายนอกมาประกอบ
	ทบทวนแนวทางการวัดผลการดำเนินงาน ของ ผู้บริหาร 2 ระดับถัดไป และเตรียมความพร้อมแนวทางการวัดผล	
	เจ้าหน้าที่หลักของศูนย์ EVM เข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม	
ระดับที่ 5	ดำเนินการในระดับทุกระดับข้างต้นครบถ้วน	
พัฒนาระบบ EVM อย่างต่อเนื่อง	วิเคราะห์และปรับปรุง เพื่อวางแผนการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงลึกจากกรณีวิเคราะห์ Driver Tree	- วิเคราะห์ Driver Tree - นำไปประกอบทราจวาร์แผน อาจเป็นแผนแยกต่างหาก หรือ เป็นส่วนหนึ่งของแผนธุรกิจ/แผนกลยุทธ์
	ทบทวนศูนย์หน่วยงานดูแลรับผิดชอบค่า EP ขององค์กร (จส. ที่ไม่ต้องจัดทำศูนย์ฯ ให้กระจายเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับฝ่าย)	
	ทบทวน ปรับปรุง ระบบ EVM และประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมสม่ำเสมอ	
- รายงานผลงาน EVM การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ฯ ต่อคณะกรรมการฯ รายไตรมาส (ควรมีข้อสังเกต เสนอแนะ) - ให้ความรู้ความเข้าใจระบบ EVM ในวงกว้างหรือเชิงลึกมากขึ้น		

แผนภาพแสดงหลักเกณฑ์การประเมินผล EVM ปี 2562

- 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 พร้อมทบทวนหลักการ/คู่มือในการทำแผนธุรกิจ และ



- แผนงบประมาณที่นำแนวคิดระบบ 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 2562
 - กำหนดแนวทางการวัดผลการดำเนินงานของผู้บริหารในระดับถัดไป ของ ผู้บริหารระดับสูง 2 ระดับ รองจากผู้บริหารสูงสุด ตามระบบ EVM/BSC/KPIs และเตรียมความพร้อมแนวทางการวัดผล
- ระดับ 5: พัฒนาระบบ EVM อย่างต่อเนื่อง
- มีการวิเคราะห์และปรับปรุงเพื่อวางแผนการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงลึกจากการวิเคราะห์ Driver Tree โดยผลการวิเคราะห์นำไปประกอบการวางแผน โดยอาจเป็นแผนแยกต่างหาก หรือ เป็นส่วนหนึ่งของแผนธุรกิจ/แผนกลยุทธ์ ฯลฯ การนำเสนอคณะกรรมการฯ หรือไม่ ขึ้นกับกระบวนการปกติของรัฐวิสาหกิจในการนำแผนไปปฏิบัติ
 - รัฐวิสาหกิจจัดให้มีศูนย์/หน่วยงานดูแลรับผิดชอบค่า EP ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมด โดยศูนย์/หน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบต้องจัดทำแผนผังปัจจัยที่ประกอบกันเป็น EP (Operational Driver Tree) รวมถึงแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการสร้างค่า EP ของศูนย์/หน่วยงาน (Strategic Improvement Plan)
 - ทบทวน ปรับปรุง ระบบ EVM และการประยุกต์ให้เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ ผ่านการรายงานผลการดำเนินงานการนำ EVM มาใช้ของรัฐวิสาหกิจ การดำเนินงานตาม Strategic Improvement Plan ฯลฯ แก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอ (อย่างต่ำ คือ รายไตรมาส)โดยคณะกรรมการมีข้อสังเกต ความเห็น ข้อเสนอแนะ



- ให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการนำ EVM รวมถึง BSC และ Driver Tree ฯลฯ มาใช้ในวงกว้างและเชิงลึกมาก

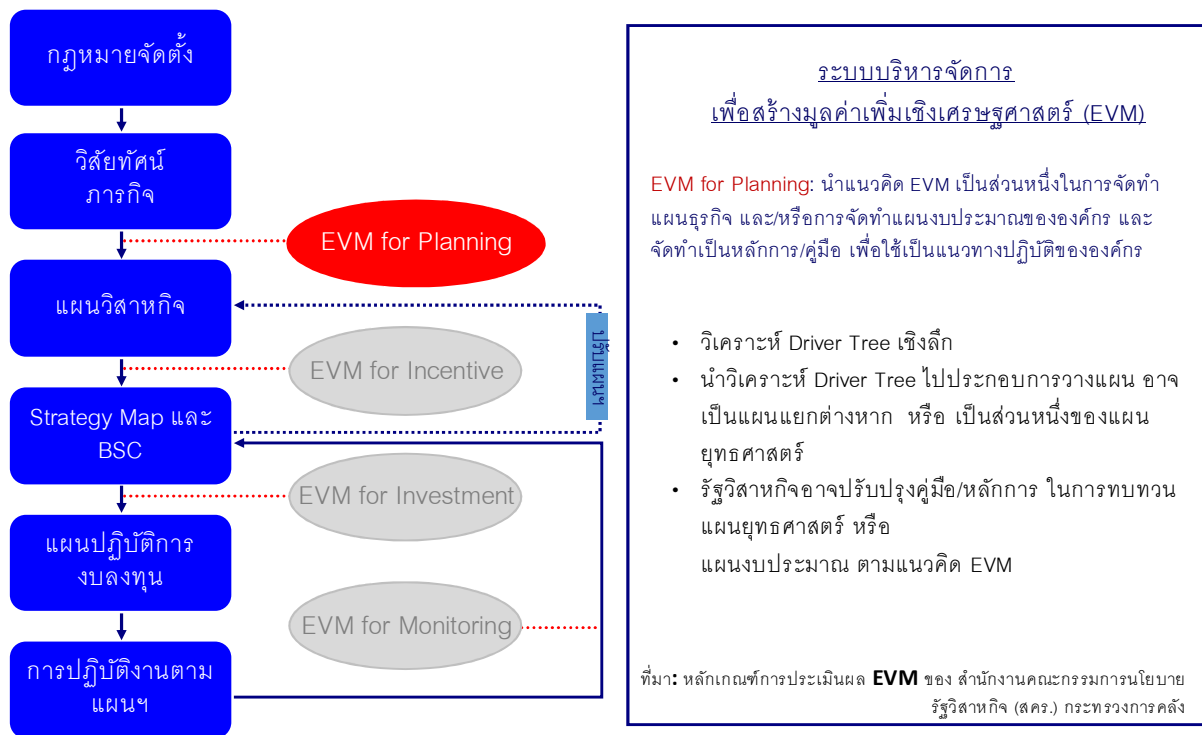
เพื่อนำแนวนโยบายดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารจัดการของโรงงานไฟฟ้ อย่างเป็นรูปธรรมทางโรงงานไฟฟ้จึงดำเนินการทบทวนแผนวิสาหกิจขององค์กร ปี 2561 -2564 ตามแนวคิด EVM โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินกิจการขององค์กรทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Drivers) มาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

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 กรอบการทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ ประจำปี 2562 ตามแนวคิด EVM (EVM for Planning)

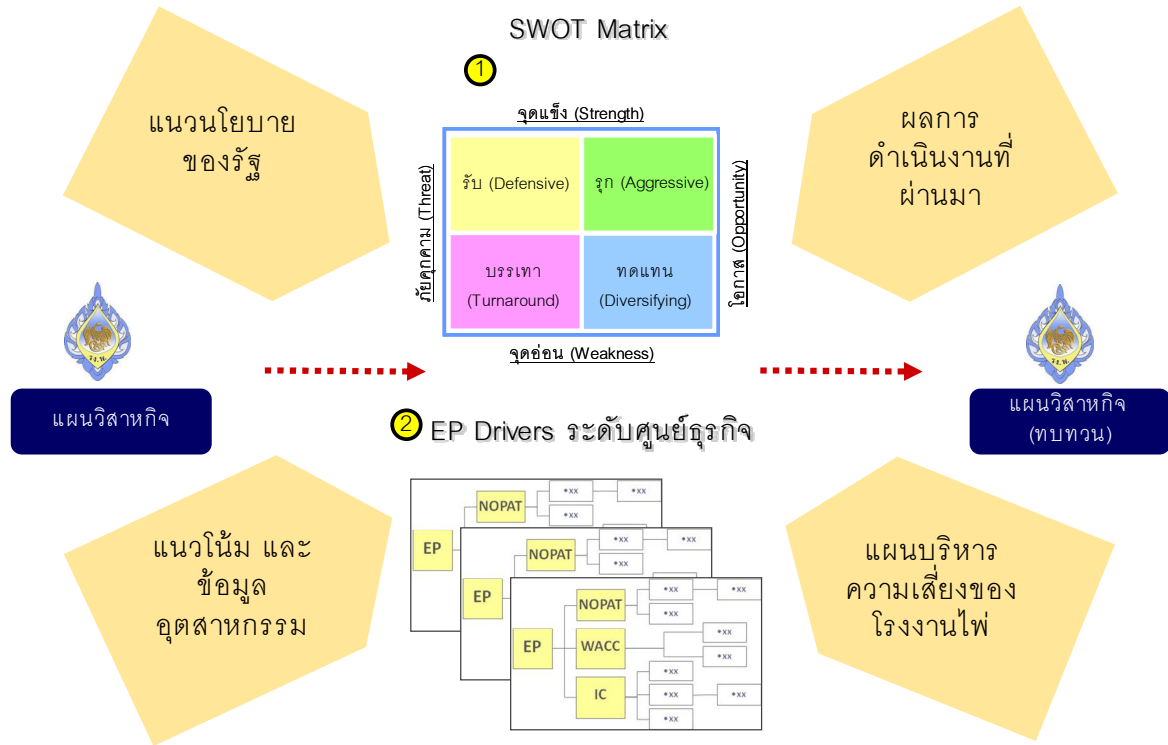
EVM for Planning เป็นหนึ่งในกระบวนการสำคัญการตามแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) ที่มุ่งเน้นในส่วนของการจัดทำแผนธุรกิจหรือการจัดทำแผนงบประมาณขององค์กร การจัดทำเป็นหลักการ/คู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติขององค์กร หรือตลอดจนการวิเคราะห์ Driver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



ดังนั้น จากการที่แนวนโยบายของกระทรวงการคลังที่สนับสนุนรัฐวิสาหกิจให้ปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้โดยมุ่งเน้นการบริหารงานเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value creation) โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ได้มีการทบทวนทิศทางการดำเนินงานและการวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟประจำปี 2561 -2564 ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรตามแนวนโยบายของกระทรวงการคลังกำหนดแล้ว ทั้งนี้ แนวคิดและหลักการในทบทวนทิศทางการดำเนินงานและการวางแผนยุทธศาสตร์ โรงงานไฟตามแนวคิดระบบ EVM (EVM for Planning) มีขั้นตอนในการดำเนินการดังต่อไปนี้

- การศึกษาบริบทที่เกี่ยวข้อง

ในการทบทวนแผนวิสาหกิจ ของโรงงานไฟ ประจำปี 2561 - 2564 ตามแนวคิดระบบ EVM นั้น เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ทิศทางและเป้าหมายขององค์กร อันประกอบด้วย แนวนโยบายของคณะกรรมการ โรงงานไฟ วัตถุประสงค์จัดตั้ง นโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เป็นต้น รวมถึงการวิเคราะห์บริบทและปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร



แผนภาพแสดงกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2562 ตามแนวคิด EVM

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงกรอบการประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2562¹ ซึ่งกำหนดให้ มีกระบวนการในการจัดทำแผนงานที่เหมาะสมโดยมีข้อมูลสนับสนุนที่เพียงพอต่อการพิจารณากำหนดหรือทบทวน แผนงาน อาทิ

- การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน
 - ผลการดำเนินงานในอดีตด้านภารกิจหลัก
 - ผลการดำเนินงานในอดีตด้านการเงิน
 - สภาพการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
 - การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น
- การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก
 - ภาวะเศรษฐกิจมหภาค
 - ภาวะอุตสาหกรรมหรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
 - ภาวะด้านสังคมที่เกี่ยวข้อง
 - สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
 - สถานภาพองค์กร
 - ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร เป็นต้น

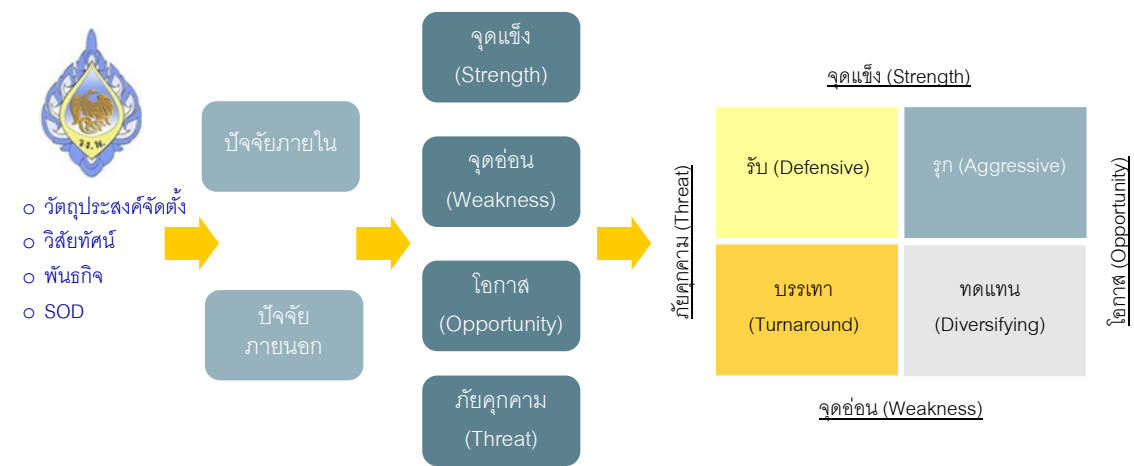
¹ แบบสอบถาม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการประเมิน “บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ” ประจำปี 2562, บริษัท ทรিসคอร์ปอเรชั่น จำกัด



เมื่อพิจารณาข้อมูลพื้นฐานดังกล่าวแล้ว ในขั้นตอนต่อไป คือ นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ 2 ชนิด คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix) และการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Driver) โดยผลที่ได้จากการวิเคราะห์จะเป็นส่วนประกอบในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ทั้งในส่วนของยุทธศาสตร์การเลือกรูปร่างดำเนินการ (Participation Strategy) และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน (Operating Strategy) แต่ละเครื่องมือ 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 DriverTree ในเชิงลึก และนำบทวิเคราะห์ที่ได้จาก Driver Tree ไปใช้ประกอบในกระบวนการจัดทำแผน โดยแผนกลยุทธ์ที่ได้จากกระบวนการนี้ คือ แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan - SIP) ซึ่งเป็นแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ที่สามารถแยกเป็นแผนต่างหาก หรืออาจนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้ได้

โดยในปี 2562 โรงงานไฟฟ้ได้ดำเนินงานบริหารศูนย์ธุรกิจ พร้อมให้มีการวิเคราะห์ EP Driver เชิงลึก และกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) ของทั้ง 3 ศูนย์ธุรกิจ ได้แก่ ศูนย์ธุรกิจ Security Printing & Solutions ศูนย์ธุรกิจไฟ และศูนย์อำนวยการ

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 ปัจจัย มีการเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 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)

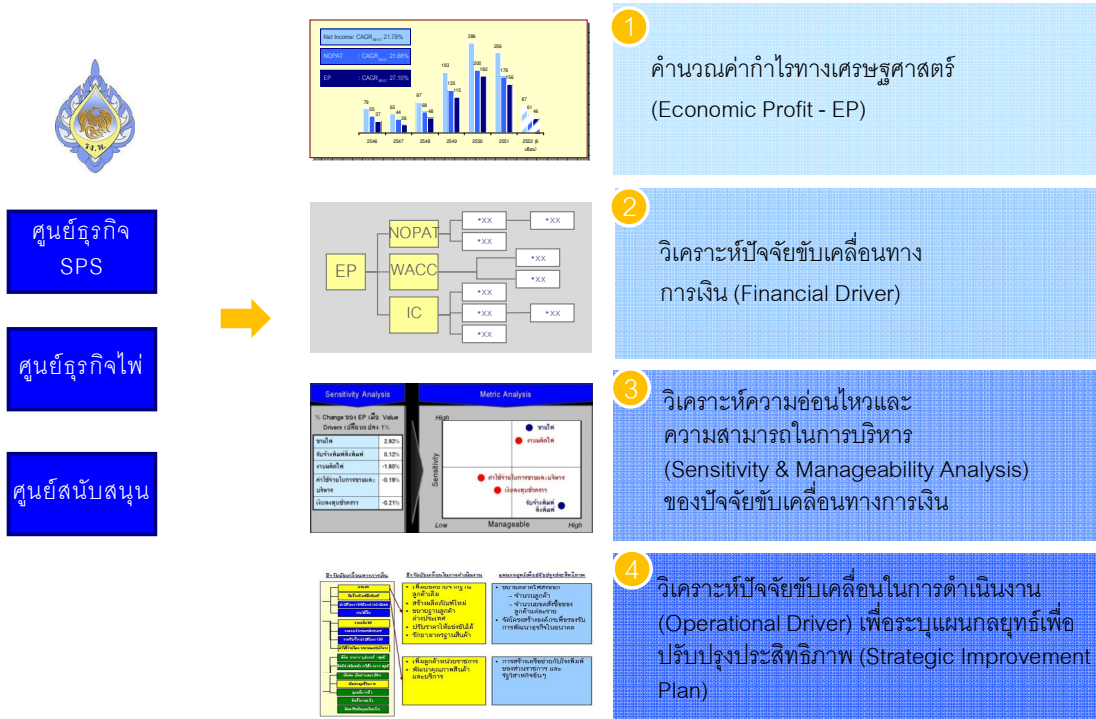
การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operational Drivers) เป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานที่จะช่วยพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความสำคัญให้ดียิ่งขึ้น โดยทั่วไปองค์กรมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร ดังนี้

- เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเงินทุน



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

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



แผนภาพแสดงกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก

1.3 ขั้นตอนการทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามแนวคิด EVM ของ โรงงานไฟ

ขั้นตอนการทบทวนแผนวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟ ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน อันมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล:

ในขั้นตอนนี้ ที่ปรึกษาได้ทำการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลจากภายในและภายนอก ดังนี้

- 1) ข้อมูลเชิงนโยบาย ซึ่งประกอบด้วย นโยบายและยุทธศาสตร์ภาครัฐ กรอบทิศทางยุทธศาสตร์สำหรับรัฐวิสาหกิจ และแนวนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด โดยข้อมูลเชิงนโยบาย ที่เกี่ยวข้อง และโรงงานไฟควรถ่ายทอดสู่แผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย



- การถ่ายทอดระดับประเทศ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พร้อมน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็น Roadmap ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพัฒนารัฐวิสาหกิจ
 - Thailand 4.0 อันเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง จากเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมโรงงานไฟ จึงต้องวางแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” มากขึ้น พร้อมสร้างการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยสร้างความพร้อมในด้านองค์กรของโรงงานไฟ ให้สามารถก้าวไปสู่การเป็น Smart Enterprises ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างบริการที่มีมูลค่าสูง และพัฒนาแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงขึ้นและ Digital Economy ที่เน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางการซื้อขาย แลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการที่มีอยู่เดิมและการใช้เทคโนโลยี Digital มาประยุกต์เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพในการทำธุรกิจต่างๆ อันเป็นเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับโรงงานไฟในอนาคต
 - กรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระหว่างปี พ.ศ. 2560 – 2564 ที่จัดทำขึ้น โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภาพรวม และรัฐวิสาหกิจรายสาขา พร้อมด้วยบริบทเฉพาะสำหรับสาขา- ธุรกิจ การพิมพ์ และประเด็นข้อสังเกตคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SubPAC) เพื่อให้โรงงานไฟได้เห็นถึงข้อเสนอแนะและจุดอ่อนที่ต้องนำมาปรับปรุงต่อไป
 - นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด หรือกรมสรรพสามิตที่ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลและการบริหารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของโรงงานไฟ
- 2) แหล่งข้อมูลภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการวิเคราะห์สถานการณ์การเงิน ข้อมูลด้านการผลิตและการดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกระบวนการทำงานในปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ตลอดจนถึงขีดความสามารถในการดำเนินงาน และความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในปัจจุบัน
- 3) แหล่งข้อมูลจากภายนอก ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรม และบริบททางการเมืองต่างๆ ที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงงานไฟ พร้อมทั้งข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บทวิเคราะห์ และรายงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจกับสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มของอุตสาหกรรมในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เพื่อพัฒนาแผนวิสาหกิจ

ก่อนหน้าที่ได้มีการจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เพื่อพัฒนาแผนวิสาหกิจนั้น เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างคณะทำงานของโรงงานไฟ ผู้บริหารของโรงงานไฟ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง ผ่านการหารือร่วมกันเพื่อแสดงวิสัยทัศน์ และข้อคิดเห็น ตลอดจนได้รับทราบข้อมูล และร่วมกันพิจารณาประเด็นต่างๆ ที่สำคัญ ในที่ประชุมสัมมนาระดมสมองภายใน และการจัดให้มีวาระการบรรยายและการสัมมนาระดมสมอง (Brainstorming Workshop) เรื่อง การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2562 ร่วมกับคณะกรรมการโรงงานไฟ



ขั้นตอนที่ 3 การพิจารณากลับกรอง

ในขั้นตอนของการรายงานผลการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟ ประจำปี 2562ดำเนินงานผ่านวาระต่างๆ ตั้งแต่คณะทำงาน EVM คณะกรรมการกำหนดทิศทาง หรือ Steering Committee ไปจนถึงคณะกรรมการโรงงานไฟ เพื่อพิจารณาเพิ่มเติมทั้งแนวนโยบาย และข้อจำกัดต่างๆ ทั้งด้านนโยบาย กฎหมาย และการเงิน รวมถึงข้อจำกัดในขีดความสามารถในการบริหารจัดการ และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ขององค์กร เพื่อกลับกรองเป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของโรงงานไฟ ตามแนวคิดของระบบ EVM

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงานขั้นตอนถัดไป

เมื่อแผนกลยุทธ์ประจำปีขององค์กรได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการโรงงานไฟ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่านแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard- BSC) เพื่อกำหนด เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ในระดับองค์กร ฝ่าย และส่วนงาน รวมทั้งการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปี 2563 ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัด ใน Balanced Scorecard โดยกำหนดกระบวนการดำเนินงานผ่านการสัมมนาระดมสมองเพื่อพิจารณาร่วมกัน



บทที่ 2: การวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญ ของโรงงานไฟ

กรอบแนวคิดในการทบทวนแผนวิสาหกิจ และกลยุทธ์ตามแนวคิดของ EVM ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้กำหนดให้มีกระบวนการจัดทำแผนงานที่เหมาะสม มีข้อมูลสนับสนุนที่เพียงพอต่อการพิจารณากำหนดหรือทบทวนแผนการดำเนินงาน โดยกำหนดให้มีข้อมูลที่ใช้สนับสนุนให้กับคณะกรรมการได้อย่างเพียงพอต่อการพิจารณากำหนดแผนระยะยาว/แผนวิสาหกิจ (ระยะเวลา 3-5 ปี) และแผนงานประจำปี/แผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดประเด็นพิจารณาสำคัญไว้ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้
 - I. ภาวะเศรษฐกิจมหภาค
 - II. ภาวะอุตสาหกรรมหรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
 - III. ภาวะด้านสังคมที่เกี่ยวข้อง
 - IV. สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
 - V. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน
 - I. ผลการดำเนินงานในอดีตด้านภารกิจหลัก
 - II. ผลการดำเนินงานในอดีตด้านการเงิน
 - III. สภาพการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
 - IV. สถานภาพองค์กร
 - V. ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร

จากการวิเคราะห์ในประเด็นสำคัญต่างๆ ข้างต้น โรงงานไฟยังควรมีเครื่องมือการวิเคราะห์บริบทแวดล้อม อาทิ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT) การวิเคราะห์ PESTEL และการวิเคราะห์ตามหลักการ Porter's Five Force มาใช้วิเคราะห์ศักยภาพองค์กร ประกอบการพิจารณาข้อมูลการดำเนินงานในเชิงลึกด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Economic Profit Driver: EP Driver) ในระดับศูนย์ธุรกิจ ซึ่งจะกล่าวถึงใน ส่วนต่อไป

สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2562 นี้ โรงงานไฟยังคงวิสัยทัศน์ขององค์กรเดิมที่ถูกกำหนดตั้งแต่ปี 2558 เป็นต้นมา มาทบทวนและปรับใช้ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และสภาวะการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยเหตุผลดังกล่าว แผนวิสาหกิจ ประจำปี 2561 -2564 (ฉบับทบทวนปี 2562) ฉบับนี้ จึงยังคงมีความสอดคล้องและอิงกับกรอบหลักการเดิมที่พัฒนาขึ้นจากแผนวิสาหกิจฉบับที่ใช้ปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม ถือได้ว่า การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2562 นี้ เป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโรงงานไฟเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงอย่างเต็มรูปแบบ ดังนั้น โรงงานไฟจึงต้องให้ความสำคัญและมุ่งเน้นตั้งแต่การวิเคราะห์แนวโน้มนโยบายภาครัฐต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สภาวะอุตสาหกรรม และปัจจัยภายในขององค์กร เพื่อให้โรงงานไฟเองได้ตระหนักถึงสิ่งที่องค์กรต้องเร่งดำเนินการ และแนวทางในการพัฒนา ศักยภาพองค์กร พร้อมกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการในภาพรวมให้สัมฤทธิ์ผลต่อไปในอนาคต



2.1 กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้กำหนดกรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระหว่างปี พ.ศ. 2560 –2564 เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภาพรวม และรัฐวิสาหกิจรายสาขา ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็น Roadmap ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพัฒนาวิสาหกิจ

โรงงานไฟฟ้ในฐานะรัฐวิสาหกิจจึงต้องนำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวมไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนงานในปี 2560 แผนงานระยะ 5 ปี และเป้าหมาย 20 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป

โดยกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ เป็นไปตามแผนภาพ ดังนี้

(1) กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง



(2) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ



(3) แผนวิสาหกิจรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนงาน ปี 2560 และแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจระยะ 5 ปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม และสาขาเพื่อนำไปปฏิบัติและประเมินผลต่อไป

แผนภาพ กรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ²

² สำนักนโยบายและแผนรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



2.1.1 กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง

กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แผนนโยบาย และยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่

- ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง “พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ควบคู่กับความรู้และคุณธรรม” มาประยุกต์ใช้
- กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี: เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาตินั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องวางแผนงานโครงการให้รองรับกรอบยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 6 ด้านคือ
 - (1) ความมั่นคง
 - (2) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน
 - (3) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
 - (4) การสร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม
 - (5) การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
 - (6) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564): มุ่งเตรียมความพร้อมและวางรากฐานในการยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 นี้ ได้กำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปีซึ่งจะเป็นแผนที่มีความสำคัญในการวางรากฐานการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมที่มีความสุขอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีข้างต้น และกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของประเทศ (Country Strategic Positioning) เพื่อให้ประเทศไทยเป็นประเทศรายได้สูงที่มีการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรมเป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ของภูมิภาคสู่ความเป็นชาติการค้าและบริการ (Trading and Service Nation) เป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์และเกษตรปลอดภัยแหล่งอุตสาหกรรมสร้างสรรค์และนวัตกรรมสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- Thailand 4.0: เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมซึ่งต้องเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” และเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม อาทิ
 - การเกษตรก็ต้องเปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิมไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี หรือ Smart Farming โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้นและเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ
 - การเปลี่ยนจาก SMEs แบบเดิม ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง
 - การเปลี่ยนจากรูปแบบบริการแบบเดิมซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูง
 - การเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงโดยโมเดลของ Thailand 4.0 สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี นั่นคือ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องวางแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” มากขึ้น พร้อมสร้างการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยสร้างความพร้อมในด้านองค์กร



ของโรงงานไฟ ให้สามารถก้าวไปสู่การเป็น Smart Enterprises ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างบริการที่มีมูลค่าสูง และพัฒนาแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงขึ้น

- **Digital Economy:**³ คือการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่ออำนวยความสะดวกให้เศรษฐกิจมีมูลค่าและประสิทธิภาพสูงขึ้น และการจัดการข้อมูลข่าวสารที่ทำให้การตลาดขยายตัวและสังคมรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้ดียิ่งขึ้น สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตมวลรวมของประเทศให้ทันกับโลกในยุคปัจจุบันตั้งแต่ Knowledge Economy หรือเศรษฐกิจบนพื้นฐานของความรู้และ Creative Economy ที่วางเป้าหมายในการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับสินค้าและบริการผ่านทางนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โดยแนวคิดในการบริหารจัดการระบบเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับยุค Digital Economy แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนคือ

- (1) Digital Commerce ในอดีตมักกล่าวถึง e-Commerce แต่ในยุคปัจจุบันตลาดการค้าดิจิทัลได้แตกแขนงไปสู่ mobile-commerce และ Social Commerce ที่ขายของผ่านเว็บไซต์ออนไลน์หรือการค้ำบนระบบดิจิทัลที่กระตุ้นการพัฒนาเศรษฐกิจได้รวดเร็ว
- (2) Digital Transformation คือ การนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆมาประยุกต์ใช้ให้เกิดมูลค่าทางธุรกิจนอกเหนือจากการค้า แต่เป็นเรื่องของประสิทธิภาพในการทำธุรกิจและขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการทำงานลดต้นทุน เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
- (3) Digital Consumption คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการที่มีอยู่เดิมและการใช้เทคโนโลยี Digital มาประยุกต์เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพในการทำธุรกิจต่างๆ

นอกจากนี้ เพื่อรองรับกับเทคโนโลยีที่จะเกิดใหม่และเพื่อก้าวให้ทันกับยุคไอทีในการให้บริการและถ่ายทอดความรู้สู่ภาคประชาชนอย่างทั่วถึง จึงควรให้ความสำคัญและตั้งเป้าที่จะปฏิรูปประเทศสู่เศรษฐกิจเชิง Digital อย่างจริงจัง เพื่อให้มีการขนส่งข้อมูลจำนวนมากโดยสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และมีโครงข่ายอินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูงเชื่อมต่อกันทั่วทุกพื้นที่ด้วยความรวดเร็ว และการร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนจะสามารถลดช่องว่างเชิง Digital ลดต้นทุนที่เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ประชาชนผู้มีรายได้น้อยสามารถเข้าถึงไอทีได้ และลดความซ้ำซ้อนในการสร้างเครือข่ายของหน่วยภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยได้เครือข่ายที่มีคุณภาพและประหยัดการลงทุนสูงสุดเมื่อเข้าสู่ระบบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือเออีซี

2.1.2 แนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

- **ทิศทางและแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ:** ตามที่ที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ครั้งที่ 1/2560 ได้มีมติเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจและมอบหมายให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ดังนี้
 - ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กำหนดบทบาทของรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติโดยกำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนและแยกบทบาทระหว่างผู้กำกับดูแลผู้กำหนดนโยบายและผู้ให้บริการออกจากกันอย่างชัดเจน
 - ยุทธศาสตร์ที่ 2 : บริหารแผนการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศโดยการจัดให้มีแผนการลงทุนของรัฐวิสาหกิจราย 5 ปีที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุนพร้อม

³ “Digital Economy : รู้ทัน เข้าใจ และนำไปใช้”, กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (วท.)



ทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับโครงการลงทุน และการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนทางเลือกอื่นๆ เช่น การส่งเสริมให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPPs) หรือการระดมทุนผ่านกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย เป็นต้น

- ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการเงินที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ จะจัดให้มีกลไกในการชดเชยให้แก่รัฐวิสาหกิจที่ได้ดำเนินการตามนโยบายของรัฐ ภายในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งทางการเงินให้กับรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยเฉพาะการมุ่งสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องคล้อยกับไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนและลดต้นทุนการดำเนินงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม มีกลไกส่งเสริมและสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจ ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรคุณธรรม มีกลไกกำกับติดตามตรวจสอบ บริหารความเสี่ยง และประเมินผลที่เพียงพอเหมาะสม มีโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานสมัยใหม่ พัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่กับการมีคุณธรรม กำหนดระบบแรงจูงใจการดำเนินงานที่เหมาะสม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

● แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม: ประกอบด้วย

(1) บริบทเฉพาะสำหรับสาขา – ธุรกิจการพิมพ์

ในอนาคตธุรกิจการพิมพ์จะต้องมีการพัฒนาการพิมพ์ โดยใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีและอุปกรณ์การพิมพ์ที่ทันสมัยเข้ามาช่วยให้การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมุ่งเน้นที่คุณภาพงานพิมพ์และด้านความปลอดภัยเป็นสำคัญ ปรับปรุงคุณภาพให้บริการเพื่อดึงดูดความสนใจให้ลูกค้ามาใช้บริการโรงพิมพ์ เนื่องจากในอนาคตจะมีการใช้สื่อออนไลน์เข้ามาทดแทนการพิมพ์มากยิ่งขึ้น อาจส่งผลให้ความต้องการใช้บริการโรงพิมพ์ลดลง ธุรกิจการพิมพ์จึงควรมีการปรับตัวต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงในตลาดเพื่อสร้างความอยู่รอดในอนาคต โดยการลดขั้นตอนการผลิตให้สั้นลง ใช้คนน้อยลงโดยใช้เครื่องจักรเข้ามาทดแทน มีระบบควบคุมคุณภาพเพื่อให้งานได้มาตรฐานและสะดวกรวดเร็วทันต่อความต้องการของลูกค้า

(2) บริบทเฉพาะสำหรับสาขา – ธุรกิจการไฟ

การประกอบธุรกิจไฟในประเทศไทยมีลักษณะเป็นการผูกขาด (Monopoly) โรงงานไฟฟ้า เป็นเพียงรายเดียวที่ได้รับอนุญาตจากกรมสรรพสามิตให้ผลิต นำเข้า และจำหน่ายไฟได้ โรงงานไฟฟ้าจึงปราศจากคู่แข่งในธุรกิจไฟ สำหรับตลาดไฟต่างประเทศมีลักษณะเป็นตลาดเสรีอนุญาตให้มีการประกอบธุรกิจค้าไฟได้ถูกต้องตามกฎหมาย และมีการซื้อขายไฟอย่างเสรีเช่นกัน กลุ่มผู้บริโภคนไฟต่างประเทศหรือสถานค้าไฟมีความต้องการบริโภคไฟเป็นจำนวนมากเฉลี่ย 5.5-12 ล้านสำหรับ/ปี และมีโอกาสเลือกซื้อไฟจากผู้ผลิตหรือจำหน่ายไฟ ซึ่งมีด้วยกันหลายรายและมาจากหลายประเทศ อาทิ มาเลเซีย ญี่ปุ่น สเปน จีน เป็นต้น รูปแบบไฟที่ผลิตและจำหน่ายทั่วไปสำหรับตลาดในประเทศ



เป็นไพ่แบบ (Custom Playing Cards) กล่าวคือ ด้านหน้าและด้านหลังไพ่เป็นรูปแบบเดียวกันตามที่โรงงานไฟฟ้ากำหนด ในขณะที่ไพ่ใช้ในบ่อนตลาดต่างประเทศจะมีรูปแบบตามที่ลูกค้าเสนอแบบไว้หรือ Personalized Playing Cards ซึ่งออกแบบเป็นการเฉพาะตามความต้องการของลูกค้า เช่น ด้านหลังไพ่จะพิมพ์เป็นโลโก้บ่อนตนเอง หรือรูปแบบเฉพาะต่างๆ ซึ่งผลิตภัณฑ์ของ โรงงานไฟ ถูกนำไปจำหน่ายบริเวณบ่อนชายแดนรอบประเทศ ซึ่งอาจพิจารณาถึงความได้เปรียบทางด้านต้นทุนในการขนส่งสินค้า เมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำเข้าจากผู้ผลิตประเทศอื่น

(3) ประเด็นข้อสังเกตคณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ (SubPAC)⁴

- โรงงานไฟฟ้า ควรศึกษารูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมกับองค์กรในการขายไฟ เพื่อเป็นทางเลือกเมื่อสัญญาสัมปทานหมดลง โดยโรงงานไฟฟ้า อาจจะยกเลิกระบบสัมปทานและหันมาขายไฟกับเอกชนโดยตรงเอง เปลี่ยนจาก bidding มาเป็นการ Sharing ส่วนแบ่งรายได้ร่วมกับเอกชน
- โรงงานไฟฟ้า ควรทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงงานไฟฟ้าให้สอดคล้องกับประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง การขออนุญาตผลิตไฟ และ ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วย การจัดตั้งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต 2535

2.1.3 แนวนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด

- นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด: กรมสรรพสามิต ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด ของ โรงงานไฟ ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564 ปรับปรุง พ.ศ. 2562) โดยมีวิสัยทัศน์ เป็น “ผู้นำการจัดเก็บภาษีเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน” ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ได้แก่
 - ยุทธศาสตร์: การบริหารการจัดเก็บภาษีแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
 - ยุทธศาสตร์: การใช้นโยบายภาษีเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมสุขภาวะที่ดีขึ้นของประชาชน
 - ยุทธศาสตร์: การบริหารองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล
 - ยุทธศาสตร์: การเสริมสร้างนวัตกรรมทางภาษี

นอกจากนี้ ยังมีแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ที่กำหนดกรอบการดำเนินงานภายใต้แต่ละกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญหนึ่งที่น่าจะส่งผลกระทบต่อภารกิจใหม่ในอนาคตของโรงงานไฟ คือ

ยุทธศาสตร์: การบริหารการจัดเก็บภาษีแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
กลยุทธ์: บูรณาการบริหารการจัดเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพ
จัดทำฐานข้อมูลปริมาณการจ่ายแสดมภ์

เนื่องจากรูปแบบแสดมภ์ของกรมสรรพสามิต และการจัดทำฐานข้อมูลปริมาณการจ่ายแสดมภ์ มีความสำคัญต่อโรงงานไฟ ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ผลิตแสดมภ์สรรพสามิตของกรมสรรพสามิต ในด้านรายได้ และการวางแผนการผลิต ซึ่ง โรงงานไฟควรให้ความสำคัญ และนำเอายุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิต ด้านการบริหารการจัดเก็บภาษีแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนมาพิจารณาประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ในครั้งนี้อย่างรอบคอบ

⁴รายงานการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน ของ รัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒



 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาฉบับ 12	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน		ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและ เสริมสร้างศักยภาพคน	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบบริหารจัดการภาครัฐ
	สร้างเสริม ความมั่นคงแห่งชาติ (ย.5)	การสร้างความเข้มแข็ง ทางเศรษฐกิจ (ย.3)	การพัฒนาภาคเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ (ย.9)		การบริหารจัดการภาครัฐป้องกันกา ทุจริต (ย.6)
		การพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐาน (ย.7)	ความร่วมมือระหว่าง ประเทศ (ย.10)		

เป้าหมายและทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ ปี 2560 – 2564				
 ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่ง ทางการเงินเพื่อความยั่งยืน ในระยะยาว	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและ เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และ แผน Digital Economy	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้ มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม				
บทบาทเป้าหมาย แยกบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ใน การเป็น Regulator / Operator ปรับบทบาทเป็น Operator	การลงทุน • จัดลำดับความสำคัญ ความคุ้มค่า ของโครงการให้สอดคล้องกับ บทบาทหน้าที่ยุทธศาสตร์ • มีแหล่งเงินที่เหมาะสม	ฐานะการเงินที่มั่นคง สร้างรายได้เพิ่มจาก สินทรัพย์ธุรกิจต่อยอด	เทคโนโลยีและนวัตกรรม ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐาน สำหรับรัฐวิสาหกิจที่กำหนด ในยุทธศาสตร์ภาพรวม	ธรรมาภิบาลและการ บริหารจัดการที่ดี ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐาน สำหรับรัฐวิสาหกิจที่กำหนด ในยุทธศาสตร์ภาพรวม

ยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ๔ ปี (พ.ศ.2560 – 2564)			
ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการการจัดเก็บภาษี อย่างมีประสิทธิภาพ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 นโยบายภาษีเพื่อสร้างสมดุลทาง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 บริหารองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาล	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ขับเคลื่อนการใช้นวัตกรรม เพื่อไปสู่การปฏิบัติ
<ul style="list-style-type: none"> จัดเก็บภาษีเพื่อฐานทางการคลังอย่าง ยั่งยืน บูรณาการปราบปราม เพิ่มประสิทธิภาพตรวจสอบภาษี 	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างความสมดุลในการเก็บภาษี เพื่อ ดูแลสังคม สิ่งแวดล้อมและพลังงาน 	<ul style="list-style-type: none"> บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล พัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรสู่ความ เป็นสากล 	<ul style="list-style-type: none"> ขับเคลื่อนนวัตกรรมและพัฒนาไปสู่การ ปฏิบัติ

แผนภาพแนวนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับโรงงานไฟ

2.1.4 สรุปประเด็นสำคัญเชิงนโยบาย

กล่าวโดยสรุป พบว่า ประเด็นสำคัญเชิงนโยบายต่อการดำเนินงานของโรงงานไฟ ที่ควรนำมาใช้ประกอบการพิจารณาทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ประจำปี 2562 นี้ ประกอบด้วย

- 1. ทบทวนสัญญาสัมปทานของการขายไฟ ในเรื่องของแรงจูงใจในการดึงดูดเอกชนรายใหม่**
ยุทธศาสตร์ชาติ ข้อ 2: ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
ยุทธศาสตร์ การพัฒนารัฐวิสาหกิจ ข้อ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพิ่มความยั่งยืนในระยะยาว
กรมสรรพสามิตข้อ 2 การใช้นโยบายภาษีเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมสุขภาพที่ดีขึ้นของประชาชน
ข้อเสนอแนะจากการประเมินผล
- 2. เพิ่มศักยภาพงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงให้สามารถแข่งขันได้**
ยุทธศาสตร์ชาติ ข้อ 2: ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
ยุทธศาสตร์ การพัฒนารัฐวิสาหกิจ ข้อ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพิ่มความยั่งยืนในระยะยาว
กรมสรรพสามิตข้อ 2 การใช้นโยบายภาษีเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมสุขภาพที่ดีขึ้นของประชาชน
ข้อเสนอแนะจากการประเมินผล
- 3. เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน สร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์**
ยุทธศาสตร์ชาติ ข้อ 2: ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน



<p>ยุทธศาสตร์ การพัฒนารัฐวิสาหกิจ ข้อ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพิ่มความยั่งยืนในระยะยาว กรมสรรพสามิตข้อ 3 การบริหารองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาล</p>
<p>4. จัดทำแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริการจัดการองค์กรให้ชัดเจน กรมสรรพสามิตข้อ 3 การบริหารองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาล ข้อสังเกตจากการประเมินผล โดยกระทรวงการคลัง ข้อเสนอแนะจากการประเมินผล</p>
<p>5. ขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม พัฒนารูธุรกิจให้บริการสิ่งพิมพ์ดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ยุทธศาสตร์ การพัฒนารัฐวิสาหกิจ ข้อ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน Digital Economy กรมสรรพสามิตข้อ 4 การเสริมสร้างนวัตกรรมทางภาษี</p>



2.2 การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันโดยรวมของโรงงานไฟ (ปัจจัยภายใน)

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์กร ควรพิจารณาการวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันเพื่อประเมินศักยภาพโดยรวมของโรงงานไฟซึ่งการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในโรงงานไฟที่สำคัญ แบ่งออกเป็น 6 ประเด็น ประกอบด้วย

- 1) วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์การจัดตั้ง และพันธกิจของโรงงานไฟ
- 2) โครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กร
- 3) แนวทางการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ
- 4) ผลการดำเนินงานในอดีตด้านภารกิจหลักของโรงงานไฟ
- 5) ผลการดำเนินงานในอดีตด้านการเงินของโรงงานไฟ
- 6) สภาพการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
- 7) สถานภาพองค์กร
- 8) การทบทวนความสามารถพิเศษของโรงงานไฟความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
- 9) ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์การจัดตั้ง และพันธกิจของโรงงานไฟ

โรงงานไฟ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2486 โดยเป็นส่วนราชการสังกัดกรมสรรพสามิต และต่อมาโรงงานไฟได้รับการจัดตั้งขึ้นเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล ภายใต้สังกัดของกรมสรรพสามิต ในวันที่ 1 มกราคม 2535

โรงงานไฟมีวัตถุประสงค์จัดตั้ง เพื่อ

- 1) ผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ
- 2) ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น
- 3) ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ
- 4) ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

หรือกล่าวโดยรวมได้ว่าโรงงานไฟเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ และดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ตลอดจนทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ และการตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

และเมื่อพิจารณาถึงแนวนโยบายของกรมสรรพสามิต อันเป็นหน่วยงานต้นสังกัด พบว่าจากยุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิตใน พ.ศ. 2560 และฉบับปรับปรุงในปี 2562 กรมสรรพสามิตมีการกำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการใช้นวัตกรรมเพื่อไปสู่การปฏิบัติ และกำหนดแผนการปฏิรูป เป็นนโยบายการปฏิรูประบบภาษี (รูปแบบแสดมภ์) และนโยบายจัดทำฐานข้อมูลปริมาณการจ่ายแสดมภ์ ซึ่งเป็นโอกาสอันดีที่โรงงานไฟจะใช้โอกาสนี้ในการขยายตลาดการเป็นผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงแก่หน่วยงานภาครัฐ

โดยวิสัยทัศน์ สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจ ของโรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564 ยังคงวิสัยทัศน์ตามแผนวิสาหกิจฉบับปัจจุบัน เพื่อ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงภาครัฐด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส” ทั้งนี้ ได้มีการทบทวนพันธกิจให้สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ.2560 ซึ่งวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรเหล่านี้ ถือเป็นกรอบใหญ่ที่ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ในการทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ ประจำปี 2560– 2564 ฉบับใหม่เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในอนาคต



(รายละเอียดการทบทวนพันธกิจ ในบทที่ 5 เรื่องการทบทวนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2562)

วิสัยทัศน์
“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส”

- พันธกิจ**
1. ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความการจดทะเบียนภาษีทุกประเภท และบริการเกี่ยวเนื่อง เพื่อรองรับการจดทะเบียนรายได้ของกรมสรรพสามิต
 2. ให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรเพื่อการจดทะเบียนรายได้ แก่หน่วยงานภาครัฐ
 3. ครอบคลุมตลาดไฟในประเทศทั้งหมด และขยายสู่ธุรกิจไพคาสิโนในภูมิภาค
 4. บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
 5. ผลผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์

กรอบนโยบายโรงงานไฟในปัจจุบัน (แผนวิสาหกิจ โรงงานไฟ ปี 2559-2563)



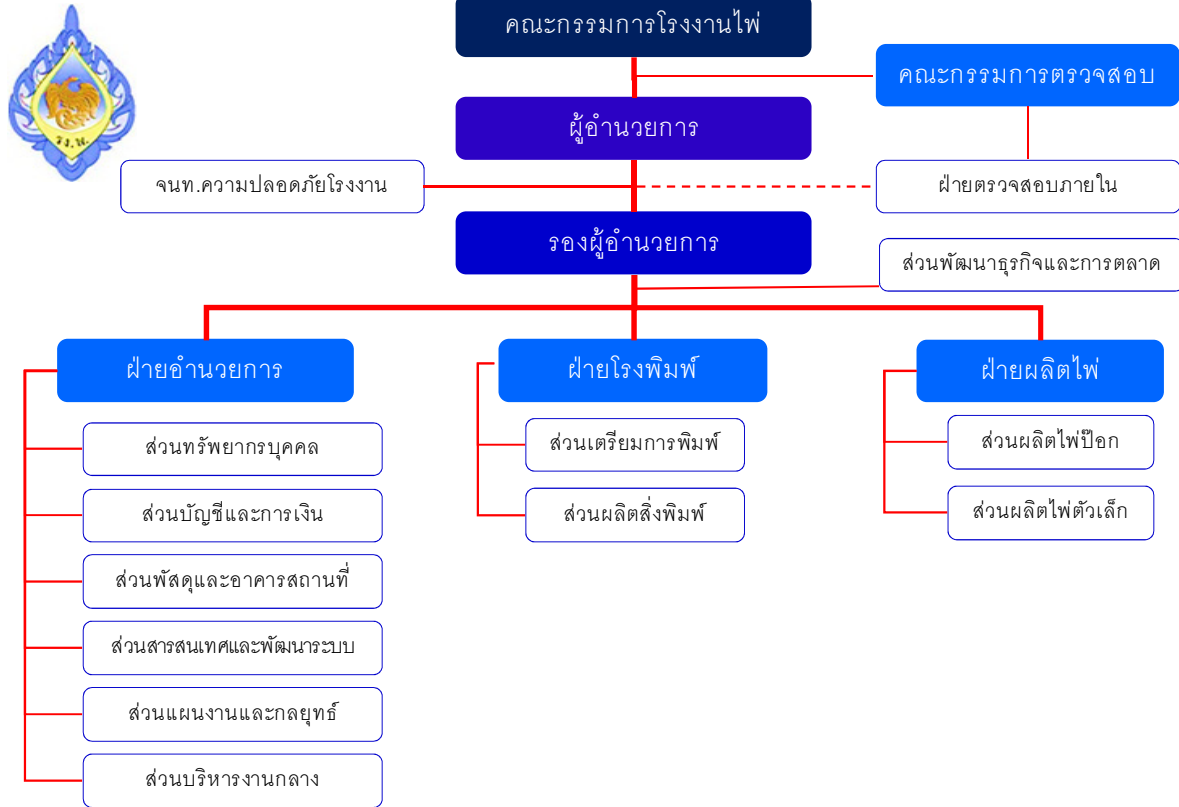
แผนภาพแสดงกรอบการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจใหม่ของโรงงานไฟ

2.2.2 โครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กร

โรงงานไฟมีโครงสร้างการบริหารงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการโรงงานไฟ ผู้อำนวยการโรงงานไฟ และรองผู้อำนวยการโรงงานไฟ ตามลำดับ โดยมีการแบ่งสายงานออกเป็น 4 ฝ่าย อันประกอบไปด้วย 1) ฝ่ายอำนวยการ 2) ฝ่ายโรงพิมพ์ 3) ฝ่ายผลิตไฟ และ 4) ฝ่ายตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ ได้ทำการแยกส่วนของกิจกรรมการตลาดออกไปเป็นหนึ่งส่วนงานเฉพาะโดยไม่สังกัดฝ่ายใดและใช้ชื่อว่า “ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด” โดยในแต่ละฝ่ายมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



1. ฝ่ายอำนวยการ สำหรับฝ่ายอำนวยการ มี 6 ส่วนงานที่สำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการ คือ 1) ส่วนทรัพยากรบุคคล 2) ส่วนบัญชีและการเงิน 3) ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่ 4) ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ และ 5) ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ 6) ส่วนบริหารงานกลาง โดยทุกส่วนร่วมกันทำหน้าที่ขับเคลื่อนและสนับสนุนกระบวนการทำงานภายในโรงงานไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจสิ่งพิมพ์ควบคู่กันไปด้วย
2. ฝ่ายโรงพิมพ์ สำหรับฝ่ายโรงพิมพ์ มี 2 ส่วนงานที่สำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายโรงพิมพ์ คือ 1) ส่วนเตรียมการพิมพ์ และ 2) ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ ซึ่งฝ่ายและส่วนดังกล่าวในปัจจุบัน มีหน้าที่ในการดูแลกระบวนการเตรียมการและผลิตสิ่งพิมพ์ อาทิ แสตนปียาสูบในประเทศใช้แทนแสตนปียาคาตวงละ 10 สตางค์ แสตนปียาสูบในประเทศให้ใช้ปิดบนของบรรจุยาเส้น ยาเคี้ยว และบุหรี่อื่น ขนาดบรรจุไม่เกิน 15 กรัม (สติ๊กเกอร์) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจทางด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงฝ่ายโรงพิมพ์ ส่วนเตรียมการพิมพ์ และ ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ จะต้องรับหน้าที่ในการดูแลกระบวนการออกแบบ การเตรียมการ และการผลิตสิ่งพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่หลากหลายประเภทมากขึ้น
3. ฝ่ายผลิตไฟฟ้า สำหรับฝ่ายผลิตไฟฟ้า มี 2 ส่วนงานที่สำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายผลิตไฟฟ้า คือ 1) ส่วนผลิตไฟฟ้าป้อน และ 2) ส่วนผลิตไฟฟ้าตัวเล็ก โดยที่ฝ่ายและส่วนดังกล่าวมีหน้าที่ในการดูแลและควบคุมกระบวนการผลิตทั้งไฟฟ้าป้อนและไฟฟ้าตัวเล็กทุกประเภท
4. ฝ่ายตรวจสอบภายใน สำหรับฝ่ายตรวจสอบภายในนั้นไม่มีส่วนงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลส่วนใดเป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากมีอำนาจเป็นของตนเองในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในองค์กรทุกส่วนงาน และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินการภายในของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต
5. ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด เป็นส่วนงานเฉพาะขึ้นตรงกับรองผู้อำนวยการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารอย่างใกล้ชิด และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตลาดเชิงรุก เพื่อรองรับการขยายธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจไฟฟ้าทั้งในและต่างประเทศ



แผนภาพแสดงโครงสร้างการบริหารงานของโรงงานไฟ⁵

2.2.3 แนวทางการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ

โรงงานไฟเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต เพื่อดำเนินการผลิตไฟ หรือนำเข้าไฟมาจำหน่ายในประเทศไทย รวมทั้งการดำเนินการผลิตสิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ ต่อมาในการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2558 โรงงานไฟได้มีการปรับปรุงวิสัยทัศน์เพื่อ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และโปร่งใส” โดยโรงงานไฟมีภารกิจหลัก เป็น 2 ส่วน ได้แก่ การผลิตและให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป และ การผลิตไฟและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ไฟ อาทิ การจัดหาไฟจากต่างประเทศ และจัดจำหน่ายไฟผ่านบริษัทเอกชนที่ได้รับสิทธิ์ในการเป็นผู้รับประโยชน์การจัดจำหน่ายไฟในประเทศไทย โดยลักษณะการประกอบธุรกิจหลักของโรงงานไฟ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ธุรกิจให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไป

โรงงานไฟให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงโดยมีคู่ค้าหลัก คือ กรมสรรพสามิต ในการผลิตแสตมป์สรรพสามิต โดยปัจจุบัน โรงงานไฟสามารถผลิตแสตมป์สรรพสามิตได้ 6 ประเภท ได้แก่ (1) แสตมป์ยาสูบ ขนาดบรรจุไม่เกิน 30 กรัม (2) แสตมป์เครื่องตม้นำเข้า (3)แสตมป์เครื่องตมภายในประเทศ (4) เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสำหรับผลิตภัณฑ์ไฟ (5) แสตมป์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่น ขนาดบรรจุไม่เกิน 20 กรัม (6) แสตมป์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่น ขนาดบรรจุตั้ง 20 กรัมขึ้นไปซึ่งปัจจุบันธุรกิจให้บริการสิ่งพิมพ์ยังพึ่งพาการสั่งซื้อจากกรมสรรพสามิตเป็นหลัก ทำให้มีรายได้ผันตามปริมาณการเก็บภาษีประเภทต่างๆของกรมสรรพสามิต โดยในปี 2559 -2561 โรงงานไฟมีรายได้จากการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง 28ล้านบาท 8.1 ล้านบาท และ 127 ล้านบาท ตามลำดับ

⁵มติคณะกรรมการโรงงานไฟ ครั้งที่ 11/2559 วันที่ 15 พฤศจิกายน 2559



นอกจากนี้ โรงงานไฟยังมีความสามารถให้บริการงานพิมพ์ทั่วไป ตัวอย่างเช่น สมุดทะเบียน สมุดเวชระเบียน ใบอนุญาต ใบเสร็จรับเงิน วุฒิบัตร กระดาษหัวจดหมาย ซองจดหมาย ฉลากปิดสุรา เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ธุรกิจสิ่งพิมพ์ในปัจจุบันสร้างรายได้ให้แก่โรงงานไฟในสัดส่วนที่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากธุรกิจอื่นๆ ของโรงงานไฟ ซึ่งในปี 2558-2561 โรงงานไฟมีรายได้จากการรับจ้างพิมพ์ทั่วไปอยู่ที่ 15.5 ล้านบาท 8.4 ล้านบาท 13.2 ล้านบาทและ 8.84 ล้านบาทตามลำดับ โดยลูกค้าหรือผู้จ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟ ได้แก่ หน่วยงานราชการของกระทรวงการคลัง กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม สมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย เป็นต้น



แสตมป์ยาสูบ ขนาดบรรจุไม่เกิน 30



แสตมป์
เครื่องดื่ม



แสตมป์เครื่องดื่ม
ผลิตในประเทศ (สีน้ำ)



แสตมป์



แสตมป์ยาสูบ ชนิดอื่น ขนาดบรรจุไม่เกิน 20



แสตมป์ยาสูบ ชนิดอื่น ขนาดบรรจุตั้งแต่ 20 กรัมขึ้น

ภาพแสดงผลภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟ ในปัจจุบัน

2) ธุรกิจการผลิตไฟ

โดยสามารถจำแนกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตไฟและจำหน่ายได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

2.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มไฟตัวเล็ก ได้แก่

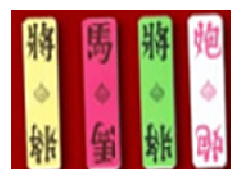
- ไฟไทย
- ไฟผ่องจีน
- ไฟจีน 4 สี



ไฟไทย



ไฟจีนสี่สี



ไฟผ่องจีน

ภาพแสดงผลภัณฑ์ไฟกลุ่มไฟตัวเล็ก



2.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มไฟ้ออก ได้แก่

- ไฟ้ออกกระดาษ ยี่ห้อ VEGAS V.G. 333
- ไฟ้ออกพลาสติก ยี่ห้อ VEGAS V.G. 222
- ไฟ้ออกพลาสติกขอบทอง ยี่ห้อ VEGAS V.G. Gold-111
- ไฟ้ออกกระดาษที่ระลึกได้แก่ไฟ้ออมไทย
- ไฟ้ออกกระดาษส่งออกได้แก่ไฟ้ออก88คลับ,ไฟ้ออกJK และไฟ้ออกVKR

ปัจจุบัน (ณ ปี 2561) โรงงานไฟ้ออกจำหน่ายไฟ้ออก (ไม่รวมไฟ้นำเข้า) คิดเป็นจำนวนเงิน 198.9ล้านบาท โดยมีสัดส่วนของการจำหน่ายไฟ้ออกพลาสติกมากที่สุด เท่ากับ 128.3 ล้านบาท รองมาคือ ไฟ้ออกพลาสติกขอบทอง มีจำนวนจำหน่ายเท่ากับ 57.5 ล้านบาท ส่วนไฟ้ออกกระดาษต้นทุนต่ำ VEGAS V.G. 666 (Low cost) นั้น ปัจจุบัน โรงงานไฟ้ออกเลิกการผลิตแล้ว แต่ยังมีสินค้าคงเหลือหมุนเวียนอยู่ในตลาด



VEGAS V.G. 333



VEGAS V.G. SILVER 222



ไฟ้ออมไทย

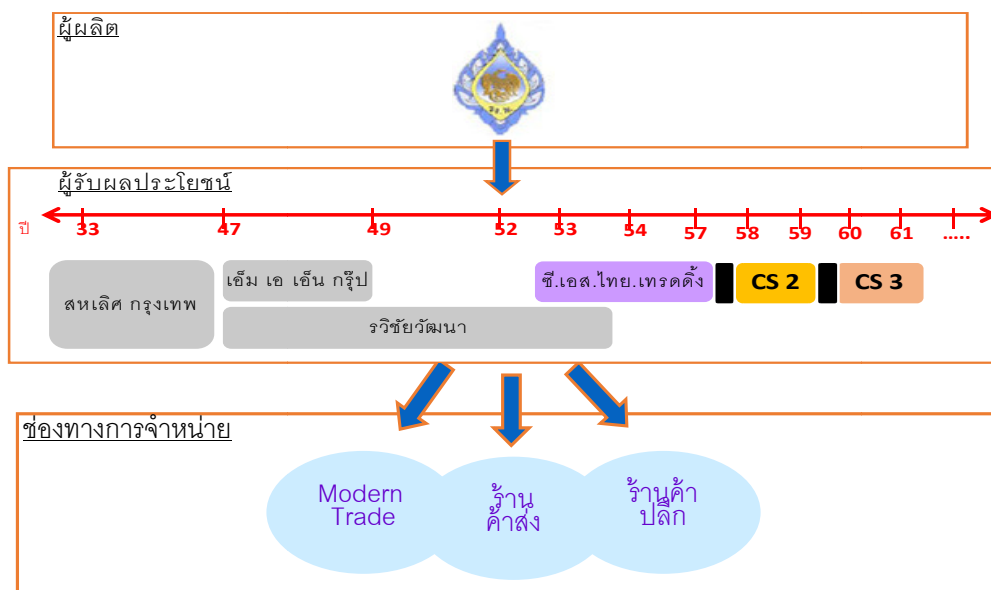


VEGAS V.G. GOLD - 111

ภาพแสดงผลิตภัณฑ์ไฟ้ออกกลุ่มไฟ้ออก

หากพิจารณารูปแบบธุรกิจ (Business Model) โรงงานไฟ้ออก พบว่า ในส่วนของผลิตภัณฑ์ไฟ้ออก ทางโรงงานไฟ้ออกมีรูปแบบการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟ้ออกโดยการผ่านสัญญาให้สิทธิกับตัวแทนจำหน่ายเท่านั้น โดยคิดราคาตามวิธี ราคาต้นทุนบวกกำไรแก่ตัวแทนจำหน่าย ซึ่งตัวแทนจำหน่ายสามารถตั้งราคาขายไฟ้ออกได้ตามความต้องการ โรงงานไฟ้ออกไม่ได้ทำการควบคุมราคาปลายทางของไฟ้ออก ดังนั้น จึงเป็นช่องว่างทางกำไรที่สูญหายไปในการตลาด เพื่อแลกกับความมั่นคงทางรายได้ที่ถูกประกันด้วยสัญญาตัวแทนจำหน่ายไฟ้ออก

ส่วนผลิตภัณฑ์ไฟ้ออกสัมปทาน ได้แก่ ไฟ้ออที่ระลึก ไฟ้ออชำรวย รวมถึงงานพิมพ์และงานสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง นั้น โรงงานไฟ้ออกได้ดำเนินงานด้านการตลาดและการจำหน่ายเอง



แผนภาพโครงสร้างการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการผลิต และจัดจำหน่ายไฟ้ออก ในประเทศไทย



3) ธุรกิจรับจ้างด้านอื่นๆ ได้แก่ การรับประทัดตราไฟป๊อกร อย่างไรก็ตาม รายได้ในส่วนนี้ของโรงงานไฟมีจำนวนที่น้อยมากและมีแนวโน้มที่จะลดลงเรื่อยๆ

กล่าวโดยสรุป โรงงานไฟมีรายได้จากภารกิจหลัก คือการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง สิ่งพิมพ์ทั่วไป และการจำหน่ายไฟ และการประทัดตราไฟป๊อกต่างประเทศ รวมทั้งมีรายได้เงินค่าผลประโยชน์ จากการที่โรงงานไฟให้สิทธิ์ในการจัดจำหน่ายไฟภายในประเทศแก่บริษัทเอกชน



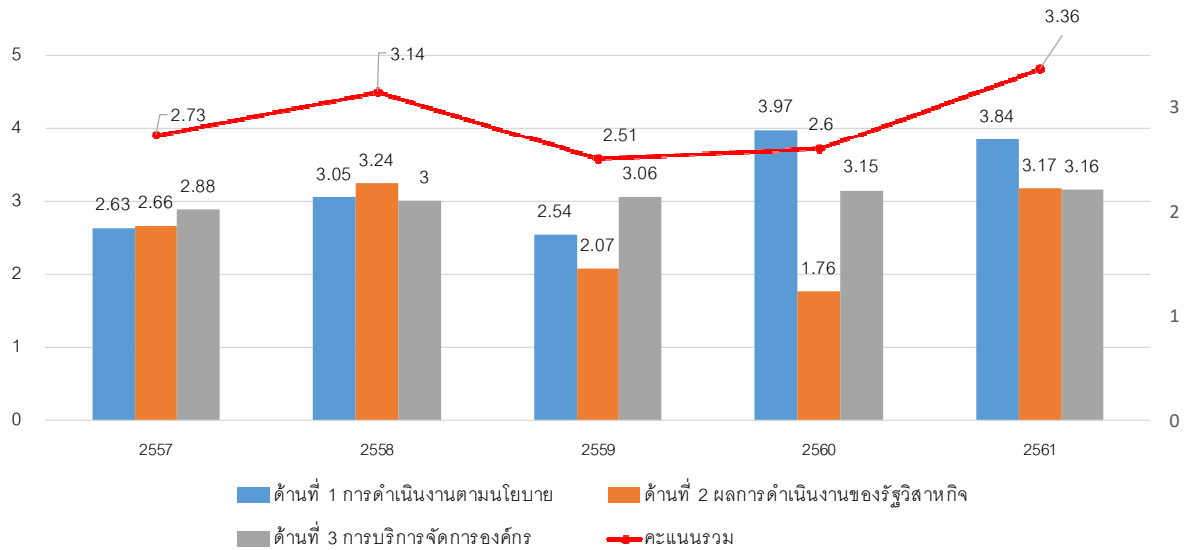
2.2.4 ผลการดำเนินงานในอดีตด้านภารกิจหลักของโรงงานไฟ

ผลการดำเนินงานด้านภารกิจหลัก สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯของโรงงานไฟ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากผลการดำเนินงานปีล่าสุด ประจำปีบัญชี 2561 พบว่า โรงงานไฟมีผลการดำเนินงานในภาพรวมที่ระดับคะแนน 3.3692ซึ่งหากมองภายในระยะยาวแล้ว ยังถือว่าเป็นผลการดำเนินงานที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

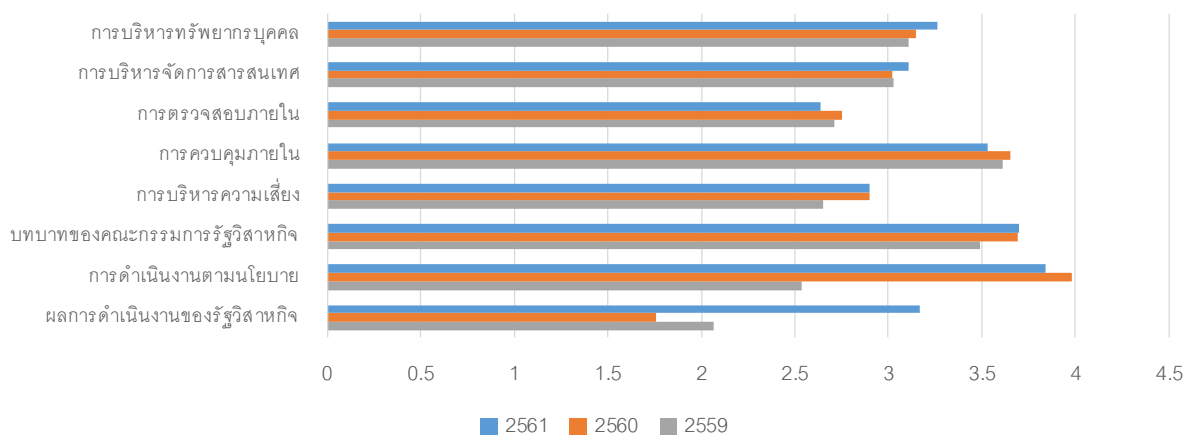
ตัวชี้วัดโรงงานไฟ



แผนภาพแสดงผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯของโรงงานไฟ

เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดในด้านต่างๆของโรงงานไฟแล้วจะเห็นได้ว่า โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้คะแนนสูงถึง 3.8417 อย่างไรก็ตาม ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และการบริหารจัดการองค์กรยังมีจุดที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นได้

ตัวชี้วัดโรงงานไฟ ด้านการบริหารจัดการองค์กร



แผนภาพแสดงผลการดำเนินงานตามจำแนกการบริหารองค์กรในด้านต่างๆ



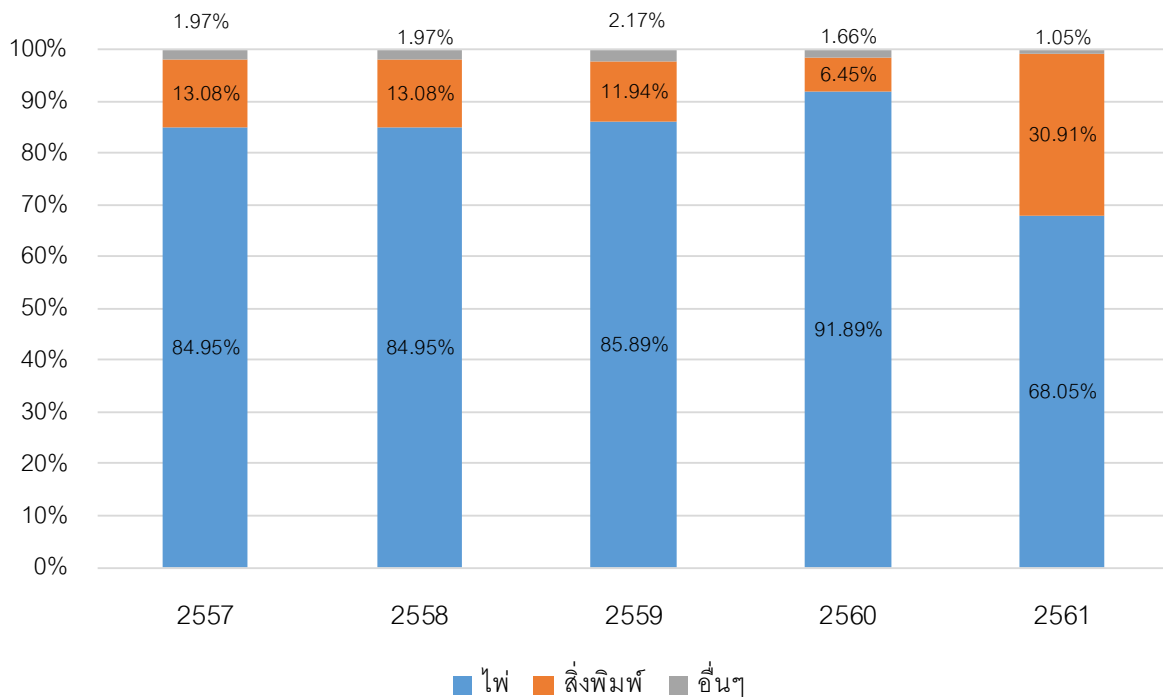
จากข้อมูลจะเห็นได้ว่าในส่วนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ อันได้แก่การดำเนินงานตามภารกิจหลัก การให้บริการสิ่งพิมพ์ และการจำหน่ายไฟนั้นได้คะแนนลดลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจาก ในปี 2559 ผลการดำเนินงานด้านการเงินไม่เป็นไปตามแผนจากการขาดช่วงสัญญาให้สิทธิ ประมาณ 4 เดือน ต่อมาในปี 2560 ผลการดำเนินงานด้านการเงินไม่เป็นไปตามแผน เนื่องจากการจำหน่ายไฟชั่วคราว (ไฟมวยไทย) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและการขาดช่วงการจัดจ้างผลิตแอสแตมปีสรรพสามิตของกรมสรรพสามิต จึงทำให้คะแนนด้านการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจลดลงอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในปี 2561 ผลการดำเนินงานด้านการเงินถือว่าทำได้ดีกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงทำให้คะแนนด้านการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจกลับมาดีขึ้น โดยในปี 2559 - 2561 โรงงานไฟได้คะแนนให้ด้านดังกล่าวอยู่ที่ 2.07 คะแนน 1.76 และ คะแนน 3.17 คะแนนตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาคะแนนในส่วนของการบริหารจัดการองค์กร โดยแยกส่วนการพิจารณาจะเห็นได้ว่าคะแนนในส่วนของการบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน อยู่ในระดับคะแนนที่ต่ำกว่า 3 ซึ่งสะท้อนถึงระบบการตรวจสอบภายใน และระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ หากโรงงานไฟให้ความสำคัญในการปรับปรุงระบบดังกล่าว

2) ผลการดำเนินงานจากธุรกิจหลักของโรงงานไฟ

โรงงานไฟมีภารกิจหลักคือ การให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป และการผลิตและจำหน่ายไฟทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งผลการดำเนินงานของภารกิจหลักทั้ง 2 สามารถแบ่งเป็นสัดส่วนได้ดังต่อไปนี้

สัดส่วนรายได้แยกตามภารกิจของโรงงานไฟ



แผนภาพแสดงสัดส่วนผลการดำเนินงานแยกตามภารกิจของโรงงานไฟ

รายได้หลักของโรงงานไฟเฉลี่ย 3 ปีย้อนหลัง ส่วนใหญ่ประมาณ ร้อยละ 87.72 เป็นรายได้ที่เกิดจากการจำหน่ายไฟ และร้อยละ 10.91 เป็นรายได้ที่เกิดจากการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป อย่างไรก็ตามในปี 2561 รายได้ของสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากได้รับงานจากทางกรม

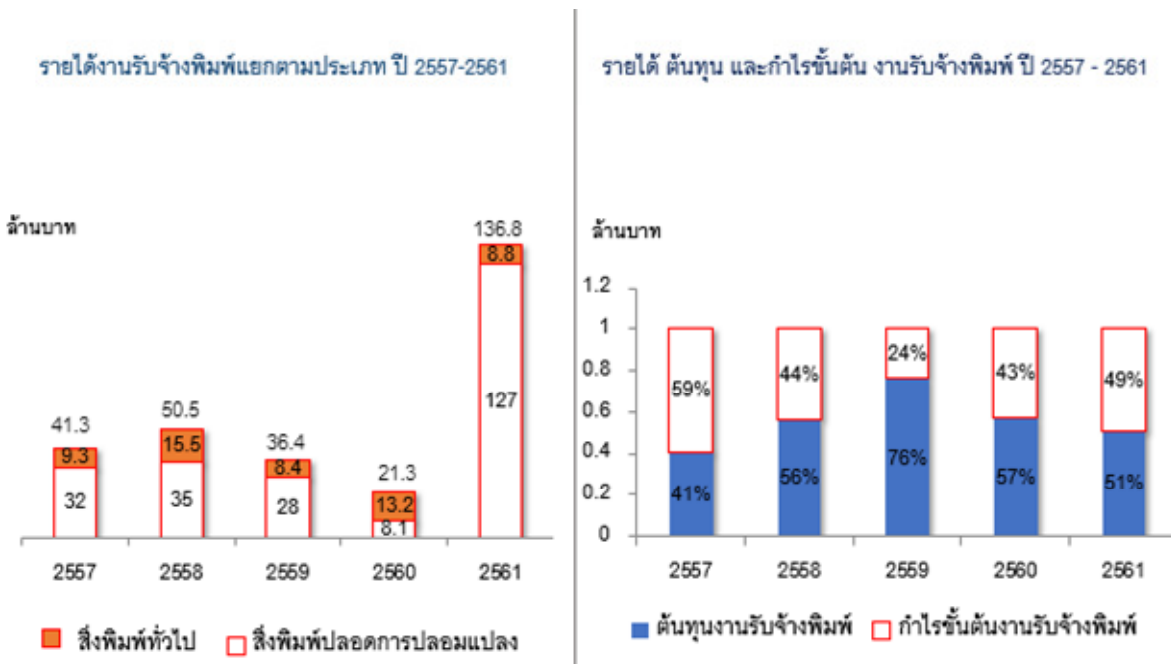


สรรพสามิต ส่งผลให้สัดส่วนรายได้ของสิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้นมาจากร้อยละ 10 เป็นร้อยละ 30 ซึ่งจำแนกรายละเอียดของแต่ละธุรกิจได้ดังต่อไปนี้

- ผลการดำเนินงานจากธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์

จากผลการดำเนินงานการให้บริการสิ่งพิมพ์ฯ ในปี 2561พบว่าโรงงานไฟได้รับงานพิมพ์จากกรมสรรพสามิตเพิ่มขึ้นค่อนข้างมากส่งผลให้รายได้และต้นทุนเพิ่มขึ้นตาม โดยมีรายได้สิ่งพิมพ์รวมอยู่ที่ 136 ล้านบาท ส่วนต้นทุนในการผลิตเพิ่มสูงขึ้นเป็น 73 ล้านบาท เนื่องจากปริมาณงานพิมพ์ที่เพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ การที่ส่วนโรงพิมพ์มีค่าใช้จ่ายคงที่เป็นค่าใช้จ่ายหลักนั้น โรงงานไฟจำเป็นต้องเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยการรับงานในปริมาณมากๆ จะช่วยทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดต่ำลง ในขณะที่การรับงานขนาดเล็กโรงงานไฟจะมีความเสียเปรียบในด้านแข่งขันด้านราคากับผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์รายอื่น

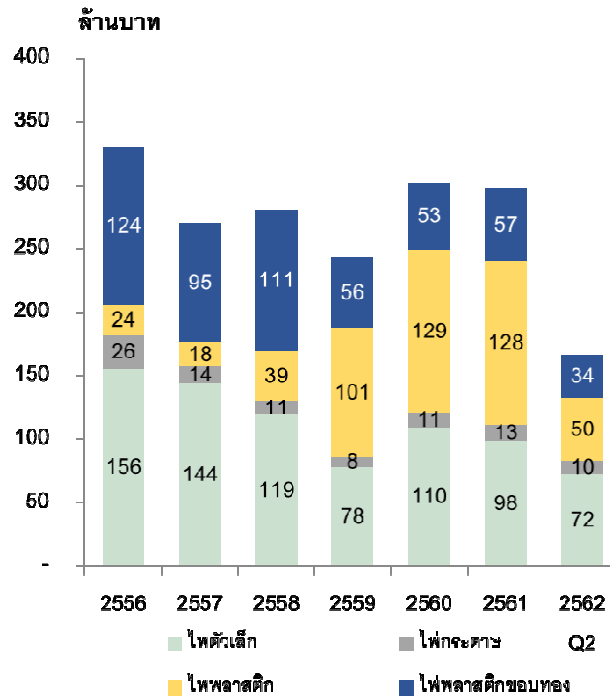


แผนภาพแสดงผลการดำเนินการธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ฯ

- ผลการดำเนินงานจากธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ

ปัจจุบันโรงงานไฟ เป็นผู้ได้รับสิทธิการผลิตไฟในประเทศไทยแต่เพียงผู้เดียว การประทับตราไฟนำเข้าจากต่างประเทศเพื่อจำหน่ายในราชอาณาจักร และจัดจำหน่ายไฟผ่านบริษัทเอกชนที่ได้รับสิทธิในการเป็นผู้รับผลประโยชน์ในการจัดจำหน่ายไฟในประเทศ ซึ่งผลการดำเนินงานสามารถแยกได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ การจำหน่ายไฟตามสัญญาการให้สิทธิจำหน่ายไฟ และการจำหน่ายไฟอื่นๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- การจำหน่ายไฟตามสัญญาให้สิทธิการจำหน่ายไฟ โดยรูปแบบสัญญาในช่วงปี 1 สิงหาคม 2559 – 31 กรกฎาคม 2561 มีการกำหนดขั้นต่ำวงเงินการจัดซื้อไฟรวมที่เดือนละ 25 ล้านบาท หรือ 300 ล้านบาทต่อปี โดยไม่กำหนดชนิดของไฟ ทำให้โรงงานไฟมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น หลังจากทีในช่วง ปี 2556 – 2559 โรงงานไฟมีรายได้จากการจำหน่ายไฟในสัญญาให้สิทธิลดลงอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากการบริหารสัญญาให้สิทธิฯ อย่างมีประสิทธิภาพและไฟต้นทุนต่ำที่เป็นสินค้าที่แย่งส่วนแบ่งตลาดในกลุ่มดังกล่าวได้ลดลงจนเกือบหายไปจากตลาดแล้ว อย่างไรก็ตามอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของการจำหน่ายไฟในช่องทางดังกล่าวในปี 2557-2561อยู่ในภาวะถดถอยที่ร้อยละ -0.38



แผนภาพแสดงผลการดำเนินการการจำหน่ายไฟตามสัญญาให้สิทธิ

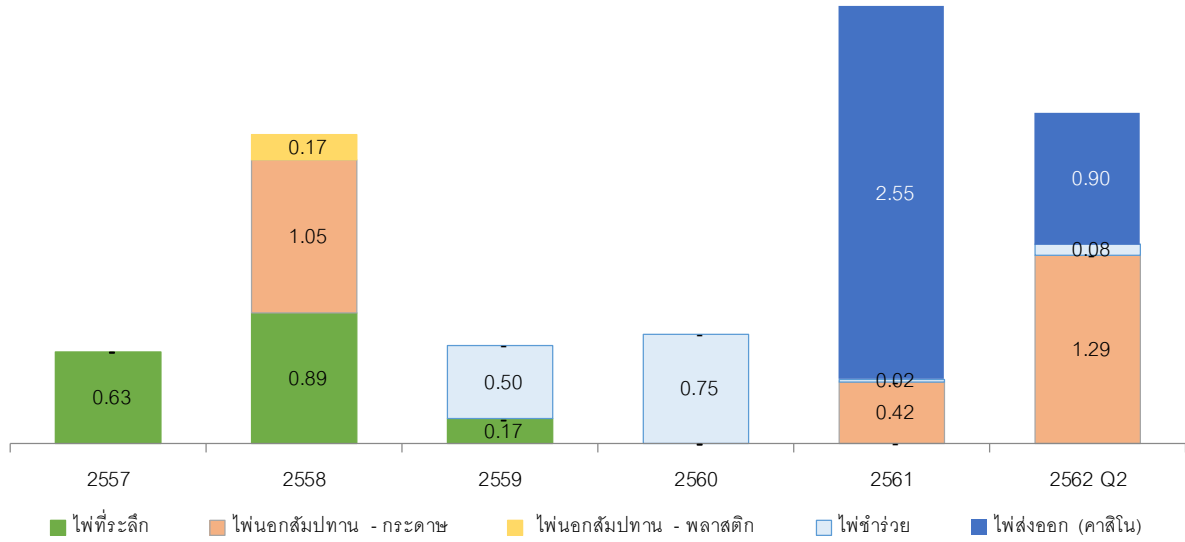
จากกราฟข้อมูลข้างต้น ทำให้ทราบว่าชนิดของไฟที่มียอดจำหน่ายสูงนั้นเปลี่ยนแปลงตามเวลา โดยในช่วงปี 2556-2557 ไฟพลังน้ำขนาดเล็กมียอดขายสูงสุด ต่อมาในปี 2558 ไฟพลังน้ำขนาดเล็กมียอดขายสูงสุด และในปี 2560 และ 2561 ไฟพลังน้ำขนาดเล็กมียอดขายสูงสุดตามลำดับ เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานในด้านอื่นๆ จากโครงสร้างรายได้ พบว่า ไฟพลังน้ำขนาดเล็กที่มียอดขายสูงสุดในปี 2561 นั้น เป็นสินค้าที่มีสัดส่วนกำไรน้อยที่สุด และสินค้าที่มีกำไรมากที่สุดได้แก่ ไฟพลังน้ำขนาดเล็กซึ่งมียอดขายเป็นอันดับ 3 ในปี 2561

- ข) การจำหน่ายไฟประเภทอื่นๆ ได้แก่ การจำหน่ายไฟชั่วคราว ซึ่งปัจจุบันโรงงานไฟมีไฟมวโยไทย ที่โรงงานไฟ ดำเนินงานทางการตลาด และเป็นผู้กระจายสินค้าสู่ร้านค้าปลีกต่างๆด้วยตัวเอง และการรับจ้างผลิตไฟที่ ระลึก และไฟศาลาโนตามคำสั่งซื้อของผู้ว่าจ้าง รายได้ในส่วนดังกล่าวคิดเป็นสัดส่วนเพียงเล็กน้อยเมื่อเทียบ กับการจำหน่ายไฟผ่านทางสัญญาการให้สิทธิฯ ซึ่งผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



โครงสร้างรายได้ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิในแต่ละประเภท ปี 2557 – 2562 Q2 (ไม่รวมไฟต้นทุนต่ำ)

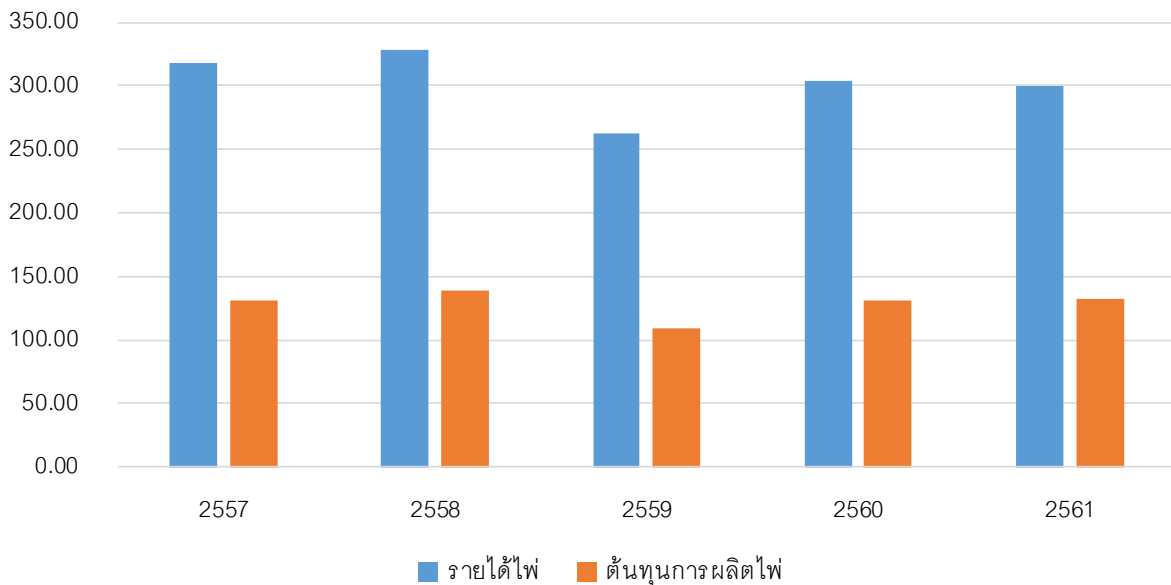
(ล้านบาท)



แผนภาพแสดงผลการดำเนินการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ

จากแผนภาพแสดงผลการดำเนินการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ จะเห็นได้ว่าในปี 2561 รายได้หลักมาจากไฟส่งออก (คาสีโน)

โครงสร้างรายได้และต้นทุนการผลิตไฟ



แผนภาพแสดงโครงสร้างรายได้และต้นทุนการผลิตไฟ



หากพิจารณาถึงรายได้การผลิตไฟรวมต่อต้นทุนรวม จะเห็นได้ว่าในปี 2561 ต้นทุนรวมการผลิตไฟนั้นคิดเป็นร้อยละ 37.44 ซึ่งใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ย 5 ปีของต้นทุนไฟรวมต่อรายได้การจำหน่ายไฟรวมซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 35.92 สะท้อนให้เห็นว่า กำไรเบื้องต้นของการผลิตไฟนั้นมีสัดส่วนที่สามารถแข่งขันได้หากโรงงานไฟมีการบริหารจัดการภายในรวมถึงต้นทุนการขายและบริหารที่ดี

2.2.5 ผลการดำเนินงานในอดีตด้านการเงินของโรงงานไฟ

จากข้อมูลงบการเงินตั้งแต่ ปี 2556 - 2561 สามารถวิเคราะห์ภาวะการเงินในภาพรวมของกิจการ ทั้งในส่วนของการวิเคราะห์สถานะความมั่นคงทางการเงินจากงบแสดงฐานะทางการเงิน และการวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานจากงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ได้ดังนี้

● สถานะความมั่นคงทางการเงิน

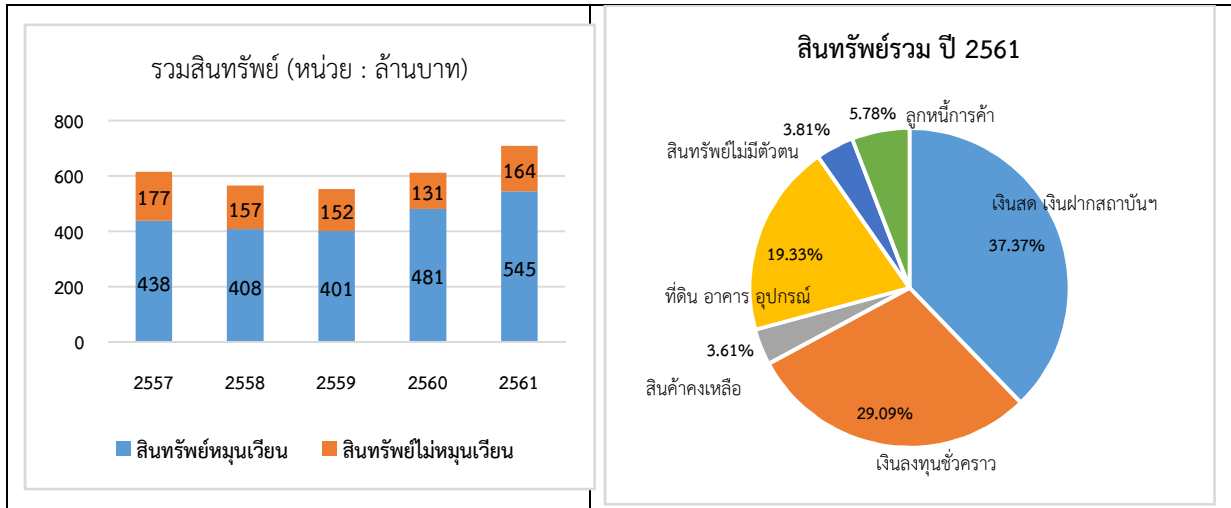
ภาพรวมสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน

จากข้อมูลงบแสดงฐานะทางการเงิน ณ วันที่ 30 กันยายน 2561 โรงงานไฟ มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 709.31 ล้านบาท ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน 545.13 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 76.85 ของสินทรัพย์รวม) ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดและรายการเงินลงทุนชั่วคราว ในขณะที่สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนมีมูลค่า 164.19 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 23.15 ของสินทรัพย์รวม) ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

	2556	2557	2558	2559	2560	2561
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	571,571,964	438,260,197	408,895,797	400,937,985	481,492,049	545,132,001
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	147,420,803	177,244,709	157,439,755	151,853,456	131,440,395	164,199,024
สินทรัพย์รวม	718,992,767	615,504,906	566,335,552	552,791,441	612,932,443	709,331,025
รวมหนี้สินหมุนเวียน	267,764,402	152,156,087	103,259,059	74,872,733	126,474,551	206,083,283
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	66,256,107	68,346,907	69,624,408	76,864,729	72,148,362	65,211,671
หนี้สินรวม	334,020,509	220,502,994	172,883,467	151,737,462	198,622,913	271,294,954
รวมส่วนของทุน	384,972,258	395,001,912	393,452,086	401,053,978	414,309,530	438,036,070
หนี้สินและส่วนของทุน	718,992,767	615,504,906	566,335,552	552,791,441	612,932,443	709,331,025

ตารางแสดงงบแสดงฐานะทางการเงินโดยย่อของ โรงงานไฟ ปี 2557 - 2561 (ล้านบาท)

ณ 30 กันยายน ปี 2562 สินทรัพย์ที่เป็นรายการสำคัญของโรงงานไฟ ได้แก่ รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเงินลงทุนชั่วคราวและที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ โดยมีมูลค่า 608.5 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 85.79 ของสินทรัพย์ทั้งหมด

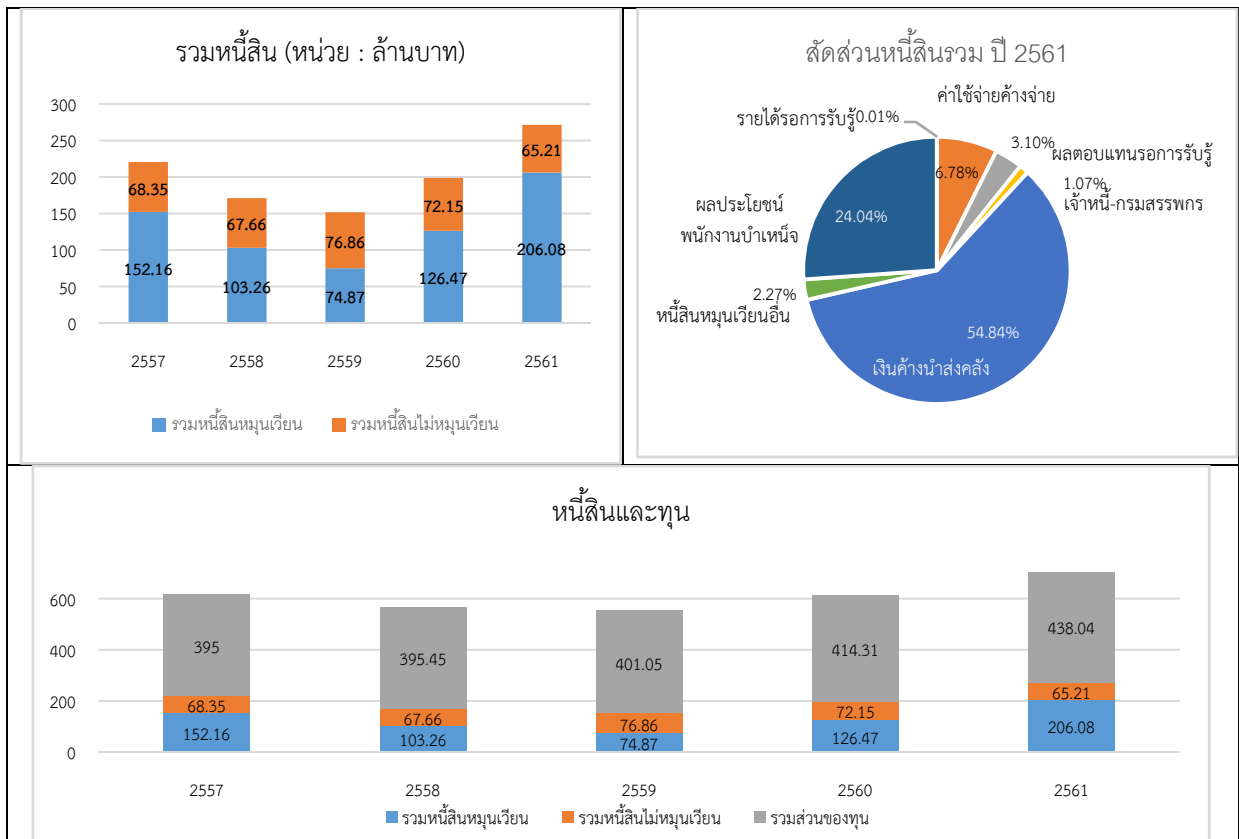


แผนภาพแสดงสัดส่วนสินทรัพย์ ของ โรงงานไฟ ปี 2557 – 2561

ในขณะที่โรงงานไฟ มีหนี้สินรวมทั้งสิ้น 271.29 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 38.26ของหนี้สินและส่วนกองทุน) ประกอบด้วย หนี้สินหมุนเวียน 206.08 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 75.96 ของหนี้สินรวม) โดยรายการส่วนใหญ่ ได้แก่ เงินค้ำนำส่งคลัง ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย ส่วนหนี้สินไม่หมุนเวียนมีมูลค่า 65.21ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 24.03 ของหนี้สินรวม) มีรายการกองทุนบำเหน็จบำนาญเป็นรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด

สำหรับส่วนกองทุน ปี 2561มีมูลค่า 438.04 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 61.78ของหนี้สินและส่วนกองทุนโดยรายการกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร เป็นรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 99.94 ของส่วนกองทุน)

และหนี้สินที่เป็นรายการหลักของโรงงานไฟ คือ รายการกองทุนบำเหน็จ โดยมีมูลค่า 65.21 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 24.04 ของหนี้สินรวม) และเงินค้ำนำส่งคลังมีมูลค่า148.78 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 54.84 ของหนี้สินรวม) ตามลำดับ



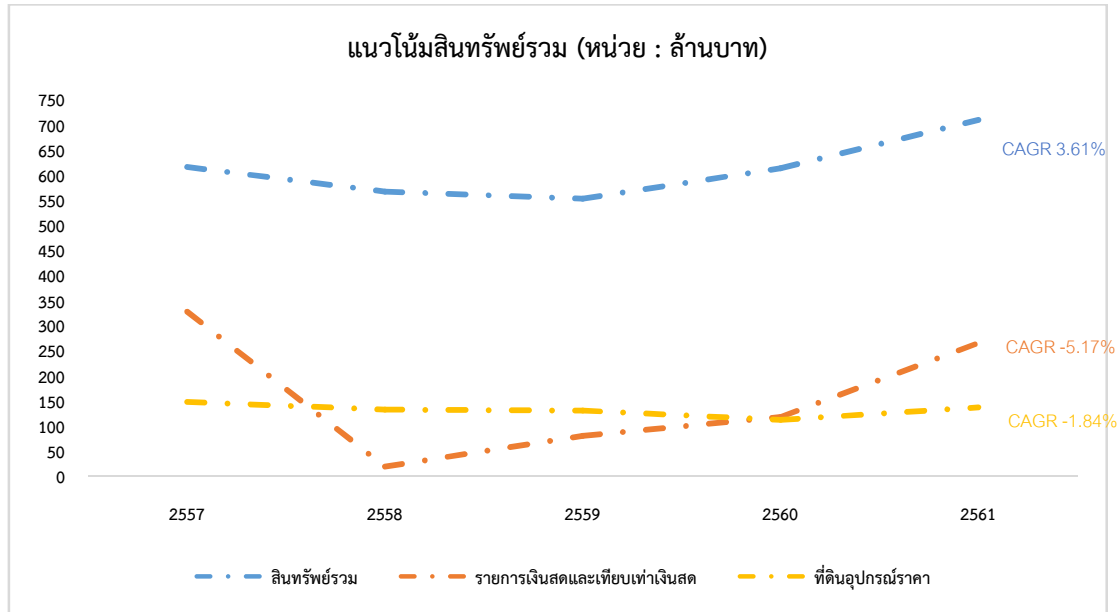
แผนภาพแสดงสัดส่วนหนี้สิน ของ โรงงานไฟ ปี 2557 – 2561

การวิเคราะห์แนวโน้มของสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของทุน

จากการวิเคราะห์พบว่า รายการสินทรัพย์รวมของโรงงานไฟ มีแนวโน้มลดลง ซึ่งเมื่อพิจารณาอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ โดยมีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CAGR) ในช่วงระหว่างปี 2557 – 2561 เท่ากับร้อยละ 3.61 โดยในปี 2561 รายการสินทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 15.72 จากปี 2560 ซึ่งสินทรัพย์รวมประกอบไปด้วยรายการสินทรัพย์ที่สำคัญได้แก่ รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด สินค้าคงเหลือ และที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด เป็นรายการสินทรัพย์ที่สำคัญ คิดเป็นร้อยละ 37.37 ของสินทรัพย์รวม และมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตามสินทรัพย์รวม โดยในปี 2561 รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดมีมูลค่าเพิ่มขึ้นร้อยละ 124.86 จากปี 2560 ที่เท่ากับ 126.47 ล้านบาท เป็น 206.33 ล้านบาท ในปี 2561

และรายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ที่มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 19.33 ของสินทรัพย์รวม และมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ในปี 2557-2561 ลดลงร้อยละ -1.84 จะเห็นได้ว่าตั้งแต่ปี 2557 มูลค่าที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์มีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ โดยที่มีอัตราการลดลงของมูลค่าที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ เฉลี่ยต่อปี ในช่วงระหว่างปี 2557 – 2560 เท่ากับร้อยละ -8.73 ซึ่งเป็นผลมาจากการหักค่าเสื่อมราคาเป็นสำคัญ และโรงงานไฟไม่มีการลงทุนในสิ่งของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์เพิ่มเติม อย่างไรก็ตาม ในปี 2561 โรงงานไฟได้มีการลงทุนซื้อเครื่องจักรเพิ่มส่งผลให้รายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ เพิ่มขึ้นจากปี 2560 ที่ 112.32 ล้านบาท เป็น 137.15 ล้านบาทในปี 2561

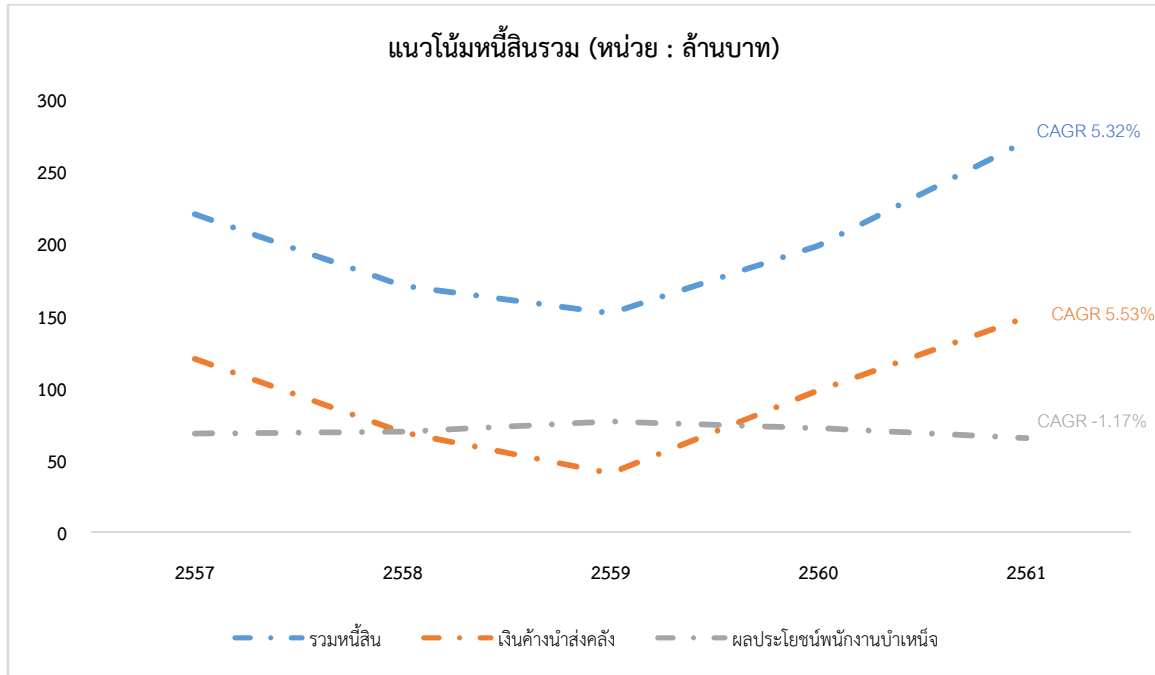


แผนภาพแสดงแนวโน้มสินทรัพย์รวมของโรงงานไฟ ปี 2557 -2561

สำหรับรายการหนี้สินของโรงงานไฟ มีแนวโน้มลดลง ซึ่งพิจารณาอัตราการเติบโตของรายการหนี้สินรวม พบว่าอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CARG) ในช่วงระหว่างปี 2557 – 2561 เท่ากับร้อยละ 5.32 โดยในปี 2561 รายการหนี้สินรวมมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 36.58จากปี 2560ซึ่งรายการหนี้สินรวมที่สำคัญประกอบไปด้วย เงินค้ำนำส่งคลังและกองทุนบำเหน็จ

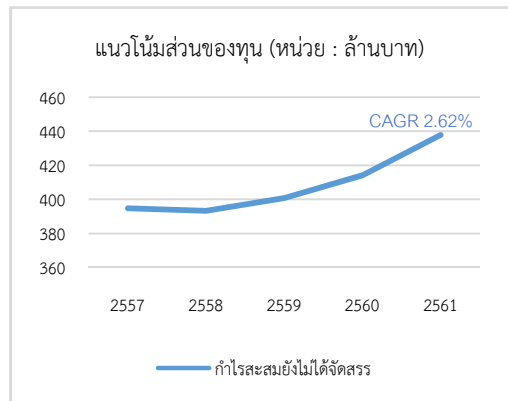
รายการเงินค้ำนำส่งคลังมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 78.87 ของหนี้สินรวม โดยที่อัตราส่วนการเงินค้ำนำส่งคลังเฉลี่ยต่อปี ในระหว่างปี 2557-2561 เพิ่มขึ้นเท่ากับร้อยละ 5.53 แต่ในปี 2561 มูลค่าเงินค้ำนำส่งคลังเพิ่มขึ้น 50.51 ล้านบาท คิดเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 51.51 จากปี 2560

สำหรับรายการกองทุนบำเหน็จบำนาญมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 24.04 ของหนี้สินรวม โดยที่อัตราส่วนการเติบโตของรายการกองทุนบำเหน็จเพิ่มขึ้นทุกปี โดยที่อัตราการการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของกองทุนบำเหน็จเฉลี่ยต่อปี ในระหว่างปี 2557 – 2561 เท่ากับร้อยละ -1.17



แผนภาพแสดงแนวโน้มหนี้สินของโรงงานไฟ ปี 2557-2561

ในส่วนกองทุนของโรงงานไฟ มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2561 โดยที่อัตราการเติบโตของทุนเฉลี่ยต่อปี เท่ากับร้อยละ 2.62 โดยที่ส่วนของทุนประกอบไปด้วยทุนและกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร เมื่อพิจารณาพบว่าทุนของโรงงานไฟมีมูลค่าคงที่ที่ 0.25 ล้านบาท ตั้งแต่ปี 2555 ถึงปัจจุบัน ดังนั้นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของส่วนทุนคือ รายการกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร โดยที่อัตราการเติบโตของกำไรสะสมของโรงงานไฟเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ในระหว่างปี 2557 - 2561 เท่ากับร้อยละ 2.62 การเติบโตของกำไรสะสมย่อมสะท้อนถึงการดำเนินงานของโรงงานไฟที่มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง



● ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ภาพรวมงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

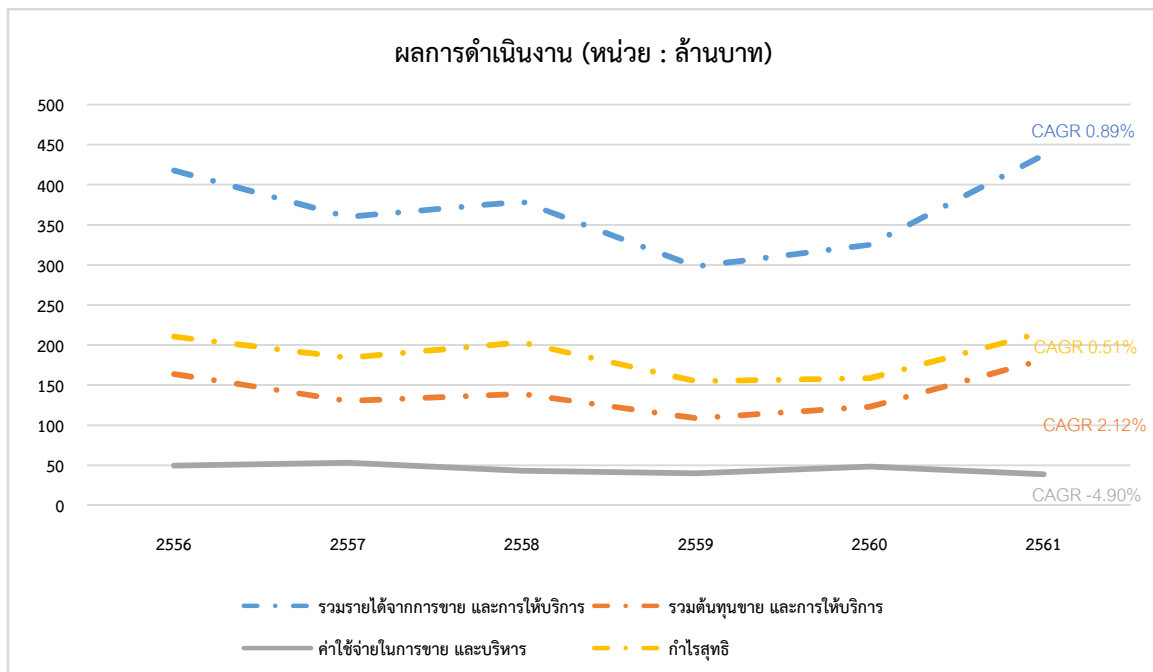
จากข้อมูลงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ณ วันที่ 30 กันยายน 2561 พบว่า โรงงานไฟ มีรายได้รวมในปี 2561 เป็นจำนวน 436.76 ล้านบาท ต้นทุนขายและการให้บริการในปี 2561 เป็นจำนวน 181.89 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในปี 2561 เป็นจำนวน 38.78 ล้านบาท ส่งผลให้โรงงานไฟมีกำไรสุทธิในปี 2561 อยู่ที่ 216.08 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 49.47 ของรายได้รวม) ถือได้ว่ารายได้จากการขายและการให้บริการ และสัดส่วนกำไรสุทธิของโรงงานไฟ อยู่ในเกณฑ์ที่ดี



	2556	2557	2558	2559	2560	2561
รายได้จากการขายและบริการ						
รายได้จากการขายไฟ	382.89	317.98	328.23	261.65	303.99	300.34
รายได้จากการขายสิ่งพิมพ์	34.91	42.03	50.54	36.39	21.33	136.42
รวมรายได้จากการขาย และการให้บริการ	417.79	360.01	378.77	298.04	325.32	436.76
ต้นทุนการผลิต						
ต้นทุนการผลิตไฟ	146.29	112.01	119.91	89.89	109.62	112.43
ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์	17.51	18.00	19.18	18.65	13.30	69.46
รวมต้นทุนขาย และการให้บริการ	163.80	130.00	139.09	108.54	122.93	181.89
ค่าใช้จ่ายในการขาย และบริหาร	49.85	53.33	43.09	40.01	48.36	38.78
รายได้อื่นๆ	6.55	7.62	6.60	5.49	4.61	0.00
กำไรสุทธิ	210.68	184.29	203.20	154.98	158.64	216.09

แผนภาพแสดงงบกำไรขาดทุนโดยย่อของโรงงานไฟ ปี 2556 – 2561(ล้านบาท)

การวิเคราะห์การดำเนินงานของโรงงานไฟ ตั้งแต่ปี 2556 – 2561 จะแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนของรายได้จากการขายและการให้บริการ ส่วนของต้นทุนขาย และการให้บริการ และส่วนของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ซึ่งพบว่าอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของรายได้จากการขายและการให้บริการ ต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในช่วงระหว่างปี 2557 – 2561 เท่ากับ ร้อยละ 0.892.12 และ -4.90 ตามลำดับ จากอัตราการเติบโตเฉลี่ย พบว่า รายได้จากการขายและการให้บริการ ต้นทุนขายและการให้บริการและค่าใช้จ่ายขายและบริหารมีทิศทางและแนวโน้มที่เหมือนกัน ซึ่งต้นทุนการขายและการให้บริการที่มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 41.64 ของรายได้รวม และค่าใช้จ่ายขายและบริหารมีสัดส่วนเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 8.87 ของรายได้รวม อย่างไรก็ตาม การที่โรงงานไฟมีรายได้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยอย่างต่อเนื่องที่ร้อยละ 0.89 ในขณะที่ต้นทุนการให้บริการนั้นมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.12 แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรของโรงงานไฟที่ลดลง รวมทั้งแนวโน้มค่าใช้จ่ายขายและบริหารซึ่งลดลงร้อยละ -4.90 นั้น สะท้อนให้เห็นว่าโรงงานไฟบริหารค่าใช้จ่ายภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

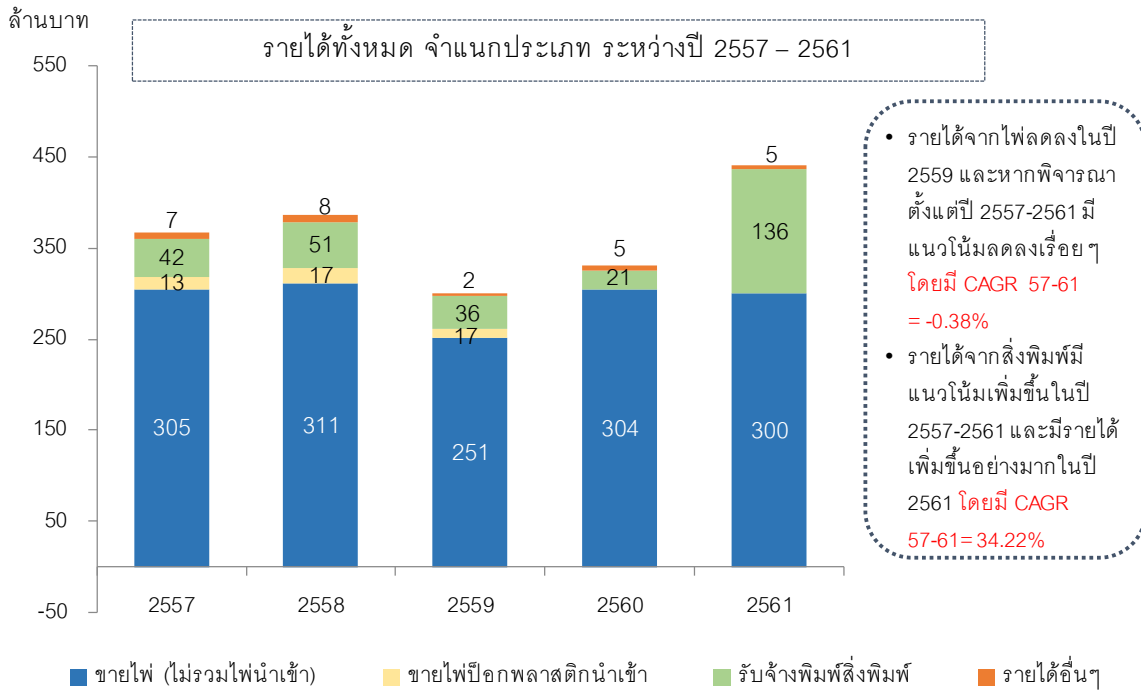


แผนภาพแสดงแนวโน้มของผลการดำเนินงาน โรงงานไฟ ปี 2556-2561



การวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มของรายได้

รายได้หลักของโรงงานไฟ ปี 2561 เป็นรายได้ที่เกิดจากการขายและการให้บริการ โดยรายได้ที่เกิดจากการขายหรือผลิตจากโรงงานไฟ คือ รายได้จากการขายไฟ และรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ โดยรายละเอียดรายได้รวมของโรงงานไฟ เป็นดังนี้



หมายเหตุ: รายได้อื่นๆ ประกอบด้วย รายได้จากกระทันตราไฟปอกต่างประเทศ รายได้เงินค่าผลประโยชน์ รายได้ค่าผลประโยชน์จากการใช้ทรัพย์สิน ดอกเบี้ยรับ รายได้อื่นๆ และกำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สิน

แผนภาพแสดงรายได้รวม ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2557 - 2561

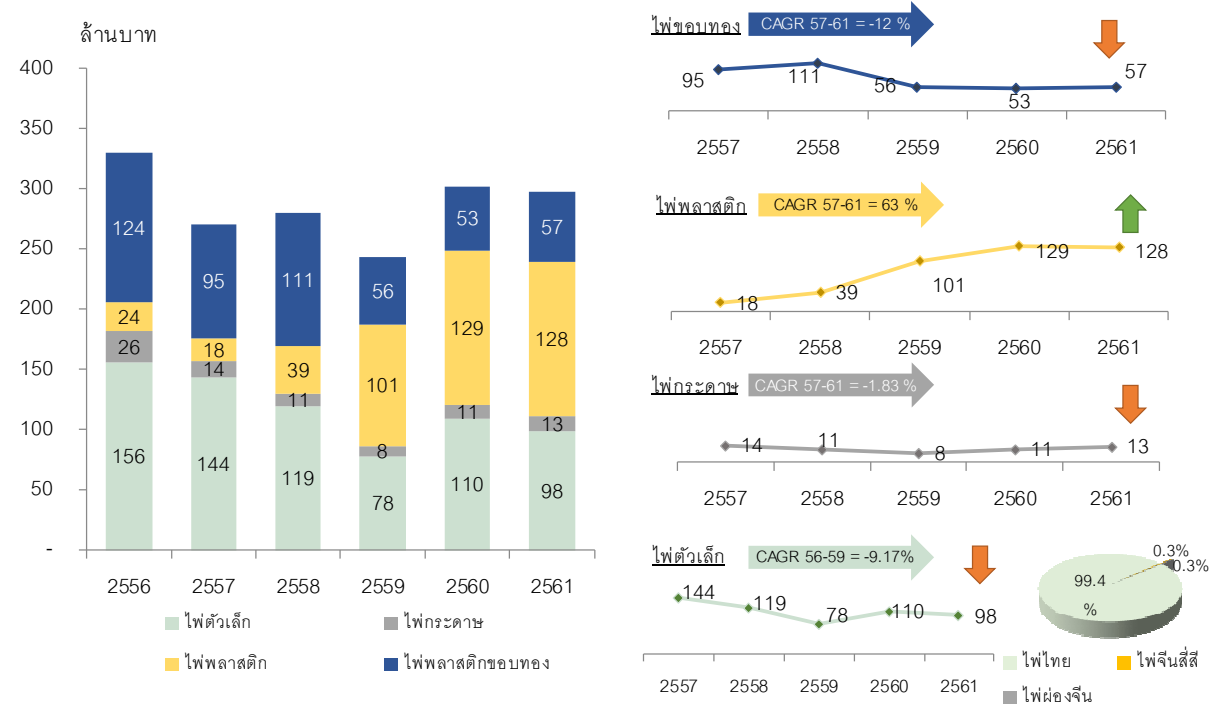
- รายได้จากการขายไฟ เป็นรายการรายได้หลักของโรงงานไฟ ซึ่งการขายไฟของโรงงานไฟประกอบไปด้วย ไฟผ่องจีน ไฟปอกกระดาษ ไฟปอกพลาสติก ไฟปอกพลาสติกขอบทอง ไฟปอกกระดาษการทอเทียว และไฟชำร่วย โดยในปี 2561 รายได้จากการขายไฟมีมูลค่า 300 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 68.03 ของรายได้จากการขายและการให้บริการรวม
- รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ เป็นรายการรายได้หลักที่สำคัญของโรงงานไฟเช่นกัน โดยในปี 2561 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีมูลค่า 136 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 30.84 ของรายได้จากการขายและการให้บริการรวม
- รายได้จากการกระทันตราไฟปอกต่างประเทศ เป็นรายการรายได้จากการให้บริการของโรงงานไฟที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่มูลค่าของรายได้จากการกระทันตราไฟปอกต่างประเทศนั้นมีมูลค่าที่ไม่มีคงที่ ขึ้นอยู่กับจำนวนไฟที่นำเข้าสู่ราชอาณาจักรไทยอย่างถูกกฎหมาย โดยในปี 2561 ไม่มีรายได้จากการกระทันตราไฟปอกต่างประเทศ
- รายได้อื่นๆ ในปี 2561 โรงงานไฟมีรายได้อื่นๆ มูลค่า 2 ล้านบาท โดยเกิดจากรายการดอกเบียรับที่มีมูลค่า 2 ล้านบาท ซึ่งรายการรายได้อื่นๆนี้ไม่เกี่ยวข้องกับการขายไฟ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟ จึงไม่สะท้อนถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานของโรงงานไฟ



จากแผนภาพแสดงรายได้รวม ตั้งแต่ปี 2557 – 2561 ของ โรงงานไฟ แสดงให้เห็นได้ว่า ในปี 2561 ที่ผ่านมา โรงงานไฟมีผลการดำเนินงานที่ขึ้นจากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ที่มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ในปี 2557-2561 เพิ่มขึ้นเท่ากับร้อยละ 34.22 โดยในปี 2561 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ มีมูลค่า 136 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 539.66 จากปี 2560 และมีสัดส่วนต่อรายได้รวม คิดเป็นร้อยละ 31.23 ของ รายได้รวม

ในส่วนของรายได้อื่นๆ เช่น รายได้จากการประทับตราไฟปอกต่างประเทศและรายได้เงินค่าผลประโยชน์เป็น รายได้ที่ไม่คงที่ ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการนำเข้าไฟในแต่ละปี เพื่อมาจำหน่ายในราชอาณาจักรไทยอย่างถูกกฎหมาย ซึ่งในปี 2561 โรงงานไฟไม่มีรายได้ในส่วนดังกล่าว

โครงสร้างรายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิในแต่ละประเภท ปี 2556 – 2561



แผนภาพแสดงรายได้จากการจำหน่ายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า) ประจำปี 2556 – 2561

โดยสรุปแล้ว จากอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีของรายได้จากการขายและการให้บริการของโรงงานไฟในช่วง ระหว่างปี 2556 – 2561 มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เพิ่มขึ้นเท่ากับร้อยละ 0.89 โดยสัดส่วนรายได้จากการขาย ไฟลดลงจากร้อยละ 92.12 ของรายได้รวมจากการขายและการให้บริการ ในปี 2560 เหลือ เพียงร้อยละ 68.02 ของ รายได้รวมจากการขายและการให้บริการในปี 2561 เนื่องจากการเติบโตของธุรกิจงานพิมพ์แสดมภ์สรรพสามิตจาก กรมสรรพสามิต ที่มีให้อัตราส่วนรายได้จากงานพิมพ์เพิ่มขึ้นโดยสัดส่วนรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้นจาก ปี 2560 ที่ร้อยละ 6.56 เป็นร้อยละ 31.23 ในปี 2561 และในอนาคตโรงงานไฟมีโอกาสที่จะได้รับงานพิมพ์แสดมภ์ สรรพสามิตจากกรมสรรพสามิตเพิ่มเติม ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการลงทุนเครื่องจักรใหม่ที่ใช้ในการ ผลิตแสดมภ์ เพื่อรองรับงานพิมพ์แสดมภ์สรรพสามิตที่จะได้รับในอนาคต



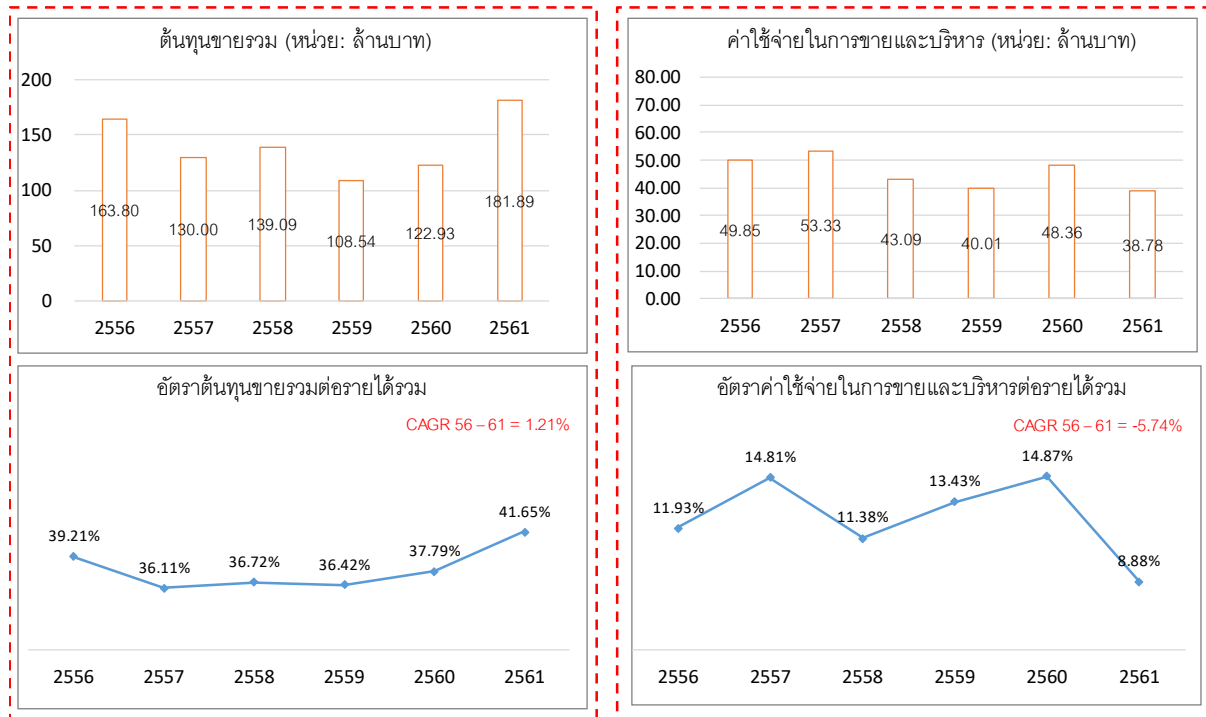
การวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มต้นทุนขายและค่าใช้จ่าย

ต้นทุนการขายและการให้บริการของโรงงานไฟ ในปี 2561 ประกอบไปด้วย ต้นทุนงานผลิตไฟ คิดเป็นร้อยละ 61.81 ของต้นทุนการขายและการให้บริการ และต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 38.19 ของต้นทุนการขายและการให้บริการ โดยรายละเอียดต้นทุนจากการขายและการให้บริการของโรงงานไฟ เป็นดังนี้

- งานผลิตไฟ ในปี 2561 ต้นทุนงานผลิตไฟมีมูลค่า 112.43 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 37.44 ของรายได้จากการขายไฟ โดยต้นทุนการผลิตของไฟป็อกพลาสติกขอบทองมีมูลค่าต้นทุนการผลิตที่สูงที่สุด โดยมีต้นทุนการผลิตสำหรับละ 53.47 บาท และมีต้นทุนรวมอยู่ที่ 69.65 บาท และการผลิตไฟป็อกพลาสติกก็มีมูลค่าต้นทุนการผลิตที่ 49.84 ล้านบาท และมีต้นทุนรวมอยู่ที่ 66.02 บาท ซึ่งเป็นต้นทุนต่อหน่วยที่สูงที่สุดของการผลิตไฟทั้งหมดของโรงงานไฟในปี 2561
- งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ในปี 2561 ต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีมูลค่า 69.46 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 50.91 ของรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์

ในการวิเคราะห์ต้นทุนขายและการให้บริการพบว่า ต้นทุนของงานผลิตไฟ ในช่วงระหว่างปี 2556 – 2561 มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เพิ่มขึ้นเท่ากับร้อยละ 2.12 เช่นเดียวกับแนวโน้มต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เพิ่มขึ้นเท่ากับร้อยละ 31.73 ซึ่งเพิ่มขึ้นควบคู่ไปกับรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เพิ่มขึ้นเท่ากับร้อยละ 31.34 สะท้อนถึงแนวโน้มและบทบาทของการรับจ้างพิมพ์ที่เพิ่มขึ้นของโรงงานไฟ ตามแนวโน้มของตลาดความต้องการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง

ต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายขายและบริหาร ปี 2556 – 2561



□ หลังหักรายการปรับปรุงตามเกณฑ์ประเมิน

แผนภาพแสดงอัตรากำไรสุทธิต่อรายได้รวม และอัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้รวม
ของ โรงงานไฟ ตั้งแต่ปี 2556-2561



ส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ในปี 2561 เท่ากับ 38.78 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนหน้า โดยในปี 2560 เท่ากับ 48.36 ล้านบาทและเช่นเดียวกับต้นทุนขายต่อรายได้ พบว่าค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ มีสัดส่วนที่ลดลงจากการควบคุมงบประมาณภายใน โดยในปี 2561 มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ เท่ากับ ร้อยละ 8.88 ซึ่งต่ำกว่าปี 2560 ที่เท่ากับร้อยละ 14.87 และต่ำสุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาโดยมีอัตราเติบโตเฉลี่ย ต่อปี (CAGR) ลดลงเท่ากับ ร้อยละ -4.90

2.2.6 สภาพการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ปัจจุบันโรงงานไฟฟ้ามมีการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัล ของโรงงานไฟฟ้าม กรมสรรพสามิต ปี 2560-2562 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้าม ให้มีความต่อเนื่องควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์กร เพื่อให้โรงงานไฟฟ้ามสามารถให้บริการลูกค้า และคู่ค้าของโรงงานไฟฟ้ามได้อย่างดีผ่านการใช้เครื่องมือและระบบสารสนเทศสนับสนุน มีการพัฒนาบุคลากรและสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อบูรณาการข้อมูลให้ผู้บริหารสามารถกำหนดและกำกับนโยบายด้านสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ด้วยระบบดิจิทัลที่มีความมั่นคง ปลอดภัย ทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้” โดยมีรายละเอียดของแผนปฏิบัติการสรุปได้ดังตารางดังต่อไปนี้

พันธกิจ	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์หลัก	กลยุทธ์
1: สนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคง ทันสมัย ปลอดภัย	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารอย่างยั่งยืน	โรงงานไฟฟ้ามมีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความมั่นคง ปลอดภัย สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. เพิ่มศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มความทันสมัยปลอดภัยและสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. จัดทาลิขสิทธิ์และบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานให้คงอยู่และใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อย่างเต็มความสามารถและเหมาะสมกับงาน
2: พัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	พัฒนาศักยภาพบุคลากรของโรงงานไฟฟ้ามด้าน ICT	บุคลากรของโรงงานไฟฟ้ามมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	เสริมสร้างศักยภาพและมาตรฐานความรู้ของบุคลากร
3: พัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อช่วยในการตัดสินใจด้านการบริหารและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน 4: พัฒนาเว็บไซต์ให้เป็นฐานข้อมูลความรู้สำหรับประชาชน	สร้างนวัตกรรมในการให้บริการดิจิทัลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสนับสนุนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	- เป็นหน่วยงานที่แข็งแกร่งด้านดิจิทัล และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดี - ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรมีช่องทางในกาติดต่อสื่อสารที่สะดวก รวดเร็วและน่าเชื่อถือ	1. พัฒนาระบบดิจิทัลแบบบูรณาการอย่างเป็นสากลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการผ่านระบบเครือข่ายสื่อสารที่ทันสมัย 2. จัดทาลิขสิทธิ์และบำรุงรักษาระบบงานดิจิทัลให้คงอยู่และใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. พัฒนาระบบงานการงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ตารางสรุปรายละเอียดแผนปฏิบัติการดิจิทัล ของโรงงานไฟฟ้าม ประจำปี 2560-2562



2.2.7 สถานภาพองค์กร (Position Organization)

โรงงานไฟฟ้เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ภายใต้กรมสรรพสามิต ถูกจัดให้อยู่ในรัฐวิสาหกิจกลุ่ม C ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับรัฐวิสาหกิจอื่นๆในกลุ่มเดียวกันจะเห็นได้ว่า ในด้านของคะแนนรวม โรงงานไฟฟ้อยู่ในอันดับที่ 8 จาก 21 หน่วยงานรัฐวิสาหกิจในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งเพิ่มขึ้น 7 อันดับจากการจัดอันดับในปี 2560 รายละเอียดตามตารางดังต่อไปนี้

No.	รายชื่อ	2558	2559	2560	2561
1	องค์การคลังสินค้า	2.5256	1.9426	2.7741	2.5207
2	องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร	2.8111	3.1041	2.8749	2.7668
3	องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย	3.402	3.7265	3.717	3.7538
4	องค์การสะพานปลา	2.5779	2.1292	2.7134	2.7340
5	การรถไฟแห่งประเทศไทย	2.404	1.8882	1.8726	1.8996
6	สถาบันการบินพลเรือน	3.0228	2.9259	2.9196	2.6603
7	องค์การสวนพฤกษศาสตร์	3.5865	2.6353	3.5178	3.2474
8	องค์การสวนสัตว์	2.8923	3.1175	3.2771	3.4210
9	องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	2.6818	2.006		2.9420
10	ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	2.4735	2.3968	2.3421	3.9306
11	สำนักงานธนาคารพาณิชย์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	3.8943	3.8309	2.9662	2.4168
12	การกีฬาแห่งประเทศไทย	3.7672	3.4683	3.7879	3.6239
13	องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ	3.4657	3.4509	3.5682	3.8348
14	บริษัท ธนาคารพัฒนาสินทรัพย์ จำกัด	4.1147	4.0207		4.1683
15	องค์การจัดการน้ำเสีย	3.3089	3.5894	3.3993	3.1901
16	บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด	2.0142	2.3944	2.4217	2.3222
17	โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต	3.0492	2.4538	2.6759	3.3937
18	โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	3.1353	3.5741	3.6612	3.6359
19	องค์การตลาด	1.8049	2.3005	2.3927	2.8523
20	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	3.6782	3.4428	2.9253	2.7289
21	การยางแห่งประเทศไทย	2.3563	2.8422	3.346	2.9573

ตารางเปรียบเทียบคะแนนประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2558-2561

นอกจากการเปรียบเทียบสถานภาพองค์กรกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในกลุ่ม C แล้ว โรงงานไฟฟ้ซึ่งมีภารกิจหลักคือการดำเนินธุรกิจให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้ จึงควรเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของบริษัทในกลุ่มเดียวกันของภาคเอกชน เพื่อพิจารณาถึงส่วนความสามารถในการแข่งขัน และส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ก) ธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

ในธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ถึงแม้ว่าในตลาดภายในประเทศจะมีผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์ดังกล่าวน้อยราย แต่ผู้ประกอบการกลุ่มดังกล่าวเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีประสบการณ์การให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอมแปลงมาอย่างยาวนาน ให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่หลากหลาย และมีเทคโนโลยีการพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่ทันสมัย



บริษัท จันฉนวนซีซีเคียวริตีฟรินท์ติ้ง จำกัด

รายได้ (ล้านบาท)		
2559	2560	2561
3,594.40	3,181.05	3,517.87

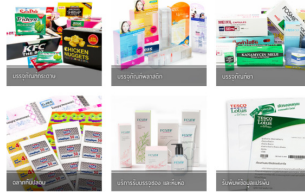
คูปอง และผลิตภัณฑ์ส่งเสริมการขาย



บริการรับจัดพิมพ์ข้อมูลแปรผัน และใบแจ้งต่าง ๆ



บรรจุภัณฑ์ป้ายฉลากต่าง ๆ และสติ๊กเกอร์



สินค้าและบริการทางการศึกษา



เอกสารทางการเงิน



เอกสารป้องกันการปลอมแปลงขั้นสูง



ผลิตภัณฑ์บัตร



เอกสารทางการเงิน

ภาพตัวอย่างผลการดำเนินงาน และผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง

ดังนั้น เมื่อจัดทำแผนที่ตำแหน่งทางการตลาดของโรงงานไฟเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม การให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง จะเห็นได้ว่ายังมีช่องว่างทางความสามารถในการแข่งขันระหว่างโรงงาน ไฟ และบริษัทภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม ตลาดการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงมีศักยภาพในการเติบโต และมีมูลค่าสูง ซึ่งโรงงานไฟมีความสามารถที่จะเข้าสู่ตลาดโดยการสนับสนุนทางด้านนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งจะช่วยให้โรงงานไฟสามารถขยายธุรกิจ และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรมดังกล่าวได้

เปรียบเทียบกิจการสิ่งพิมพ์ ปี 2561



แผนภาพเปรียบเทียบตำแหน่งตามผลการดำเนินงานของกลุ่มผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง



ข) ธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ

เนื่องจากปัจจุบันโรงงานไฟเป็นผู้ผลิตไฟแต่เพียงผู้เดียวในประเทศไทย รวมทั้งการประทับตราเพื่ออนุญาต การขายไฟนำเข้าต่างๆจึงไม่สามารถเปรียบเทียบตำแหน่งทางการตลาดของโรงงานไฟกับผู้ผลิตอื่นๆในประเทศได้ อย่างไรก็ดีหากพิจารณาถึงผู้ให้บริการในระดับโลก จะเห็นได้ว่าในอุตสาหกรรมการผลิตอุปกรณ์พ่น กลุ่มไฟ นั้นมี ผู้ให้บริการอยู่หลายราย และหลายขนาด ผู้ประกอบการต่างๆนำเสนอรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเพื่อตอบสนอง ความต้องการของตลาด

	<p>The United States Playing Card Co.,Ltd Headquarters: United States</p>	<p>MAVERICK Standard CARD ไพ่กระดาษ ราคา 2.99 \$ ลวดลายที่สวยงาม</p>	<p>Standard CARD ไพ่กระดาษ ราคา 2.99 \$ กรอบไฟมีเอกลักษณ์ และตัวไฟสีและเป็นมัน</p>				
<p>"Bee" Premium CARD ไพ่กระดาษ ราคา 3.99 \$ ผลิตจากวัสดุพรีเมียม และมีความคงทน มากกว่าไพ่กระดาษทั่วไป</p>	<p>HOYLE Premium CARD ไพ่กระดาษ ราคา 3.99 \$ ผลิตจากวัสดุพรีเมียม และมีความคงทนมากกว่า ไพ่กระดาษทั่วไป</p>	<p>TALLYHO Premium CARD ไพ่พลาสติก ราคา 4.99 \$ ผลิตจากวัสดุพรีเมียม และมีความคงทนมากกว่า ไพ่พลาสติกทั่วไป</p>	<p>BICYCLE Premium CARD ไพ่กระดาษ ราคา 2.25 \$</p>				
<p>Fourtler Premium CARD ไพ่พลาสติก ราคา 29.80 \$ มีลวดลายที่สวยงาม และมีความคงทน มากกว่าไพ่พลาสติกทั่วไป</p>	<p>KEM Premium CARD ไพ่พลาสติก ราคา 34.99 \$ ผลิตจากวัสดุพรีเมียม และมีความคงทนมากกว่าไพ่พลาสติกทั่วไป</p>	<p>ผลิตภัณฑ์อื่นๆ</p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="847 1010 975 1169"> <p>เครื่องกรีดไฟ ราคา 10.99 \$</p> </td> <td data-bbox="991 1010 1102 1169"> <p>เกมสักรัด ราคา 5.99 \$</p> </td> <td data-bbox="1118 1010 1230 1169"> <p>DOMINO ราคา 5.88 \$</p> </td> <td data-bbox="1246 1010 1345 1169"> <p>ลูกเต๋า ราคา 1.99 \$</p> </td> </tr> </table>		<p>เครื่องกรีดไฟ ราคา 10.99 \$</p>	<p>เกมสักรัด ราคา 5.99 \$</p>	<p>DOMINO ราคา 5.88 \$</p>	<p>ลูกเต๋า ราคา 1.99 \$</p>
<p>เครื่องกรีดไฟ ราคา 10.99 \$</p>	<p>เกมสักรัด ราคา 5.99 \$</p>	<p>DOMINO ราคา 5.88 \$</p>	<p>ลูกเต๋า ราคา 1.99 \$</p>				

ภาพตัวอย่างผลการดำเนินงาน และผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายไฟในระดับโลก

เนื่องจากการเปรียบเทียบตำแหน่งทางการตลาดของโรงงานไฟ กับผู้ผลิตไฟหรืออุปกรณ์การพ่นใน ต่างประเทศนั้นไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากบทบาทในการดำเนินงานและเป้าหมายที่แตกต่างกัน รวมทั้งมีกลุ่ม ตลาดที่แยกออกจากกันอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของโรงงานไฟกับกลุ่มบริษัท ดังกล่าวนั้น จะทำให้เราทราบถึงโอกาสทางการตลาด และรูปแบบธุรกิจอื่นๆที่โรงงานไฟสามารถเข้าสู่ตลาดใหม่ได้ ทั้งนี้จากการเปรียบเทียบดังกล่าวจะเห็นได้ว่า โรงงานไฟอยู่ในกลุ่มผู้ประกอบการขนาดเล็ก ซึ่งกลุ่มผู้ประกอบการ เหล่านี้นำเสนอไฟทางเลือก อาทิ ไฟมายากล ไฟชำระ และ ไฟสะสม แต่ตลาด ซึ่งเป็นโอกาสทางธุรกิจของโรงงานไฟ ที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์เหล่านี้ในตลาดไฟในประเทศไทย



รายได้	บริษัท
> 100 ล้านเหรียญสหรัฐ	
30 – 100 ล้านเหรียญสหรัฐ	
0 – 29 ล้านเหรียญสหรัฐ	

ตารางเปรียบเทียบรายได้ของโรงงานไพ่ กับผู้ผลิตและจัดจำหน่ายไพ่ในประเทศ

2.2.8 การทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กรความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

ในส่วนต่อไปจะเป็นการดำเนินการทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) โดยนิยามของหลักการดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) หมายถึง สิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด เป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กร สมรรถภาพหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งที่ผู้อื่นลอกเลียนแบบได้ยาก ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน สมรรถภาพหลักขององค์กร ได้แก่ สมรรถนะหลักในเทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ

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

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges) หมายถึง แรงกดดันต่างๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกัน ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตามการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์กรเองด้วยความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก ได้แก่ ความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความต้องการอื่นๆ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายใน ได้แก่ ขีดความสามารถขององค์กร ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร

ในการทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กรความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ประกอบการจัดทำรายงานการทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM ประจำปี 2562 ในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการกำหนดนโยบายในส่วนถัดไป จึงขอแยกทบทวนเป้าประสงค์ดังกล่าวตามหน่วยธุรกิจของโรงงานไพ่ รายละเอียดดังต่อไปนี้



ก) ธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency)

ธุรกิจงานพิมพ์โรงงานไฟฟ้มีความสามารถในการให้บริการออกแบบ และผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไป ด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ออฟเซ็ท ด้วยประสบการณ์การพิมพ์อันยาวนาน และการบำรุงรักษาเครื่องมือสนับสนุนการให้บริการพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพสูง ทำให้ธุรกิจงานพิมพ์ของโรงงานไฟฟ้สามารถให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไป ที่ต้องการกำลังการผลิตในปริมาณมาก และสามารถบริหารต้นทุนเพื่อแข่งขันราคาตลาดสิ่งพิมพ์ทั่วไปได้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

- โรงงานไฟฟ้เป็นหน่วยงานภายใต้กรมสรรพสามิต ได้รับสิทธิพิเศษโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ตามมติกรม. 18 พฤศจิกายน 2546 ซึ่งสรุปความได้ว่า ให้ส่วนราชการ หรือรัฐวิสาหกิจที่มีโรงพิมพ์อยู่ในความควบคุมดูแล ต้องจ้างโรงพิมพ์ของตนเองก่อน

สิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ

ส่วนราชการเจ้าของเรื่อง : กระทรวงการคลัง

คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติตามมติคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีคณะที่ 7 ที่มีมติเห็นชอบตามที่กระทรวงการคลังเสนอให้ยกเลิกมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2533 เรื่องสิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจและให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ใหม่ในการให้สิทธิพิเศษรวม 7 ข้อตามที่กระทรวงการคลังเสนอดังนี้

(1) ในกรณีส่วนราชการรัฐวิสาหกิจหน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่นหน่วยงานอื่นที่มีกฎหมายบัญญัติให้มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นของรัฐที่มีโรงพิมพ์ซึ่งมีฐานะเป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจหรือเป็นโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานดังกล่าวข้างต้นต้องจ้างพิมพ์จากโรงพิมพ์ของตนเองก่อนโดยวิธีพิเศษในราคาไม่เกินราคามาตรฐานที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยให้โรงพิมพ์เสนอราคามาตรฐานให้กระทรวงการคลังพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนซึ่งราคามาตรฐานดังกล่าวนี้อาจปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์อยู่เสมอได้

(2) กรณีโรงพิมพ์ที่มีฐานะเป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจหรือเป็นโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของส่วนราชการรัฐวิสาหกิจฯแจ้งว่ามีงานเกินขีดความสามารถหรือไม่สามารถรับพิมพ์งานได้ทั้งหมดหรือบางส่วนให้ส่งงานพิมพ์ในส่วนที่ไม่สามารถดำเนินการได้ไปให้โรงพิมพ์ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจอื่นช่วยพิมพ์ก็ได้โดยให้ดำเนินการได้โดยวิธีพิเศษ

(3) กรณีหน่วยงานมีงานพิมพ์มากเกินขีดความสามารถที่โรงพิมพ์จะพิมพ์ได้และประสงค์จะจ้างพิมพ์โดยวิธีสอบราคาหรือประกวดราคาตามระเบียบพัสดุที่หน่วยงานของตนถือปฏิบัติให้แจ้งโรงพิมพ์ของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯอื่นทราบเพื่อเข้าร่วมแข่งขันราคาด้วย

(4) กรณีหน่วยงานที่ไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเองหากประสงค์จะจ้างพิมพ์จากโรงพิมพ์ที่ได้รับสิทธิพิเศษดังกล่าวยกเว้นโรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่นให้จ้างพิมพ์ได้โดยวิธีพิเศษในราคาไม่เกินราคามาตรฐานที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยให้โรงพิมพ์ดังกล่าวเสนอราคามาตรฐานให้กระทรวงการคลังให้ความเห็นชอบก่อนซึ่งราคามาตรฐานดังกล่าวนี้อาจปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์อยู่เสมอได้

(5) กรณีหน่วยงานที่ไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเองไม่ประสงค์จะจ้างพิมพ์โดยวิธีพิเศษแต่ประสงค์จะจ้างพิมพ์โดยวิธีสอบราคาหรือประกวดราคาตามระเบียบพัสดุที่หน่วยงานของตนถือปฏิบัติให้แจ้งโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจทราบเพื่อเข้าร่วมแข่งขันราคาด้วย

(6) กรณีโรงพิมพ์ที่มีฐานะเป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจหรือเป็นโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของส่วนราชการรัฐวิสาหกิจฯดังกล่าวหากการดำเนินงานมีผลกำไรให้คงได้รับสิทธิพิเศษต่อไปแต่ถ้ามีผลการดำเนินงานขาดทุนและไม่มีศักยภาพในการรับงานพิมพ์อีกต่อไปก็ให้พิจารณายกเลิกโรงพิมพ์ดังกล่าวโดยเร็ว

(7) ให้กระทรวงการคลังโดยคณะกรรมการพิจารณาสิทธิพิเศษฯพิจารณาระงับสิทธิของโรงพิมพ์ในกรณีที่ตรวจพบว่าโรงพิมพ์ที่ได้รับสิทธิพิเศษในการรับจ้างพิมพ์งานจากส่วนราชการรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่นของรัฐส่งงานพิมพ์ให้เอกชนรับช่วงพิมพ์ต่อซึ่งเป็นการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามมติคณะรัฐมนตรีโดยมีมติต้องเสนอขออนุมัติคณะรัฐมนตรีซึ่งกระทรวงการคลังพิจารณาแล้วเห็นชอบด้วยกับมติคณะกรรมการพิจารณาสิทธิพิเศษของหน่วยงานและรัฐวิสาหกิจ



ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges)

- การพัฒนาเทคโนโลยีการให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ให้สอดคล้อง และตอบสนองความต้องการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ตามนโยบายการปฏิรูปและเปลี่ยนแปลงรูปแบบอุตสาหกรรม ทั้งในด้านเทคโนโลยีการพิมพ์ และ ระบบดิจิทัลโซลูชันเพื่อบริหารจัดการ และ ตรวจสอบการชำระภาษีผ่านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง
- การเพิ่มประสิทธิภาพ และความสามารถในการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า และสร้างความสามารถในการแข่งขันกับอุตสาหกรรมการพิมพ์
- การพัฒนาธุรกิจสู่การให้บริการสิ่งพิมพ์พร้อมเทคโนโลยีดิจิทัล โซลูชัน และการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated Product) เพื่อสร้างจุดแข็งและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในอุตสาหกรรมการพิมพ์



ข) ธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency)

โรงงานไฟมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟอย่างครบวงจร รวมไปถึงการจัดสรรสิทธิให้แก่ผู้ที่ต้องการรับผลประโยชน์เป็นผู้จำหน่ายไฟ กล่าวคือโรงงานไฟเป็นผู้มีอำนาจในการควบคุมการดำเนินงานตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการควบคุมการจัดจำหน่าย

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

- โรงงานไฟเป็นผู้มีอำนาจผูกขาดแต่เพียงผู้เดียวในการผลิตการจัดจำหน่ายและการจัดสรรสัญญาให้สิทธิ
- โรงงานไฟมีความได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้งในการกระจายสินค้าไปยังคาสิโนในประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการคาสิโนในประเทศเพื่อนบ้านสามารถส่งสินค้าจำนวนน้อย และประหยัดค่าขนส่ง เพื่อความสะดวกในดำเนินธุรกิจ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges)

- การส่งเสริมเสถียรภาพ และการแข่งขันในการประมูลเพื่อขอสิทธิการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าไฟ การส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้าร่วมการประมูล เพื่อให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคา และการเข้าถึงความต้องการไฟในตลาดภายในประเทศอย่างทั่วถึง
- การเปิดช่องทางการจำหน่ายสินค้าผ่าน ระบบ E-Commerce นั้นทำให้ผู้ประกอบการสินค้าไฟในประเทศไทยสามารถเข้าถึงสินค้าไฟจากต่างประเทศได้โดยง่าย ช่องทางการจำหน่ายไฟดังกล่าวเป็นช่องทางที่ผิดกฎหมาย แต่ยังไม่มีความชัดเจน ทำให้โรงงานไฟต้องแข่งขันกับผู้ผลิตไฟจากต่างประเทศที่มีศักยภาพแล้วความสามารถในการแข่งขันสูง
- การดำเนินการตลาดเชิงรุก เพื่อสร้างโอกาสการทำธุรกิจ และขยายตลาดการจำหน่ายสินค้าไฟสู่กลุ่มธุรกิจคาสิโนในประเทศเพื่อนบ้าน การสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ในเรื่องของราคาการจำหน่ายสินค้า เทคโนโลยีการผลิต และกำลังการผลิต เพื่อนำเสนอสินค้าให้กับผู้ประกอบการคาสิโนในประเทศแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

2.2.9 ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร

การดำเนินงานตามภารกิจของโรงงานไฟ สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงานได้ดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนเชิงนโยบายโดยกรมสรรพสามิต เพื่อการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง อาทิ การเปิดโอกาสให้โรงงานไฟมีส่วนร่วมในดำเนินงานปฏิรูประบบแสตมป์ เพื่อให้โรงงานไฟสามารถจัดหาอุปกรณ์การพิมพ์ที่เหมาะสมกับแสตมป์รูปแบบใหม่ และผลิตได้ทันความต้องการใช้งานของกรมสรรพสามิต การจัดซื้อจัดจ้างแสตมป์สรรพสามิตจากโรงงานไฟอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สนับสนุนเงินทุนในการลงทุนทางเทคโนโลยีการพิมพ์ลดการปลอมแปลงขั้นสูง ด้วยเหตุนี้ทางโรงงานไฟจึงควรเร่งจัดทำแผนธุรกิจการลงทุนขยายส่วนโรงพิมพ์ลดการปลอมแปลงเพื่อขอการสนับสนุนเชิงนโยบายจากกรมสรรพสามิตต่อไป
2. การควบคุมและปราบปรามไฟลักลอบ/ไฟผิดกฎหมายอย่างจริงจัง เนื่องจากปัจจุบันมีการจำหน่ายไฟลักลอบในช่องทางต่างๆ เช่น การนำเข้าไฟจากต่างประเทศผ่านช่องทาง E-Commerce การผลิตและจำหน่ายไฟร่วมกับสินค้าเกมส์ชนิดอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อยอดขายสินค้าของโรงงานไฟ และการเชิญชวนภาคเอกชนเข้าไปร่วมประมูลสิทธิการรับผลประโยชน์จากการจำหน่ายไฟ ซึ่งโรงงานไฟไม่มีอำนาจ ในการควบคุมและปราบปรามในเรื่องดังกล่าว โดยแนวทางการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นโรงงานไฟจะมีการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเร่งประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับไฟผิดกฎหมายสู่ประชาชน



และดำเนินการร่วมกับฝ่ายควบคุม และปราบปราม เพื่อควบคุมไฟล็กlobดงกล่าวอย่างจริงจัง เพื่อให้โรงงาน
ไฟสามารถดำเนินธุรกิจผลิตและจะหน่ายไฟได้ตามเป้าหมาย



2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภาวะอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ

การดำเนินในปัจจุบันของโรงงานไฟ ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกในหลายด้าน ดังนั้น การศึกษาและจัดทำวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ครอบคลุมจะทำให้มั่นใจได้ว่า การทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM จะทำให้ได้แผนวิสาหกิจที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

เพื่อให้การจัดทำวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน จึงได้ใช้แนวทางการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามแนวทางประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ควบคู่ไปกับเครื่องมือการวิเคราะห์บริบทแวดล้อมภายนอก (PESTEL) ซึ่งมีประเด็นในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

- (1) นโยบายและการเมืองที่เกี่ยวข้อง (Politic)
- (2) ภาวะเศรษฐกิจมหภาค (Economic)
- (3) ภาวะอุตสาหกรรม หรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
- (4) ภาวะด้านสังคมที่เกี่ยวข้อง (Social)
- (5) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology)
- (6) สภาพที่แวดล้อม/ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (Environment)
- (7) กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Legal)

โดยการวิเคราะห์จะพิจารณาปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานใน 3 ส่วนงาน ได้แก่ ส่วนธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ส่วนธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ และส่วนการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรายละเอียด มีดังต่อไปนี้

2.3.1 นโยบายและการเมืองที่เกี่ยวข้อง (Politic)

นโยบายทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟที่สำคัญ มีอยู่ 2 ปัจจัย ได้แก่ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community – AEC) และ การพัฒนาประเทศไทยเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 หรือนโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ซึ่งการเปิดประเทศเสรีประชาคมอาเซียน (ASEAN Economic Community – AEC) จะส่งผลให้มีการเปิดเสรีทางการค้าระหว่างประเทศไทย และประเทศในอาเซียน ในสินค้าหลายรายการ รวมถึงผลิตภัณฑ์ไฟ ซึ่งจะทำให้ไฟจากประเทศในอาเซียนสามารถเข้ามาทำตลาดในประเทศไทย และเป็นคู่แข่งกับโรงงานไฟได้ แม้ว่าผลิตภัณฑ์ไฟจะเป็นสินค้าที่อยู่ในความควบคุมของรัฐก็ตาม⁶ ทั้งนี้การเข้ามาของสินค้าจากประเทศอาเซียนจะเป็นแรงกดดันให้โรงงานไฟต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่ออำนาจผูกขาด ด้วยการปรับนโยบายการดำเนินธุรกิจ ให้รองรับสภาวะการแข่งขันทางการตลาดที่มีแนวโน้มสูงขึ้นในอนาคต ในขณะที่เดียวกันการเปิดการค้าเสรีจะมีส่วนช่วยให้ โรงงานไฟสามารถดำเนินธุรกิจไฟส่งออก เพื่อเจาะกลุ่มธุรกิจอาเซียนที่มีอยู่กว่า 54 แห่ง⁷ ด้วยความได้เปรียบทางด้านทำเลที่ตั้งความพร้อมในการรับจ้างผลิตไฟ และการเปิดเสรีทางการค้า จะช่วยทำให้การทำตลาดเชิงรุกสู่กลุ่มธุรกิจอาเซียนนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ภาครัฐมีนโยบายพัฒนาประเทศให้เข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 หรือที่เรียกว่า ประเทศไทย 4.0 โดยเน้นให้องค์กรและส่วนงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญกับการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขัน ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ เช่น สร้างเส้นทางธุรกิจใหม่ (New Stratups) ด้านเทคโนโลยีเกษตร เทคโนโลยีอาหาร เป็นต้น

⁶ เนื่องจากเป็นสินค้าที่เกิดผลเสียต่อสุขภาพ และศีลธรรมอันดีของประชาชน (Sin and Health Affected Goods) เช่นเดียวกับสุรา และยาสูบ อันเป็นสินค้าที่รัฐต้องควบคุมปริมาณการผลิต และสามารถกีดกันไม่ให้บริษัทต่างชาติเข้ามาลงทุน ตั้งโรงงานผลิตในประเทศไทยได้

⁷ <http://www.casinocity.com>



2. กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ เช่น พัฒนาเทคโนโลยี สุขภาพ เทคโนโลยี การแพทย์ สปา เป็นต้น
3. กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม เช่น เทคโนโลยีหุ่นยนต์ เป็นต้น
4. กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่างๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยี สมองกลฝังตัว เช่น เทคโนโลยีด้านการเงิน อุปกรณ์เชื่อมต่อออนไลน์โดยไม่ต้องใช้คน เทคโนโลยี การศึกษา E-Marketplace E-Commerce เป็นต้น
5. กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และการบริการที่มีมูลค่าสูง เช่น เทคโนโลยีการออกแบบ ธุรกิจ โลฟส์ไต้ล เทคโนโลยีการท่องเที่ยว การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ เป็นต้น

จากนโยบายดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อทั้งด้านการวางแผนการดำเนินงานภายในองค์กร ที่โรงงานไฟต้อง เพิ่มความสามารถและประสิทธิภาพการผลิตด้วยการนำเอาเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตอย่างเป็นรูปธรรมการดำเนินการทางการตลาดในรูปแบบดิจิทัล เพื่อเพิ่มช่องทางการเข้าถึงลูกค้าเป้าหมาย และลดเซกกลุ่มลูกค้าที่หายไปจากตลาดการซื้อขายในรูปแบบเก่า รวมทั้งการนำเอาเทคโนโลยีการจัดเก็บและติดตาม ข้อมูลมาประยุกต์ใช้ในสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง เพื่อให้รองรับงานสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในยุคดิจิทัลและ ธุรกิจแสตมป์สรรพสามิตรูปแบบใหม่ หรือ E-Stamp ตามทิศทางการบริหารของกรมสรรพสามิตได้

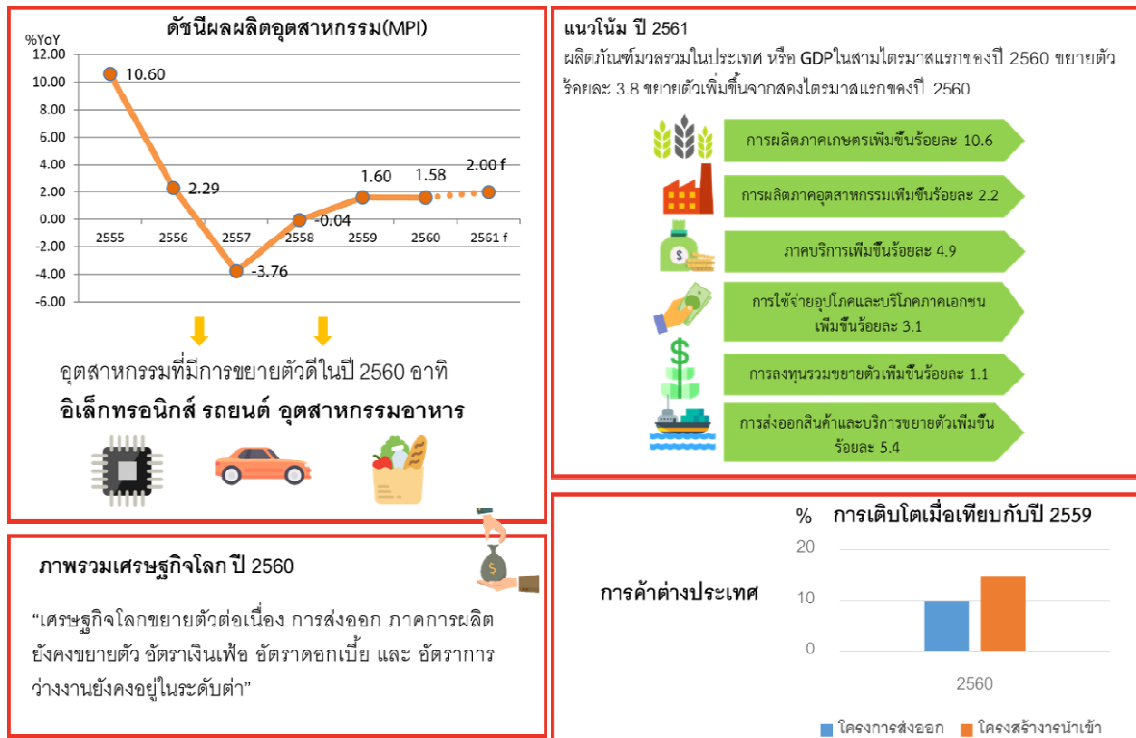
อย่างไรก็ตามเพื่อให้หน่วยงานที่ยังไม่มีความพร้อมสามารถเปลี่ยนแปลงตามเทคโนโลยีได้ทันตาม สภาวะอุตสาหกรรม ภาครัฐได้มีการจัดตั้งหน่วยงานเช่น สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA) สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจ ดิจิทัล (DEPA) ฯลฯ ขึ้นเพื่อช่วยเหลือหน่วยงาน หรือองค์กรต่างๆ ให้สามารถเปลี่ยนภาคเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 ได้ สำเร็จ จึงถือเป็นโอกาสที่ดีของโรงงานไฟที่จะพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิต สร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม ผ่าน ทางการสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายประเทศไทย 4.0 นี้

2.3.2 ภาวะเศรษฐกิจมหภาค (Economic)

แนวโน้มเศรษฐกิจของประเทศไทยมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และ ธนาคารแห่งประเทศไทยได้คาดการณ์ว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศจะมีการขยายตัวร้อยละ 3.8 เพิ่มขึ้นจากสองไตร มาสแรกในปี 2560 โดยอุตสาหกรรมการเกษตรขยายตัวมากที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 10.6 โดยในปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมใน กลุ่มยานยนต์ ขึ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมอาหารมีการเติบโตไปในทิศทางที่ดี สอดคล้องกับดัชนี อุตสาหกรรมที่คาดการณ์ว่าจะปรับตัวเพื่อขึ้นเป็นร้อยละ 2 ในปี 2561

การเติบโตทางเศรษฐกิจดังกล่าวเกิดจากความต้องการบริโภคของทั้งภาครัฐและเอกชนเพิ่มสูงขึ้น จึงเป็น โอกาสอันดีให้โรงงานไฟเร่งทำการตลาดเชิงรุกเข้าสู่ผู้บริโภคสิ่งพิมพ์รายใหม่ๆที่กำลังจะเกิดขึ้น รวมทั้งเมื่อเศรษฐกิจมี เสถียรภาพ ประชาชนจะมีความมั่นใจในการใช้จ่ายใช้สอย รวมทั้งเพิ่มรายจ่ายในส่วนของการเดินทาง จึงมีความเป็นไปได้ที่แนวโน้มยอดขายไฟจะเพิ่มสูงขึ้นตามการเติบโตของตลาดกิจกรรมสันทนาการของประเทศ ซึ่งรายละเอียดภาวะ เศรษฐกิจมหภาคของประเทศไทยสามารถสรุปได้ตามแผนภาพดังต่อไปนี้

ภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไทย ปี 2560 และแนวโน้ม ปี 2561



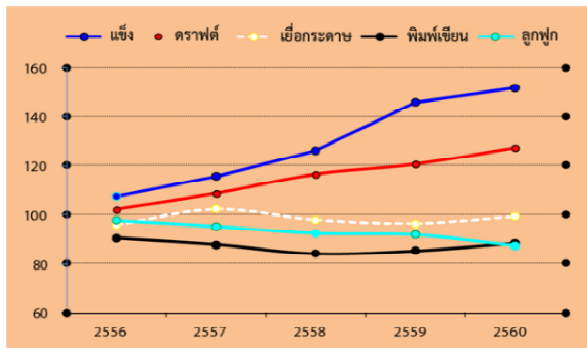
สรุปภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไทยปี 2560 และแนวโน้มปี 2561

2.3.3 ภาวะอุตสาหกรรมหรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงงานไฟฟ้านั้น อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้านั้นมากที่สุด คือ อุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ กระดาษ และสิ่งพิมพ์ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ การผลิตกระดาษในปี 2560 ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อนจากกลุ่มเยื่อกระดาษกระดาษพิมพ์ เยียนกระดาษแข็งและกระดาษครีฟท์ร้อยละ 3.023.70 4.00 และ 5.40 ตามลำดับ และในปี 2561 คาดว่าจะมี แนวโน้มขยายตัวต่อเนื่องจากปี 2560 ตามความต้องการของผู้บริโภคในอุตสาหกรรมหลักอื่นๆโดยเฉพาะบรรจุภัณฑ์ กระดาษในส่นหนังสือและสิ่งพิมพ์ พบว่าแนวโน้มการส่งออกเยื่อกระดาษกระดาษและสิ่งพิมพ์ปี2560มีมูลค่าส่งออก รวม1,991.31 ล้านบาทหรือสหรัฐฯเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.75เมื่อเทียบกับปีก่อนส่วนของการนำเข้าเยื่อกระดาษกระดาษและ สิ่งพิมพ์ปี 2560มีมูลค่านำเข้ารวม2,475.90ล้านบาทหรือสหรัฐฯเพิ่มขึ้นร้อยละ 7.04เมื่อเทียบกับปีก่อน จึงสามารถ สะท้อนให้เห็นว่าตลาดที่ยังมีความต้องการสิ่งพิมพ์อย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการผลักดันโครงการ ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์

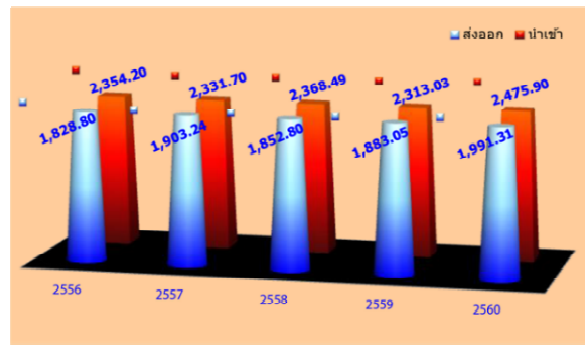


ดัชนีผลผลิต อุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ กระดาษ และสิ่งพิมพ์



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการค้า

การส่งออก-นำเข้าเยื่อกระดาษ กระดาษและสิ่งพิมพ์



ที่มา: ศูนย์ส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์

แผนภาพแสดงผลแนวโน้มอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ กระดาษ และสิ่งพิมพ์

นอกจากการพิจารณาภาวะอุตสาหกรรมในประเทศแล้ว เพื่อให้ครอบคลุมถึงการพิจารณาบริบทแนวโน้มอุตสาหกรรมในอนาคต จึงได้มีการทำการศึกษาสถานะอุตสาหกรรมในระดับนานาชาติ เพื่อดูแนวโน้มของธุรกิจที่อาจส่งผลถึงการดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

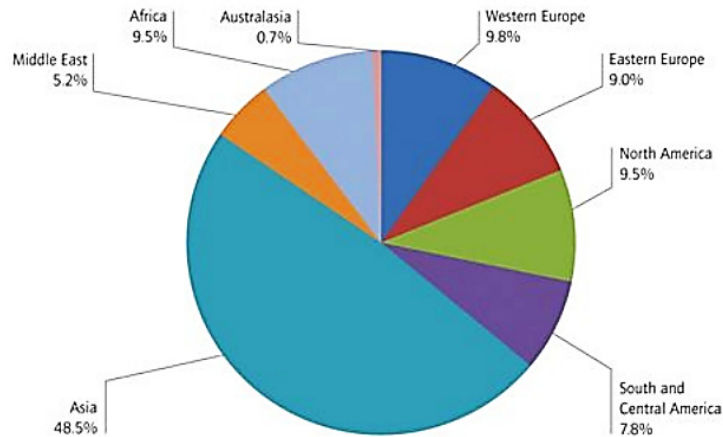
ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลง

ในปี 2561 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลงทั่วโลก ถูกคาดการณ์ว่าจะมีมูลค่าสูงถึง 35.3 พันล้านดอลลาร์ ซึ่งหากพิจารณาถึงอัตราการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลง (CAGR) ทั่วโลกตั้งแต่ปี 2556 ถึง 2561(2013-2018) จากการคาดการณ์ พบว่าจะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องไปในอนาคต โดยมี CAGR ที่เท่ากับร้อยละ 6.3 (แบ่งออกเป็น CAGR เฉลี่ยระหว่างปี 2551-2556 ที่เท่ากับร้อยละ 6.7 และ CAGR เฉลี่ยระหว่างปี 2556-2561 ที่เท่ากับร้อยละ 5.9) ทั้งนี้ ปัจจัยหลักของการเติบโตที่ต่อเนื่องของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลงทั่วโลกเป็นผลมาจากการเติบโตของธุรกิจต่างๆ ทั่วโลก ประกอบกับมีการทำการค้าระหว่างประเทศ การเปิดการค้าเสรี การเพิ่มขึ้นของการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ความนิยมในการบริโภคสินค้าหรูหรา (luxury goods) อันนำไปสู่การป้องกันสินค้าปลอมแปลงจากผู้ผลิต ความนิยมในการการซื้อขายและจ่ายในรูปแบบสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลง ทำให้ความต้องการในสิ่งพิมพ์ประเภท National ID ePassport หลากหลาย มีมากขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้ ทวีปเอเชียที่มีสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลงสูงที่สุดเท่ากับร้อยละ 50 (ข้อมูล ณ ปี 2556) และถูกคาดการณ์ว่าภายในปี 2561 จะมีสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลงที่เท่ากับร้อยละ 55 (ในขณะที่ Western Europe, Eastern Europe และ US จะมีสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลงที่น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 10)

สาเหตุหลักที่ทำให้สิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลงมีความต้องการมากในตลาดเอเชีย นั้น เป็นเหตุผลเนื่องจากในทวีปเอเชียมีจำนวนประชากรที่ค่อนข้างมาก โดยเฉพาะในประเทศจีนและอินเดีย ทำให้มีความต้องการสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลงในสัดส่วนร้อยละ 19 และร้อยละ 18 ตามลำดับ จากทั้งหมดร้อยละ 50 และเป็นที่น่าแปลกใจว่าในประเทศแถบ Africa นั้น มีอัตราการเติบโตของตลาดสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลงที่ค่อนข้างสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องถึงร้อยละ 9.6 ทั้งนี้ เป็นเหตุผลมาจากความนิยมในการย้ายถิ่นฐาน อันนำมาซึ่งการเปลี่ยน National ID Card รวมถึงการพัฒนาด้าน financial infrastructure ที่ไม่หยุดยั้งอันส่งผลให้ต้องมีการพัฒนาสินค้างานพิมพ์ให้มีคุณภาพและยากแก่การปลอมแปลง เป็นต้น



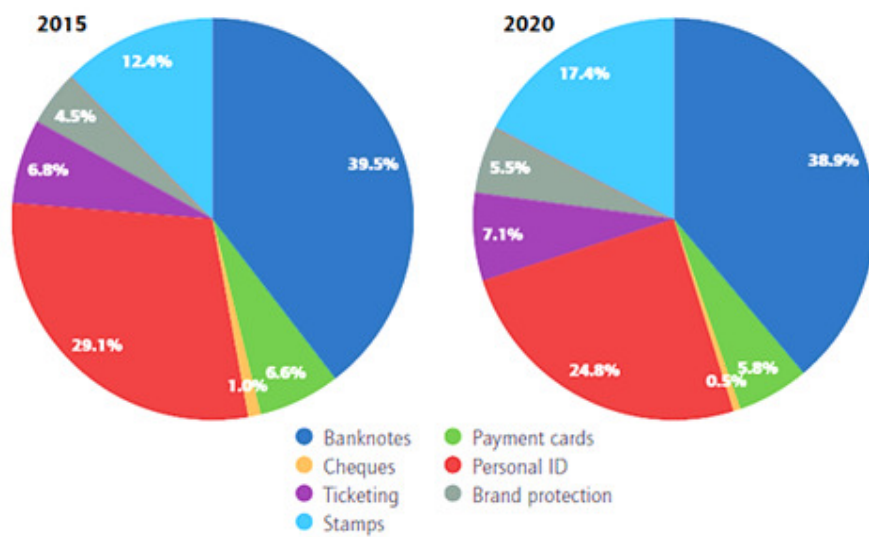
Global market for security printing by region, 2013 (%)



Source: Smithers Pira

แผนภาพแสดงอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในตลาดโลก แบ่งตามภูมิภาค ซึ่งเอเชียเป็นเขตที่มีอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงที่สุด เท่ากับร้อยละ 48.50

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



Source: Smithers Pira

แผนภาพแสดงอัตราส่วนประเภทของสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในตลาดโลกที่มีนัยสำคัญทั้ง 7 ชนิด



ธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั่วไป

จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลผลประกอบการของบริษัทให้บริการทางด้านการพิมพ์ชั้นนำที่มีการดำเนินการจดทะเบียนในตลาดหุ้น(NYSE) พบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของบริษัทในธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั่วไปส่วนใหญ่ อยู่ในลักษณะคงที่ไม่มีเติบโตตลอด 10 ปี ดังรูป และจะมีเพียงบางบริษัทที่มีการเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลเชิงลึกพบว่า บริษัทรายใหญ่มีการเติบโตที่มีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย มีฐานลูกค้าที่ชัดเจน และอิงการเติบโตกับกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆที่ทำให้บริษัทสิ่งพิมพ์เหล่านั้นสามารถเติบโตไปพร้อมกับบริษัทคู่ค้าได้

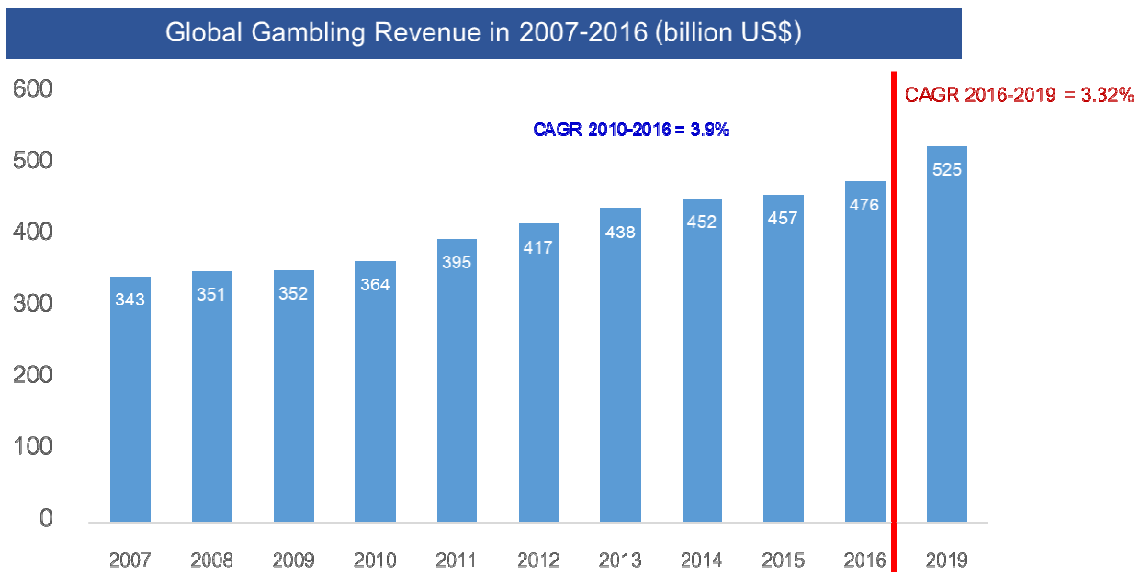


ผลการดำเนินงานของบริษัทให้บริการสิ่งพิมพ์ชั้นนำระดับโลก

ธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

โดยจากแนวโน้มธุรกิจการพนัน จะเห็นได้ว่าธุรกิจการพนันโดยรวมเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยคาดว่า อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ในช่วงปี 2016 – 2020 เท่ากับประมาณร้อยละ 9.6 อย่างไรก็ตาม พบว่าการเติบโตของไฟยังคงที่ไม่เติบโตไปตามการเติบโตของอุตสาหกรรม

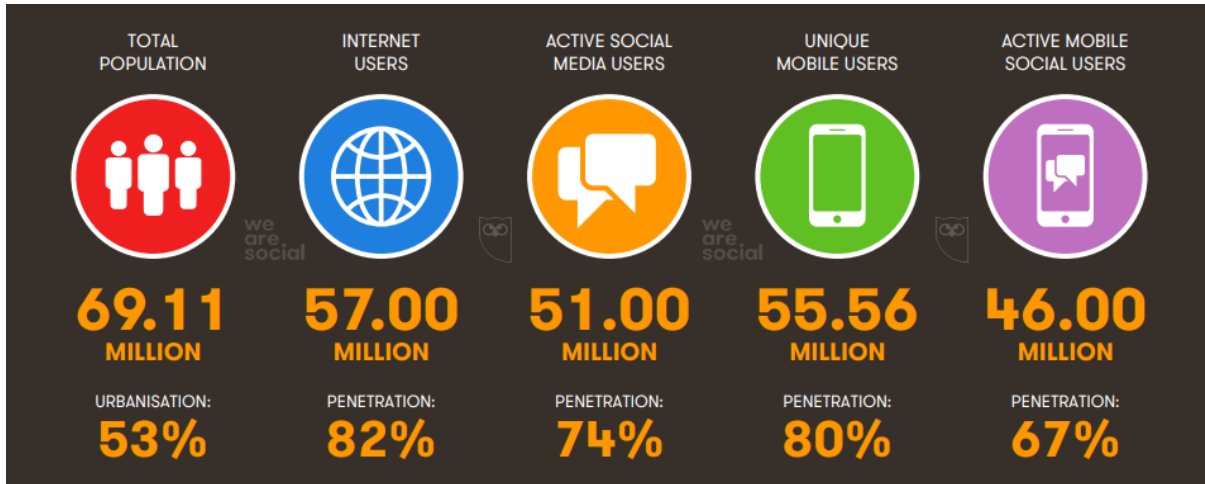
ไฟ ถือเป็นอุปกรณ์การพนันชนิดหนึ่ง ซึ่งหากพิจารณาแนวโน้มอุตสาหกรรมการพนันของโลกแล้วจะเห็นว่าการพนันมีการเติบโตเฉลี่ยในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาอยู่ที่ ร้อยละ 3 โดยรายได้ของธุรกิจการพนันทั่วโลกมีมูลค่าเท่ากับ 476,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2016 และคาดว่าจะเติบโตเป็น 525,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2019 ซึ่งข้อมูลสะท้อนให้เห็นถึงการขยายตัวอย่างช้าๆ ที่จะส่งผลต่อการบริโภค และความต้องการการใช้ไฟของธุรกิจการพนัน



แผนภาพแสดงแนวโน้มของอุตสาหกรรมการพนันระดับโลก

2.3.4 ภาวะด้านสังคมที่เกี่ยวข้อง (Social)

จากการสนับสนุนเชิงนโยบายภาครัฐ และความสามารถในการเข้าถึงผู้บริโภคอย่างรวดเร็วของธุรกิจการให้บริการทางดิจิทัล ทำให้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในสังคมไทยได้อย่างรวดเร็ว จากผลสำรวจของ Hootsuites.com ได้มีการรวบรวมข้อมูลพบว่า ประเทศไทยสามารถเข้าถึงและใช้งาน Internet ได้กว่าร้อยละ 82 และประชากรทั้งหมดมีโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่สามารถใช้งานอินเทอร์เน็ตได้กว่าร้อยละ 80

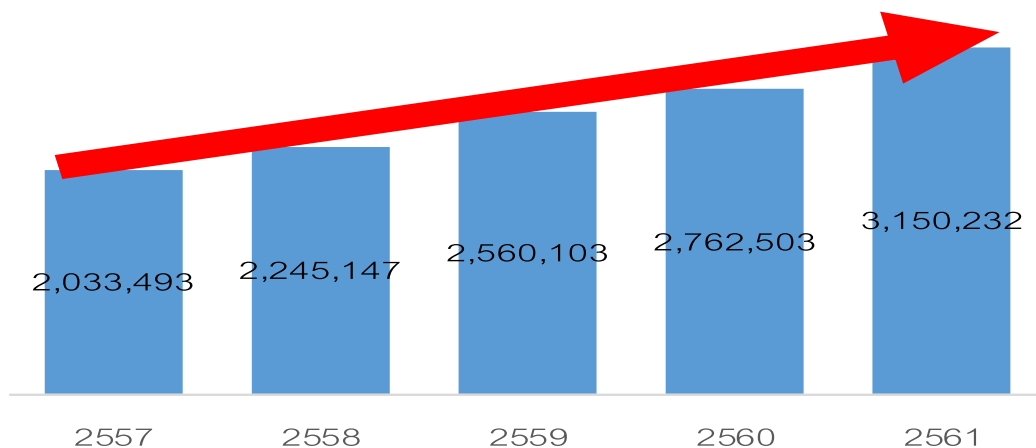


ภาพแสดงถึงสถานะของสังคมดิจิทัลในประเทศไทย ณ ปี 2561
ที่มา: Hootsuite

สังคมที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว จะมีความมั่นใจในการซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น การดำเนินการตลาดในรูปแบบเดิมนั้นจึงไม่เพียงพอ ดังจะเห็นว่าสังคมมีความนิยมใช้ช่องทาง E-Commerce เพื่อซื้อสินค้าขายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยการเติบโตกว่าร้อยละ 10 ดังนั้นการติดต่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ทางสื่อสารดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญ เพราะนอกจากต้นทุนต่ำแล้ว ยังสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วด้วย

มูลค่าตลาดอีคอมเมิร์ซของประเทศไทย ปี 2556-2561

หน่วย: ล้านบาท



แนวโน้มมูลค่าตลาด E-Commerce ในประเทศไทย

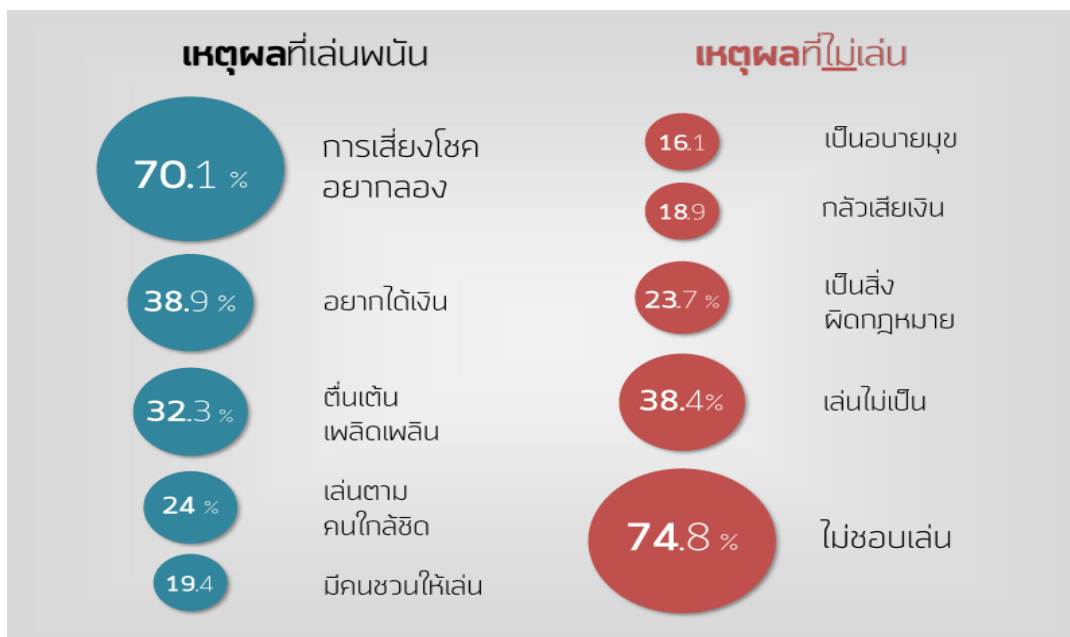


ด้านการพนัน จากข้อมูลศูนย์ศึกษาปัญหาการพนันที่สำรวจจำนวนผู้เล่นการพนันในประเทศไทยปี 2558 พบว่า ร้อยละ 73.8 ของประชาชนทั่วไปเคยเล่นการพนัน โดยในปี 2558 มีผู้เล่นการพนันประเภทไพ่อยู่ 429,554 คน ซึ่งถือเป็นอันดับที่ 8 ของรูปแบบการพนันที่สังคมไทยนิยม หรือคิดเป็นเพียงร้อยละ 2 ของจำนวนผู้เล่นการพนันที่เป็นที่นิยมอันดับ 1 ในประเทศไทย ซึ่งนั่นคือ สลากกินแบ่งรัฐบาล

ประเภทการพนัน	ค่าประมาณการ (คน)	วงเงินหมุนเวียน (บาท)
สลากกินแบ่งรัฐบาล	19,077,796	77,143,203,262
หวยใต้ดิน	16,492,686	130,879,361,698
พนันทายผลฟุตบอล	1,991,986	136,125,003,340
ไฮโล/โปป๋น/ค่าถั่ว/ถั่วแยก/น้ำเต้าปูปลา	855,754	8,778,298,975
บิงโก	539,367	
วัวชน/ตีโก/ก๊ตปลา	512,253	
มวยหรือมวยตู้	463,771	14,420,786,553
ไพ่ (เฉพาะที่เล่นในบ่อนพนัน)	429,554	
หวยหุ้น	334,929	1,407,644,595
ตุ้มมา	95,101	46,458,012
สลาก/หวยต่างประเทศ	49,424	
ม้าแข่ง	31,431	
จับยี่กี/หวยบิงโปง	21,552	
อื่นๆ อาทิ บันแปะ สลากเกอร์ สล็อต ลูกแก้ว ม้าแข่ง	209,578	

จำนวนผู้เล่นการพนันชนิดต่างๆ ทั่วประเทศ ปี 2558

จากผลสำรวจยังได้ให้ข้อมูลถึงเหตุผลในการเล่นการพนัน พบว่าส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 70.1 นั้นเป็นเรื่องของความอยากรู้อยากลอง และต้องการเสี่ยงโชค และกว่าร้อยละ 38.9 เล่นการพนันเพื่อหวังรายได้ ในขณะที่กลุ่มผู้ที่ไม่เล่นการพนันนั้นกว่าร้อยละ 38.4 ไม่เล่นเพราะไม่รู้วิธีการเล่น และกว่าร้อยละ 23.7 ไม่เล่นเพราะทราบว่าการพนันเป็นสิ่งผิดกฎหมาย

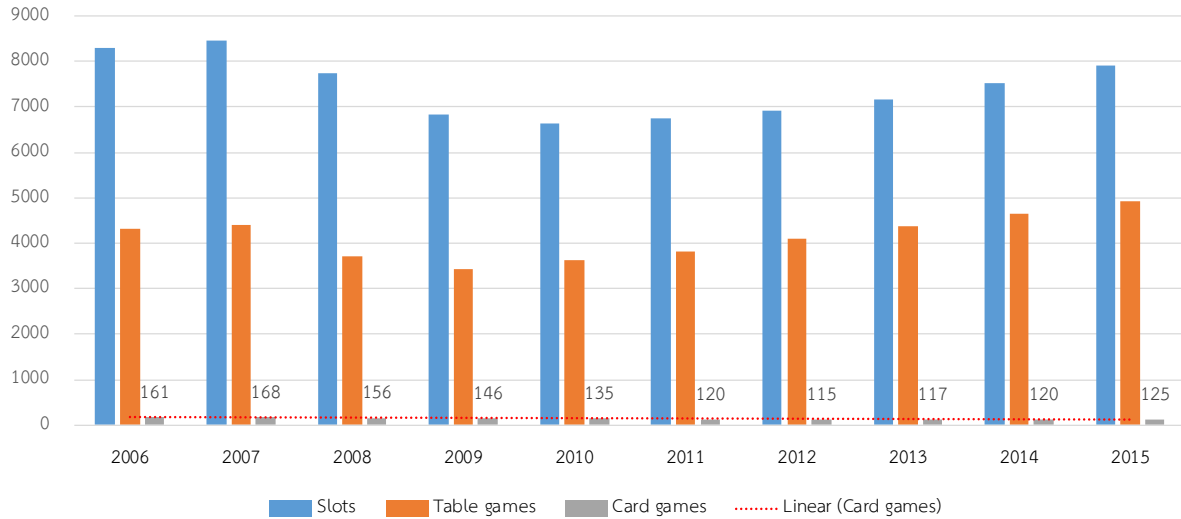


ผลสำรวจเหตุผลในการเล่นพนันของสังคมไทย



อีกหนึ่งสภาวะทางสังคมที่สำคัญคือแนวโน้มการเล่นการพนันออนไลน์ ซึ่งคาดการณ์ว่าการพนันออนไลน์จะเติบโตอย่างต่อเนื่องร้อยละ 9.6 ในปี 2016-2020⁸ โดยกลุ่มประเทศที่นิยมเล่นการพนันออนไลน์มากที่สุดยังอยู่ในโซนยุโรป และการพนันออนไลน์ประเภทคาสิโน คิดเป็นร้อยละ 24 ของตลาดการพนันออนไลน์

Casino Market by games in United States



Card games market decreases at -2.5%

สถานการณ์และแนวโน้มการพนันออนไลน์ระดับโลก

2.3.5 สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology)

เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยสภาวะด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ในส่วนนี้จะทำการศึกษาและพิจารณาเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ หรือสามารถสร้างจุดแข็งให้โรงงานไฟฟ้ได้

1) เทคโนโลยีด้านการพิมพ์ และ ดิจิทัลโซลูชัน

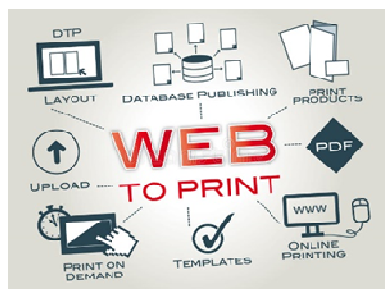
เทคโนโลยีที่ส่วนการพิมพ์โรงงานไฟฟ้ใช้อยู่ในปัจจุบันนั้นเป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ออฟเซ็ท ซึ่งต้องมีการพิมพ์โดยใช้แม่พิมพ์เช่นเดียวกับเทคนิคการพิมพ์ร่วมสมัยอื่นๆ เช่น การพิมพ์เลตเตอร์เพรส การพิมพ์ Flexographic แต่หากพิจารณาถึงเทคโนโลยีที่เรียกว่า ดิจิทัลพริ้นท์ติ้ง(Digital Printing) จะเป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ที่ไม่อาศัยแบบพิมพ์หรือแม่พิมพ์ รูปแบบที่ถูกออกแบบแล้วเสร็จบนคอมพิวเตอร์จะสามารถพิมพ์ออกมาผ่านเครื่องพิมพ์อิงค์เจท(Inkjet) ได้ทันที ซึ่งรูปแบบการพิมพ์ดังกล่าวจะช่วยให้ประหยัดค่าแม่พิมพ์ และสามารถพิมพ์งานที่มีลวดลายไม่ซ้ำกันได้ ทำให้สามารถลด หรือยกเลิกเกณฑ์จำนวนขั้นต่ำการให้บริการได้

⁸ James Stocks&Co: H2 Gambling Capital; iGaming Business Magazine



เครื่องพิมพ์ Inkjet

นอกจากเทคโนโลยีรูปแบบการพิมพ์ที่แบบ Inkjet แล้ว Digital Solutions เป็นอีกหนึ่งเทคโนโลยีที่ผู้ให้บริการงานพิมพ์นิยมนำมาให้บริการเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และช่วยให้ลูกค้าสามารถนำเอาผลิตภัณฑ์งานพิมพ์ไปใช้ให้เกิดคุณค่าสูงสุด หรือเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจไปเป็นการให้บริการงานพิมพ์ที่เป็นการสนับสนุนการดำเนินงานบนระบบดิจิทัล โซลูชันที่ให้บริการ โดยรูปแบบดิจิทัลโซลูชันที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์มีอยู่หลากหลายตั้งแต่การให้บริการการออกแบบ การให้บริการกระจายสิ่งพิมพ์ถึงมือผู้รับ การทำสื่อสารดิจิทัลทดแทนสิ่งพิมพ์ การจัดทำระบบติดตามสินค้า ฯลฯ



บริการ Online One Stop Service



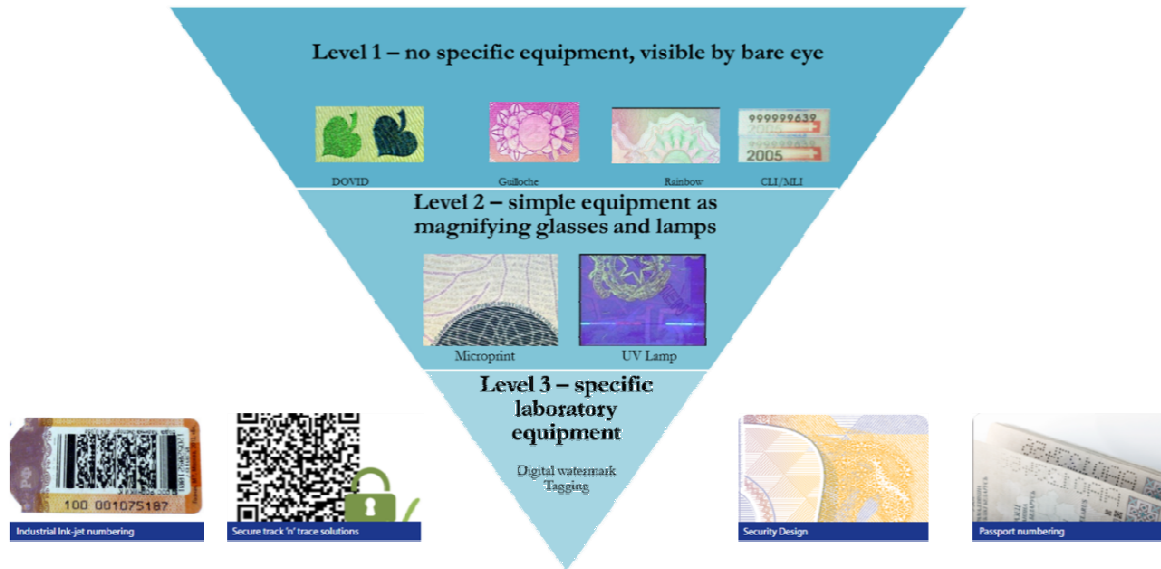
Track & Trace Solution



Total Marketing Solution

ตัวอย่างการให้บริการ Digital Solutions

ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง นอกจากเทคนิคการพิมพ์ที่ต้องตรวจสอบด้วยเครื่องมือพิเศษแล้ว การจัดทำระบบติดตาม และค้นหาสินค้า (Track&Trace) เป็นอีกหนึ่งเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มความปลอดภัยให้กับผลิตภัณฑ์ ลดโอกาสที่จะปลอมแปลงสินค้าดังกล่าว ซึ่งถือเป็นระดับความปลอดภัยขั้นสูงที่เทคโนโลยีการให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง



เทคนิคการพิมพ์ที่สอดคล้องกับระดับความปลอดภัยของสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง⁹

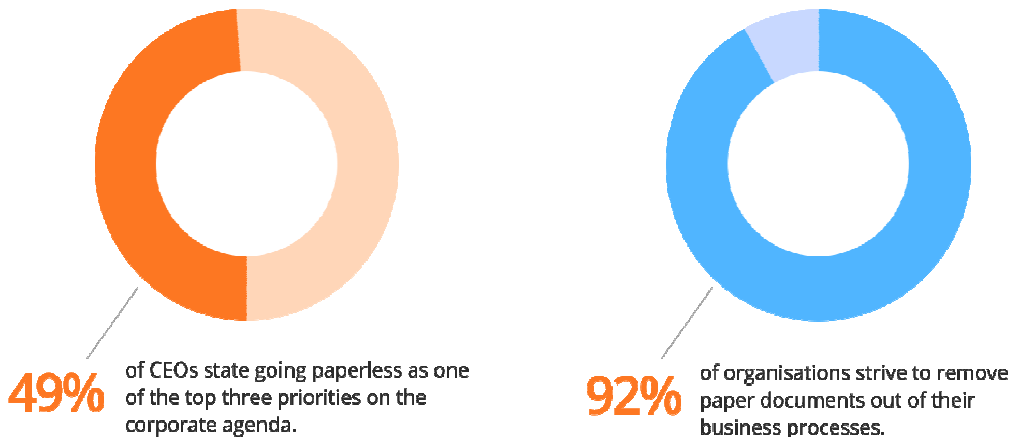
จากภาพเทคโนโลยีความปลอดภัยข้างต้นจะแบ่งความปลอดภัยของสิ่งพิมพ์ได้เป็น 3 ระดับ คือระดับที่ 1 สิ่งพิมพ์ที่สามารถตรวจสอบได้ด้วยตาเปล่า เช่น การพิมพ์ด้วยสี หรือลวดลายพิเศษ ฯลฯ ระดับที่ 2 สิ่งพิมพ์ที่ต้องใช้อุปกรณ์ตรวจสอบ เช่น การพิมพ์ด้วยลายละเอียดระดับไมโคร(Microprint) การพิมพ์ด้วยหมึกกล่องหนซึ่งต้องใช้อุปกรณ์ฉายรังสียูวี (UV) หรือ อุปกรณ์ฉายแสงBlacklight ทดสอบ และระดับที่ 3 สิ่งพิมพ์ที่ต้องใช้อุปกรณ์พิเศษทดสอบ เช่น การพิมพ์ หรือ ปูรหัสสินค้าลงบนสิ่งพิมพ์ โดยสิ่งพิมพ์จะมีระบบดิจิทัลที่ช่วยในการติดตาม และตรวจสอบสินค้า เพื่อเพิ่มระดับความปลอดภัยให้กับผลิตภัณฑ์

2.3.6 สภาพที่แวดล้อม/ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (Environment)

การให้บริการสิ่งพิมพ์ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการให้บริการอยู่ 2 ส่วนได้แก่ กระดาษ และ หมึกพิมพ์ ในส่วนของกระดาษนั้นผลิตจากเยื่อของไม้ ซึ่งการเติบโตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์จะต้องมีความระมัดระวังเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การปลูกต้นไม้ทดแทนเพื่อให้มีวัตถุดิบในการผลิตกระดาษจึงมีผลต่อเนื่องถึงการให้บริการสิ่งพิมพ์ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันมีการรณรงค์ให้ลดใช้กระดาษ (Paperless Trend) และนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการติดต่อสื่อสาร และใช้เครื่องมือเช่น โทรศัพท์มือถือ เป็นอุปกรณ์แสดงผลแทนกระดาษ โดยจากการศึกษาพบว่าปัจจุบันร้อยละ 92¹⁰ ของหน่วยงานและบริษัทต่างๆ มีการลดการใช้กระดาษ และเพิ่มปริมาณการใช้เอกสารทางดิจิทัลมากขึ้น

⁹ <https://art-line-gmbh.com/security-design/>

¹⁰ <https://blog.pdfFiller.com/paperless-office-dream-slowly-coming-true/>



สัดส่วนการสนับสนุนการลดใช้กระดาษ

จากการพัฒนาเทคโนโลยีทางด้านการสื่อสาร การจัดเก็บข้อมูลในระบบดิจิทัล ทำให้การดำเนินงานประจำวันสามารถใช้งานระบบดิจิทัลได้โดยง่าย การเปลี่ยนแปลงเอกสารดิจิทัลสามารถทำได้สะดวกและรวดเร็ว ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นการช่วยลดปัญหาสิ่งแวดล้อม จึงทำให้หน่วยงานต่างๆมีการนำเอาแนวคิดการลดใช้กระดาษเข้าสู่มาปรับใช้ในหน่วยงาน จากปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลให้แนวโน้มความต้องการสิ่งพิมพ์นั้นลดลง ทั้งอุตสาหกรรม โรงงานไฟฟ้าก็อาจได้รับผลกระทบดังกล่าวเช่นกัน เนื่องจากการลดการใช้สิ่งพิมพ์ หน่วยงานราชการลดการใช้แบบฟอร์มต่างๆ และเปลี่ยนมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร และกรอกข้อมูลผ่านระบบดิจิทัลแทน

2.3.7 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Legal)

ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน นอกจาก สิทธิพิเศษโรงพิมพ์ในส่วนราชการที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้นแล้ว มีกฎหมายอีก 2 ฉบับที่จะมีผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงงานไฟ ได้แก่

ก) พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ซึ่งได้ยกเลิกการให้อำนาจผูกขาดการผลิตไฟแก่โรงงานไฟแต่เพียงผู้เดียว เป็นการต้องขออนุญาตอธิบดีกรมสรรพสามิตก่อนการผลิต ถึงแม้ว่าในปัจจุบันโรงงานไฟยังเป็นผู้ได้รับอนุญาตการผลิตไฟแต่เพียงผู้เดียว แต่ในอนาคตภายใต้ พ.ร.บ. ฉบับดังกล่าว โรงงานไฟอาจมีคู่แข่งทางการค้า ดังนั้นโรงงานไฟจึงควรมีการเร่งพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันเพื่อรองรับสถานการณ์ตลาดการจำหน่ายสินค้าไฟที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต โดยรายละเอียดของ พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงงานไฟมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



การผลิตไฟ

มาตรา ๑๗๑ ผู้ใดประสงค์จะผลิตไฟ ให้ยื่นคำขออนุญาตต่ออธิบดี การขออนุญาตและการออกใบอนุญาตตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ที่กำหนดในกฎกระทรวง
ใบอนุญาตที่ออกตามมาตรา นี้ให้มีอายุสามปีนับแต่วันที่ได้รับอนุญาต
มาตรา ๑๗๒ ห้ามมิให้ผู้ใดมิไว้ในครอบครองซึ่งแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ไฟ เว้นแต่จะได้รับ อนุญาตจากอธิบดี
การขออนุญาตและการอนุญาตตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ที่อธิบดีประกาศกำหนด

การนำเข้าไฟ

มาตรา ๑๗๕ ผู้ใดประสงค์จะนำไฟเข้ามาในราชอาณาจักร ให้ยื่นคำขออนุญาตต่ออธิบดี การขออนุญาตและการออกใบอนุญาตตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ที่กำหนดในกฎกระทรวง
การนำไฟเข้ามาตามวรรคหนึ่งเพื่อเป็นตัวอย่างสินค้าหรือมิใช่เพื่อการค้า อธิบดีมีอำนาจผ่อนผัน ให้นำเข้ามาได้โดยไม่ต้องขอรับใบอนุญาต ทั้งนี้ ตามจำนวนและทางด้านศุลกากรที่อธิบดีประกาศกำหนด
บทบัญญัติในมาตรานี้มิให้ใช้บังคับแก่ผู้ทำการตามหน้าที่ผู้ขนส่งโดยสุจริต หรือกรณีการนำเข้า เพื่อการผ่านแดนหรือการถ่ายลำตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร ทั้งนี้ ให้อธิบดีมีอำนาจกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการกำกับดูแลสินค้าตามมาตรา นี้ได้ตามที่เห็นสมควร

การจำหน่ายไฟ

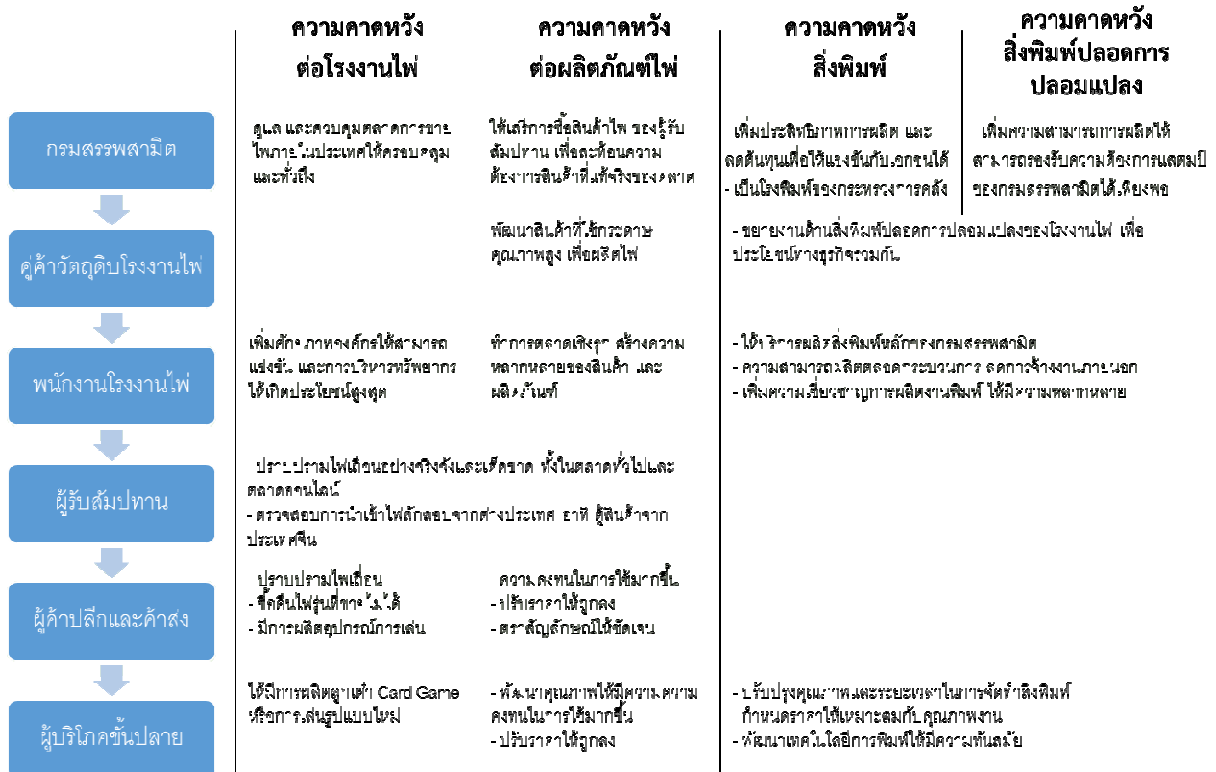
มาตรา ๑๗๖ ผู้ใดประสงค์จะขายไฟ ให้ยื่นคำขออนุญาตต่อเจ้าพนักงานสรรพสามิต การขออนุญาตและการออกใบอนุญาตตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ที่กำหนดในกฎกระทรวง
ใบอนุญาตที่ออกตามมาตรา นี้ให้มีอายุหนึ่งปีนับแต่วันที่ได้รับอนุญาต
ให้นำบทบัญญัติมาตรา ๑๕๕ วรรคสี่ มาใช้บังคับกับการขายไฟด้วยโดยอนุโลม
มาตรา ๑๗๗ ใบอนุญาตขายไฟมี ๒ ประเภท คือ
(๑) ใบอนุญาตขายไฟประเภทที่ ๑ สำหรับการขายไฟ ครั้งหนึ่งจำนวนตั้งแต่สี่สิบสำหรับขึ้นไป
(๒) ใบอนุญาตขายไฟประเภทที่ ๒ สำหรับการขายไฟ ครั้งหนึ่งจำนวนต่ำกว่าสี่สิบสำหรับ



2.4 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

นอกจากการวิเคราะห์สภาพสังคม สภาวะแวดล้อมอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจไฟฟ้าตามที่ได้มีการศึกษา และวิเคราะห์ไว้ข้างต้นแล้ว ปัจจัยสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาประกอบการทบทวนการแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM คือการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียต่อโรงงานไฟ ซึ่งในการวิเคราะห์ดังกล่าวอาศัยข้อมูลจากการสำรวจความพึงพอใจที่ โรงงานไฟได้จัดทำเป็นประจำทุกๆ 2 ปี และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนได้เสียต่อโรงงานไฟใน 2 ประเด็นหลัก คือ ความคาดหวังต่อโรงงานไฟ และความคาดหวังต่อผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียของโรงงานไฟจะแบ่ง ออกเป็น 6 กลุ่มดังต่อไปนี้

- 1) กรมสรรพสามิต ในฐานะหน่วยงานต้นสังกัด มีส่วนในการกำกับดูแล การดำเนินงานของโรงงานไฟ
 - 2) คู่ค้าวัตถุดิบ เป็นคู่ค้าที่ดำเนินธุรกิจร่วมกัน ในการสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจของโรงงานไฟ เช่น บริษัทที่ให้บริการทางด้าน กระดาษ พลาสติก หมึกพิมพ์ ฯลฯ
 - 3) พนักงานโรงงานไฟ เป็นกลุ่มสนับสนุน ขับเคลื่อน และผลักดันการดำเนินงานของโรงงานไฟ
 - 4) ผู้รับสัมปทาน
 - 5) ผู้ค้าปลีก และ ค้าส่ง
 - 6) ผู้บริโภคชั้นปลาย
- ซึ่งมีรายละเอียดผลสำรวจดังต่อไปนี้



ตารางสรุปความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียโรงงานไฟ

จากการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ ทำให้เราทราบถึงโอกาส และ อุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาธุรกิจของโรงงานไฟ ซึ่งในลำดับถัดไป จะเป็นการนำข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และ ภายนอกองค์กรมาจัดทำวิเคราะห์แนวทางการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟต่อไป



2.5 การวิเคราะห์แนวทางการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ ทำให้สามารถระบุโอกาส และอุปสรรคที่สำคัญต่อดำเนินงาน และเมื่อนำโอกาสและอุปสรรคสำคัญเหล่านั้นมาพิจารณาแนวทาง และกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจแล้วจะทำให้ได้แนวทางการดำเนินธุรกิจทั้ง 2 ส่วนของโรงงานไฟ ดังต่อไปนี้

ก) ธุรกิจสิ่งพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

จากการวิเคราะห์สภาพแนวโน้มเศรษฐกิจของธุรกิจสิ่งพิมพ์ จากบริษัทสิ่งพิมพ์ชั้นนำของโลกดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ในปัจจุบันที่ยังดำเนินการได้ดีและมีการเติบโตจะเป็นธุรกิจประเภทการดำเนินงานสนับสนุนอุตสาหกรรมที่มีการเติบโต ตัวอย่างเช่น MCC ซึ่งเป็นผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์จำพวก ฉลาก และบรรจุภัณฑ์ ซึ่งงานพิมพ์ดังกล่าวจะมีแนวโน้มการเติบโตตามอุตสาหกรรมการผลิต เช่นเดียวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีเป้าหมายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสินค้าในอุตสาหกรรมการผลิต หรือ Deluxe ที่เป็นผู้ให้บริการทางด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เช็คเงินสด ซึ่งปัจจุบันถึงแม้จะมีแนวโน้มการใช้เช็คเงินสดลดลง แต่ Deluxe ยังคงมีผลประกอบการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจาก Deluxe ได้มีการพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อให้บริการทางการเงินในรูปแบบดิจิทัล เพื่อทดแทนการใช้เช็คเงินสดที่ลดลง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การให้บริการสิ่งพิมพ์ที่ควรเป็นหน่วยงานสนับสนุนอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มเติบโต เพื่อให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจสิ่งพิมพ์นั้นขยายตัวตามอุตสาหกรรมนั้นๆ

เมื่อนำเอาบทวิเคราะห์ดังกล่าวมาใช้ในบริบทของโรงงานไฟ จะทำให้สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานไฟในส่วนงานพิมพ์ได้ว่า “โรงพิมพ์เพื่อสนับสนุนการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ” ภาครัฐมีการจัดเก็บรายได้ทั้งในส่วนของภาษีรูปแบบต่างๆ ซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้สิ่งพิมพ์ เพื่อสนับสนุนการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ ดังนั้นโรงงานไฟในฐานะหน่วยงานภายใต้กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง ซึ่งมีหน้าที่จัดเก็บรายได้ของรัฐอยู่แล้ว การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการจัดเก็บรายได้ของรัฐจึงเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานต้นสังกัด และหากพิจารณาถึงสัดส่วนการจัดเก็บรายได้ของประเทศไทยจะเห็นได้ว่า รายได้ของรัฐกว่าร้อยละ 71 เป็นรายได้จากการเก็บภาษีของกรมสรรพากร¹¹ รองลงมาคือ กรมสรรพสามิต และกรมศุลกากร ที่ร้อยละ 22 และร้อยละ 4 ตามลำดับ และหากพิจารณาถึงผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดเก็บรายได้ ในส่วนของกรมสรรพากร พบว่ามีสิ่งพิมพ์ได้แก่แบบแสดงรายการภาษีเงินได้ต่างๆ แบบแสดงรายการชำระภาษีต่างๆ เอกสารอื่นๆที่สนับสนุนการประชาสัมพันธ์วิธีการจ่ายภาษี เมื่อศึกษาถึงการจัดซื้อจัดจ้างการพิมพ์เอกสารเหล่านี้แล้วพบว่าในปี 2560 กรมสรรพากร มีการใช้งบประมาณประมาณ 38.6 ล้านบาทว่าจ้างเอกชนในการผลิตสิ่งพิมพ์เหล่านี้ จึงถือเป็นโอกาสของโรงงานไฟในการเข้าเจาะตลาด และให้บริการสิ่งพิมพ์เหล่านี้แทนภาคเอกชน เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อจัดจ้าง อีกทั้งลดปัญหาการปลอมแปลงเอกสารสำคัญของกรมสรรพากร

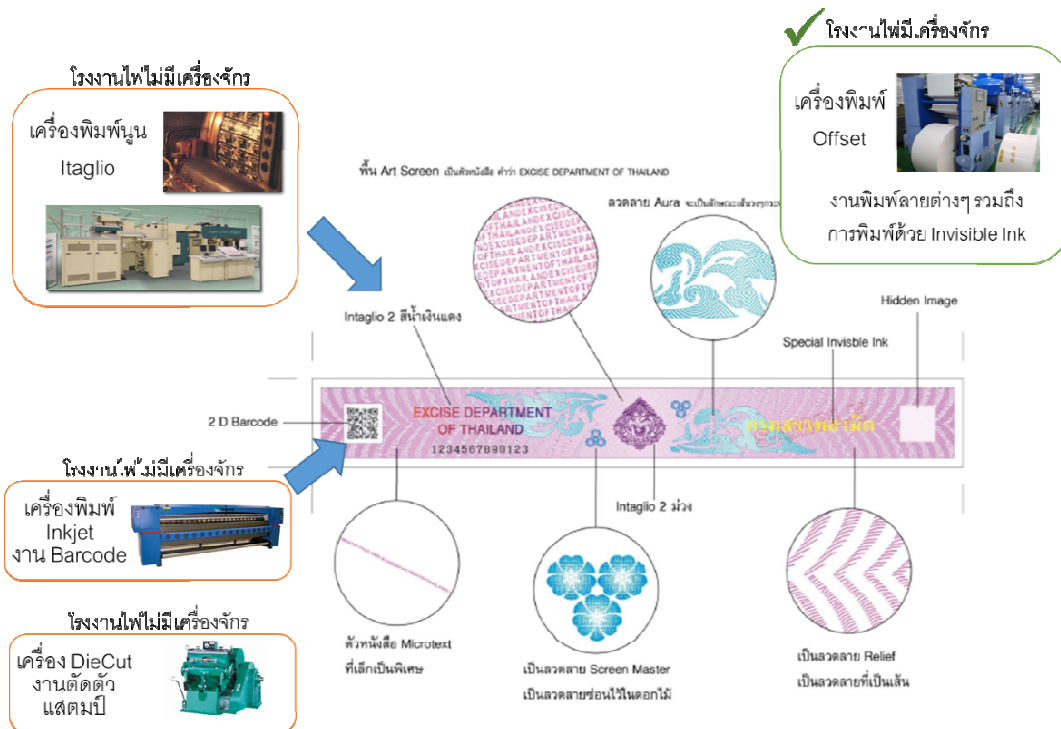
ในส่วนองงานพิมพ์เพื่อสนับสนุนการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต ซึ่งคือ แสตมป์กรมสรรพสามิต กรมสรรพสามิตมีงบประมาณในการจัดพิมพ์แสตมป์กรมสรรพสามิตสูงถึง 400 ล้านบาท ในปี 2560 และข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานโรงงานไฟทำให้ทราบว่าในปี 2561 กรมสรรพสามิตอาจมีการสั่งจ้างผลิตแสตมป์สูงถึง 3,200 ล้านดวง อย่างไรก็ตามกรมสรรพสามิตยังอยู่ในระหว่างการปรับปรุงและปฏิรูปการจัดเก็บภาษี รวมถึงรูปแบบแสตมป์ ทำให้โรงงานไฟยังไม่มี ความมั่นใจในการลงทุนเครื่องจักรประเภทใหม่เพื่อรองรับงานพิมพ์แสตมป์ของกรมสรรพสามิต โดยปัจจุบันโรงงานไฟสามารถพิมพ์แสตมป์ได้ทั้งหมด 6 ชนิด ได้แก่

¹¹ งบประมาณโดยสังเขป ฉบับปรับปรุงตาม พรบ.งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2561



1. แสตมป์ยาสูบ ชนิดอื่น ขนาดบรรจุไม่เกิน 20 กรัม	
2. แสตมป์ยาสูบ ชนิดอื่น ขนาดบรรจุตั้งแต่ 20 กรัมขึ้นไป	
3. แสตมป์เครื่องดื่มนำเข้า (สีแดง)	
4. แสตมป์เครื่องดื่มนำเข้าในประเทศ (สีน้ำเงิน)	
5. แสตมป์ยาสูบ ขนาดบรรจุไม่เกิน 30 กรัม	
6. แสตมป์ไฟ	

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้สามารถรับจ้างผลิตแสตมป์ให้กรมสรรพสามิตได้มากขึ้นโรงงานไฟมีความจำเป็นต้องลงทุนในเทคโนโลยีการพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง อาทิ เครื่องพิมพ์รหัส Inkjet เครื่องพิมพ์หมุน Itaglio เครื่องพิมพ์ม้วน และเครื่องตัดตัว (Die Cut) เป็นต้น ซึ่งโรงงานไฟได้บรรจุไว้ในแผนงบลงทุนปี 2562 และ 2563 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว



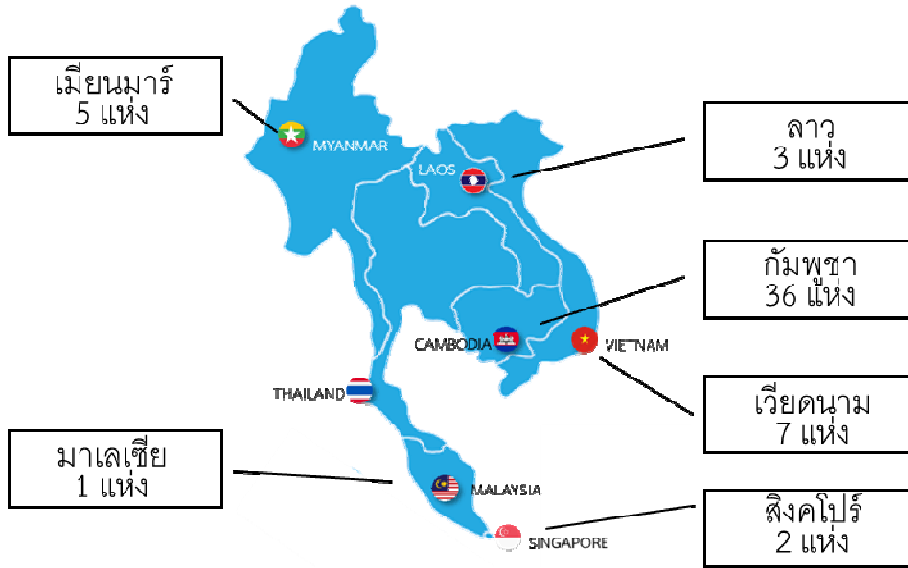
รายละเอียดเทคโนโลยีและเครื่องจักรสำคัญในการพิมพ์แสตมป์ของกรมสรรพสามิต



นอกจากมูลค่างานพิมพ์เพื่อสนับสนุนการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ ที่โรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์สามารถตั้งกลุ่มเป้าหมาย และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อรองรับความต้องการงานพิมพ์ดังกล่าวในปัจจุบันแล้ว การกำหนดทิศทางการเป็นหน่วยงาน สิ่งพิมพ์เพื่อสนับสนุนการจัดเก็บรายได้ภาครัฐจะช่วยให้โรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และองค์กร เพื่อรองรับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น อาทิ E-Stamp และการให้บริการ Digital Solutions เพื่อการจัดเก็บรายได้ของภาครัฐนั้น ซึ่งสามารถให้บริการได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การสร้างระบบติดตามและค้นหา สิ่งพิมพ์ (Track & Trace System) หรือหากพิจารณาถึงการพัฒนารูปแบบแพลตฟอร์มสรพสามิตในระดับนานาชาติแล้ว จะเห็นได้ว่าต่างชาติมีการนำเอาระบบเข้ารหัส Barcode มาใช้ในการตรวจสอบติดตามแพลตฟอร์มสรพสามิต ในบางประเทศมีการนำเอาระบบ Digital Track&Trace มาช่วยในการบริหารห่วงโซ่อุปทานการผลิตควบคุมและตรวจสอบปริมาณ การผลิตสินค้าควบคุม และเพื่อประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีไว้ในระบบเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีระบบดิจิทัลโซลูชัน อื่นๆ ที่เป็นเทคโนโลยีที่ตอบสนองการดำเนินงานการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ เช่น การให้บริการจัดทำแบบฟอร์มออนไลน์ พร้อมระบบฐานข้อมูล หรือการให้บริการระบบการจ่ายเงินออนไลน์ เป็นต้น ทั้งหมดนี้เป็นโอกาสและแนวทางการ พัฒนาเทคโนโลยีด้านดิจิทัลของโรงงานไฟ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงสร้างจุดแข็งใหม่ขององค์กร เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป ทั้งนี้โรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์มีโครงการศึกษาวิจัยและพัฒนารูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมกับ องค์กรในการขายไฟ โดยมีข้อสรุปว่าโรงงานไฟควรบริหารสัญญาให้สิทธิในการขายไฟต่อเนื่องในระยะถัดไป ใน ขณะเดียวกันโรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์มีแผนการขยายตลาดคาสีโนในประเทศเพื่อนบ้านด้วย

ข) ธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

ประเทศไทยมีนโยบายการควบคุมการเล่นการพนัน และถือว่าการเล่นพนันประเภทไฟเป็นสิ่งผิดกฎหมาย ถึงแม้ว่าจุดประสงค์การจัดตั้งโรงงานไฟ จะเพื่อผลิตไฟและหารายได้เข้ารัฐ แต่ด้วยนโยบายที่ให้รัฐเป็นผู้ผลิตสินค้า ดังกล่าวก็เพื่อที่จะควบคุมปริมาณไฟในตลาดให้มีความเหมาะสม กับเศรษฐกิจและสังคมในขณะนั้น จากข้อมูลผล สำนวจสถานการณ์การพนันในสังคมไทย ของศูนย์ศึกษาปัญหาการพนัน พบว่าตลาดการเล่นพนันรูปแบบไฟใน ประเทศไทยมีมูลค่าประมาณ 1,640.04 ล้านบาท และมีผู้เล่น 429,554 คน ในปี 2558 ซึ่งมีมูลค่าแตกต่างกับมูลค่า การพนันผ่านช่องทางที่ถูกกฎหมายอย่างสลากกินแบ่งรัฐบาลที่มีมูลค่าสูงถึง 77,143.2 ล้านบาท โดยมีผู้เล่นถึง 19.08 ล้านคน จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของนโยบายในการควบคุมการเล่นพนันของประเทศ และเพื่อ สานต่อนโยบายการควบคุมการพนันดังกล่าว โรงงานไฟจึงควรดำเนินธุรกิจการจำหน่ายไฟในประเทศแบบคงที่ และ เน้นสนับสนุนการปราบปรามไฟผิดกฎหมาย และไฟลักลอบจำหน่าย เพื่อให้มีรายได้จากการจำหน่ายไฟในประเทศที่ มั่นคง นอกจากการมุ่งปราบปรามไฟลักลอบในประเทศแล้ว โรงงานไฟควรทำการตลาดเชิงรุก เพื่อขยายตลาดการ จำหน่ายไฟสู่ประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งมีนโยบายการใช้ธุรกิจคาสีโนเป็นการพัฒนาการท่องเที่ยวในประเทศและกระตุ้น เศรษฐกิจ ด้วยทำเลที่ตั้งที่สามารถขนส่งสินค้าได้ง่าย และมีต้นทุนค่าขนส่งที่ต่ำ ทำให้โรงงานไฟมีความได้เปรียบใน การทำธุรกิจกับกลุ่มคาสีโนในประเทศเพื่อนบ้าน



คาลิโนในประเทศกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านของไทย

2.6 แผนการบริหารความเสี่ยง ของ โรงงานไฟ

การวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญ ของ โรงงานไฟ นั้น ยังได้มีการนำเอาแผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2562 มาพิจารณาร่วมด้วย เพื่อให้การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นไปอย่างครอบคลุมและสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร อันจะนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เหมาะสมในลำดับถัดไป

ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2562 นั้น ส่วนใหญ่เป็นความเสี่ยงที่เหลือนอกจากปัจจัยเสี่ยงในปี 2561 จำนวน 5 ประเด็นความเสี่ยง และมีปัจจัยเสี่ยงใหม่จากบริบทที่เปลี่ยนไปอีก 4 ประเด็นความเสี่ยง โดยมีประเด็นสำคัญ 9 ประเด็นความเสี่ยงดังต่อไปนี้

ความเสี่ยงโรงงานไฟ	2560	2561	2562
กำไรสุทธิต่ำกว่าเป้าหมาย	5 x 3 = 15	5 x 3 = 15	5 x 3 = 15
รายได้สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงต่ำกว่าเป้าหมาย	5 x 5 = 25	5 x 5 = 25	5 x 5 = 25
รายได้ไฟนอกสัมปทานอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5 x 4 = 20	5 x 5 = 25	4 x 3 = 12
การบริหาร คชจ. ขยายบริหาร สูงกว่าเป้าหมาย			2 x 1 = 2
การบริหารต้นทุนไฟ และสิ่งพิมพ์ ไม่เป็นไปตามแผน	5 x 5 = 25	4 x 5 = 20	2 x 1 = 2
			5 x 1 = 5
การดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดฯ ไม่เป็นไปตามแผน	1 x 1 = 1	4 x 5 = 20	5 x 5 = 25
การพัฒนารูปแบบการจำหน่ายไฟไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			5 x 5 = 25
กฎระเบียบข้อบังคับไม่สนับสนุนต่อการดำเนินงาน			5 x 5 = 25
การเปลี่ยนแปลง Digital Transformation เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			5 x 5 = 25

แผนภาพแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2562 ที่มา: โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต



บทที่ 3: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ SWOT Matrix

การทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้าตามกรอบแนวคิดระบบ EVM ประจำปี 2561 – 2564 (ทบทวนปี 2562) นั้น ได้ดำเนินงานวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานจากข้อมูลบริบทที่มีนัยยะสำคัญดังรายละเอียดในบทที่ 2 ที่ผ่านมา โดยนำข้อมูลบริบทดังกล่าวมาวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix) เพื่อช่วยให้โรงงานไฟฟ้าสามารถพิจารณากำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการดำเนินงานจากข้อมูลที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลังจากนั้น โรงงานไฟฟ้า ยังมีการพิจารณาวิเคราะห์แผนกลยุทธ์เพิ่มเติม จากการประยุกต์ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Driver) ดังจะได้กล่าวในบทที่ 4 ต่อไป

สำหรับ การวิเคราะห์เพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประจำปี 2562 ซึ่งใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ภาพรวมการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

การวิเคราะห์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมเป็นการพิจารณาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้าโดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในหรือปัจจัยภายในจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกๆด้านซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมหรือพัฒนาให้ดีขึ้นได้เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกหรือปัจจัยภายนอกจะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาสภาวะแวดล้อมภายนอก อาทิ สภาพเศรษฐกิจ ภูมิเทคโนโลยีซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร และเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้เพื่อที่จะระบุโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

ประเด็นหลักในการพิจารณาเพื่อประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรมีดังต่อไปนี้

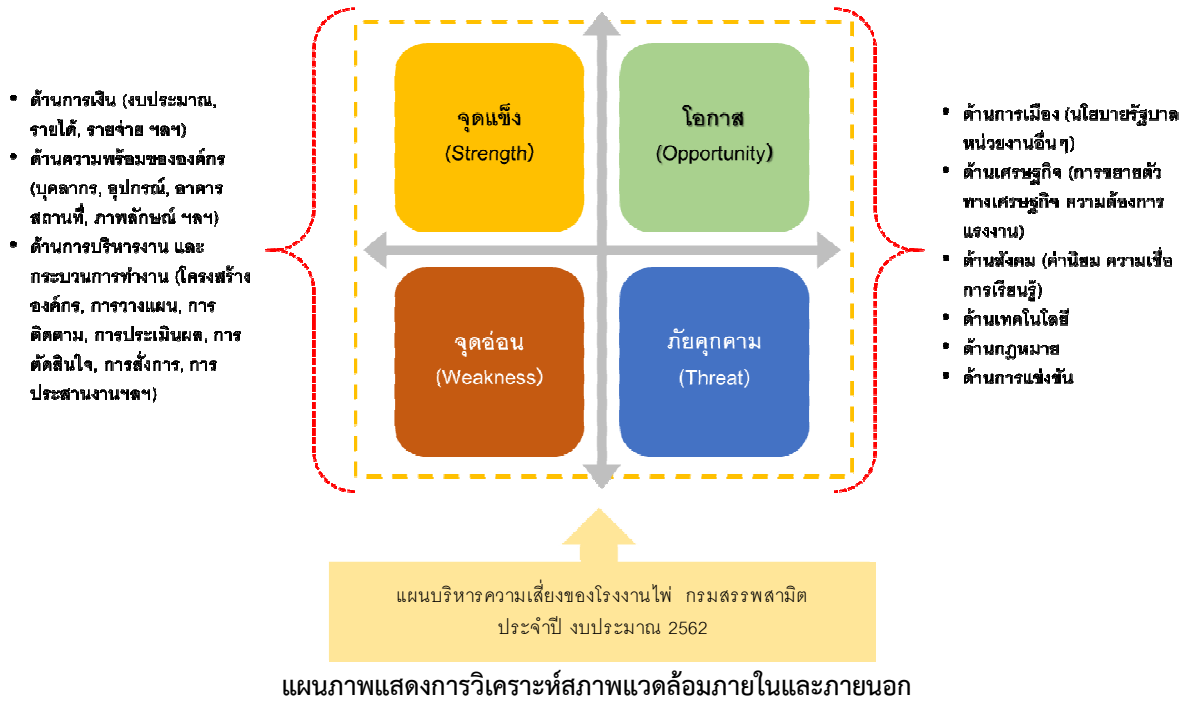
การประเมินปัจจัยภายใน

- (1) ด้านการเงิน (งบประมาณรายได้รายจ่าย)
- (2) ด้านความพร้อมขององค์กร (บุคลากรอุปกรณ์อาคารสถานที่ภาพลักษณ์)
- (3) ด้านการบริหารงานและกระบวนการทำงาน (โครงสร้างองค์กร/หน่วยงานภายในการวางแผนการติดตามประเมินผลการตัดสินใจการสั่งการการประสานงาน)

การประเมินปัจจัยภายนอก

- (1) ด้านการเมือง (นโยบายรัฐบาลหน่วยงานรัฐหน่วยงานอื่น)
- (2) ด้านเศรษฐกิจ (การขยายตัวเศรษฐกิจความต้องการแรงงาน)
- (3) ด้านสังคม (ค่านิยมความเชื่อความต้องการเรียนรู้)
- (4) ด้านเทคโนโลยี
- (5) ด้านกฎหมาย
- (6) ด้านการแข่งขัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT)



นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึงกรอบการประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2562¹² ซึ่งกำหนดให้มีกระบวนการในการจัดทำแผนงานที่เหมาะสมโดยมีข้อมูลสนับสนุนที่เพียงพอต่อการพิจารณากำหนดหรือทบทวนแผนงาน อาทิ

<ul style="list-style-type: none"> ○ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน <ul style="list-style-type: none"> - ผลการดำเนินงานในอดีตด้านภารกิจหลัก - ผลการดำเนินงานในอดีตด้านการเงิน - สภาพการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล - การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ○ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก <ul style="list-style-type: none"> - ภาวะเศรษฐกิจมหภาค - ภาวะอุตสาหกรรมหรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้อง - ภาวะด้านสังคมที่เกี่ยวข้อง - สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล - สถานภาพองค์กร - ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร เป็นต้น
---	--

¹² แบบสอบถาม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการประเมิน “บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ” ประจำปี 2562, บริษัท ทริสคอร์ปอเรชั่น จำกัด



3.2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2562

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

3.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในสามารถระบุเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนได้ดังนี้

ระดับองค์กร

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 เป็นองค์กรที่มีสภาพคล่องทางการเงินสูง เอื้อประโยชน์ต่อการลงทุน S2 เป็นหน่วยงานของรัฐที่สามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง	W1 ยังไม่มีโครงสร้างงานด้านการวิจัยพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่และระบบการปฏิบัติงาน อาทิ ระบบการตรวจสอบข้อมูลภายในคลัง W2 การตลาดยังไม่มีประสิทธิภาพ(1) ไม่มีแผนการตลาดที่ชัดเจน และ (2) เจ้าหน้าที่การตลาดขาดอำนาจในการตัดสินใจ กระบวนการเสนอราคามีขั้นตอนใช้ระยะเวลานาน (3) เจ้าหน้าที่ขาดทักษะด้านการตลาดและการขาย W3 ไม่มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่นอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะงานช่าง W4 การจัดการข้อมูลภายในยังไม่เป็นระบบ (1) ระบบ ERP ไม่สามารถออกรายงานได้ (2) การจัดการข้อมูลบางประเภทยังไม่มีการบันทึกข้อมูลในระบบที่สามารถตรวจสอบได้ W5 สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S.p1 โรงงานไฟเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตที่ได้รับงานจากกรมอย่างต่อเนื่อง S.p2 บุคลากรส่วนเตรียมการพิมพ์มีความชำนาญและความพร้อมในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์	W.p1 เทคโนโลยีและเครื่องจักรในการผลิตส่วนใหญ่ยังไม่ทันสมัย ทำให้ (1) ไม่สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และ (2) ไม่ตอบสนองความต้องการของตลาด W.p2 ยังพึ่งพิงกระบวนการหลังการพิมพ์ยังอาศัยการ Outsource งานภายนอก (ไดคัท เจาะรู เข้าปกแข็ง) เนื่องจากมีกำลังการผลิตไม่เพียงพอ W.p3 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างในปัจจุบัน ไม่สนับสนุนการแข่งขันในธุรกิจการพิมพ์



ธุรกิจไฟ

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p><u>ไฟสัมปทาน:</u></p> <p>S.c1 ธุรกิจไฟเป็นธุรกิจ Monopoly ไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมาย</p> <p>S.c2 มีการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดหาหน่วยผ่านระบบสัมปทานรวมถึงอำนาจในการเป็น Regulator</p> <p>S.c3 ระบบสัญญาให้สิทธิสร้างรายได้ที่มั่นคงให้กับองค์กร</p> <p>S.c4 ผลิตรถไฟที่มีความสามารถในการทำกำไรสูง</p> <p>S.c5 กำลังการผลิตสินค้าไฟสามารถรองรับความต้องการของตลาด ภายในประเทศได้เพียงพอ และยัง สามารถผลิตสินค้าอื่นเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก</p>	<p><u>ไฟสัมปทาน:</u></p> <p>W.c1 การบริหารสัญญาให้สิทธิที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามแผนและมีระยะเวลาสัญญาที่สั้นลง</p> <p>w.c2 กระบวนการผลิตไฟตัวเล็กในขั้นตอนหลังการพิมพ์มีการพึ่งพิงการจ้างงานภายนอกหลายกระบวนการ ส่งผลให้การบริหารต้นทุนการผลิตเป็นไปได้ยาก</p> <p><u>ไฟนอกสัมปทาน:</u></p> <p>W.c3 การรับรู้ในผลิตรถไฟนอกสัมปทานต่ำ (ทั้งผู้ขายและผู้บริโภค)</p> <p>W.c4 ช่องทางการกระจายสินค้าไฟนอกสัมปทานมีจำนวนจำกัด</p>

3.2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกสามารถระบุเป็นโอกาสและอุปสรรคได้ดังนี้

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
งานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	
<p>O.p1 มติ ครม. กำหนดให้หน่วยงานภายใต้กระทรวงต่างๆ ต้องว่าจ้างหน่วยงานในสังกัดของรัฐก่อน</p> <p>O.p2 สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงมีความต้องการเพิ่มสูงขึ้นในกลุ่มของแอสเอ็ม บี ตัว และ brand protection</p> <p>O.p3 การเติบโตของธุรกิจดิจิทัลปรับตั้งโซลูชันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O.p4 กรมสรรพสามิตมีนโยบายการปฏิรูประบบแอสเอ็ม บี ในอนาคตและมีการสนับสนุนเชิงนโยบายต่อโรงงานไฟ</p> <p>O.p5 หน่วยงานราชการมีความต้องการจ้างงานพิมพ์เป็นจำนวนมาก</p>	<p>T.p1 แนวโน้มความต้องการงานพิมพ์ลดลงทั่วโลก (paperless) เนื่องจากการเติบโตของระบบดิจิทัล</p> <p>T.p2 รูปแบบของการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์มีแนวโน้มเอื้อประโยชน์ต่อผู้ประกอบการรายใหญ่ในการควบรวมกิจการ</p> <p>T.p3 งานพิมพ์ทั่วไปมีผู้ประกอบการรายย่อยจำนวนมากและแข่งขันด้วยราคา</p> <p>T.p4 สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยรายแต่มีศักยภาพสูง</p>
ไฟ	
<p>O.c1 นโยบาย Thailand 4.0 สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการ</p> <p>O.c2 ธุรกิจการพนันและคาสิโนมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O.c3 ประเทศไทยได้เปรียบเรื่องทำเลที่ตั้งและต้นทุนในการส่งออกไฟเคสไปประเทศเพื่อนบ้านได้</p> <p>O.c4 ประเทศจีน มาเก๊า อเมริกา แคนาดา เยอรมนี อังกฤษ ฝรั่งเศส เบลเยียม เดนมาร์ก ญี่ปุ่น และอิตาลี เป็นกลุ่มประเทศเป้าหมายที่มีศักยภาพเนื่องจากเป็นกลุ่มประเทศที่มีการนำเข้าไฟสูงสุดในโลก</p> <p>O.c5 ทำความร่วมมือร่วมกับหน่วยงานภาครัฐในการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์</p>	<p>T.c1 พ.ร.บ.สรรพสามิตฉบับใหม่ ซึ่งจะส่งผลให้มีการกระตุ้นและเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันได้มากขึ้น</p> <p>T.c2 กฎหมายที่บังคับใช้ที่เกี่ยวข้องกับไฟผิดกฎหมายยังไม่เข้มงวด</p> <ul style="list-style-type: none"> พ.ร.บ.สรรพสามิตห้ามมิให้ผู้ใดมีไฟที่ยังมิได้เสียภาษีไว้ในครอบครองเกินกว่าหนึ่งร้อยยี่สิบใบ พ.ร.บ.สรรพสามิต มีโทษปรับสำหรับผู้ทำผิดกฎหมายไฟลดลง <p>T.c3 แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการซื้อสินค้าออนไลน์ และอีคอมเมิร์ซ ทำให้เข้าถึงไฟผิดกฎหมายได้ง่าย</p> <p>T.c4 ราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของผู้รับสัมปทานสูงกว่าราคาไฟ</p>



O.c6 โรงงานไฟฟ้มีสำนักงานใหญ่อยู่ในกรุงเทพมหานครและจะตั้งสำนักงานสาขาหรือตัวแทนขึ้น ณ ที่ใดภายในหรือ นอกราชอาณาจักรก็ได้	ล้กอบที่มาจากประเทศเพื่อนบ้านซึ่งมีการจำหน่ายเป็นจำนวนมาก T.c5 โรงงานไฟฟ้ไม่สามารถส่งออกไฟนอกสัมปทานโดยใช้บริการการส่งแบบถึงมือผู้รับ (Door to Door) และมีตัวแทนจำหน่ายสินค้า้อยราย
--	--

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก สามารถระบุรายละเอียด ดังนี้

1) ปัจจัยภายในของโรงงานไฟ (Internal Factors)

● จุดแข็งของโรงงานไฟ (Strengths)

S1 เป็นองค์กรที่มีสภาพคล่องทางการเงินสูง เอื้อประโยชน์ต่อการลงทุน

โรงงานไฟไม่มีเงินกู้ระยะยาวที่มีภาระผูกพันภายในระยะเวลา 5 ปี ข้างหน้า ทำให้โรงงานไฟสามารถกู้ยืมเงินเพื่อขยายธุรกิจได้ หรือลงทุนเพิ่มเติมในอนาคตได้ โดยไม่ต้องแบกรับภาระหนี้สินที่มีอยู่ก่อนหน้านี้ อีกทั้งในอนาคตโรงงานไฟมีแผนในการลงทุนในเครื่องจักร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันให้กับโรงงานไฟ และจากการที่ไม่วโรงงานไฟไม่มีภาระหนี้สินก่อนการดำเนินโครงการจึงเป็นปัจจัยหนึ่งในปัจจัยหลักในการบริหารเงินลงทุนที่มีความพร้อม

S2 เป็นหน่วยงานของรัฐที่สามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง

โรงงานไฟจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟฟ้พหุศักราช 2486 ซึ่งถูกกำหนดให้เป็นส่วนราชการสังกัดกรมสรรพสามิตซึ่งการบริหารงานอยู่ภายใต้การควบคุมนโยบายของคณะกรรมการโรงงานไฟอันมีอธิบดีกรมสรรพสามิตเป็นประธานกรรมการและรองอธิบดีกรมสรรพสามิตเป็นรองประธานกรรมการโดยตำแหน่งโดยปัจจุบันมีที่ปรึกษากรมสรรพสามิตดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการและผู้บริหารกรมสรรพสามิตดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการร่วมกับผู้แทนกระทรวงการคลังและผู้ทรงคุณวุฒิอื่นๆ

ทั้งนี้การเป็นหน่วยงานในสังกัดของกรมสรรพสามิตซึ่งกรมสรรพสามิตเองมีความต้องการงานพิมพ์เป็นจำนวนมากโรงงานไฟจึงมีความได้เปรียบในการได้รับการจ้างพิมพ์งานจากกรมสรรพสามิตและมีโอกาสในการรับงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมาอย่างสม่ำเสมอนอกจากนี้แผนการลงทุนในโครงการขยายธุรกิจใหม่สู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟมีเป้าหมายในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทแสดมภ์สรรพสามิต เพื่อรองรับความต้องการแสดมภ์สรรพสามิตของกรมที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก

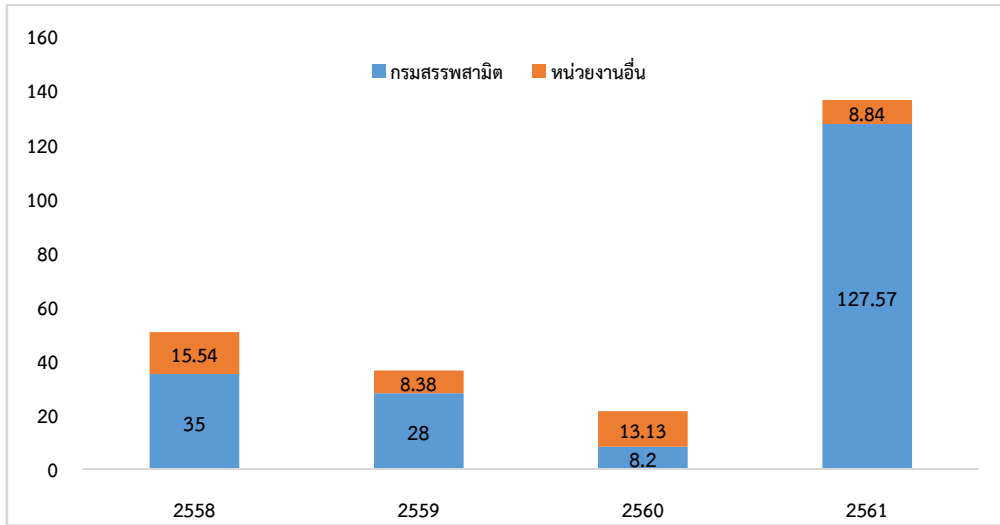
● จุดแข็ง ของ ธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (Strengths)

S.p1 โรงงานไฟเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต ที่ได้รับงานจากรมอย่างต่อเนื่อง

โรงงานไฟ มีรายได้ส่วนใหญ่มาจากงานรับจ้างพิมพ์ให้กรมสรรพสามิต โดยในปีงบประมาณ 2561 มีรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์ให้กรมสรรพสามิต 127.57ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 93.51ของรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์ทั้งหมด จะเห็นว่า รายได้ดังกล่าวมีสัดส่วนสูงมากตลอด 4 ปีที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่า โรงงานไฟได้รับงานพิมพ์จากกรม



สรรพสามิตอย่างต่อเนื่อง โดยสิ่งพิมพ์ที่โรงพิมพ์มีความชำนาญในการผลิตตามแบบที่ใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต ได้แก่ แสตมป์ ใบอนุญาต แบบฟอร์ม ใบเสร็จรับเงิน เป็นต้น



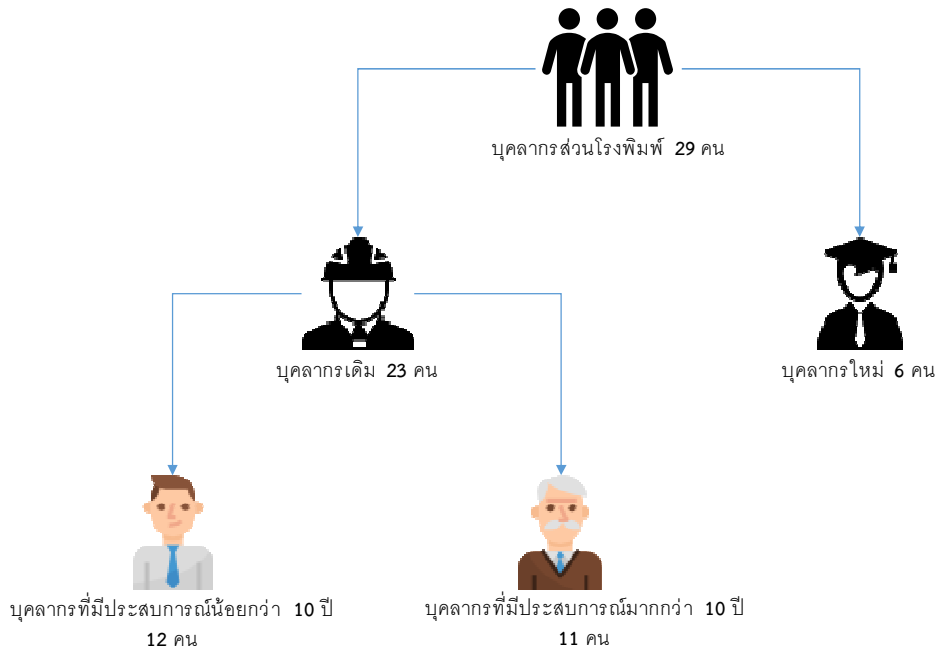
แผนภาพแสดงรายได้งานรับจ้างพิมพ์แยกตามลูกค้า ปี พ.ศ. 2558-2561¹³

S.p2 บุคลากรส่วนเตรียมการพิมพ์มีความชำนาญและความพร้อมในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์

ฝ่ายโรงพิมพ์มีบุคลากรที่มีประสบการณ์ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่ทำงานอยู่ที่โรงพิมพ์มานาน โดยบุคลากรฝ่ายโรงพิมพ์มีจำนวนทั้งหมด 29 คน ในจำนวนนี้มีบุคลากรถึง 11 คน ที่มีอายุงานในฝ่ายโรงพิมพ์มากกว่า 10 ปี แสดงให้เห็นถึงประสบการณ์ในการดำเนินงานพิมพ์ที่ผ่านมา ดังนั้น บุคลากรฝ่ายโรงพิมพ์จึงเป็นจุดแข็งที่สำคัญของโรงงานไฟในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์



บุคลากรส่วนใหญ่ทำงานตรงสายงาน



แผนภาพแสดงบุคลากรฝ่ายโรงพิมพ์ ปี พ.ศ. 2561¹⁴

¹³ ข้อมูลจากโรงงานไฟ

¹⁴ ข้อมูลจากโรงงานไฟ



● จุดแข็งของธุรกิจไฟ (Strengths)

S.c1 ธุรกิจไฟเป็นธุรกิจ Monopoly ไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมาย

โรงงานไฟจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟฟ้พหุศักรราช 2486 โดยถือเป็นส่วนราชการสังกัดกรมสรรพสามิต ทั้งนี้อ้างอิงจากพระราชบัญญัติไฟฟ้พหุศักรราช 2486 พบว่าพระราชบัญญัติกำหนดให้โรงงานไฟเป็นองค์กรเดียวที่สามารถดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟภายในประเทศได้โดยมีสิทธิในการครอบครองซึ่งแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ไฟอย่างถูกกฎหมายอีกทั้งอ้างอิงจากระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟกรมสรรพสามิตพ.ศ. 2535 ได้ระบุว่าโรงงานไฟมีอำนาจในการผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟฟ้พหุศักรราช 2486 และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐอีกทั้งดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้นรวมถึงอำนาจในการทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ การตั้งและรับตัวแทนการค้าต่างๆอันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์ตั้งนั้นณปัจจุบันยังถือได้ว่าโรงงานไฟมีจุดแข็งของการเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายไฟที่ถูกกฎหมาย

ปัจจุบัน โรงงานไฟยึดกฎหมายฉบับใหม่ คือ พ.ร.บ.ภาษีสรรพสามิตฉบับใหม่พ.ศ. 2560 ส่วนที่ 3 ไฟได้กำหนดกรอบการควบคุมผลิตภัณฑ์ไฟตั้งแต่การผลิตการครอบครองการนำเข้าและการขายไว้โดยมีเนื้อหาสาระที่เปิดกว้างมากขึ้นอาจส่งผลต่อการแข่งขันที่มากขึ้นในอนาคตได้

S.c2 มีการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทานรวมถึงอำนาจในการเป็น Regulator

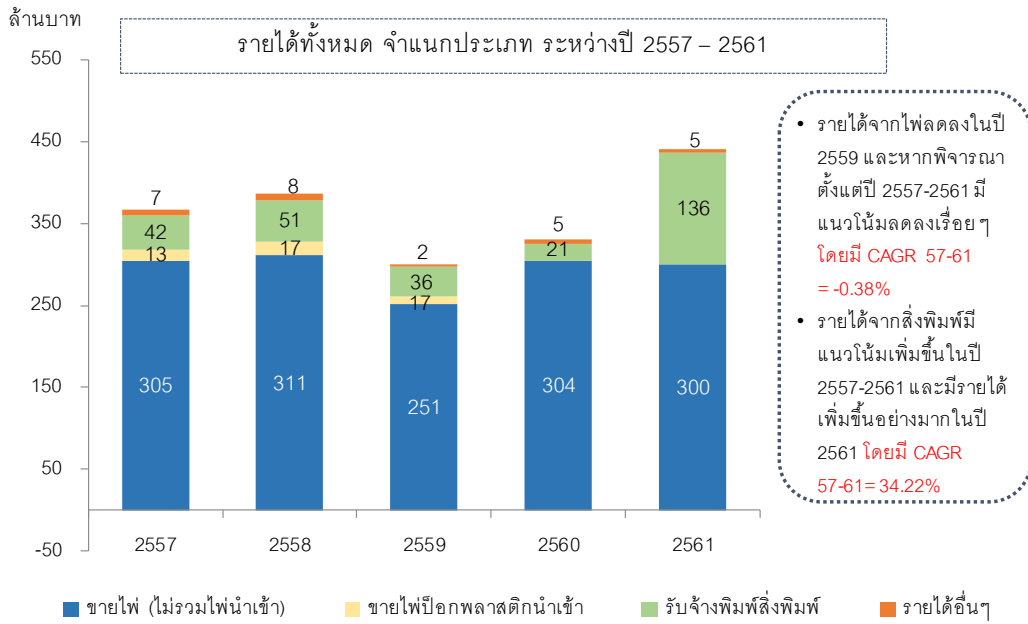
อ้างอิงจากพระราชบัญญัติไฟฟ้พหุศักรราช 2486 พบว่าโรงงานไฟได้ถูกกำหนดให้เป็นองค์กรเดียวในปัจจุบันที่สามารถดำเนินการผลิตไฟโดยมีสิทธิในการครอบครองซึ่งแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ไฟอย่างถูกกฎหมายอีกทั้งโรงงานไฟมีการจำหน่ายไฟผ่านระบบสัญญาให้สิทธิโดยไม่ต้องทำการตลาดทางตรงด้วยตนเองและยังสามารถยื่นเรื่องแก้ไขกฎระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสินค้าไฟตลอดจนมีอำนาจในการแจ้งจับผู้จัดจำหน่ายไฟที่เป็นไฟลักลอบทุกชนิดตั้งนั้นการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิตการจัดจำหน่ายผ่านสัญญาการให้สิทธิรวมถึงอำนาจในการเป็น Regulator จึงถือเป็นความได้เปรียบของโรงงานไฟเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ

S.c3 ระบบสัญญาให้สิทธิสร้างรายได้ที่มั่นคงให้กับองค์กร

โรงงานไฟมีระบบการจัดจำหน่ายไฟแบบสัญญาให้สิทธิ ที่ทำให้ผู้รับสิทธิต้องทำการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ไฟเป็นประจำทุกเดือน จนกว่าจะหมดระยะเวลาสัญญา ส่งผลให้โรงงานไฟมีรายได้ที่แน่นอนจากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ โดยที่โรงงานไฟไม่ต้องการตลาดทางตรงด้วยตนเอง

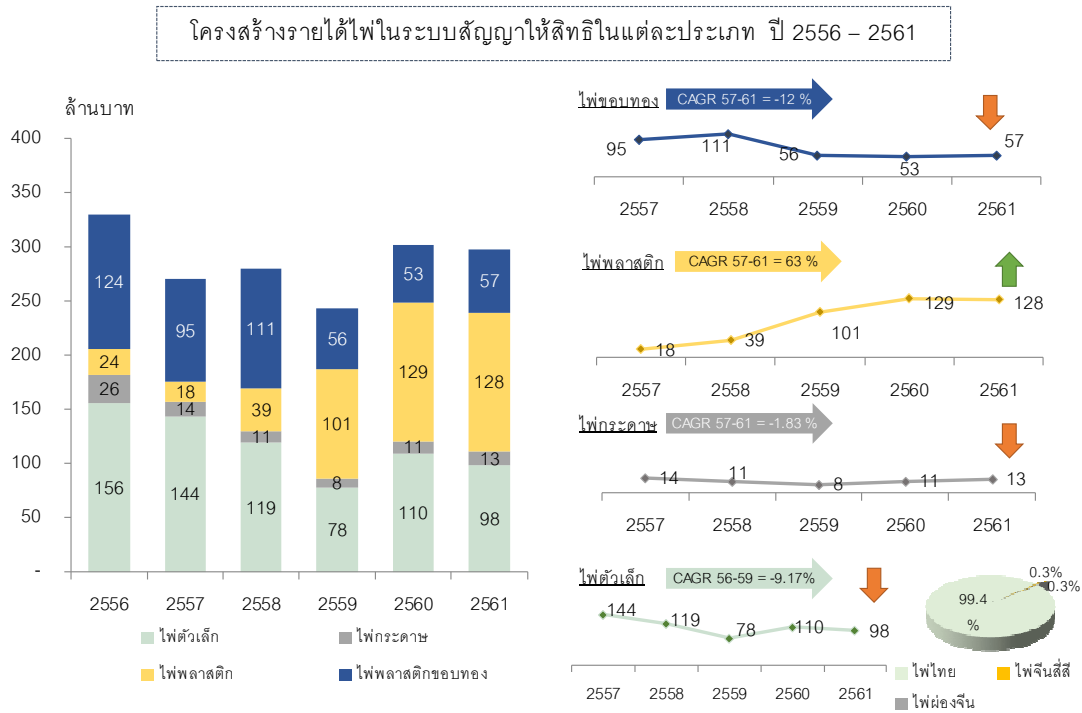
S.c4 ผลิตภัณฑ์ไฟมีความสามารถในการทำกำไรสูง

จากข้อมูลตัวเลขรายรับทางบัญชีของโรงงานไฟย้อนหลัง ตั้งแต่ปี 2556 – 2561 แสดงให้เห็นว่า โรงงานไฟมีรายได้ส่วนใหญ่จากการจำหน่ายสินค้าไฟ ซึ่งรายได้ของสินค้าไฟส่วนใหญ่มาจากการขายสินค้าไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ และเมื่อพิจารณาถึงต้นทุนของไฟในระบบสัญญาให้สิทธิแต่ละชนิด พบว่า มีสัดส่วนกำไรเบื้องต้นสูงเมื่อเทียบกับต้นทุนในการผลิต



หมายเหตุ: รายได้อื่นๆ ประกอบด้วย รายได้จากกากระทบตวไฟปิอกตวประเทศ รายได้เงินค้ำผลประโยชน์ รายได้ค้ำผลประโยชน์จากการใช้ทรัพย์สิน ดอกเบี้ยรับ รายได้อื่น และกำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สิน

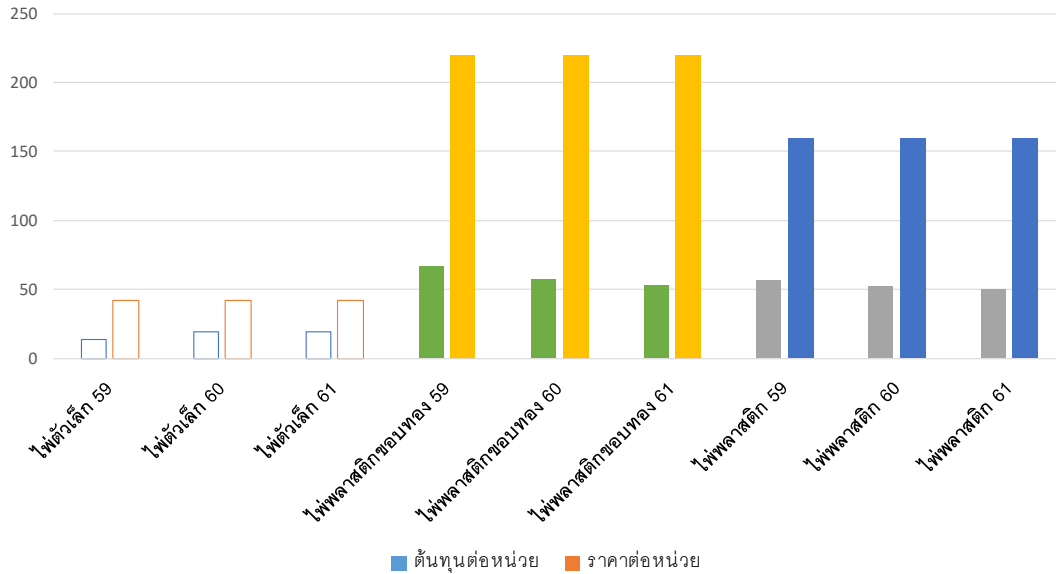
แผนภาพแสดงสัดส่วนรายได้ของโรงงานไฟแต่ละประเภท



แผนภาพแสดงโครงสร้างรายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ



ส่วนต่างระหว่างราคาขายและต้นทุนสำหรับไฟสัมปทาน ระหว่างปี 2559 - 2561



แผนภาพ แสดงสัดส่วนกำไรเบื้องต้นของไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ

จากแผนภาพ แสดงสัดส่วนกำไรเบื้องต้นของไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ แสดงให้เห็นว่า ไฟแต่ละชนิดมีสัดส่วนกำไรเบื้องต้นที่ค่อนข้างสูง เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนในการผลิต โดยไฟที่มีสัดส่วนกำไรเบื้องต้นสูงที่สุดในปี 2561 คือ ไฟพลาสดิกขอบทอง ส่วนไฟที่มีสัดส่วนกำไรเบื้องต้นที่ต่ำที่สุด คือ ไฟตัวเล็ก

S.c5 กำลังการผลิตสินค้าไฟสามารถรองรับความต้องการของตลาด ภายในประเทศได้เพียงพอ และยังสามารถผลิตสินค้าอื่นเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก

ปัจจุบันโรงงานไฟมีเครื่องจักรที่ใช้ผลิตผลิตภัณฑ์ไฟ อยู่ 2 เครื่อง คือ เครื่องพิมพ์ 4 สี และเครื่องพิมพ์ 5 สี โดยกำลังผลิตที่เครื่องทั้ง 2 สามารถพิมพ์ได้คือ 45,000 สำหรับต่อวัน และ 54,000 สำหรับต่อวัน ตามลำดับ แต่ปริมาณการผลิตในปัจจุบันของเครื่องจักรทั้ง 2 เครื่อง คือ 10,000 สำหรับต่อวัน แสดงให้เห็นยังมีส่วนต่างด้านกำลังการผลิตที่เครื่องจักรสามารถผลิตเพิ่มเติมได้ ดังนั้นในอนาคตหากโรงงานไฟมียอดการสั่งผลิตไฟที่เพิ่มขึ้น โรงงานไฟสามารถตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นได้ อีกทั้งยังสามารถใช้ในการผลิตสินค้าประเภทอื่นเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก



เครื่องพิมพ์ 5 สี



สามารถพิมพ์ได้
ทั้งพลาสติกและกระดาษ

กำลังการผลิต	กำลังการผลิตต่อวัน	กำลังการผลิตต่อปี
กำลังการผลิตสูงสุด	54,000 สำรับ	13,176,000 สำรับ
กำลังการผลิตในปัจจุบัน	10,000 สำรับ	2,440,000 สำรับ
ส่วนต่างกำลังการผลิต	44,000 สำรับ	10,736,000 สำรับ

เครื่องพิมพ์ 4 สี



กำลังการผลิต	กำลังการผลิตต่อวัน	กำลังการผลิตต่อปี
กำลังการผลิตสูงสุด	45,000 สำรับ	10,980,000 สำรับ
กำลังการผลิตในปัจจุบัน	10,000 สำรับ	2,440,000 สำรับ
ส่วนต่างกำลังการผลิต	35,000 สำรับ	8,540,000 สำรับ

แผนภาพแสดงกำลังการผลิตเครื่องจักร 4 สี และ 5 สี

2) จุดอ่อนของโรงงานไฟ (Weaknesses)

● จุดอ่อนของโรงงานไฟ (Weaknesses)

W1 ยังไม่มีโครงสร้างงานด้านการวิจัยพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่

ปัจจุบัน โรงงานไฟโครงสร้างงานด้านการวิจัยพัฒนาที่เป็นส่วนงานที่ชัดเจน นอกจากนี้ จากข้อมูลในรายงานทางการเงินของโรงงานไฟ ด้านค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารของโรงงานไฟ ตั้งแต่ปี 2556 – 2561 ยังแสดงให้เห็นว่า โรงงานไฟยังไม่มีค่าใช้จ่ายจากการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการวิจัยพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์จากโรงงานไฟ ขาดการพัฒนาารูปแบบของผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมใหม่

W2 การตลาดยังไม่มีประสิทธิภาพ (1) ไม่มีแผนการตลาดที่ชัดเจน (2) เจ้าหน้าที่การตลาดขาดอำนาจในการตัดสินใจ กระบวนการเสนอราคามีขั้นตอนใช้ระยะเวลานาน (3) เจ้าหน้าที่ขาดทักษะด้านการตลาดและการขาย

ในด้านการทำการตลาดเชิงรุก ของ โรงงานไฟ ยังพบว่าผลกระทบจากการที่โรงงานไฟ ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟเป็นสินค้าหลักผ่านรูปแบบสัญญาให้สิทธิมาโดยตลอด ทำให้ในอดีตโรงงานไฟไม่ได้ให้ความสำคัญในงานการขายและการทำการตลาดทางตรงเท่าที่ควร จึงส่งผลให้ไม่มีความชำนาญในการทำการตลาดเชิงรุก ที่ต้องอาศัยงบประมาณ ความสามารถของบุคลากรการตลาด และเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย โดยพบว่า ข้อจำกัดด้านการตลาดปัจจุบัน มีประเด็นสำคัญ ได้แก่

- (1) ไม่มีแผนการตลาดที่ชัดเจน โดยไม่มีการจัดทำแผนการตลาดสำหรับโรงงานไฟที่ชัดเจนในการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในการเพิ่มยอดขาย จะมีเพียงโครงการหรือกิจกรรมทางการตลาดบางกิจกรรมที่กำหนดขึ้นไว้ในแต่ละปี อาทิ การสำรวจความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ การออกตลาดเพื่อพบลูกค้าเป้าหมาย



- (2) งบประมาณในการตลาดไม่เพียงพอ และไม่มีกำหนดงบประมาณของส่วนการตลาดและการขายไว้อย่างชัดเจน อาทิ การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ ค่ารับรองลูกค้า
- (3) เจ้าหน้าที่การตลาดขาดอำนาจในการตัดสินใจ ในกระบวนการกำหนดราคา เสนอราคา และต่อรองราคา
- (4) เจ้าหน้าที่การตลาดยังขาดทักษะด้านการตลาดและการขาย

W3 ไม่มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่นอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะงานช่าง

W4 การจัดการข้อมูลภายในยังไม่เป็นระบบ (1) ระบบ ERP ไม่สามารถออกรายงานได้ (2) การจัดการข้อมูลบางประเภทยังไม่มีการบันทึกข้อมูลในระบบที่สามารถตรวจสอบได้

จากรายงานผลการตรวจสอบ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต จากฝ่ายตรวจสอบภายใน แสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันทั้งศูนย์ธุรกิจไฟ และศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ยังไม่มีการปรับปรุงคู่มือการใช้งานเครื่องจักรในแต่ละกระบวนการ ส่งผลให้การถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่นยังไม่เป็นระบบ ยังพึ่งพิงการสอนงานจากบุคคลสู่บุคคล อีกทั้งปัจจุบันระบบ ERP ของโรงงานไฟฟ้า ยังคงไม่สามารถออกรายงานได้ ส่งผลให้ส่วนบัญชีและการเงินไม่สามารถปิดงบรายไตรมาสได้ อีกทั้งพนักงานในส่วนงานผลิต บางครั้งการจัดการข้อมูลบางประเภทยังคงไม่มีการบันทึกข้อมูลในระบบที่สามารถตรวจสอบได้ ส่งผลให้การตรวจสอบข้อมูลในระบบหลายครั้งใช้เวลาที่ค่อนข้างมาก

W5สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากโรงงานไฟฟ้ามีขนาดพื้นที่ใช้สอยค่อนข้างจำกัด พื้นที่ส่วนหนึ่งแบ่งเป็นของส่วนผลิตไฟ ทำให้พื้นที่ของส่วนโรงพิมพ์จึงนับว่าเล็กมากเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่ต้องทำในแต่ละวันไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ภายในส่วนโรงพิมพ์มีระบบระบายอากาศที่ถูกออกแบบไว้ไม่ดี ทำให้กลิ่นสิ่งพิมพ์ต่างๆ ไม่ถ่ายเท ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานได้ ดังนั้น หากโรงงานไฟฟ้าต้องการจะขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ในอนาคต โรงงานไฟฟ้าจำเป็นต้องจัดการบริหารพื้นที่เพื่อปัญหาสภาพแวดล้อมภายในโรงพิมพ์ให้เรียบร้อย เพื่อให้บุคลากรและสถานที่ทำงานพร้อมรองรับจำนวนงานพิมพ์ในปริมาณมากให้ได้

ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้าอยู่ระหว่างศึกษาโครงการงานจ้างที่ปรึกษาสำรวจ สภาพทางกายภาพ สถาปัตยกรรม และวิศวกรรมทุกระบบ และงานออกแบบ ปรับปรุงอาคารพร้อมทั้งศึกษาแนวทาง การลงทุนที่เหมาะสมสำหรับโรงงานไฟฟ้าเพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมและกระบวนการผลิตไฟที่ดียิ่งขึ้น

- **จุดอ่อน ของ ธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (Weaknesses)**

W.p1 เทคโนโลยีและเครื่องจักรในการผลิตส่วนใหญ่ยังไม่ทันสมัยทำให้ (1) ไม่สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และ (2) ไม่ตอบสนองความต้องการของตลาด

เนื่องจากเครื่องพิมพ์ในปัจจุบันของโรงพิมพ์เป็นเครื่องพิมพ์ที่ได้รับต่อมาจากธนาคารแห่งประเทศไทย โดยมีอายุการใช้งานมาประมาณ 50 ปี นับว่าเป็นเครื่องจักรที่เก่าและล้าสมัยมาก สามารถพิมพ์ได้เพียง 2 สีเท่านั้น ซึ่งเมื่อเทียบกับแสดมปัฐรูปแบบใหม่ที่จะนำมาใช้ในอนาคต จะประกอบด้วย 3 – 4 สี ขึ้นไป และมีลายน้ำที่ละเอียดซับซ้อนยิ่งขึ้น ทำให้เครื่องพิมพ์ของโรงพิมพ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันจะไม่สามารถผลิตแสดมปัฐรูปแบบใหม่ได้ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า โรงงานไฟฟ้ายังคงขาดเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่มีความสำคัญต่อการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ซึ่งจำเป็นต้องมีการลงทุนเครื่องพิมพ์รุ่นใหม่ที่จะรองรับงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในอนาคต



เครื่องพิมพ์ Roland ของโรงงานไฟ



ตัวอย่างแสดมปีรูปแบบใหม่



- ใช้พิมพ์แสดมปียาสูบขนาดบรรจุไม่เกิน 30 กรัม
- พิมพ์ได้ 2 สี
- Dry Offset
- Capacity 20,000 แผ่น/วัน

- ประกอบด้วย 3 - 4 สี ขึ้นไป
- มีลายน้ำที่ละเอียดซับซ้อนยิ่งขึ้น

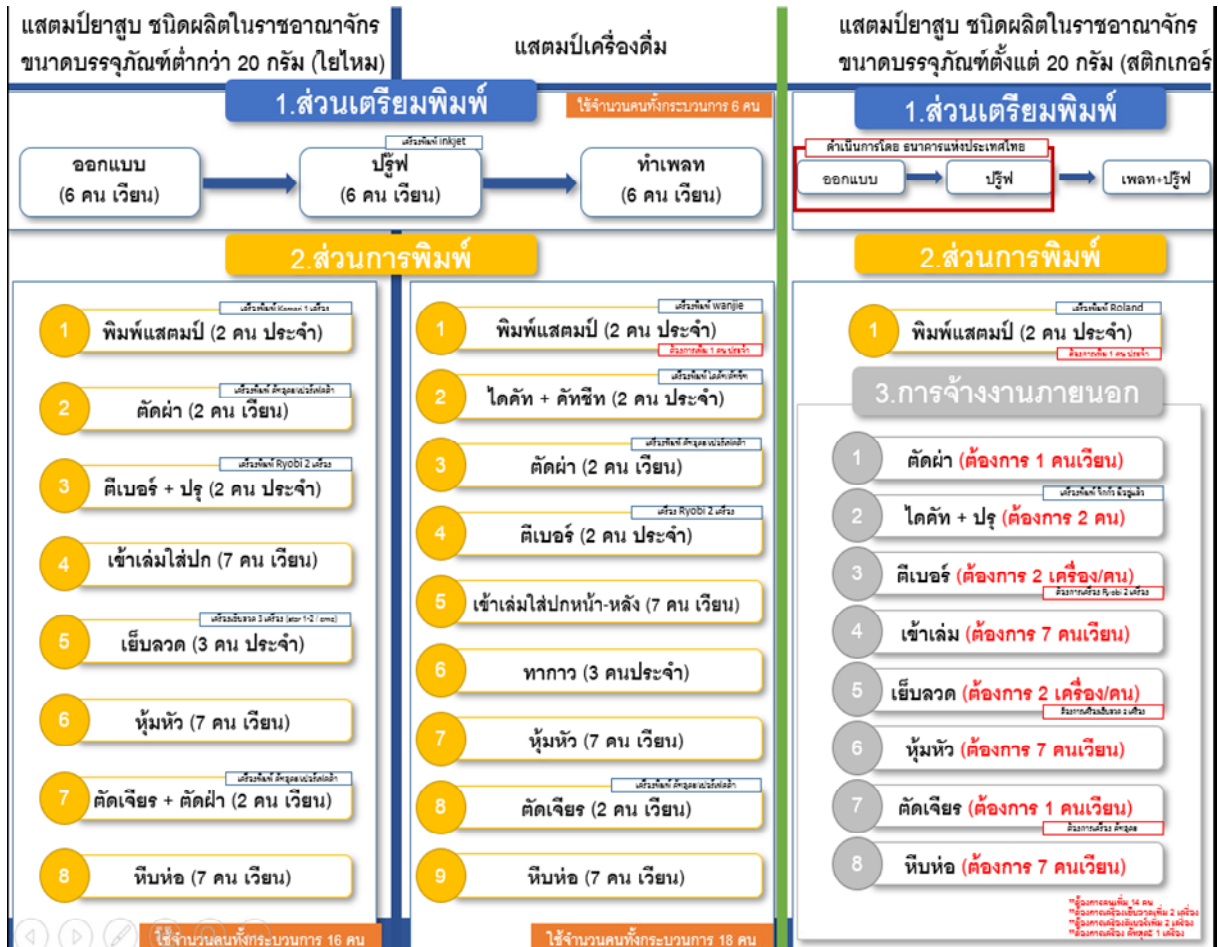
แผนภาพแสดงความสามารถของเครื่องพิมพ์ที่โรงพิมพ์ที่ใช้ในปัจจุบัน¹⁵

โดยงบลงทุนปี 2562 – 2563 มีแผนลงทุนเครื่องพิมพ์เพิ่มเติม ได้แก่ Inkjet Intajioซึ่งโครงการลงทุนดังกล่าว ได้มีความร่วมมือกับ ธนาคารแห่งประเทศไทย ในด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการผลิตกับบุคลากรของโรงงานไฟอย่างเหมาะสม

W.p2 ยังพึ่งพึ่งกระบวนการหลังการพิมพ์ยังอาศัยการ Outsource งานภายนอก (ไดคัท เจาะรู เข้าปกแข็ง) เนื่องจากมีกำลังการผลิตไม่เพียงพอ

ในปีงบประมาณ 2561 โรงงานไฟได้ Outsource งานจ้างประเภทไดคัทปรุตีเบอร์เข้าเล่มและท่อ เนื่องจากมีกำลังการผลิตที่ไม่เพียงพอ

¹⁵ บทวิเคราะห์ บริษัท FPRI ADVISORY



จะเห็นว่า โรงงานไฟยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตเองได้ครบวงจรเนื่องจากข้อจำกัดด้านเครื่องจักรและกำลังคนเป็นสำคัญ ทำให้ยังต้องอาศัยการ Outsource งานบางขั้นตอนให้กับผู้ผลิตภายนอก อาทิ โดคัทหลายปีมเจาะรูและเข้าปกแข็ง ซึ่งทำให้โรงงานไฟมีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้กำไรของโรงงานไฟลดลงตามไปด้วย ดังนั้นในอนาคต หากโรงงานไฟต้องการดำเนินธุรกิจหลักด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ทางโรงงานไฟควรวางแผนการลงทุนจัดหาเครื่องจักรเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถทำงานเหล่านี้ได้เองทั้งกระบวนการผลิต เพื่อสร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยตลอดกระบวนการได้

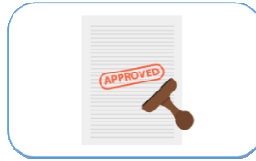
W.p.3 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างในปัจจุบันไม่สนับสนุนการแข่งขันในธุรกิจการพิมพ์

ระยะเวลาการจัดซื้อจัดจ้างของโรงงานไฟในปัจจุบันมีความล่าช้าอย่างมาก จากรูปภาพด้านล่าง แสดงให้เห็นว่าการซื้อเครื่องจักรใหม่จะใช้เวลาประมาณ 2 ปี นับตั้งแต่ขั้นตอนการเสนอขอซื้อเครื่องจักรจนถึงได้รับเครื่องจักร ซึ่งนับว่าเป็นจุดอ่อนที่โรงงานไฟควรเร่งแก้ไขอย่างเร่งด่วนหากต้องการแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ เนื่องจากปัจจุบัน รูปแบบสิ่งพิมพ์เปลี่ยนแปลงไปตามเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การจะก้าวตามเทคโนโลยีให้ทันนั้น จำเป็นต้องมีเครื่องจักรใหม่ทันสมัย หากกระบวนการซื้อเครื่องจักรใช้เวลาถึง 2 ปี อาจทำให้เครื่องจักรที่ได้รับมานั้นไม่รองรับกับเทคโนโลยีและรูปแบบการพิมพ์ในขณะนั้นแล้วก็เป็นได้

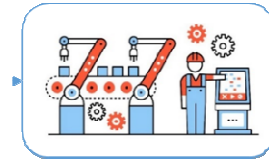
2 ปี



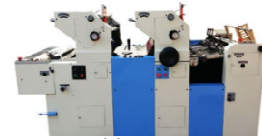
วางแผนการลงทุนซื้อเครื่องจักรใหม่



อนุมัติ



เครื่องจักรใหม่



แผนภาพแสดงกระบวนการและระยะเวลาในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง¹⁶

● จุดอ่อน ของ ธุรกิจไฟ (Weaknesses)

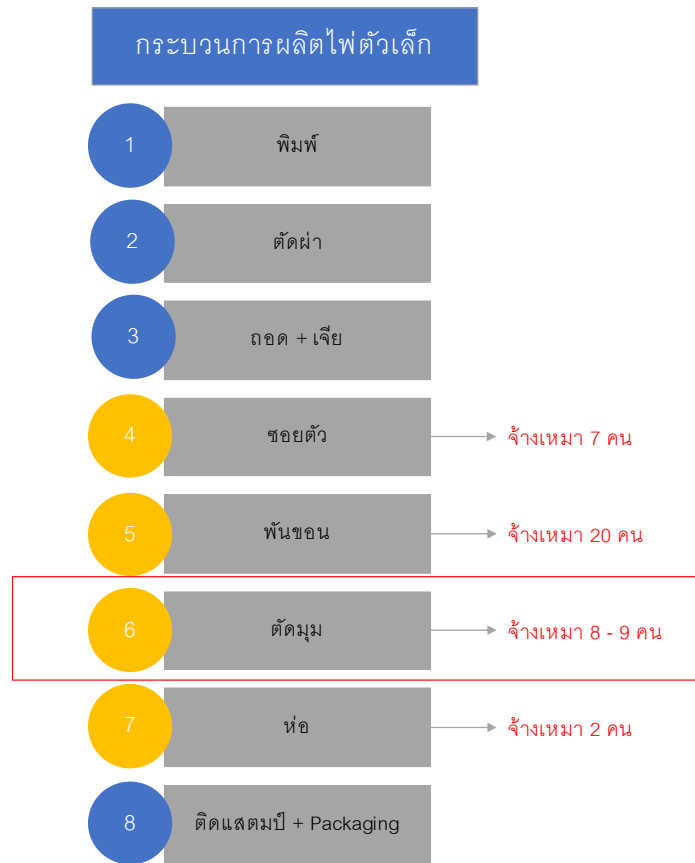
W.c1 การบริหารสัญญาสัมปทานที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามแผนและมีระยะเวลาสัญญาที่สั้นลง

ในช่วงปี 2557 - ปัจจุบัน เกิดช่วงของการต่อสัญญาสัมปทานที่ไม่ต่อเนื่อง โดยในช่วงปี 2557 เกิดจากปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง ทำให้กระบวนการติดขัดล่าช้า ส่วนในช่วงปี 2559 นั้น เกิดจากการที่ไม่มีผู้เข้ายื่นเสนอเป็นผู้รับสัญญาให้สิทธิในช่วงแรก จึงทำให้เกิดการขาดช่วงของสัมปทานเกิดขึ้นนอกจากนี้สัญญาให้สิทธิมีระยะเวลาสัญญาสั้นลง เนื่องจากสัญญาที่ผ่านมาได้พิจารณาถึงหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 ที่กำหนดให้สัญญาที่มีมูลค่าโครงการเกิน 1 พันล้านบาท ต้องผ่านการพิจารณาการร่วมทุน อย่างไรก็ตาม ทางโรงงานไฟศาลาว่า การจัดทำสัญญาให้สิทธิในรอบถัดไป จะขยายเวลาสัมปทานให้ยาวขึ้น และผู้รับสัญญาให้สิทธิสามารถเลือกปริมาณผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด ตามที่ต้องการได้โดยต้องเป็นไปตามเงื่อนไขวงเงินขั้นต่ำตามที่โรงงานไฟกำหนด โดยอยู่ในกรอบระเบียบข้อบังคับที่เป็นไปได้

W.c2 กระบวนการผลิตไฟตัวเล็กในขั้นตอนหลังการพิมพ์มีการพึ่งพิงการจ้างงานภายนอกหลายกระบวนการ ส่งผลให้การบริหารต้นทุนการผลิตเป็นไปได้ยาก

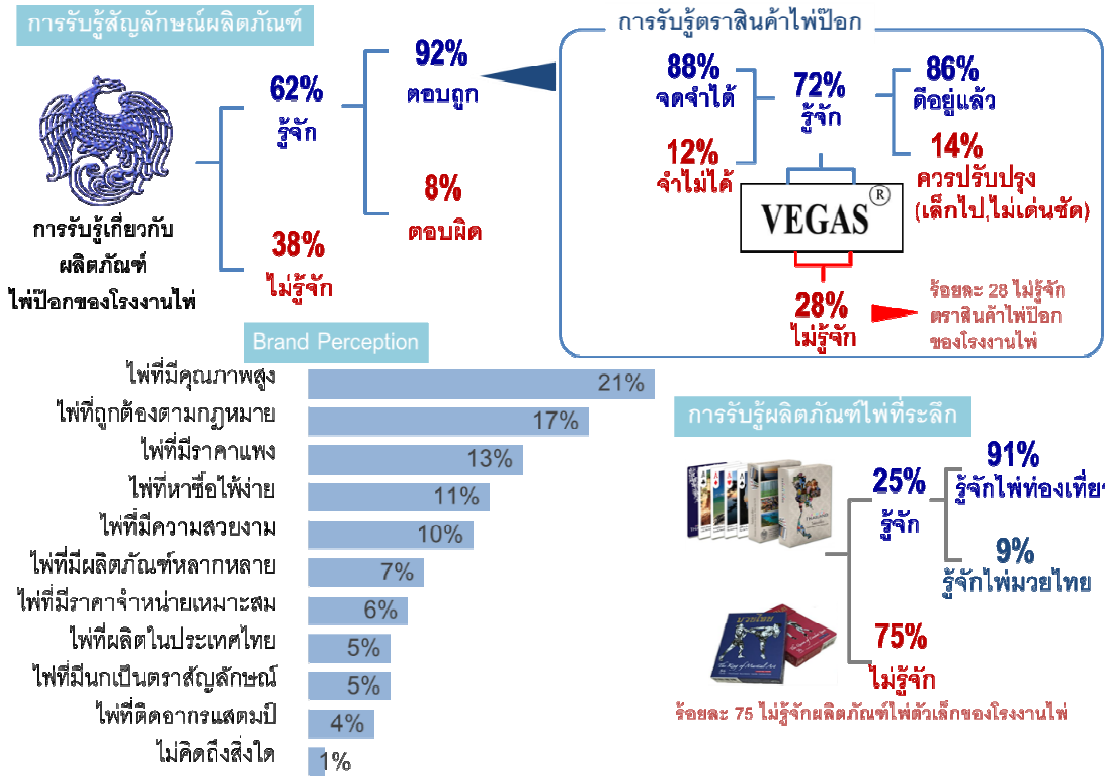
ปัจจุบันไฟตัวเล็กยังพึ่งพิงการจ้างงานภายนอกหลายกระบวนการ หลังการพิมพ์ ส่งผลให้การบริหารต้นทุนการผลิตเป็นไปได้ยาก อีกทั้งหากขาดพนักงานในกระบวนการเหล่านั้นอาจส่งผลให้การผลิตโดยรวมเกิดความล่าช้าได้ ซึ่งขั้นตอนที่ 6 ในการผลิตส่วนงานตัดมุม เป็นขั้นตอนการผลิตที่ใช้ระยะเวลามากที่สุดในการผลิตไฟตัวเล็ก

¹⁶ จากบทวิเคราะห์ บริษัท FPRI ADVISORY



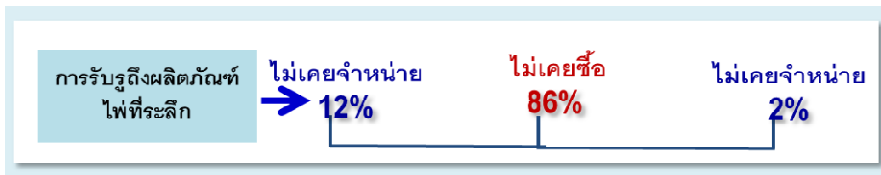
W.c3 การรับรู้ในผลิตภัณฑ์ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ (ไฟที่ระลึก)(ทั้งผู้ชายและผู้บริโภค) ต่ำ

อ้างอิงจากผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า/คู่ค้า ต่อผลิตภัณฑ์ ของโรงงานไฟ ปี 2560 พบว่า มีผู้บริโภคถึงร้อยละ 75 ที่ไม่เคยรู้จักไฟที่ระลึกเลย และในสัดส่วนผู้บริโภคที่รู้จักไฟที่ระลึก แต่ไม่เคยซื้อไฟที่ระลึกเลยสูงถึงร้อยละ 86 เนื่องจากไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวไฟที่ระลึกว่ามีรูปแบบผลิตภัณฑ์และคุณภาพอย่างไร สามารถซื้อที่ไหน แต่หลังจากที่ทราบถึงข้อมูลเหล่านั้น ผู้บริโภคให้ความสนใจที่จะซื้อถึงร้อยละ 84 โดยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยแรกที่ส่งผลให้ผู้บริโภคสนใจที่จะเลือกซื้อคือ ความสิ้น/ความหนา/คิ่รูปเมื่อไ้คงอ ราคา และรูปลักษณ์ สี ความสวยงามของผลิตภัณฑ์

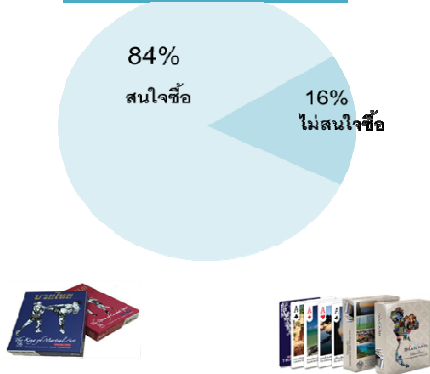


แผนภาพแสดงความรับรู้เกี่ยวกับไฟฟ้ที่ระลึก ของผู้บริโภค

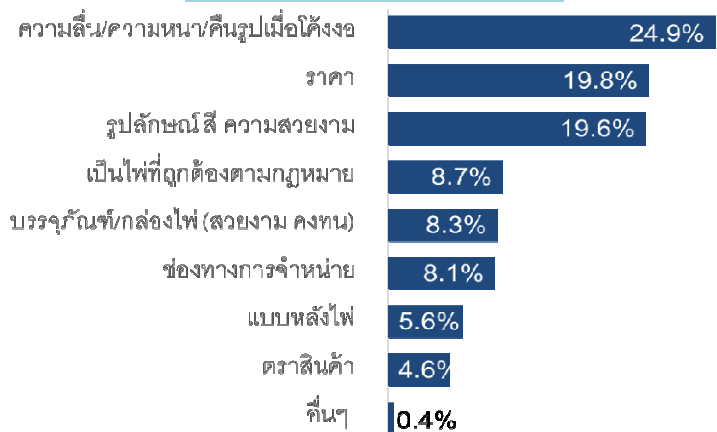
การรับรู้เกี่ยวกับไฟฟ้ที่ระลึก



ความสนใจซื้อไฟฟ้ที่ระลึก



ปัจจัยในการตัดสินใจซื้อไฟฟ้ที่ระลึก



แผนภาพแสดงความสนใจที่จะซื้อไฟฟ้ที่ระลึก ของผู้บริโภค

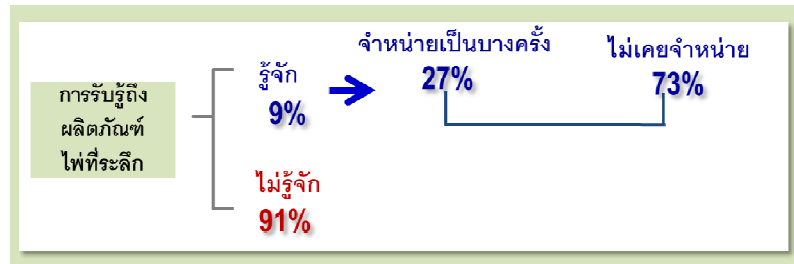
ในส่วนจอร้านค้าปลีกและร้านค้าสง มีการรับรู้เกี่ยวกับไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ/ไฟฟ้ที่ระลึกเพียงร้อยละ 9 และร้อยละ 29 ตามลำดับ โดยในส่วนจอร้านค้าปลีกหลังจากทราบถึงผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ที่ระลึกแล้ว มีความสนใจที่จะ



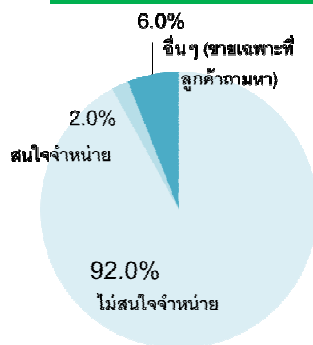
จำหน่ายไฟที่ระลอกสูงถึงร้อยละ 92 โดยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยที่ส่งผลให้ร้านค้าปลีกตัดสินใจเลือกซื้อไฟที่ระลอก คือ ราคา ความเป็นที่ต้องการของลูกค้า และบรรจุภัณฑ์/กล่องไฟ (สวย คงทน) เช่นเดียวกันกับร้านค้าส่งหลังจากที่ทราบถึงผลิตภัณฑ์ไฟที่ระลอกแล้ว มีความสนใจที่จะจำหน่ายไฟที่ระลอกสูงถึง ร้อยละ 87 โดยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยที่ส่งผลให้ร้านค้าส่งตัดสินใจเลือกซื้อไฟที่ระลอก คือ ความสะดวกในการติดต่อหรือสั่งซื้อ คุณภาพผลิตภัณฑ์ และการส่งเสริมการขาย (ส่วนลด)

พฤติกรรมกรรมการดำเนินธุรกิจ การจำหน่ายไฟที่ระลอก: ร้านค้าปลีก

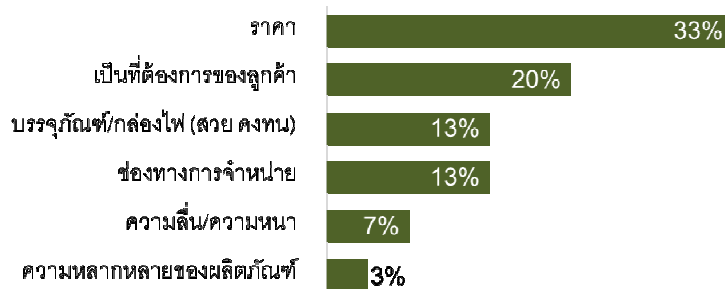
การรับรู้เกี่ยวกับไฟที่ระลอก



ความสนใจจำหน่ายไฟที่ระลอก



ปัจจัยในการตัดสินใจซื้อไฟที่ระลอก

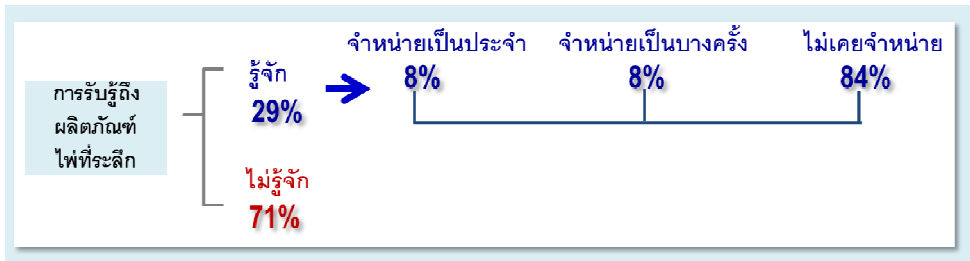


แผนภาพแสดงพฤติกรรมกรรมการดำเนินธุรกิจ การจำหน่ายไฟที่ระลอก: ร้านค้าปลีก

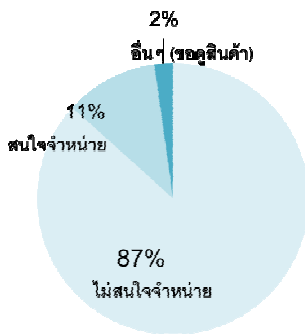


พฤติกรรมกรรมการดำเนินธุรกิจ การจำหน่ายไฟที่ระลึก: ร้านค้าส่ง

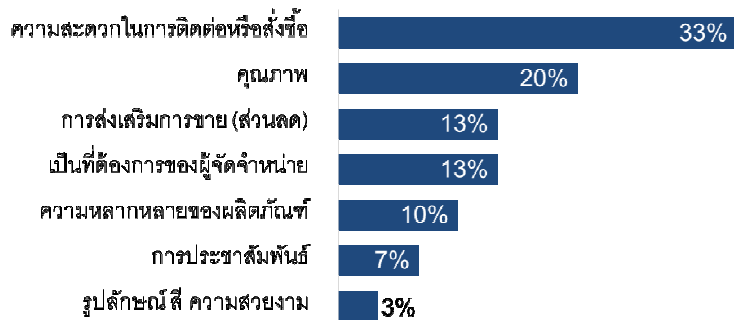
การรับรู้เกี่ยวกับไฟที่ระลึก



ความสนใจจำหน่ายไฟที่ระลึก



ปัจจัยในการตัดสินใจจำหน่ายไฟที่ระลึก



แผนภาพแสดงพฤติกรรมกรรมการดำเนินธุรกิจ การจำหน่ายไฟที่ระลึก: ร้านค้าส่ง

W.c4 ช่องทางการกระจายสินค้าไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิมีจำนวนจำกัด

ปัจจุบันโรงงานไฟ มีตัวแทนจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ King Power ซึ่งมีปริมาณการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิต่ำกว่าเป้าหมายที่ทางโรงงานไฟตั้งไว้ ดังนั้น โรงงานไฟควรมีแผนการขยายช่องทางตัวแทนจำหน่ายให้มากขึ้น เช่น การร่วมมือกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย หรือหน่วยงานด้านการท่องเที่ยว เพื่อขายสินค้าในงานท่องเที่ยวต่างๆ

3) โอกาสของโรงงานไฟ (Opportunities)

- โอกาสของธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง (Opportunities)

O.p1 มติกรม. กำหนดให้หน่วยงานภายใต้กระทรวงต่างๆ ต้องว่าจ้างหน่วยงานในสังกัดของรัฐก่อน

ตามมติคณะรัฐมนตรีเรื่องสิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน พ.ศ. 2546 กำหนดให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การให้สิทธิประโยชน์ที่กระทรวงการคลังเสนอ โดยมีสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ประการแรก ในกรณีส่วนราชการรัฐวิสาหกิจหน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่นหน่วยงานอื่นที่มีกฎหมายบัญญัติให้มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นของรัฐที่มีโรงพิมพ์ซึ่งมีฐานะเป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจหรือเป็นโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานดังกล่าวข้างต้น ต้องว่าจ้างพิมพ์จากโรงพิมพ์ของตนเองก่อน โดยวิธีกรณีพิเศษในราคาไม่เกินราคามาตรฐานที่กระทรวงการคลังกำหนด โดย



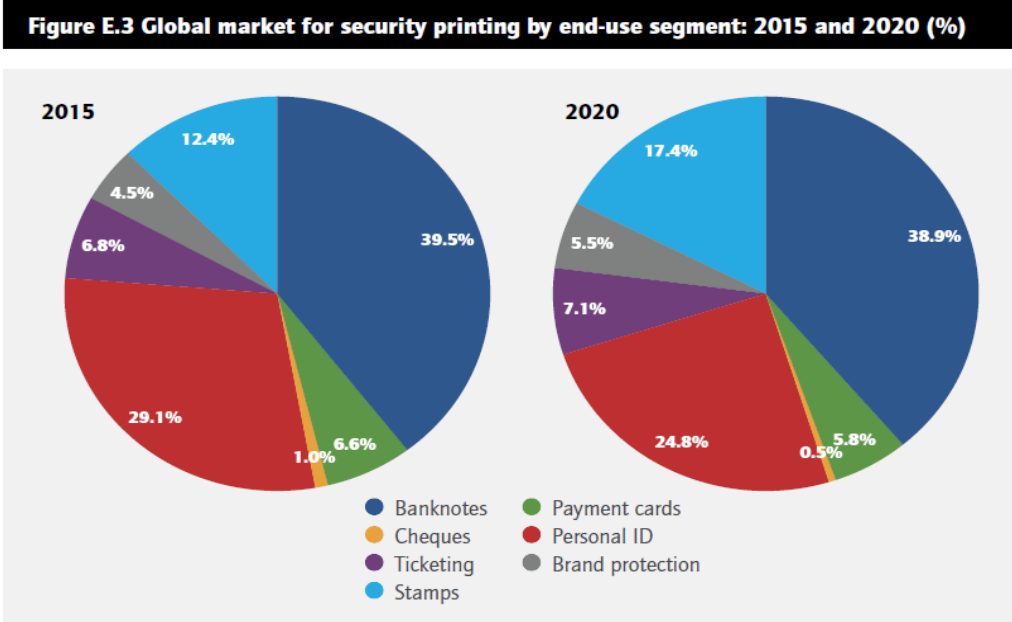
ให้โรงพิมพ์เสนอราคามาตรฐานให้กระทรวงการคลังพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน ซึ่งราคามาตรฐานดังกล่าวนี้ อาจปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์อยู่เสมอได้

และประการที่สอง กรณีโรงพิมพ์ที่มีฐานะเป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจหรือเป็นโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของส่วนราชการรัฐวิสาหกิจฯ แจ้งว่ามีงานเกินขีดความสามารถหรือไม่สามารถรับพิมพ์งานได้ทั้งหมดหรือบางส่วน ให้ส่งงานพิมพ์ในส่วนที่ไม่สามารถดำเนินการได้ไปให้โรงพิมพ์ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจอื่นช่วยพิมพ์ก็ได้ โดยให้ดำเนินการได้โดยวิธีกรณีพิเศษ

จะเห็นว่า มติ ครม. ดังกล่าว ส่งผลให้โรงพิมพ์ของโรงงานไฟฟ้ามียุทธศาสตร์ได้รับงานพิมพ์จากทั้งกรมสรรพสามิต และหน่วยงานในสังกัดส่วนราชการอื่นมากขึ้น ดังนั้น โรงงานไฟฟ้ควรเตรียมเครื่องจักร บุคลากร และอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมรองรับงานที่จะได้รับมากขึ้น

O.p2 สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงมีความต้องการเพิ่มสูงขึ้นในกลุ่มของแสตมป์ตั๋วและbrand protection

จากข้อมูลของ Smithers Piraพบว่า ในปี พ.ศ. 2563 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลก จะมีมูลค่า 36.60 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ทั้งนี้ ปัจจัยหลักของการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลกเป็นผลมาจากการเติบโตของธุรกิจทั่วโลก ประกอบกับมีการทำการค้าระหว่างประเทศ การเปิดการค้าเสรี การเพิ่มขึ้นของการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ความนิยมในการบริโภคสินค้าฟุ่มเฟือย อันนำไปสู่การป้องกันสินค้าปลอมแปลงจากผู้ผลิต ความนิยมในการซื้อขายในรูปแบบสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง ทำให้ความต้องการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงมีมากขึ้น จากแผนภาพด้านล่าง แสดงให้เห็นว่าในอนาคตธนบัตร บัตรประชาชน และแสตมป์ เป็นสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่จะได้รับความต้องการเป็นลำดับต้นๆ ของโลก แต่หากเทียบสัดส่วนกับ ปี พ.ศ. 2558 จะเห็นว่า สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่มีความต้องการเพิ่มสูงขึ้น คือ แสตมป์ ตั๋ว และ brand protection ดังนั้น สินค้าประเภทเหล่านี้เป็นสินค้าที่โรงงานไฟฟ้ควรให้ความสำคัญ เพื่อรองรับโอกาสที่อาจจะเข้ามาในอนาคต



Source: Smithers Pira

แผนภาพแสดงมูลค่าและส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลก¹⁷

¹⁷ <https://www.smitherspira.com/resources/2015/december/five-drivers-global-security-printing-market>



Q.p3 การเติบโตของธุรกิจดิจิทัลปรีนติ้งโซลูชันมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากบทวิเคราะห์ภาวะอุตสาหกรรมที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงนั้น มีแนวโน้มของการเติบโตที่มุ่งสู่การผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่มาพร้อมกับระบบสารสนเทศ หรือ โซลูชัน ในการจัดการข้อมูล อันเป็นปัจจัยความสำเร็จของการเติบโตในธุรกิจนี้ที่สำคัญ

และกระแสของดิจิทัลปรีนติ้งโซลูชันกำลังเข้ามามีบทบาทในอุตสาหกรรมการพิมพ์มากขึ้นเนื่องจากมีส่วนสำคัญในการเติมเต็มธุรกิจการพิมพ์ กล่าวคือ เป็นระบบการพิมพ์ที่ทำให้คุณภาพงานพิมพ์มีรายละเอียดใกล้เคียงกับระบบ offset มากและยังทำความเร็วได้ทันความต้องการของลูกค้ารวมถึงสามารถพิมพ์ได้หลากหลายวัสดุ เช่น กระดาษปอนด์ กระดาษอาร์ตมัน กระดาษมีลวดลาย แผ่นใส ฉลากสินค้า เป็นต้น โดยข้อดีของการพิมพ์ระบบดิจิทัลสรุปได้ดังนี้

- (1) ประหยัดเวลาในการทำงานเนื่องจากลดขั้นตอนในการทำฟิล์มและแม่พิมพ์เหมาะสำหรับงานที่ต้องการเร่งด่วน
- (2) แก้ไขงานได้ง่ายโดยสามารถแก้ไขในไฟล์ได้ทันที
- (3) ใช้งบประมาณน้อยกว่า (ในกรณีที่พิมพ์จำนวนน้อย) เพราะไม่ต้องทำเพลทพิมพ์
- (4) ประหยัดทรัพยากรเหมาะกับงานพิมพ์จำนวนน้อยลดของเสียในกระบวนการผลิต
- (5) มีมาตรฐานงานพิมพ์มีระบบการควบคุมคุณภาพงานพิมพ์เท่ากันในทุกๆหน้าเนื่องจากไม่ต้องควบคุมหมึกและน้ำแตกต่างจากการพิมพ์แบบ Offset ที่ต้องใช้ผู้ควบคุมที่มีความชำนาญเป็นพิเศษ
- (6) สามารถผลิตได้ตามจำนวนที่ต้องการเหมาะสำหรับงานพิมพ์น้อยกว่า 3,000 ชุดเช่น หากต้องการพิมพ์เพียง 100 เล่มก็สามารถพิมพ์แค่ 100 เล่มไม่ต้องพิมพ์มากกว่าจำนวนที่ต้องการนับว่ามีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จึงทำให้โรงงานไฟควรเตรียมพร้อมตนเองในการเข้าสู่ธุรกิจดิจิทัลปรีนติ้งโซลูชัน เพื่อโอกาสที่จะได้รับงานพิมพ์ที่เพิ่มขึ้น

Q.p4 กรมสรรพสามิตมีนโยบายการปฏิรูประบบแสตมป์ในอนาคตและมีการสนับสนุนเชิงนโยบายต่อโรงงานไฟ

โรงงานไฟได้มีการรับการสนับสนุนเชิงนโยบาย ด้านการรับเป็นผู้ผลิตแสตมป์สรรพสามิตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วง 2 ปี ที่ผ่านมา ที่มีปริมาณการพิมพ์แสตมป์ เพิ่มสูงขึ้นมา นอกจากนี้ ทางกรมสรรพสามิต ยังให้นโยบายการผลิตแสตมป์สรรพสามิตรูปแบบใหม่ หรือ e-stamp ไปด้วยเช่นกัน

Q.p5 หน่วยงานราชการยังใช้บริการสิ่งพิมพ์จากภาคเอกชนเป็นจำนวนมาก

ในปัจจุบัน พบว่า หน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง ยกตัวอย่างเช่น กรมสรรพากร มีความต้องการงานพิมพ์ทั่วไปในปริมาณที่ค่อนข้างมาก โดยปัจจุบันทางกรมสรรพสามิตได้ใช้บริการโรงพิมพ์ภาคเอกชนในการพิมพ์งานเป็นจำนวนมาก คิดเป็นค่าใช้จ่ายจากการจ้างพิมพ์งานของกรมสรรพากร ในปี 2560 เท่ากับ 38.6 ล้านบาท หากโรงงานไฟสามารถพัฒนาศักยภาพในการพิมพ์งาน และกำหนดกลุ่มเป้าหมายลูกค้างานพิมพ์ทั่วไปเป็นหน่วยงานของรัฐ จะเห็นได้ว่า ยังมีความต้องการงานพิมพ์ทั่วไปที่โรงงานไฟสามารถดำเนินงานผลิตเพื่อรองรับได้อยู่ค่อนข้างมาก



งานจ้างพิมพ์	จำนวน (ฉบับ)	ราคากลาง (บาท)	ราคาจ้าง (บาท)	ผู้รับงาน
กระดาษต่อเนื่อง				
- หนังสือขอเอกสารสำหรับการคืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา		333,840.00	333,840.00	บล.คอมฟอร้ม
คำร้องขอคืนเงินภาษีมูลค่าเพิ่ม		2,484,000.00	2,484,000.00	บลก. คอมพรินท์ซีพีหลาย
แบบแสดงรายการ ภ.พ. 30	974,500	155,920.00	155,920.00	บ. สันทนาการพิมพ์
ใบแนบแบบแสดงรายการ ภ.พ. 30	216,500	34,640.00	34,640.00	บ. สันทนาการพิมพ์
แบบแสดงรายการ ภ.พ. 36	45,000	8,550.00	8,550.00	บ. สันทนาการพิมพ์
แบบแสดงรายการ ภ.ศ. 40	57,500	12,650.00	12,650.00	บ. สันทนาการพิมพ์
ใบแนบแบบแสดงรายการ ภ.ศ. 40	55,000	10,450.00	10,450.00	บ. สันทนาการพิมพ์
ซองหน้าต่างสีขาวย สำหรับบรรจุหนังสือ... การคืนภาษี...		1,444,500.00	1,412,400.00	บลก. เอส.อาร์.ซี เอ็มเวลอพ
หนังสือแจ้งคืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา		990,900.00	751,140.00	บลก. เจนเนอรัลคอมพิวเตอรส์
แบบแสดงรายการภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ต.ง.ด. 90		9,512,448.00	6,769,511.22	บลก. ที.เค.เอส.สยาม.เพรส แมแนจเม้นท์
แบบแสดงรายการภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ต.ง.ด. 91		7,502,857.00	4,782,752.00	หลก. อรุณการพิมพ์
ทำแถบชื่อ ภ.พ. 30	1,008,000.00	166,278.00	166,278.00	บลก. คอมฟอร้ม
หนังสือแจ้งคืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา และเช็ค		6,056,200.00	5,981,300.00	บลก. จันทราชัย ซีเคียวริตี้พริ้นท์ติ้ง
ซองคืนเงินสัฟฟา ใส่แบบ ภ.พ. 72	15000	25,680.00	25,680.00	บลก. ฮัสเซิงแซมเปียนกรุ๊ป
แบบแสดงรายการภาษี (ต.ง.ด.50 ต.ง.ด. 51 ต.ง.ด. 55) และเอกสารที่เกี่ยวข้อง		661837.5	632,000.00	บลก. เอมีช อินเตอร์กรุ๊ป
แบบ ภ.พ. 1C	15000	457,425.00	457,425.00	บลก. คอมพรินท์ซีพีหลาย
- แบบ ต.ง.ด. 93 จำนวน 88,500 ฉบับ				
- แบบยื่นรายการนำส่งภาษีเงินได้บุคคล และการจำหน่ายเงินกำไร ต.ง.ด. 54 จำนวน 26,500 ฉบับ		30,955.00	30,955.00	หลก. อรุณการพิมพ์
แบบรายการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคืน/ประเมินภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา		342,400	342,400	บลก. เจนเนอรัลคอมพิวเตอรส์
แบบต.ง.ด. 51 และ วิธีกรอกแบบ		189,678.90	189,678.90	หลก. อุดมศึกษา
ซองหน้าต่างสีน้ำตาล สำหรับบรรจุ หนังสือ ค.21		1,800,000.00	1,263,000.00	บลก. สันทนาการพิมพ์
คำร้องขอคืนเงินภาษีมูลค่าเพิ่ม ภ.พ. 10		4,943,400.00	4,372,500.00	บลก. คอมพรินท์ซีพีหลาย
แบบพิมพ์ใบต่อ ภ.พ. 10	25000	428,000.00	428,000.00	บลก. คอมพรินท์ซีพีหลาย
ใบทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม ภ.พ. 20	111000	1,371,793.50	1,371,793.50	บลก. คอมฟอร้ม
แบบแสดงรายการภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาครั้งปี ต.ง.ด. 94		5,555,280.00	3,346,493.00	หลก. อรุณการพิมพ์
แถบสติ๊กเกอร์ บนเครื่องบันทึกการเก็บเงิน	50000	558,000.00	477,650.00	บลก. ใต้ตลาดเบส
- แบบ ต.ง.ด. 1 จำนวน 1,552,000 ฉบับ		1656098	1,329,786.20	หลก. อรุณการพิมพ์
กระดาษต่อเนื่อง สำหรับขอเอกสารการคืนภาษี		494,768.00	489,600.00	บลก. สุรศิริ
ซองหน้าต่างสีฟ้า สำหรับหนังสือ ค.21	1000000	757,560.00	663,400.00	บลก. เอส.อาร์.ซี เอ็มเวลอพ
แบบพิมพ์ใบสรุป	1150000	355,614.50	333,500.00	บลก. สุรศิริ
		48,281,723.40	38,599,292.82	

ตารางแสดงมูลค่างานจ้างพิมพ์ที่กรม สรรพากรจ้างบริษัทเอกชน ปี 2560

อีกประการหนึ่ง เนื่องจาก มติ ครม. ดังที่กล่าวไปในข้อ O.p1 ระบุให้หน่วยงานในสังกัดเดียวกัน ต้องว่าจ้างโรงพิมพ์ที่อยู่ในสังกัดเดียวกันก่อน ดังนั้น โรงงานไฟซึ่งเป็นโรงพิมพ์ในสังกัดกระทรวงการคลัง จึงมีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในการรับว่าจ้างพิมพ์งานจากหน่วยงานของรัฐมากกว่าโรงพิมพ์ของเอกชน นอกจากนี้ ในมติ ครม. ระบุว่าหากหน่วยงานราชการประสงค์จะจ้างพิมพ์โดยวิธีประกวดราคา ให้แจ้งโรงพิมพ์ของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ เพื่อเข้าร่วมแข่งขันการประกวดราคาด้วย ดังนั้น โรงงานไฟจึงสามารถเข้าร่วมการประกวดราคาด้วยเช่นกัน

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จึงเป็นโอกาสที่ดีของโรงงานไฟที่จะได้รับงานพิมพ์มากขึ้น หากโรงงานไฟสามารถเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับงานพิมพ์ได้อย่างครบวงจร โรงงานไฟก็จะมีโอกาสได้รับการพิจารณาเป็นผู้รับจ้างพิมพ์งานจากหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลังก่อนบริษัทเอกชน

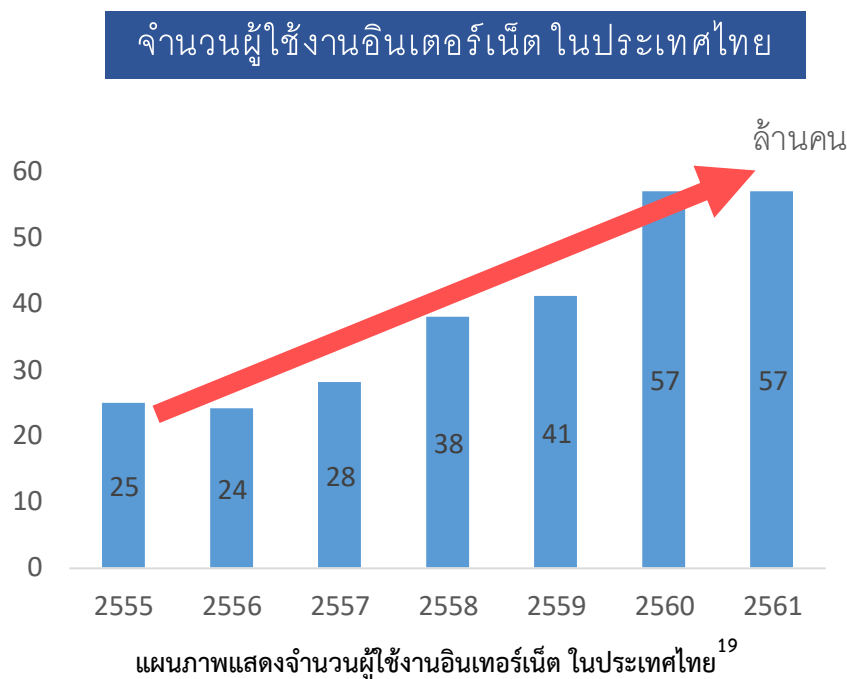
¹⁸ กรมสรรพากร



โอกาส ของธุรกิจไฟ (Opportunities)

O.c1 นโยบาย Thailand 4.0 สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ

นอกจากนโยบายภาครัฐ Thailand 4.0 ที่สนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการแล้วยังพบว่าประมาณการการเข้าถึงข้อมูลทาง Internet ของประชากรประเทศไทยก็มีแนวโน้มสูงชันอย่างต่อเนื่องและยังมีสถิติต่างๆ จากสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมการใช้งานอินเทอร์เน็ตของคนไทยไม่ว่าจะเป็นสื่อสังคมออนไลน์ที่คนไทยนิยมที่สุดและเหตุผลของการตัดสินใจในการเข้าเว็บไซต์ดังนั้นก็จะเป็นโอกาสของโรงงานไฟในการใช้สถิติและช่องทางเหล่านี้เพื่อประชาสัมพันธ์ถึงกิจกรรมสินค้าและการดำเนินงานได้อย่างตรงจุดตรงช่องทางการใช้งานและถูกต้องตามกลุ่มลูกค้า



จากข้อมูลของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า ในปี 2561 คนไทยใช้อินเทอร์เน็ตโดยเฉลี่ยต่อวันในช่วงวันธรรมดา สูงถึง 9 ชั่วโมง 48 นาที และในช่วงวันหยุดสูงถึง 10 ชั่วโมง 54 นาที หรือคิดเป็นระยะเวลาเฉลี่ยต่อวันในปี 2561 เท่ากับ 10 ชั่วโมง 5 นาที โดยกลุ่มที่ใช้อินเทอร์เน็ตโดยสูงสุดในทั้ง 2 ช่วงเวลาดังกล่าว คือ กลุ่มคน GEN Y หรือคนที่มีอายุระหว่าง 18-37 ปี

และเมื่อพิจารณาถึงกิจกรรมการใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ต พบว่า กิจกรรม 5 อันดับแรก ได้แก่ Social media ร้อยละ 93.64 รับ-ส่ง email ร้อยละ 74.15 ค้นหาข้อมูล ร้อยละ 70.75 ดูโทรทัศน์หรือฟังเพลง ร้อยละ 60.72 และซื้อสินค้าและบริการ ร้อยละ 51.28

¹⁹ NECTEC

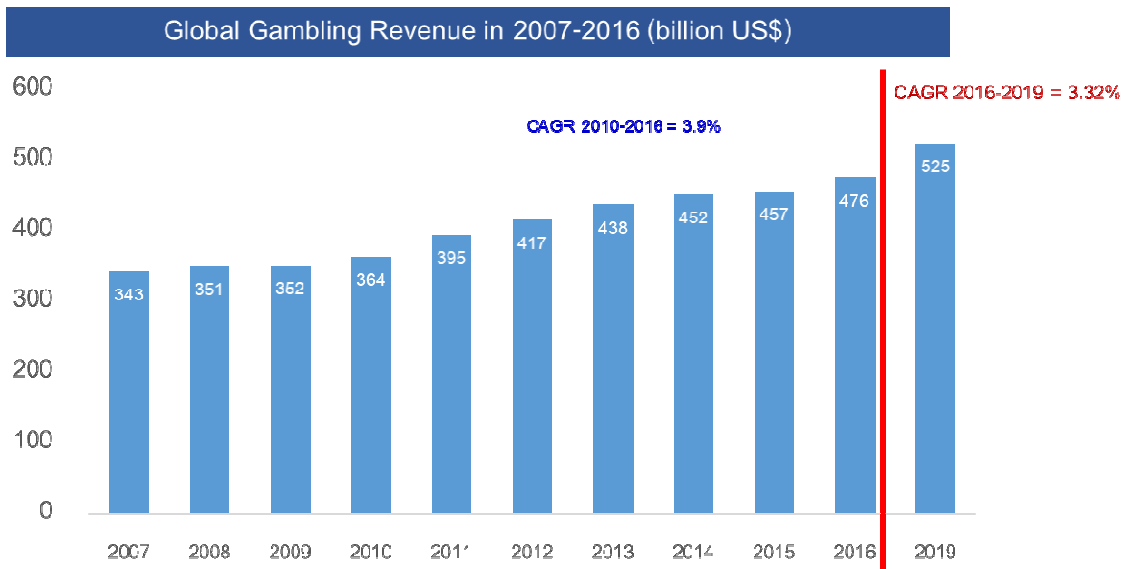


O.c2 ธุรกิจการพนันและคาสีโนมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง

อุตสาหกรรมการพนันทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งนี้ธุรกิจการพนันทั่วโลกมีแนวโน้มการเติบโตของรายได้เฉลี่ยในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาเท่ากับร้อยละ 3.30 และในช่วง 7 ปีที่ผ่านมาธุรกิจการพนันมีอัตราการเติบโตของรายได้เฉลี่ยประมาณร้อยละ 3.9 ในขณะที่รายได้ของธุรกิจการพนันทั่วโลกมีมูลค่าเท่ากับ 476,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2016 และคาดว่าจะเติบโตเป็น 525,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2019

ประกอบกับมูลค่าการส่งออกไฟทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตขึ้นเช่นกัน จากตัวเลขในแผนภาพมูลค่าการส่งออกไฟทั่วโลกทำให้เห็นว่ามูลค่าการส่งออกไฟเติบโตขึ้นจากปี 2013 – 2016 อยู่ที่ร้อยละ 26.7 แสดงให้เห็นว่าขนาดตลาดของโรงงานไฟในการจำหน่ายไฟภายนอกประเทศยังคงเปิดกว้างหากโรงงานไฟพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตให้พร้อมต่อการแข่งขันและสามารถผลิตไฟที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าได้ประกอบกับการทำการตลาดที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นก็จะสามารถช่วยให้โรงงานไฟสามารถขยายตลาดและหารายได้เพิ่มขึ้นได้

เช่นเดียวกันกับการเติบโตของคาสีโนในประเทศเพื่อนบ้านของไทย จากบทวิเคราะห์อุตสาหกรรมในบทที่ 2 ที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่า คาสีโนในประเทศเพื่อนบ้าน มีการเติบโตและมีจำนวนหลายแห่ง ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่สำคัญของทางโรงงานไฟในการขยายตลาดไฟส่งออกต่างประเทศ

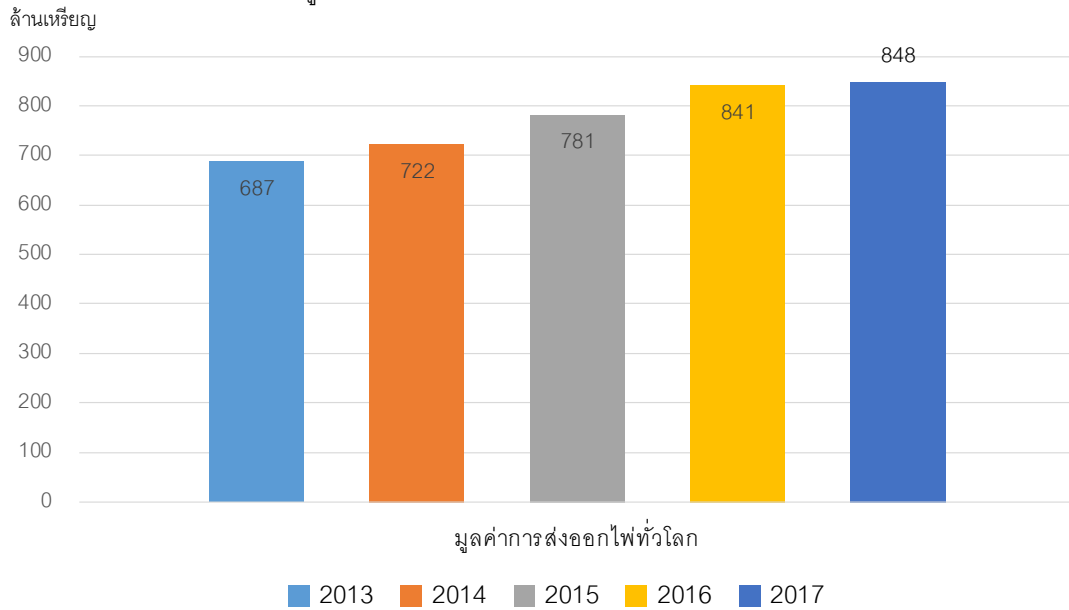


แผนภาพแสดงอัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจการพนันทั่วโลกตั้งแต่ปี 2550 – 2562²⁰

²⁰ www.pwc.com



มูลค่าการส่งออกไฟทั่วโลก ปี 2013 - 2017



แผนภาพแสดงมูลค่าการส่งออกไฟทั่วโลก²¹

O.c3 ประเทศไทยได้เปรียบเรื่องทำเลที่ตั้งและต้นทุนในการส่งออกไฟคาสีโนไปประเทศเพื่อนบ้านได้

ปัจจุบัน มีคาสีโน 54 แห่ง ล้อมรอบประเทศไทยโดยคาสีโนส่วนใหญ่ตั้งอยู่ติดกับชายแดนประเทศไทยทำให้โรงงานไฟได้เปรียบเรื่องการขนส่งสินค้าไปยังคาสีโนต่างๆ เนื่องจากค่าขนส่งสินค้ามีราคาถูกกว่าคู่แข่งจากประเทศอื่น

O.c4 ประเทศจีน มาเก๊า อเมริกา แคนาดา เยอรมนี อังกฤษ ฝรั่งเศส เบลเยียม เดนมาร์ก ญี่ปุ่น และอิตาลี เป็นกลุ่มประเทศเป้าหมายที่มีศักยภาพ เนื่องจากเป็นกลุ่มประเทศที่มีการนำเข้าไฟสูงสุดในโลก

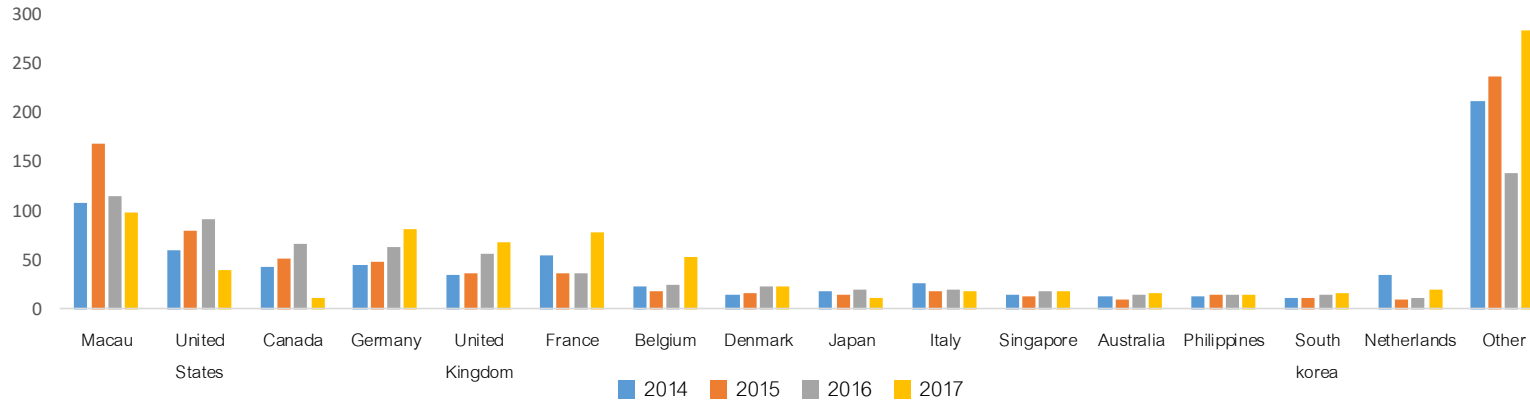
ประเทศจีน มาเก๊า อเมริกา แคนาดา เยอรมนี อังกฤษ ฝรั่งเศส เบลเยียม เดนมาร์ก ญี่ปุ่น และอิตาลี เป็นกลุ่มประเทศที่มีศักยภาพที่เหมาะสมแก่ลงทุน เนื่องจากเป็นกลุ่มประเทศที่มีการนำเข้าไฟสูงสุดในโลก โดยประเทศที่มีการนำเข้าไฟสูงสุด 3 อันดับแรกในปี 2017 คือประเทศจีน (มาเก๊า) ประเทศเยอรมัน และประเทศฝรั่งเศส ตามลำดับ ดังแผนภาพแสดงประเทศที่มีมูลค่านำเข้าไฟสูงสุดในโลกสำหรับประเทศที่มีการนำเข้าไฟสูงสุด 3 อันดับแรกในเอเชีย คือประเทศจีน (มาเก๊า) ประเทศสิงคโปร์ และประเทศเกาหลีใต้ ตามลำดับ ดังแผนภาพ แสดงประเทศที่มีมูลค่านำเข้าไฟสูงสุดในเอเชีย

²¹ <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/hs92/950440/>



ล้านเหรียญ

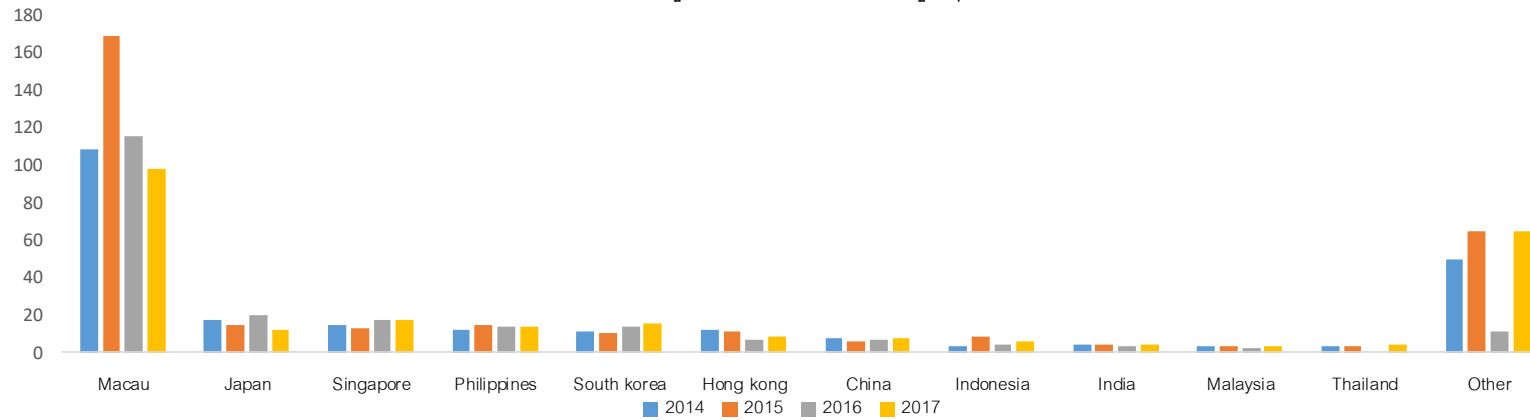
15 ประเทศที่มีมูลค่าการนำเข้าไฟฟ้สูงสุดในโลก ปี 2014 - 2017



แผนภาพแสดงประเทศที่มีมูลค่านำเข้าไฟฟ้สูงสุดในโลก

ล้านเหรียญ

7 ประเทศที่มีมูลค่าการนำเข้าไฟฟ้สูงสุดในเอเชีย ปี 2014 - 2017



แผนภาพแสดงประเทศที่มีมูลค่านำเข้าไฟฟ้สูงสุดในเอเชีย



O.c5 ทำความร่วมมือนี้ออกมาพร้อมกับหน่วยงานภาครัฐในการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

ปัจจุบันโรงงานไฟยังไม่มีการจัดสรรงบประมาณด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ประกอบกับ บุคลากรภายในองค์กรขาดประสบการณ์ด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดังนั้น โรงงานไฟจึงควรที่จะร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ในการร่วมกันวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ของโรงงานไฟ ตัวอย่างหน่วยงานภาครัฐในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (Thailand Creative & Design Center: TCDC) หรือศูนย์ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (Thailand Industrial Design Center: Thai – IDC) เป็นต้น

O.c6 โรงงานไฟมีสำนักงานใหญ่อยู่ในกรุงเทพมหานครและจะตั้งสำนักงานสาขาหรือตัวแทนขึ้น ณ ที่ใดภายในหรือนอกราชอาณาจักรก็ได้

ระบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2535 ให้อำนาจโรงงานไฟสามารถจัดตั้งสำนักงานสาขาหรือตัวแทนขึ้น ณ ที่ใดภายในหรือนอกราชอาณาจักรก็ได้

หมวดที่ 1 การจัดตั้งทุน และทุนสำรอง	
ข้อ 4	ให้จัดตั้งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิตขึ้นเรียกว่า "โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต" โดยเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคลมีวัตถุประสงค์ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> ผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486 และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกัน หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น
ข้อ 5	โรงงานไฟมีสำนักงานใหญ่อยู่ในกรุงเทพมหานครและจะตั้งสำนักงานสาขาหรือตัวแทนขึ้น ณ ที่ใดภายในหรือนอกราชอาณาจักรก็ได้
ข้อ 6	ให้โรงงานไฟมีอำนาจกระทำการต่างๆ ภายในกรอบแห่งวัตถุประสงค์ตามข้อ 4 และอำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง <ol style="list-style-type: none"> ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่าง ๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์
ข้อ 7	ทุนของโรงงานไฟประกอบด้วย <ol style="list-style-type: none"> เงินสดและทรัพย์สินที่รับโอนมาตามข้อ 36 เงินทุนหมุนเวียนที่รับโอนมาจากกระทรวงการคลัง เงินที่รัฐบาลจัดสรรเพิ่มเติมให้เป็นคราว ๆ เพื่อดำเนินงานหรือขยายกิจการ เงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้
ข้อ 8	ข้อรายได้ที่โรงงานไฟได้รับจากการดำเนินกิจการในระหว่างปีให้นำไปใช้สำหรับเป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อดำเนินงานของกิจการโรงงานไฟได้
ข้อ 9	รายได้ในปีหนึ่งเมื่อหักราคาต้นทุนของผลิตภัณฑ์ที่ได้จำหน่ายและหักค่าใช้จ่ายต่างๆ ตามข้อ 8 และค่าการต่าง ๆ ที่เหมาะสมออกแล้วเหลือเป็นกำไรสุทธิประจำปีเท่าใด ให้ปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการบัญชี และการเงินของรัฐบาล และมติคณะรัฐมนตรี หรือระเบียบและข้อบังคับที่กระทรวงการคลังกำหนด
ข้อ 10	เงินสำรองของโรงงานไฟให้ประกอบด้วยเงินสำรองธรรมดาซึ่งตั้งไว้เพื่อขาดเงินสำรองเพื่อขยาย กิจการเงินสำรองเพื่อการถักทอนหนี้ และเงินสำรองอื่น ๆ ตามความประสงค์แต่อย่างไรโดยเฉพาะตามที่คณะกรรมการเห็นสมควรเงินสำรอง จะนำออกใช้ได้ก็แต่โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ



4) อุปสรรค ของโรงงานไฟ (Threats)

● อุปสรรคของธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง (Threats)

T.p1 แนวโน้มความต้องการงานพิมพ์ลดลงทั่วโลก (paperless) เนื่องจากการเติบโตของระบบดิจิทัล

แม้ว่าธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงจะมีแนวโน้มในการเติบโตที่ดี แต่จากแนวโน้มของการสื่อสารและการเข้าถึงบริการทางอินเทอร์เน็ต และการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ก็ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ให้หันมาใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ซึ่งมาทดแทนการใช้สิ่งพิมพ์มากขึ้นเนื่องจากการใช้สิ่งพิมพ์จะได้รับข้อมูลที่ช้ากว่าสื่อออนไลน์ และยังมีต้นทุนที่สูงกว่า จึงทำให้การบริโภคสิ่งพิมพ์ลดลงทั่วโลกโดยในอนาคต การใช้สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงอาจมีการเปลี่ยนแปลงสู่การป้องกันปลอมแปลงทางอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบอื่นๆ ได้เช่นกันดังนั้น โรงงานไฟควรปรับตัวให้ทันกับความต้องการของผู้บริโภค มิฉะนั้นอาจต้องเผชิญกับอุปสรรคนี้ได้

T.p2 รูปแบบของการดำเนินธุรกิจในอนาคตของสิ่งพิมพ์มีแนวโน้มเอื้อประโยชน์ต่อผู้ประกอบการรายใหญ่ในการควบรวมกิจการ

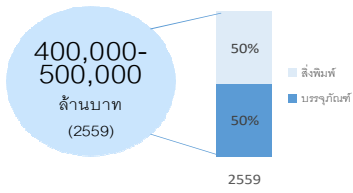
จากบทวิเคราะห์อุตสาหกรรมในบทที่ 2 ที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่า อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ เป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันทางด้านราคาสูง ทำให้ผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีกำไรจางผลิตสิ่งพิมพ์คราวละมากๆ จะแบกรับภาระต้นทุนที่น้อยกว่าเมื่อเทียบกับผู้ประกอบการรายย่อยที่ผลิตคราวละน้อยๆ ส่งผลให้ผู้ประกอบการรายใหญ่มักได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านราคาอยู่เสมอ เมื่อผู้ประกอบการรายย่อยไม่สามารถแข่งขันได้ ก็จำเป็นต้องร่วมมือกับผู้ประกอบการรายใหญ่เพื่อรักษากิจการของตนให้ดำรงต่อไป ซึ่งยิ่งทำให้อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์จะเหลือผู้ประกอบการน้อยราย นำไปสู่การผูกขาดในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ โดยในอนาคตของสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยนั้น โรงงานไฟนับว่าเป็นเพียงผู้ประกอบการรายย่อยรายหนึ่งเท่านั้น เมื่อต้องไปแข่งขันกับผู้ประกอบการเอกชนรายใหญ่ จะทำให้โรงงานไฟไม่อาจในการเจรจาต่อรอง นั่นจึงเป็นอุปสรรคสำคัญในการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟ

T.p3 งานพิมพ์ทั่วไปมีผู้ประกอบการรายย่อยจำนวนมากและแข่งขันด้วยราคา

ในประเทศไทยมีโรงพิมพ์สำหรับงานพิมพ์ทั่วไป อยู่ประมาณ 2,000 โรง ซึ่งถือเป็นจำนวนที่ค่อนข้างมาก โดยเฉพาะโรงพิมพ์ขนาดเล็ก เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนไม่สูงมากนัก และงานพิมพ์ทั่วไปถือเป็นงานที่มีการแข่งขันสูง อาทิ งานสิ่งพิมพ์แบบฟอร์มธุรกิจทั่วไป เป็นตลาดที่มีการแข่งขันรุนแรง เนื่องจากเป็นสินค้าสิ้นเปลือง ใช้แล้วหมดไป และมีขั้นตอนการผลิตไม่ยุ่งยาก ไม่ต้องใช้เทคโนโลยีในการผลิตขั้นสูงมากนัก ประกอบกับ เครื่องพิมพ์ในปัจจุบันราคาไม่แพง สามารถพิมพ์งานได้สะดวกและรวดเร็ว ทำให้มีผู้ประกอบการรายย่อยเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก



มูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ 2559



จำนวนโรงพิมพ์แบบฟอร์มธุรกิจ

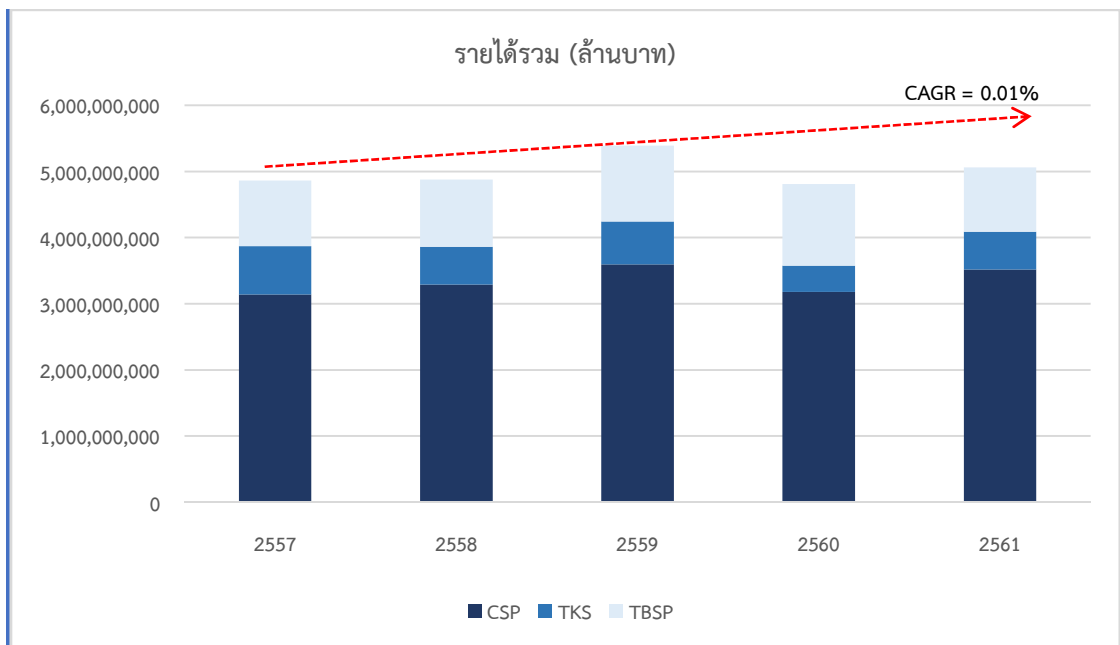


จำนวนสำนักพิมพ์			
ประเภทโรงพิมพ์	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
จำนวนโรงพิมพ์	319	41	29
ส่วนแบ่งตลาด	21.5%	25.0%	53.5%
รายได้สำหรับธุรกิจหนังสือ	<35 ล้านบาท	>35 ล้านบาท แต่ไม่ถึง 115 ล้านบาท	>115 ล้านบาทขึ้นไป

แผนภาพแสดงมูลค่าตลาดและจำนวนสำนักพิมพ์งานพิมพ์ทั่วไป²²

T.p4 สิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยรายแต่มีศักยภาพสูง

อ้างอิงจากวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับสถานะตลาดเอกสารป้องกันการปลอมแปลงหรือปลดการทำเทียม²³ พบว่า เป็นตลาดที่มีผู้แข่งขันน้อยราย เนื่องจากมีเรื่องกฎหมายควบคุมผู้ผลิตเข้ามาเกี่ยวข้อง และเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนมาก เนื่องจากต้องใช้วัสดุดีบในการพิมพ์ที่พัฒนาด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง เช่น การใช้กระดาษใส่สารเคมีบางชนิดเพื่อให้ทำปฏิกิริยากับสารเคมีต่างๆ และมีการเพิ่มลายน้ำ หรือการติดวัสดุแวแสง เป็นต้น รวมทั้งต้องมีระบบการออกแบบเพื่อป้องกันการปลอมแปลง และมีการลงทุนในการทำห้องพิมพ์แยกบริเวณเพื่อรักษาความปลอดภัย อีกทั้งหากลูกค้าได้ติดต่อประสานงานกับผู้ผลิตแล้วย่อมไม่นิยมที่จะเปลี่ยนผู้ผลิตบ่อยครั้ง เนื่องจากตระหนักถึงปัญหาในด้านความปลอดภัย



แผนภาพแสดงรายได้รวมของ 3 บริษัท ที่เป็นผู้ผลิตรายใหญ่ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลงในประเทศไทย²⁴

²² จากบทวิเคราะห์ บริษัท FPRI ADVISORY
²³ <http://pantavani.blogspot.com/2009/05/34.html>
²⁴ งบแสดงฐานะทางการเงินของบริษัท



อย่างไรก็ตาม หากวิเคราะห์ลงไปในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศไทยนั้น พบว่า ส่วนแบ่งทางการตลาดยังคงเป็นผู้ผลิตเอกชนรายใหญ่ที่มีศักยภาพสูง อันได้แก่ 1) บริษัท จันทวนฉิมพ์ ซีเคียวริตี้พริ้นท์ติ้ง จำกัด 2) บริษัท ไทยบริดจิสซีเคียวริตี้พริ้นท์ติ้ง จำกัด (มหาชน) 3) บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) และกลุ่มผู้ผลิตหลักดังกล่าว ยังคงมีอัตราการเติบโตในด้านรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงระหว่างปี 2557 – 2561อย่างต่อเนื่องอยู่ที่ร้อยละ 0.01

ดังนั้น การที่โรงงานไฟจะเข้าไปแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาดในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง จึงนับว่าเป็นอุปสรรคท้าทายมาก เพราะหากไม่มีแผนการตลาดที่ดีเพียงพอ โรงงานไฟจะไม่สามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดนี้ได้

● อุปสรรค ของ ธุรกิจไฟ (Threats)

T.c1 การออกร่างพ.ร.บ.สรรพสามิตฉบับใหม่ ซึ่งจะส่งผลให้มีการกระตุ้น และเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันได้มากขึ้น

พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิตพ.ศ. 2560 ส่วนที่ 3 ไฟนั้นมีรายละเอียดที่ได้กำหนดกรอบการควบคุมผลิตภัณฑ์ไฟตั้งแต่การผลิตการครอบครองการนำเข้าและการขายไว้โดยมีเนื้อหาสาระที่เปิดกว้างมากขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อการแข่งขันที่มากขึ้นในอนาคตได้

T.c2 กฎหมายที่บังคับใช้ที่เกี่ยวข้องกับไฟผิดกฎหมายยังไม่เข้มงวด

- พ.ร.บ.สรรพสามิตห้ามมิให้ผู้ใดมีไฟที่ยังมิได้เสียภาษีไว้ในครอบครองเกินกว่าหนึ่งร้อยยี่สิบใบ
- พ.ร.บ.สรรพสามิต มีโทษปรับสำหรับผู้ทำผิดกฎหมายไฟลดลง

เนื่องจากโรงงานไฟไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการจับกุมด้วยตนเองต้องอาศัยหน่วยงานภายนอกกระทำการจับกุม ดังนั้นในการจับกุมไฟลักลอบแต่ละครั้งจะมีปริมาณที่น้อยเมื่อเทียบกับการจับกุมสุราและบุหรี่ผิดกฎหมายที่อาจจะมี การถูกจับตามองมากกว่าการจับกุมไฟนำเข้าแบบผิดกฎหมายเพราะเหตุนี้จึงทำให้มีไฟที่นำเข้ามาอย่างผิดกฎหมาย เล็ดลอดเข้ามาในประเทศเป็นจำนวนมากและมีผลให้ไฟลักลอบยังคงมีการจำหน่ายอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน นอกจากนี้ ยังมี พ.ร.บ.สรรพสามิต ปี 2560 ส่วนที่ 3 ไฟ มาตรา 173 ที่กำหนดให้ผู้บริโภคสามารถถือครองไฟผิดกฎหมายได้ แต่ต้องไม่เกิน 120 ใบ อีกทั้ง พ.ร.บ.สรรพสามิต ยังมีโทษปรับสำหรับผู้กระทำผิดกฎหมายไฟลดลงซึ่งจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับยอดขายและความต้องการไฟจากโรงงานไฟ

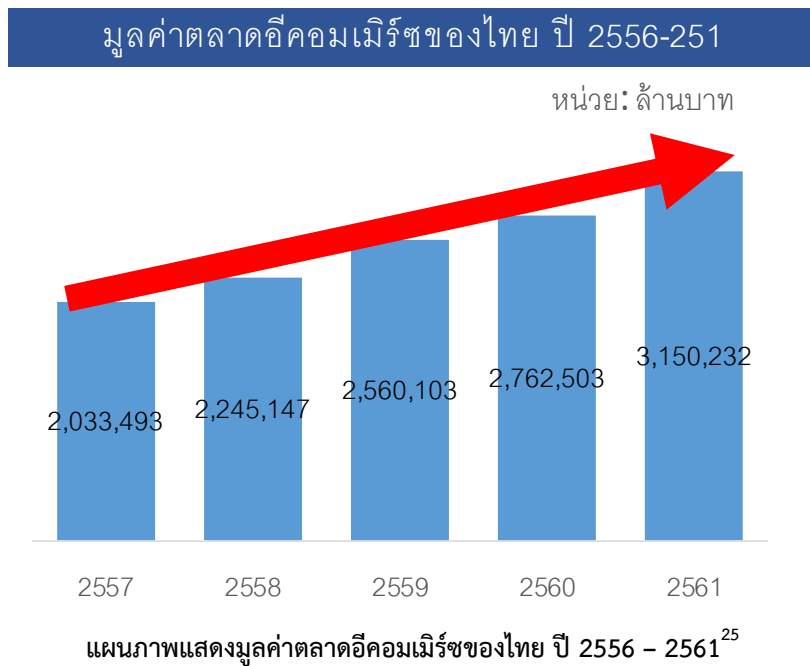
T.c3 แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการซื้อสินค้าออนไลน์ และอีคอมเมิร์ซ ทำให้เข้าถึงไฟผิดกฎหมายได้ง่าย

ในปัจจุบันการสื่อสารและการเข้าถึงบริการทางอินเทอร์เน็ตและการจำหน่ายสินค้าออนไลน์เป็นส่วนสำคัญ ในการดำเนินธุรกิจดังนั้นจะส่งผลกระทบต่อระดับความรุนแรงในการแข่งขันของโรงงานไฟกล่าวคือผลกระทบจากการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีต่างๆและจำนวนการใช้งานของอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์สมาร์ทโฟนในปัจจุบันที่เพิ่มมากขึ้นส่วนหนึ่งทำให้ประชาชนมีทางเลือกในการเล่นพนันมากขึ้นโดยเฉพาะการพนันออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ตที่มีแนวโน้มการเติบโตขึ้นทุกๆปีทั้งนี้พบว่าในภูมิภาคเอเชียเกมการพนันออนไลน์มีแนวโน้มเติบโตอย่างมากเนื่องจาก รัฐบาลในภูมิภาคให้การสนับสนุนการเปิดธุรกิจการพนัน อีกทั้งอีกไม่กี่ปีข้างหน้าธุรกิจการพนันในเอเชียถูกคาดการณ์ว่าจะขึ้นนำหน้าธุรกิจการพนันในสหรัฐอเมริกาและยุโรปซึ่งเป็นตลาดดั้งเดิมและกลายมาเป็นตลาดการพนันถูกกฎหมายที่ใหญ่ที่สุดในโลกโดยภาครัฐและภาคธุรกิจต่างก็พยายามคิดค้นหาเกมการพนันประเภทใหม่ๆผ่านช่องทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเช่นการพนันบ่อนออนไลน์และการพนันฟุตบอลออนไลน์ เป็นต้นดังนั้นทำให้มีการแข่งขัน



ทางการตลาดอย่างรุนแรงผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆหรือเว็บไซต์ส่งผลให้คู่แข่งของโรงงานไฟฟ้ามักขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก

นอกจากการพนันออนไลน์ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนการพนันโดยใช้ไฟแล้วการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟออนไลน์ผ่านระบบ E-Commerce หรือ Social Media ต่างๆก็มีแนวโน้มสูงขึ้นและมีนัยยะสำคัญต่อการจำหน่ายไฟในปัจจุบันโดยพบว่าตลาดอีคอมเมิร์ซของไทยมีมูลค่า 2,560,103 ล้านบาทในปี 2559 และตัวเลขประมาณการมูลค่าตลาดอีคอมเมิร์ซของไทย ในปี 2560 อยู่ที่ 2,812,592 ล้านบาท ซึ่งจากพฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและคนไทยเริ่มมั่นใจในการช้อปปิ้งออนไลน์ในเว็บไซต์ที่น่าเชื่อถือมากขึ้นทำให้เกิดผู้ให้บริการ E-Commerce ที่หลากหลายและยังพบว่ามีกรจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟผิดกฎหมายที่สามารถเลือกหาได้อย่างหลากหลายสามารถสั่งซื้อได้อย่างสะดวกรวดเร็ว



ทั้งนี้ โรงงานไฟควรมีการพิจารณาถึงมาตรการกำกับดูแลในมุมมองทางด้านกฎหมายเกี่ยวกับจ่ายจำหน่ายไฟผิดกฎหมายบนเว็บไซต์ซึ่งโรงงานไฟจำเป็นต้องกำหนดมาตรการเชิงรุกเพื่อดำเนินงานจัดการตามขอบเขตของกฎหมายต่อไป

T.c4 ราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของผู้รับสัญญาให้สิทธิสูงกว่าราคาไฟล็กอบที่มาจากประเทศเพื่อนบ้านซึ่งมีการจำหน่ายเป็นจำนวนมาก

เนื่องจากราคาสินค้าก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้าและจากการเปรียบเทียบระหว่างราคาจำหน่ายไฟของโรงงานไฟทั้งราคาขายส่งราคาขายปลีกเทียบกับราคาจำหน่ายไฟล็กอบพบว่าราคาจำหน่ายไฟของโรงงานไฟสูงกว่าราคาจำหน่ายไฟล็กอบค่อนข้างมากยกตัวอย่างเช่นเมื่อเปรียบเทียบราคาขายปลีกของไฟป๊อกที่กำลังมีการประกาศขายออนไลน์ตามเว็บไซต์ต่างๆ E-Commerce และ Social Media ต่างๆ พบว่านอกจากไฟป๊อกล็กอบจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับไฟป๊อกของทางโรงงานไฟแต่ราคาไฟป๊อกพลาสติกล็กอบเริ่มต้นที่ 90 - 110 บาท/สำหรับ ในขณะที่ไฟป๊อกพลาสติก 1 สำหรับที่ผลิตโดยโรงงานไฟจะมีราคาอยู่ที่ 310 บาททำให้ราคา

²⁵ สำนักงานพัฒนารัฐกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สพอ)



ขายไฟของโรงงานไฟ (ตามตัวอย่าง) มีราคาสูงกว่าราคาขายไฟล็กlobในอินเทอร์เน็ตถึงประมาณ 3เท่าตั้งนั้นจึงส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของกลุ่มลูกค้าผลิตภัณฑ์ไฟผู้ซึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านราคาเป็นหลัก

ราคาไฟของโรงงานไฟ V.S. ไฟล็กlobนำเข้า

ไฟของโรงงานไฟ

ประเภทไฟ	ราคาขายส่ง (บาท)	ราคาขายปลีก (บาท)
ไฟปอกพลาสติกขอบทอง VEGAS V.G. GOLD 111	221.62	495
ไฟปอกพลาสติก VEGAS V.G. 222	161.62	310
ไฟปอกกระดาษ VEGAS V.G. 333	91.62	170
ไฟตัวเล็ก (ไฟไทย ไฟมองจีน ไฟจีนสี่)	42.24	55

ไฟล็กlobในอินเทอร์เน็ต

- ไฟพลาสติก Royal 90 - 110
- ไฟกระดาษ Bicycle 150 - 250 บาท
- ไฟขอบทองทองหนึ่ง 75 - 120 บาท



แผนภาพแสดงราคาเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ไฟถูกกฎหมายและไฟล็กlobที่จำหน่ายผ่านออนไลน์

T.๐5 โรงงานไฟไม่สามารถส่งออกไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิโดยใช้บริการ การส่งแบบถึงมือผู้รับ (Door to Door) และมีตัวแทนจำหน่ายสินค้าน้อยราย

ปัจจุบันโรงงานไฟไม่มีระบบการส่งออกสินค้าแบบถึงมือผู้รับ (Door to Door) กล่าวคือ หากโรงงานไฟต้องการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ โรงงานไฟสามารถขนส่งสินค้าได้เพียงส่งถึงขอบชายแดนประเทศไทยเท่านั้น เนื่องจากโรงงานไฟขาดบุคลากรด้านการจัดส่งสินค้าออกพื้นที่ประเทศไทย โดยวิธีในการแก้ปัญหา คือ การหาตัวแทนจำหน่ายสินค้าส่งออก ที่มีกระบวนการขนส่งสินค้าที่สามารถรองรับการขนส่งไปยังต่างประเทศได้ แต่ในขณะเดียวกัน โรงงานไฟก็ประสบปัญหาด้านการหาตัวแทนจำหน่ายสินค้า เนื่องจากโรงงานไฟเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จึงไม่สามารถทำโปรโมชั่นให้กับตัวแทนจำหน่ายสินค้าได้ ส่งผลให้ไม่มีแรงจูงใจต่อตัวแทนจำหน่ายสินค้า



3.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix และการวางหลักการยุทธศาสตร์

ภายหลังจากการวิเคราะห์เพื่อระบุจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและภัยคุกคามของโรงงานไฟฟ้านำผลลัพ์ดังกล่าวมาพิจารณาร่วมกันในการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกยุทธศาสตร์เชิงรับยุทธศาสตร์เชิงทดแทนและยุทธศาสตร์เชิงบรรเทาก่อนที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์และจัดกลุ่มเป็นยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟโดยสมบูรณ์

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ TOWS Matrix ในปี 2562 นี้ ได้พิจารณากลยุทธ์ได้มีการวางแผนให้สืบเนื่องจากปี 2561 อย่างเหมาะสมโดยมีรายละเอียดของการวางหลักการยุทธศาสตร์เชิงรุกยุทธศาสตร์เชิงรับยุทธศาสตร์เชิงทดแทนและยุทธศาสตร์เชิงบรรเทาโดยจะแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน คือการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ไฟ และยุทธศาสตร์สิ่งพิมพ์ ดังต่อไปนี้

TOWS Matrix-Card

	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	<p>รุก (Aggressive)</p> <ol style="list-style-type: none"> วิจัยและพัฒนาศักยภาพผลิตภัณฑ์ไฟรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด(S.c1 ,S.c4 ,S.c5 ,O.c4 ,O.c4) ตั้งสำนักงาน หรือหาตัวแทนจำหน่ายไฟในต่างประเทศ (S.c5 ,O.c2 ,O.c3 ,O.c4 ,O.c6) ขยายตลาดสู่ธุรกิจการส่งออกไฟไปยังตลาดในต่างประเทศ (S.c1 ,S.c4 ,O.c1 ,O.c2 ,O.c3) สร้างความร่วมมือในการต่อต้านและกีดกันการจำหน่ายไฟผิดกฎหมาย (S.c1 ,S.c2 ,O.c1) สร้างความเข้มแข็งของระบบสัมปทานการจำหน่ายไฟ (S.c3 ,S.c4) 	<p>บรรเทา (Turnaround)</p> <ol style="list-style-type: none"> วิจัยและพัฒนาศักยภาพผลิตภัณฑ์ไฟรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (W.c3 ,O.c1 ,O.c4 ,O.c5) จัดทำแผนแม่บทด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์ไฟของโรงงานไฟ (W.c3 ,O.c1 ,O.c2 ,O.c3) สร้างกระบวนการตรวจสอบคุณภาพไฟที่มีมาตรฐาน (W.c1 ,W3 ,W4 ,O.c1 ,O.c2 ,O.c5) ขยายช่องทางกระจายสินค้าตัวแทนสำหรับ ไฟคาสิโน (W.c4 ,O.c2 ,O.c4 ,O.c6) พัฒนามาตรฐานสินค้าไฟให้เทียบเท่ามาตรฐานอุตสาหกรรม (Wc3 ,O.c1 ,O.c5) ปรับปรุงต้นทุนการผลิตไฟคาสิโนให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศ (O.c2 ,O.c3)
ภัยคุกคาม (Threat)	<p>ทดแทน (Diversifying)</p> <ol style="list-style-type: none"> ออกแบบผลิตภัณฑ์ไฟเพื่อใช้ในกิจกรรมนอกเหนือจากการพนัน (S.c4 ,S.c5 ,T.c1 ,T.c2 ,T.c5) สร้างแรงจูงใจ และระดมวงศให้เกิดความร่วมมือในการต่อต้านการใช้ไฟลักลอบ และสร้างให้เกิดการกีดกันทางเครือข่ายในการจำหน่ายไฟลักลอบ (S.c1 ,S.c5 ,T.c2 ,T.c3 ,T.c4) 	<p>รับ (Defensive)</p> <ol style="list-style-type: none"> สร้างการรับรู้ต่อสินค้าไฟผิดกฎหมาย (T.c2 ,T.c3 ,T.c4 ,W.c.3 ,W.c4) ปรับปรุงระบบสัมปทานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (T.c1 ,Wc1) ขยายช่องทางกระจายสินค้าตัวแทนสำหรับ ไฟคาสิโน (T.c1 ,T.c4 ,T.c5 ,W.c4) บริหารทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและให้เกิดประโยชน์สูงสุด (คน พื้นที่ และสินทรัพย์) (W.c2 ,W3 ,W4 ,W5)



TOWS Matrix - Print

	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	<p>รุก (Aggressive)</p> <ol style="list-style-type: none"> วิจัยและพัฒนาศักยภาพงานพิมพ์ทั่วไปและงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงให้เป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (S.p2, O.p3, O.p4) ขยายตลาดการให้บริการสิ่งพิมพ์ทั่วไปแก่หน่วยงานราชการต่างๆ (S.p1, S.p2, O.p1) เป็นหน่วยงานหลักในการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแก่กรมสรรพสามิต (แสดมปีสรรพสามิต) (S.p1, S.p2, O.p3) 	<p>บรรเทา (Turnaround)</p> <ol style="list-style-type: none"> จัดให้มีเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ทันสมัยและรองรับความต้องการงานพิมพ์ในรูปแบบต่างๆอย่างครบวงจร (W.p1, W.p4, O.p1, O.p3, O.p4) สร้างกระบวนการตรวจสอบคุณภาพสิ่งพิมพ์ที่มีมาตรฐาน (W.p1, W.p4, O.p1, O.p4) เพิ่มความสามารถในการแข่งขันการให้บริการงานพิมพ์ (W.p1, W.p2, W.p3, W.p4, O.p1, O.p2, O.p3) <ul style="list-style-type: none"> เร่งรัดกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้สามารถให้บริการงานพิมพ์แข่งขันกับเอกชนได้ เสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานขายและการตลาด จัดทำแผนแม่บทด้านการตลาดของสิ่งพิมพ์ทั่วไปและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟ (W2, W.p3, O.p4) ศึกษาความเหมาะสม รูปแบบ และการขยายธุรกิจสู่ Digital Printing Solution (W.p2, O.p3, O.p4)
ภัยคุกคาม (Threat)	<p>ทดแทน (Diversifying)</p> <ol style="list-style-type: none"> เป็นหน่วยงานหลักในการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแก่กรมสรรพสามิต (แสดมปีสรรพสามิต) (S.p1, S.p2, T.p2, T.p3) <ul style="list-style-type: none"> มีส่วนร่วมในการสนับสนุนงานนโยบายของกรมสรรพสามิต (S.p1, T.p2, T.p3) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนในการร่วมผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงตามมาตรฐานของกรมสรรพสามิต (S.p1, S.p2, T.p2, T.p3,) ศึกษาความเหมาะสม รูปแบบ และการขยายธุรกิจสู่ Digital Printing Solution (S.p2, T.p1) 	<p>รับ (Defensive)</p> <ol style="list-style-type: none"> ยกระดับประสิทธิภาพการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (W.p1, T.p1) เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พื้นที่ในส่วนการพิมพ์ (W.p4, T.p3) วางแผนการขยายการลงทุนในธุรกิจใหม่อย่างเหมาะสม (W.p1, W.p2) บริหารทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุด (W4, W5, T.p3)



บทที่ 4: การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (Economic Profit Driver: EP Driver) และกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ปี 2562 (Strategic Improvement Plan: SIP)

ในเนื้อหาบทนี้เป็น การนำแนวคิดการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) โดยการพิจารณาปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit Driver: EP Drivers) เชิงลึกมาเป็นองค์ประกอบสำคัญหนึ่งในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์หรือแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้ประจำปี 2561 – 2564 (ทบทวน ปี 2562) ในคราวนี้ ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้ดำเนินการวิเคราะห์ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ จากข้อมูลตามรายงานทางการเงิน ที่ได้รับการรับรอง จาก สตง. ล่าสุด ณ สิ้นปีบัญชี 2561 รวมไปถึงรายงานทางการเงิน ณ สิ้นสุด ไตรมาส 2 ประจำปี 2562 อีกทั้งในปี 2562 โรงงานไฟฟ้ได้มีการคำนวณค่า EP และกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) แยกตามศูนย์ธุรกิจ ประกอบด้วยศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ ศูนย์ธุรกิจSPS และศูนย์อำนวยการ

โดยการพิจารณาวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนกำไรทางเศรษฐศาสตร์ จะเป็นกระบวนการสำคัญ เพื่อพิจารณาปัจจัยหลักที่มีนัยยะสำคัญ และนำไปสู่การเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ของโรงงานไฟฟ้ประจำปี 2563 ต่อไป

4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Driver)

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit Driver – EP Driver) เป็นเครื่องมือหนึ่งในการประกอบการดำเนินงานจัดทำหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังได้กำหนดให้องค์กรรัฐวิสาหกิจนำมาใช้เพื่อให้องค์กรสามารถจัดทำหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ (Corporate Strategy) และแผนธุรกิจ (Business Plan) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนามูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กร

โดยการดำเนินงานเพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจด้วย EP Driver นั้นภายหลังจากการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์แล้วจะประกอบด้วยการทำงานทั้งสิ้น 3 ขั้นตอนคือการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Driver) การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) และการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินงานเพื่อระบุกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan – SIP) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

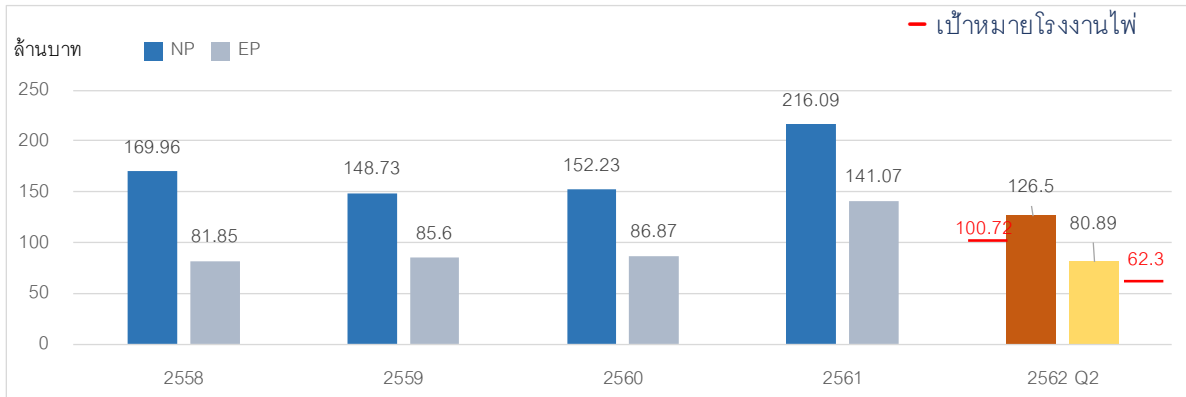
4.1.1 การวิเคราะห์ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์

การวิเคราะห์ EP Driver เริ่มจากการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) ขององค์กร เพื่อศึกษาพิจารณาและวิเคราะห์ต่อยอดปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่ได้คำนวณขึ้นซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่เป็นรายการสำคัญ โดยให้พิจารณามุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงรายการทางการเงินดังกล่าวให้ดีขึ้นเพื่อที่จะส่งผลให้องค์กรมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นที่สุด

ทั้งนี้ สามารถแสดงแผนภาพผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์โดยรวมของโรงงานไฟฟ้ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้ดังนี้



สรุปผลงานค่า EP (หน่วย: ล้านบาท)	2558	2559	2560	2561	ปี 62 (สะสมไตรมาส 2)		
					ค่าจริง *	เป้าหมาย โรงงานไฟ	ผลงานเทียบ เป้าโรงงานไฟ
Net Profit (Adjusted)	169.96	148.73	152.23	216.09	126.57	100.72	☑
NOPAT	118.97	118.99	121.78	172.87	101.25	80.58	☑
ต้นทุนเงินทุน	37.12	33.39	34.91	31.80	20.37	18.26	☒
EP ประจำปีงวด	81.85	85.60	86.87	141.07	80.89	62.3	☑



* คำนวณจากข้อมูลงบการเงินไตรมาส 2 (เบื้องต้นก่อน ตง. ลงนามรับรอง)

แผนภาพแสดงผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2557 – 2562e Q2

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผลงานค่า EP ของโรงงานไฟตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน พบว่า ในปี 2554 เป็นปีที่สัญญาให้สิทธิฉบับเก่าสิ้นสุดลงและโรงงานไฟได้ทำสัญญาผู้รับผลประโยชน์รายใหม่²⁶ ทำให้โรงงานไฟมียอดจำหน่ายไฟตามโควตาในระบบสัญญาให้สิทธิเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากส่งผลให้กำไรสุทธิ (Net Income) เพิ่มขึ้นโดยมีผลงานค่า EP ในปี 2554 เพิ่มสูงขึ้นเป็น 99 ล้านบาท และยังคงรักษาระดับของผลงานค่า EP ได้อย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2556 โดยมีค่า EP ที่ 102 และ 114 ล้านบาทในปี 2555 และ 2556 ตามลำดับอย่างไรก็ตามผลงานค่า EP ที่เพิ่มขึ้นนี้มาควบคู่กับค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารและต้นทุนเงินทุนที่สูงขึ้นด้วย

สำหรับปีงบประมาณ 2557 ที่มีผลการดำเนินงานปรับตัวลดลงเมื่อพิจารณาแล้วพบว่าโรงงานไฟมีกำไรสุทธิและ NOPAT สูงกว่าเป้าหมายโดยโรงงานไฟมีกำไรสุทธิประมาณ 176.05 ล้านบาท สูงกว่าเป้าหมายซึ่งกำหนดไว้ที่ 160 ล้านบาท ส่งผลให้มีผลงานค่ากำไร NOPAT ที่ 149.12 ล้านบาท สูงกว่าเป้าหมายที่ 112 ล้านบาท และในระยะเวลาเดียวกันโรงงานไฟมีสัดส่วนของต้นทุนเงินทุนที่มากกว่าเป้าหมาย (แยกว่า) กล่าวคือมีต้นทุนเงินทุนที่ 35.39 ล้านบาทจากเป้าหมายที่ 32.86 ล้านบาท ส่งผลให้ผลงานค่า EP ของโรงงานไฟปี 2557 เท่ากับ 85.75 ล้านบาท ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ที่ 79.14 ล้านบาทเล็กน้อย

ผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ปรับตัวลดลงในปี 2557 นี้ ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการหดตัวของตลาดการบริโภคไฟในประเทศตามแรงกดดันด้านการปราบปรามการพนันผิดกฎหมายประกอบกับช่วงต้นปี 2557 เป็นระยะเวลาต่อสัญญาให้สิทธิฉบับใหม่ ซึ่งผู้รับผลประโยชน์ได้ปรับลดปริมาณการรับซื้อไฟในระบบสัมปทานลงต่ำกว่าเป้าหมายที่โรงงานไฟประมาณการไว้ ส่งผลให้นอกจากจะมีผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมาแล้ว โรงงานไฟยังมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย ทั้งนี้ โรงงานไฟได้ดำเนินการขอปรับลดเป้าหมายอย่างเป็นทางการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

²⁶ ผู้รับสัญญาให้สิทธิรายใหม่ในขณะนั้นคือบริษัทซีเอสไทยเทรคคิงจำกัดซึ่งมีกำหนดระยะเวลาตั้งแต่ 1 ม.ค. 54 ถึง 1 ม.ค. 57 ซึ่งเป็นผู้รับสัญญาให้สิทธิที่ต่อสัญญาให้สิทธิในปัจจุบัน 2559 เช่นกันโดยสัญญาที่สองมีกำหนดระยะเวลาตั้งแต่ 1 ส.ค. 59 ถึง 31 ก.ค. 61



ในปี 2558 เป็นปีที่โรงงานไฟฟ้มีผลการดำเนินงานดีขึ้นจากรายได้หลักและกำไรขั้นต้นที่สูงกว่าปี 2557 ที่ผ่าน มาโดยมีรายได้จากการขายไฟฟ้เท่ากับ 328.23 ล้านบาท และรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์เท่ากับ 50.54 ล้าน บาทและมีสัดส่วนการปรับตัวสูงกว่าการเพิ่มขึ้นของต้นทุนขายและงานให้บริการ นอกจากนี้ การลดลงของสินทรัพย์ รวมโดยเฉพาะสินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินงาน อาทิ สินค้คงเหลือ และที่ดินอาคารอุปกรณ์-สุทธิ ยังมีส่วนสำคัญที่ทำให้มูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้เพิ่มขึ้นโดยมีค่า EP เท่ากับ 97.85 ล้านบาท

ในปี 2559 พบว่า โรงงานไฟฟ้มีผลการดำเนินงานด้านการเงินโดยรวมลดลงจากปี 2558 ที่ผ่านมาเนื่องจากปี 2559 เป็นช่วงที่สิ้นสุดสัญญาให้สิทธิและจัดให้ทำกระบวนการสรรหาผู้รับผลประโยชน์รายใหม่และเกิดข้อจำกัดจาก การไม่มีผู้ยื่นรับสัญญาให้สิทธิดังกล่าว ทำให้โรงงานไฟฟ้ต้องมีกระบวนการปรับข้อเสนอและเปิดกระบวนการสรรหา ผู้รับผลประโยชน์รายใหม่ครั้งที่ 2 ซึ่งทำให้เกิดช่วงระยะเวลาที่ไม่มีผู้รับสัญญาให้สิทธิมาจำหน่ายไฟฟ้ประมาณ 3-4 เดือน ส่งผลให้ในปี 2559 โรงงานไฟฟ้มีผลการดำเนินงานโดยรวมลดลงโดยมีกำไรสุทธิเท่ากับ 148.73 ล้านบาท และค่า กำไรทางเศรษฐศาสตร์ EP เท่ากับ 85.60ล้านบาท

ในปี 2560 โรงงานไฟฟ้เริ่มผลการดำเนินงานดีขึ้น เนื่องปี 2560 ไม่มีการขาดช่วงของการให้สัญญาให้สิทธิทำ ให้โรงงานไฟฟ้มีรายรับที่ต่อเนื่อง ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้มีผลการดำเนินงานโดยรวมเพิ่มขึ้น โดยมีกำไรสุทธิ เท่ากับ 152.23 และค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ EP เท่ากับ 86.86

จากรายงานทางการเงิน ณ สิ้นปีบัญชี 2561 พบว่า โรงงานไฟฟ้มีผลการดำเนินงานด้านการเงินโดยรวม เพิ่มขึ้นจากปี 2560 ที่ผ่านมาโดยปี 2561 ไม่มีการขาดช่วงของการให้สัญญาให้สิทธิทำให้โรงงานไฟฟ้มีรายรับที่ต่อเนื่อง และโรงงานไฟฟ้มีรายได้สิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้นอย่างมากทำให้ในปี 2561 โรงงานไฟฟ้มีผลการดำเนินงานโดยรวมเพิ่มขึ้นอย่าง มาก โดยมีกำไรสุทธิเท่ากับ 216.09 ล้านบาท และค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ EP เท่ากับ 141 ล้านบาท

และเมื่อพิจารณาถึงข้อมูลล่าสุดณสิ้นสุด ไตรมาสที่ 2 ประจำปี 2562 จะเห็นได้ว่า โรงงานไฟฟ้มีผลงนทาง การเงินที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการเพิ่มขึ้นของรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง หรือ งานพิมพ์แสดมภ์สรรพสามิต ที่ได้สูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่งผลให้การดำเนินงานในภาพรวม ณ ไตรมาส 2 ประจำปี 2562 ดีกว่าช่วงเวลาเดียวกันในปี 2561 ที่ผ่านมา

อย่างไรก็ตาม เมื่อก้าวถึงค่าเป้าหมายทางการเงินของโรงงานไฟฟ้ จะพบว่า เป้าหมายของทางโรงงานไฟฟ้มี ความแตกต่างจากเป้าหมายที่กระทรวงการคลังกำหนดในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี และ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบแล้ว พบว่าในปีละปี มีการกำหนดเป้าหมายทางการเงินไว้ ดังนี้

	เป้าหมายของโรงงานไฟฟ้	เป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงฯ(ค่าระดับ3)
กำไรสุทธิ(adjusted)	2559 = 143.14 ล้านบาท	2559 = 195.00 ล้านบาท
	2560 = 112.00 ล้านบาท	2560 = 180.00 ล้านบาท
	2561 = 181.76 ล้านบาท	2561 = 195.00 ล้านบาท
	2562 = 201.40 ล้านบาท	2562 = 200.00 ล้านบาท

และเมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้แล้ว พบว่า ส่วนใหญ่การดำเนินงานจะเป็นไปตาม เป้าหมายขององค์กร



4.1.2 การวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

จากผลงานค่ากำไรทางเศรษฐกิจข้างต้นสามารถแยกวิเคราะห์รายการทางการเงินออกมาในรูปของการแตกปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่ากำไรทางเศรษฐกิจได้ทั้งนี้ภายหลังจากการระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐกิจแล้วโดยทั่วไปพบว่าแต่ละองค์กรมักประสบปัญหาจากการมีปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินหลายปัจจัยส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินทั้งหมดได้ภายใต้กรอบเวลาและงบประมาณที่จำกัดดังนั้นจึงควรทำการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินผ่านการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

โดยการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐกิจเป็นการคำนวณหาร้อยละการเปลี่ยนแปลงของค่ากำไรทางเศรษฐกิจภายใต้สถานการณ์ที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน 1 ปัจจัยมีการเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 ในขณะที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินอื่นๆ คงที่

หมายเหตุ: การวิเคราะห์ผลอัตราความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อน

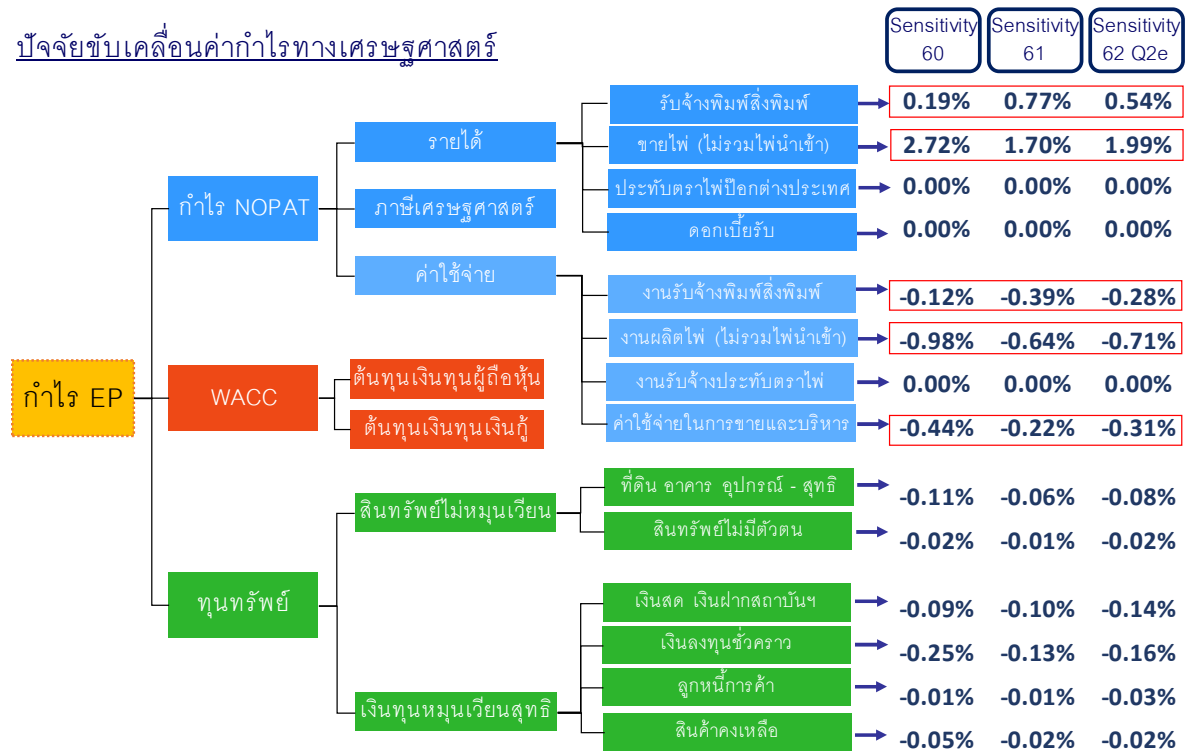
- 1) อัตราความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐกิจคืออัตราการเปลี่ยนแปลงของค่ากำไรทางเศรษฐกิจเมื่อปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 โดยตั้งสมมติฐานให้ปัจจัยอื่นๆทั้งหมดคงที่ซึ่งต่างกับผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ในความเป็นจริงที่การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยหนึ่งอาจส่งผลให้ปัจจัยอื่นๆเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย
- 2) เครื่องหมายบวกและเครื่องหมายลบของอัตราความอ่อนไหวแสดงถึงผลกระทบตามหลักคณิตศาสตร์ที่มีต่อค่ากำไรทางเศรษฐกิจโดยการวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยขับเคลื่อนภายใต้บังคับกำไรจากการดำเนินงานสุทธิ (งบ NOPAT) สามารถแปลความตามเครื่องหมายได้เช่นรายได้ที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้กำไรทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นในเชิงบวกและค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้กำไรทางเศรษฐกิจลดลงในเชิงลบ อย่างไรก็ตามสำหรับปัจจัยขับเคลื่อนภายใต้เงินทุนหรือทุนทรัพย์ทางเศรษฐกิจ (งบ Invested Capital) ไม่สามารถแปลความตามเครื่องหมายคณิตศาสตร์ดังกล่าวได้อัตราความอ่อนไหวที่ได้จะแสดงให้เห็นถึงขนาดความสัมพันธ์และผลกระทบที่มีต่อกำไรทางเศรษฐกิจเท่านั้นจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ความสามารถในการสร้างผลตอบแทนของปัจจัยนั้นๆต่อไป
- 3) ในกรณีที่ค่ากำไรทางเศรษฐกิจขององค์กรไม่คงที่หรือสม่ำเสมอไม่ควรนำอัตราความอ่อนไหวของแต่ละปีมาเปรียบเทียบกับกันแต่ให้พิจารณาถึงลำดับความสำคัญแทน

ยกตัวอย่างความหมายของปัจจัยขับเคลื่อนและอัตราความอ่อนไหวข้างต้นเช่นรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีอัตราความอ่อนไหวคิดเป็นร้อยละ 5 หมายความว่าหากรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้นร้อยละ 1 ในขณะที่ปัจจัยอื่นๆที่จะทำให้ค่า EP เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 5 เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงความเป็นจริงเช่นรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้เกิดรายการค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นหรือการใช้ทุนทรัพย์ที่เพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน

ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP และอัตราความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐกิจที่มีนัยสำคัญในปี 2561 สามารถแสดงได้ดังนี้



ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์



แผนภาพแสดง การวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ตามปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน

แผนภาพข้างต้นแสดงการระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่ส่งผลโดยตรงต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) พร้อมระบุค่าความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อน (ร้อยละ) ซึ่งจากผลการคำนวณพบว่าปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินมีค่าความอ่อนไหวที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปจากค่าความอ่อนไหวในปี 2560 มากนัก กล่าวคือ ปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวสูงในปี 2560 ยังคงมีค่าความอ่อนไหวสูงในปี 2561 โดยปัจจัยที่มีความอ่อนไหวมากที่สุดคือรายได้จากการประกอบธุรกิจหลักหรือรายได้จากการจำหน่ายไฟไม่รวมไฟนำเข้า และปัจจัยที่มีความอ่อนไหวรองลงมาคือรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ส่วนปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวเป็นอันดับที่ 3 และ 4 คือ ค่าใช้จ่ายงานผลิตไฟ ค่าใช้จ่ายงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ตามลำดับ

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่าความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนหลักในระยะเวลา 4 ปี จำแนกเป็นปัจจัยด้านกำไร NOPAT และด้านต้นทุนเงินทุนพบว่าอันดับของปัจจัยที่มีความอ่อนไว้นั้นค่อนข้างคงที่ รายละเอียดของค่าความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินในรายการสำคัญมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



การวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว	2558	2559	2560	2561	2562Q2
รายได้จากการขายไฟ	2.23%	2.41%	2.72%	1.70%	1.97%
ไฟไทย	0.80%	0.70%	0.96%	0.55%	0.84%
ไฟฝั่งจีน	0.01%	0.01%	0.01%	0.00%	0.00%
ไฟจีนสี่สี	0.00%	0.01%	0.01%	0.01%	0.00%
ไฟป๊อกระดาด	0.07%	0.08%	0.10%	0.04%	0.12%
ไฟป๊อกระดาด(ส่งออก)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
ไฟป๊อกพลาสติก	0.27%	0.93%	1.15%	0.57%	0.58%
ไฟป๊อกพลาสติกขอบทอง	0.76%	0.52%	0.48%	0.52%	0.40%
ไฟป๊อกพลาสติกก้นเข้า	0.12%	0.10%	0.00%	0.00%	0.00%
ไฟชำร่วย	0.01%	0.01%	0.00%	0.00%	0.00%
ไฟห้องเที่ยว	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
รายได้จากการขายไฟส่งออก (นอกสัมปทาน) คาสิโน	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.01%
รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	0.34%	0.33%	0.19%	0.77%	0.52%
สิ่งพิมพ์ปลดขดการปลอมแปลง	0.24%	0.26%	0.07%	0.72%	0.48%
สิ่งพิมพ์ทั่วไป	0.11%	0.08%	0.12%	0.05%	0.04%

การวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว	2558	2559	2560	2561	2562Q2
ต้นทุนขาย และค่าใช้จ่าย					
งานผลิตไฟ	-0.81%	-0.83%	-0.98%	-0.64%	-0.68%
วัตถุดิบประกอบใช้ไป	-0.36%	-0.47%	-0.46%	-0.26%	
ค่าแรง	-0.07%	-0.12%	-0.09%	-0.05%	
ค่าใช้จ่ายในการผลิต	-0.25%	-0.38%	-0.32%	-0.18%	
ค่าธรรมเนียมประทับตราไฟ	-0.14%	-0.20%	-0.23%	-0.15%	
งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	-0.13%	-0.17%	-0.12%	-0.39%	-0.26%
วัตถุดิบประกอบใช้ไป		-0.06%	-0.04%	-0.23%	
ค่าแรง		-0.05%	-0.04%	-0.03%	
ค่าใช้จ่ายในการผลิต		-0.06%	-0.08%	-0.16%	

การวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว	2558	2559	2560	2561	2562Q2
ต้นทุนขาย และค่าใช้จ่าย					
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	-0.30%	-0.37%	-0.44%	-0.22%	-0.28%
เงินเดือน	0.11%	-0.15%	-0.15%	-0.09%	-0.08%
ค่าพัฒนาบุคลากร	-0.01%	-0.01%	-0.01%	-0.01%	-0.01%
ค่ารักษาพยาบาล	-0.01%	-0.01%	-0.02%	0.00%	0.00%
ค่าจ้างที่ปรึกษา	-0.08%	-0.08%	-0.14%	-0.02%	-0.09%
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน ค่าตอบแทนความชอบ - อำนวยความสะดวก	-0.01%	0.00%	-0.01%	0.00%	0.00%
ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ	-0.02%	-0.03%	-0.02%	-0.02%	-0.02%
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	-0.01%	-0.01%	-0.01%	0.00%	-0.01%
ค่าใช้จ่ายยานพาหนะ	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
ค่าซ่อมและปรับปรุงสินทรัพย์	-0.03%	-0.02%	-0.02%	-0.01%	-0.01%
เงินบริจาค	0.00%	0.00%	-0.01%	0.00%	-0.01%

แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินรายการหลัก ระหว่างปี 2558 – 2561



เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่าปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลกระทบต่อค่า EP รายการหลักในปี 2561 ทั้งส่วนของกำไรจากการดำเนินงานหรือ NOPAT และทุนทรัพย์คือ

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน	อัตราความอ่อนไหว ปี 61
รายได้จากการขายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า)	1.70 %
รายได้จากการขายไฟตัวเล็ก	0.56 %
รายได้จากการขายไฟป๊อกระดาษ	0.04 %
รายได้จากการขายไฟป๊อกพลาสติก	0.57 %
รายได้จากการขายไฟป๊อกพลาสติกขอบทอง	0.52 %
ค่าใช้จ่ายงานผลิตไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า)	- 0.64 %
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	- 0.22 %
รายได้จากงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	0.77 %
ค่าใช้จ่ายงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	- 0.39 %

การวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability)

หลังจากระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความอ่อนไหว (Sensitivity) สูงเรียบร้อยแล้วในลำดับต่อไปคือการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินโดยองค์การควรพิจารณาประเด็นความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการ (Manageability) ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินแต่ละปัจจัยประกอบด้วยซึ่งความสามารถในการบริหารจัดการนี้ได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมรวมถึงกฎระเบียบและข้อบังคับในการดำเนินงานของโรงงานไฟและประเมินเป็นคะแนนความสามารถในการบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินแต่ละปัจจัยได้ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

คะแนนความสามารถในการบริหารปัจจัยขับเคลื่อน ของ โรงงานไฟ				
1 = บริหารได้ต่ำมาก	2 = บริหารได้ต่ำ เช่น ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลากร	3 = บริหารได้ปานกลาง เช่น รายได้จากจำหน่ายไฟ ซึ่งสามารถกำหนดเป็นโควตาขั้นต่ำใน TOR	4 = บริหารได้สูง เช่น ต้นทุนการผลิต และการบริหารเงินลงทุน	5 = บริหารได้สูงมาก เช่น รายได้จากดำเนินงานอื่นๆ
ต้นทุนค่าธรรมเนียมประทับตราไฟ	โบนัสกรรมการและพนักงาน	รายได้จากการขายไฟไทย	ต้นทุนวัตถุดิบ วัสดุประกอบใช้ไป	ค่าจ้างที่ปรึกษา
	เงินเดือน	รายได้จากการขายไฟเงินสด	เงินสดและเงินฝากสถาบันการเงิน	
	ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ - สุทธิ	รายได้จากการขายไฟป๊อกพลาสติกขอบทอง	ค่าใช้จ่ายในการผลิต	
	ค่าเสื่อมราคา	รายได้จากการขายไฟป๊อกพลาสติก	ต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	
		รายได้จากการขายไฟป๊อกระดาษ	ต้นทุนค่าแรง	
		รายได้งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	เงินลงทุนชั่วคราว	
			สินค้าคงเหลือ	
			ดอกเบี้ยรับ	

แผนภาพแสดงความสามารถในการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนของโรงงานไฟ ปี 2561



จากการวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจัดการของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินและการจัดลำดับความสามารถในการบริหารข้างต้นพบว่าปัจจัยที่สามารถบริหารจัดการได้สูงมาก (ระดับ 5) คือค่าใช้จ่ายในการจ้างที่ปรึกษาซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่โรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์สามารถควบคุมได้โดยตรงส่วนปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่สามารถบริหารจัดการได้สูงรองลงมาและปานกลาง (ระดับ 4 และระดับ 3 ตามลำดับ) คือกลุ่มของค่าใช้จ่ายในการผลิตและการบริหารสินทรัพย์ที่การบริหารจัดการส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกเช่นต้นทุนวัตถุดิบที่ถูกตรึงราคาโดยผู้จัดจำหน่าย (Supplier) เนื่องจากเป็นสินค้าเฉพาะและมีผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบน้อยรายเป็นต้นรวมถึงกลุ่มรายได้จากรัฐกิจหลักเช่นรายได้จากการขายไฟฟ้ายูทิลิตี้ไฟฟ้ายูทิลิตี้ป้องกันอุบัติเหตุและไฟฟ้ายูทิลิตี้ป้องกันอุบัติเหตุของบ่อเนื่องจากในปัจจุบันโรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์มีผู้รับสัญญาให้สิทธิที่มีการกำหนดโควตาปริมาณการรับซื้อที่แน่นอนในสัญญาแล้ว

ในส่วนของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่สามารถบริหารจัดการได้ต่ำและต่ำมาก (ระดับ 2 และระดับ 1) ได้แก่ค่าตอบแทนพนักงานค่าที่ดินอาคารและอุปกรณ์และต้นทุนค่าธรรมเนียมประทับตราไฟเนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีข้อกำหนดหรือมีกฎหมายควบคุมซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่บริหารจัดการได้ยาก

ฉะนั้นในการกำหนดยุทธศาสตร์จึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีผลกระทบสูงหรือมีค่าความอ่อนไหวสูงควบคู่ไปกับการมีความสามารถบริหารจัดการได้ง่าย ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีค่าความอ่อนไหว (Sensitivity) ในระดับสูงและมีความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) ในระดับสูงที่โรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์ควรเลือกบริหารจัดการเป็นอันดับแรกคือรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์และต้นทุนวัตถุดิบตลอดจนถึงรายได้จากรัฐกิจหลักคือรายได้จากการจำหน่ายไฟ

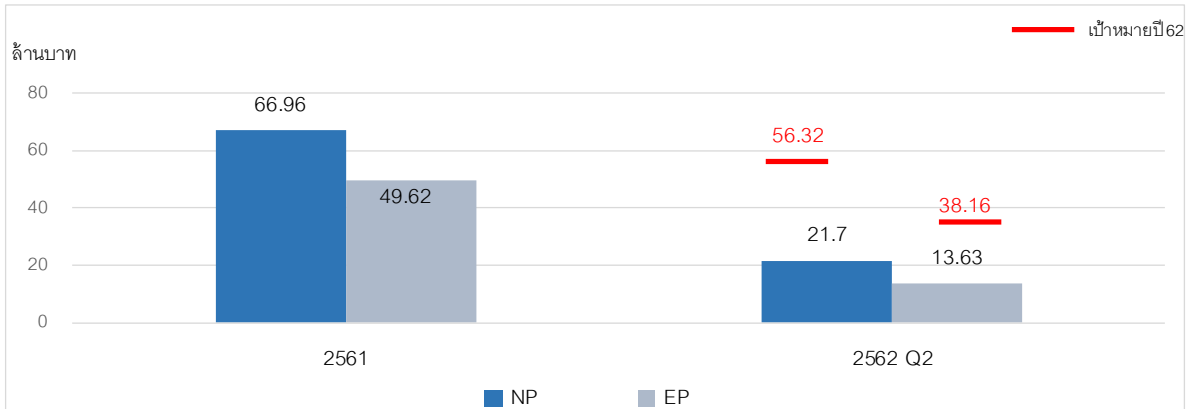
4.1.3 การวิเคราะห์ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์- ศูนย์ธุรกิจ SPS

การวิเคราะห์ EP Driver เริ่มจากการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) ของศูนย์ธุรกิจ SPS เพื่อศึกษาพิจารณาและวิเคราะห์ต่อยอดปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่ได้คำนวณขึ้นซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่เป็นรายการสำคัญ โดยให้พิจารณามุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงรายการทางการเงินดังกล่าวให้ดีขึ้นเพื่อที่จะส่งผลให้องค์กรมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นในที่สุด

ทั้งนี้ สามารถแสดงแผนภาพผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์โดยรวมของโรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้ดังนี้



สรุปผลงานค่า EP (หน่วย: ล้านบาท)	ผลงานโรงงานไฟ 2561	ผลงานโรงงานไฟ 2561 Q2	เป้าหมาย โรงงานไฟ 2562	เป้าหมาย โรงงานไฟ 2563
Net Profit (Adjusted)	66.96	21.70	56.32	56.69
NOPAT	53.57	17.36	45.06	45.35
ต้นทุนเงินทุน	3.95	3.73	6.88	6.67
EP ประจำปีงวด	49.62	13.63	38.16	38.68



แผนภาพแสดงผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ประจำปี 2561 – 2562e Q2

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผลงานค่า EP ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน พบว่า ในปี 2562 ไตรมาสที่ 2 ศูนย์ SPS มีรายได้ค้างรับจากงานผลิตแอสแตมป์ ในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการผลิตเกิดขึ้นแล้ว ส่งผลให้กำไรสุทธิ (Net Income) มีค่าต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีผลงานค่า EP ในปี 2562 ไตรมาส 2 เท่ากับ 13.63 ซึ่งต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่ 18.08

4.1.4 การวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) – ศูนย์ธุรกิจ SPS

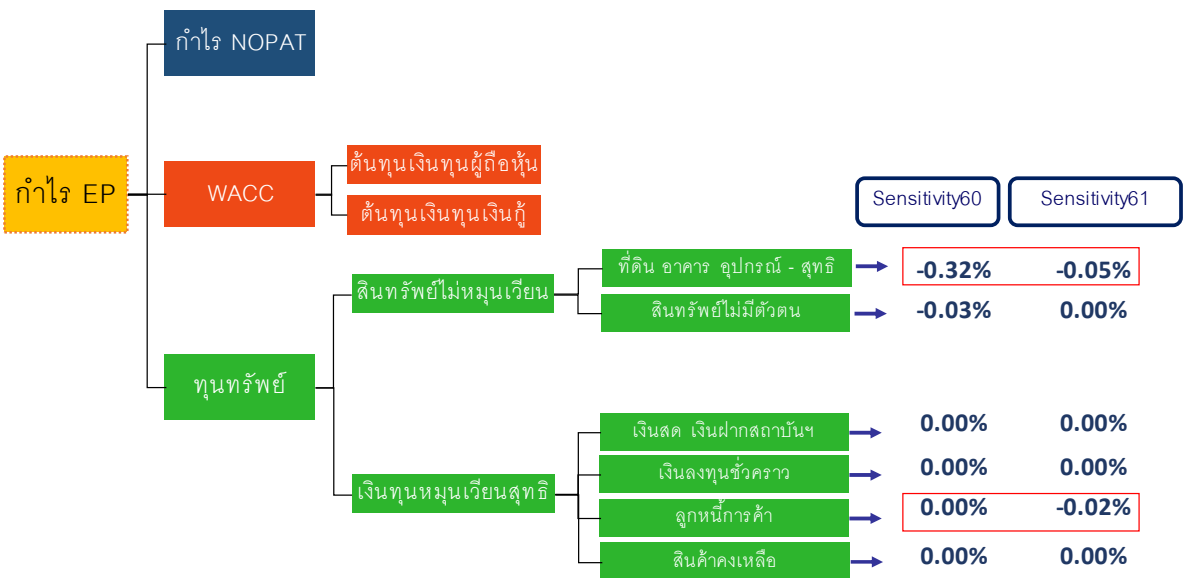
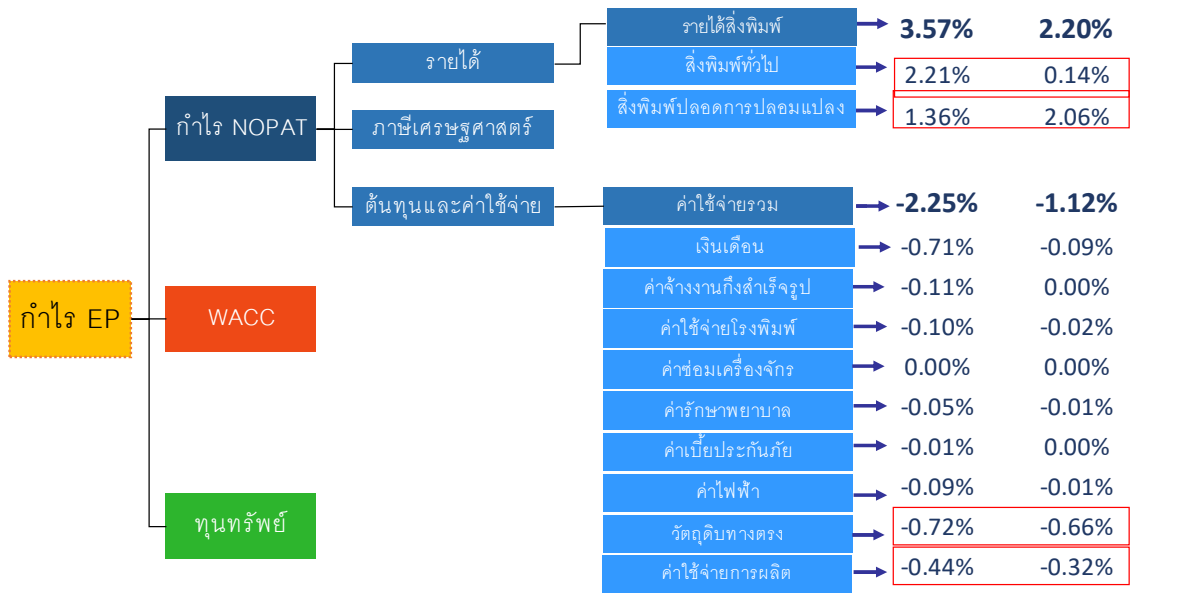
จากผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ข้างต้นสามารถแยกวิเคราะห์รายการทางการเงินออกมาในรูปของการแตกปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ได้ทั้งนี้ภายหลังจากการระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์แล้วโดยทั่วไปพบว่าแต่ละองค์กรมักประสบปัญหาจากการมีปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินหลายปัจจัยส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินทั้งหมดได้ภายใต้กรอบเวลาและงบประมาณที่จำกัดดังนั้นจึงควรทำการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินผ่านการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

โดยการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เป็นการคำนวณหาร้อยละการเปลี่ยนแปลงของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ภายใต้สถานการณ์ที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน 1 ปัจจัยมีการเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 ในขณะที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินอื่นๆคงที่

ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP และอัตราความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่มีนัยสำคัญในปี 2561สามารถแสดงได้ดังนี้



ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์



แผนภาพแสดง การวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว ตามปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน – ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์

แผนภาพข้างต้นแสดงการระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่ส่งผลโดยตรงต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) พร้อมระบุค่าความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อน (ร้อยละ) ซึ่งจากผลการคำนวณพบว่าปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินมีค่าความอ่อนไหวที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปจากค่าความอ่อนไหวในปี 2560 มากนัก กล่าวคือ ปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวสูงในปี 2560 ยังคงมีค่าความอ่อนไหวสูงในปี 2561 โดยปัจจัยที่มีความอ่อนไหวมากที่สุด คือ รายได้จากสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และปัจจัยที่มีความอ่อนไหวรองลงมา คือ ค่าใช้จ่ายวัตถุดิบทางตรง ส่วนปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวเป็นอันดับที่ 3 4 และ 5 คือ ค่าใช้จ่ายในการผลิต รายได้จากสิ่งพิมพ์ทั่วไป และเงินเดือนตามลำดับ

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่าความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนหลักในระยะเวลา 2 ปี จำแนกเป็นปัจจัยด้านรายได้ ปัจจัยด้านต้นทุนและค่าใช้จ่ายและปัจจัยด้านสินทรัพย์ พบว่า อันดับของปัจจัยที่มีความอ่อนไหวนั้น มีการ



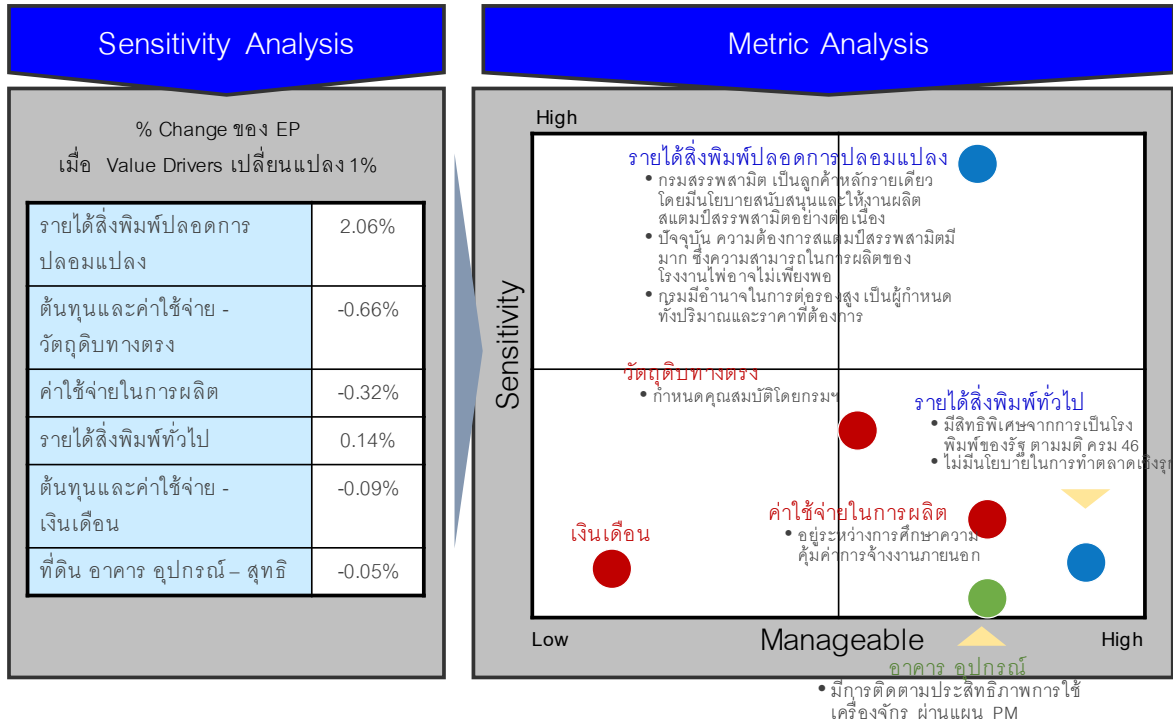
เปลี่ยนแปลงเล็กน้อย เนื่องจากในปี 2561 ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์มีรายได้จากสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงเพิ่มขึ้นอย่างมาก รายละเอียดของค่าความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินในรายการสำคัญ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินรายการหลัก ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ระหว่างปี 2560 – 2561

อัตราความอ่อนไหว	60	61
ปัจจัยด้านรายได้	3.57%	2.20%
สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	1.36%	2.06%
สิ่งพิมพ์ทั่วไป	2.21%	0.14%
ปัจจัยด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย	-2.25%	-1.12%
วัตถุดิบทางตรง	-0.72%	-0.66%
ค่าใช้จ่ายในการผลิต	-0.44%	-0.32%
เงินเดือน	-0.71%	-0.09%
ปัจจัยด้านสินทรัพย์		
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	-0.35%	-0.05%
ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ – สุทธิ	-0.32%	-0.05%
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	-0.03%	0.00%
สินทรัพย์หมุนเวียน	0.00%	-0.02%
ลูกหนี้การค้า	0.00%	-0.02%
สินค้าคงเหลือ	0.00%	0.00%

การวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability)

หลังจากระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความอ่อนไหว (Sensitivity) สูงเรียบร้อยแล้วในลำดับต่อไปคือการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินโดยองค์กรควรพิจารณาประเด็นความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการ (Manageability) ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินแต่ละปัจจัยประกอบด้วยซึ่งความสามารถในการบริหารจัดการนี้ได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานะแวดล้อม รวมถึงกฎระเบียบและข้อบังคับในการดำเนินงานของโรงงานไฟ และประเมินเป็นคะแนนความสามารถในการบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินแต่ละปัจจัยได้ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้



แผนภาพแสดงความสามารถในการบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปี 2561

จากการวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจัดการของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินและการจัดลำดับความสามารถในการบริหารข้างต้น พบว่า ปัจจัยที่มีความอ่อนไหวสูงสุดและสามารถบริหารจัดการได้ คือ รายได้สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ส่วนปัจจัยที่สามารถบริหารจัดการได้สูงมากคือ รายได้จากสิ่งพิมพ์ทั่วไปซึ่งมีสิทธิพิเศษจากการเป็นโรงงานพิมพ์ของรัฐ ตามมติ ครม. ส่งผลให้ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์สามารถควบคุมได้โดยตรงส่วนปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่สามารถบริหารจัดการได้สูงรองลงมาและปานกลางคือกลุ่มของค่าใช้จ่ายในการผลิตและการบริหารสินทรัพย์ที่การบริหารจัดการส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกเช่นต้นทุนวัตถุดิบที่ถูกตรึงราคาโดยผู้จัดจำหน่าย (Supplier) เนื่องจากเป็นสินค้าเฉพาะและมีผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบน้อยรายเป็นต้น

ในส่วนของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่สามารถบริหารจัดการได้ต่ำและต่ำมาก ได้แก่ ค่าตอบแทนพนักงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีข้อกำหนดหรือมีกฎหมายควบคุมซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่บริหารจัดการได้ยาก

ฉะนั้นในการกำหนดยุทธศาสตร์จึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีผลกระทบสูงหรือมีค่าความอ่อนไหวสูงควบคู่ไปกับการมีความสามารถบริหารจัดการได้ง่าย ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีค่าความอ่อนไหว (Sensitivity) ในระดับสูงและมีความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) ในระดับสูงที่โรงงานไฟฟ้าควรเลือกบริหารจัดการเป็นอันดับแรก คือ รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์-สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและต้นทุนวัตถุดิบ

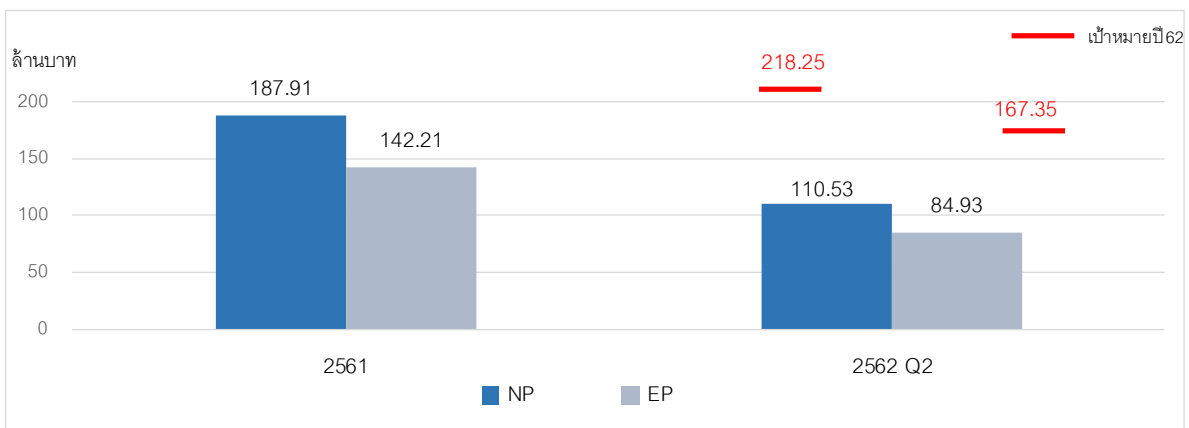
4.1.5 การวิเคราะห์ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์- ศูนย์ธุรกิจไฟ

การวิเคราะห์ EP Driver เริ่มจากการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) ของศูนย์ธุรกิจไฟเพื่อศึกษาพิจารณาและวิเคราะห์ที่ต่อยอดปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่ได้คำนวณขึ้น ซึ่งจะแสดงให้เห็นทราบถึงองค์ประกอบของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่เป็นรายการสำคัญ โดยให้พิจารณามุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงรายการทางการเงินดังกล่าวให้ดีขึ้นเพื่อที่จะส่งผลให้องค์มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นในที่สุด



ทั้งนี้ สามารถแสดงแผนภาพผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์โดยรวมของโรงงานไฟตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้ดังนี้

สรุปผลงานค่า EP (หน่วย: ล้านบาท)	ผลงาน โรงงานไฟ 2561	ผลงาน โรงงานไฟ 2562 Q2	เป้าหมาย โรงงานไฟ 2562	เป้าหมาย โรงงานไฟ 2563
Net Profit (Adjusted)	187.91	110.53	218.25	211.29
NOPAT	150.33	88.42	174.6	169.03
ต้นทุนเงินทุน	8.12	3.49	7.25	7.28
EP ประจำปีงวด	142.21	84.93	167.35	161.75



แผนภาพแสดงผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ของศูนย์ธุรกิจไฟ ประจำปี 2561 – 2562e Q2

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผลงานค่า EP ของศูนย์ธุรกิจไฟตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน พบว่า ในปี 2562 ไตรมาสที่ 2 ศูนย์ธุรกิจไฟมีรายได้สูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่งผลให้กำไรสุทธิ (Net Income) มีค่าสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีผลงานค่า EP ในปี 2562 ไตรมาส 2 เท่ากับ 84.93 ซึ่งสูงกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่ 83.52

4.1.6 การวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) - ศูนย์ธุรกิจไฟ

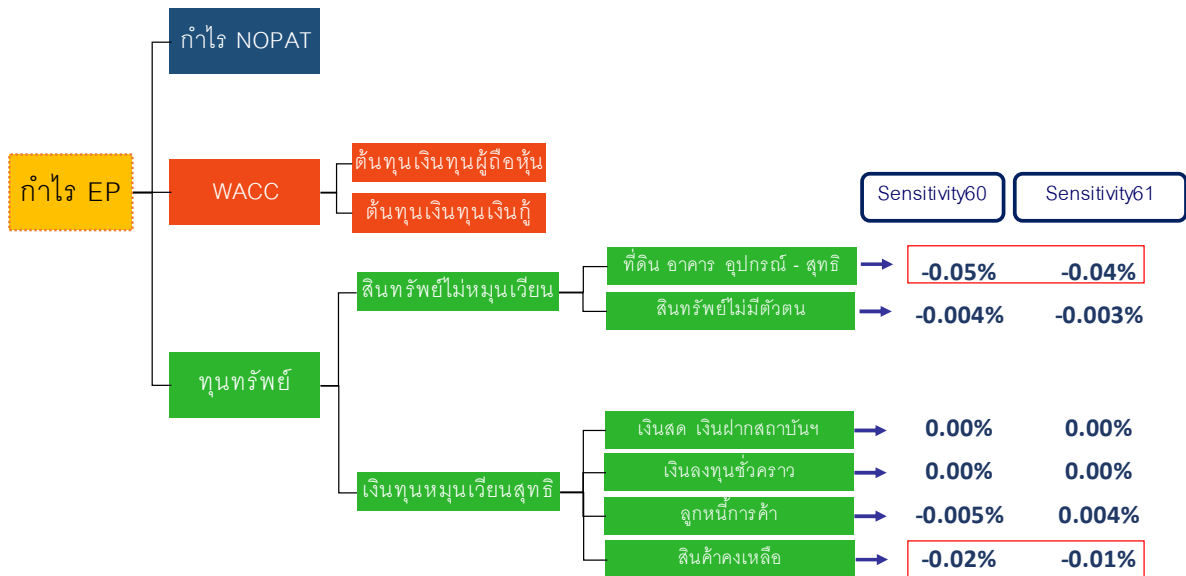
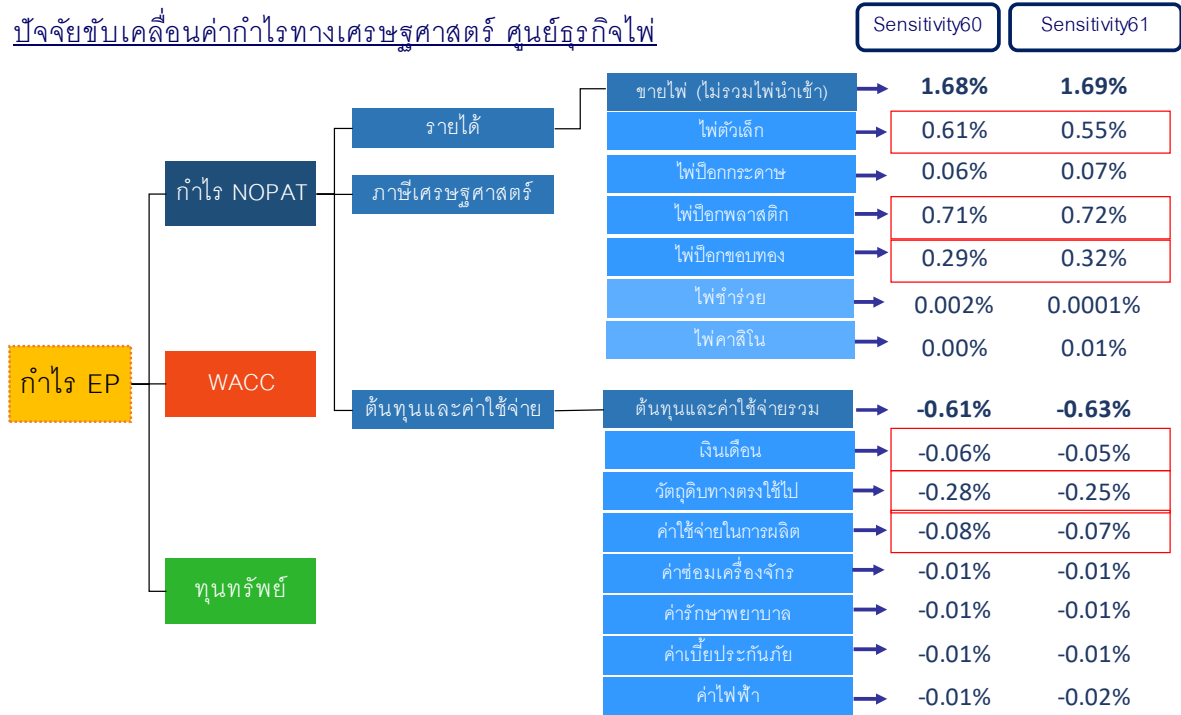
จากผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ข้างต้นสามารถแยกวิเคราะห์รายการทางการเงินออกมาในรูปของการแตกปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ได้ทั้งนี้ภายหลังจากการระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์แล้วโดยทั่วไปพบว่าแต่ละองค์กรมักประสบปัญหาจากการมีปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินหลายปัจจัยส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินทั้งหมดได้ภายใต้กรอบเวลาและงบประมาณที่จำกัดดังนั้นจึงควรทำการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินผ่านการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

โดยการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เป็นการคำนวณหาร้อยละการเปลี่ยนแปลงของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ภายใต้สถานการณ์ที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน 1 ปัจจัยมีการเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 ในขณะที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินอื่นๆคงที่

ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP และอัตราความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่มีนัยสำคัญในปี 2561สามารถแสดงได้ดังนี้



ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ศูนย์ธุรกิจไฟ



แผนภาพแสดง การวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว ตามปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน – ศูนย์ธุรกิจไฟ

แผนภาพข้างต้นแสดงการระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่ส่งผลโดยตรงต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) พร้อมระบุค่าความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อน (ร้อยละ) ซึ่งจากผลการคำนวณพบว่าปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินมีค่าความอ่อนไหวที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปจากค่าความอ่อนไหวในปี 2560 มากนัก กล่าวคือ ปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวสูงในปี 2560 ยังคงมีค่าความอ่อนไหวสูงในปี 2561 โดยปัจจัยที่มีความอ่อนไหวมากที่สุด คือ รายได้จากไฟป๊อกพลาสติก และปัจจัยที่มีความค่าความอ่อนไหวรองลงมา คือ รายได้ไฟตัวเล็ก ส่วนปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวเป็นอันดับที่ 3 และ 5 คือ รายได้ไฟป๊อกขอบทอง วัตถุดิบทางตรงใช้ไป และค่าใช้จ่ายในการผลิต ตามลำดับ



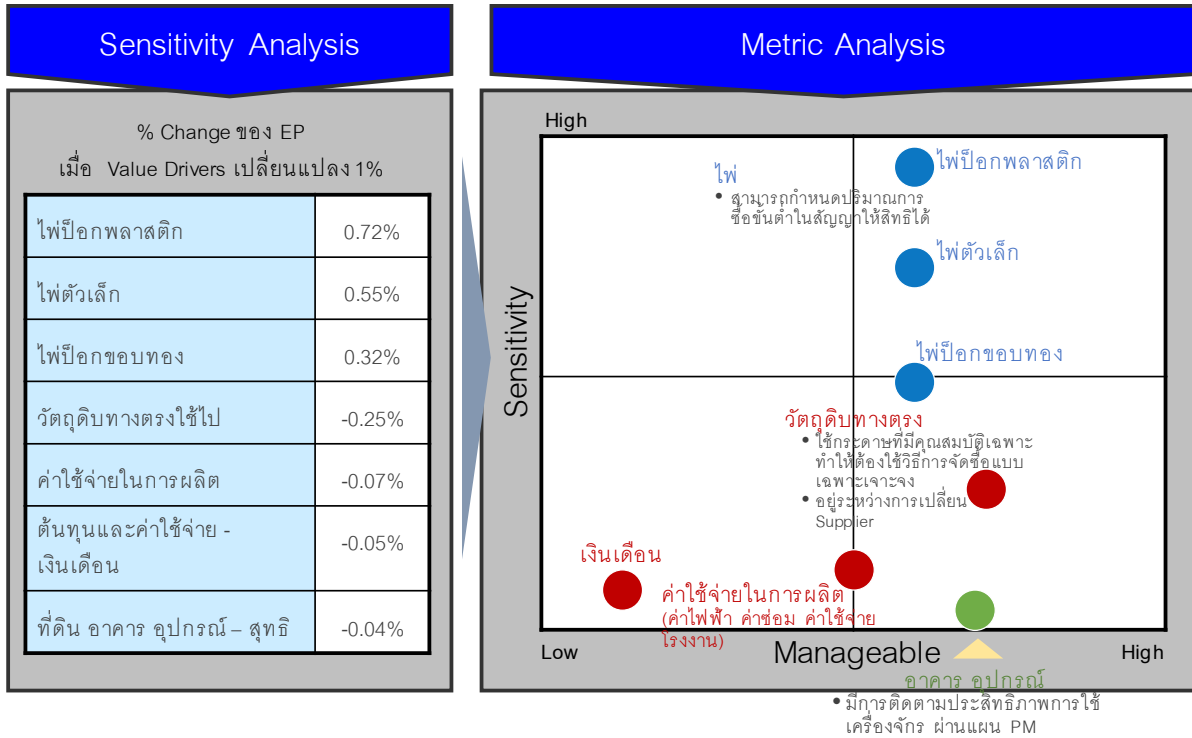
ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่าความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนหลักในระยะเวลา 2 ปีจำแนกเป็นปัจจัยด้านรายได้ ปัจจัยด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย และปัจจัยด้านสินทรัพย์ พบว่า อันดับของปัจจัยที่มีความอ่อนไววนั้น มีการเปลี่ยนแปลงในอัตราส่วนคงที่ รายละเอียดของค่าความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินในรายการสำคัญมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินรายการหลักศูนย์ธุรกิจไฟ ระหว่างปี 2560 – 2561

อัตราความอ่อนไหว	60	61
ปัจจัยด้านรายได้		
ไฟป๊อกลาสติก	1.68%	1.69%
ไฟตู้เล็ก	0.71%	0.72%
ไฟป๊อกขอบทอง	0.61%	0.55%
	0.29%	0.32%
ปัจจัยด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย		
เงินเดือน	-0.61%	-0.63%
วัตถุดิบทางตรงใช้ไป	-0.06%	-0.05%
ค่าใช้จ่ายในการผลิต	-0.28%	-0.25%
	-0.08%	-0.07%
ปัจจัยด้านสินทรัพย์		
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	-0.05%	-0.04%
ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ – สุทธิ	-0.05%	-0.04%
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	-0.004%	-0.003%
สินทรัพย์หมุนเวียน		
ลูกหนี้การค้า	-0.03%	-0.02%
ลูกหนี้การค้ำ	-0.02%	-0.01%
สินค้าคงเหลือ	-0.005%	-0.004%

การวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability)

หลังจากระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความอ่อนไหว (Sensitivity) สูงเรียบร้อยแล้วในลำดับต่อไปคือการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินโดยองค์กรควรพิจารณาประเด็นความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการ (Manageability) ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินแต่ละปัจจัยประกอบด้วยซึ่งความสามารถในการบริหารจัดการนี้ ได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานะแวดล้อม รวมถึงกฎระเบียบและข้อบังคับในการดำเนินงานของโรงงานไฟ และประเมินเป็นคะแนนความสามารถในการบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินแต่ละปัจจัยได้ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้



แผนภาพแสดงความสามารถในการบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนของศูนย์ธุรกิจไฟ ปี 2561

จากการวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจัดการของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินและการจัดลำดับความสามารถในการบริหารข้างต้นพบว่าปัจจัยที่สามารถบริหารจัดการได้ปานกลางคือกลุ่มของรายได้จากการขายไฟและค่าใช้จ่ายในการผลิตและการบริหารสินทรัพย์ที่การบริหารจัดการส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก เช่น ต้นทุนวัตถุดิบที่ถูกตรึงราคาโดยผู้จัดจำหน่าย (Supplier) ส่วนต้นทุนวัตถุดิบทางตรงนั้นพบว่าเนื่องจากเป็นสินค้าที่มีการกำหนดยอดในการซื้อในแต่ละเดือนประกอบกับมีผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบในการผลิตน้อยรายเป็นต้น

ในส่วนของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่สามารถบริหารจัดการได้ต่ำและต่ำมาก ได้แก่ ค่าตอบแทนพนักงานเนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีข้อกำหนดหรือมีกฎหมายควบคุมซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่บริหารจัดการได้ยาก

ฉะนั้นในการกำหนดยุทธศาสตร์จึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีผลกระทบสูงหรือมีค่าความอ่อนไหวสูงควบคู่ไปกับการมีความสามารถบริหารจัดการได้ง่าย ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีค่าความอ่อนไหว (Sensitivity) ในระดับสูงและมีความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) ในระดับสูงที่โรงงานไฟควรเลือกบริหารจัดการเป็นอันดับแรก คือ รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัมปทานและต้นทุนวัตถุดิบ

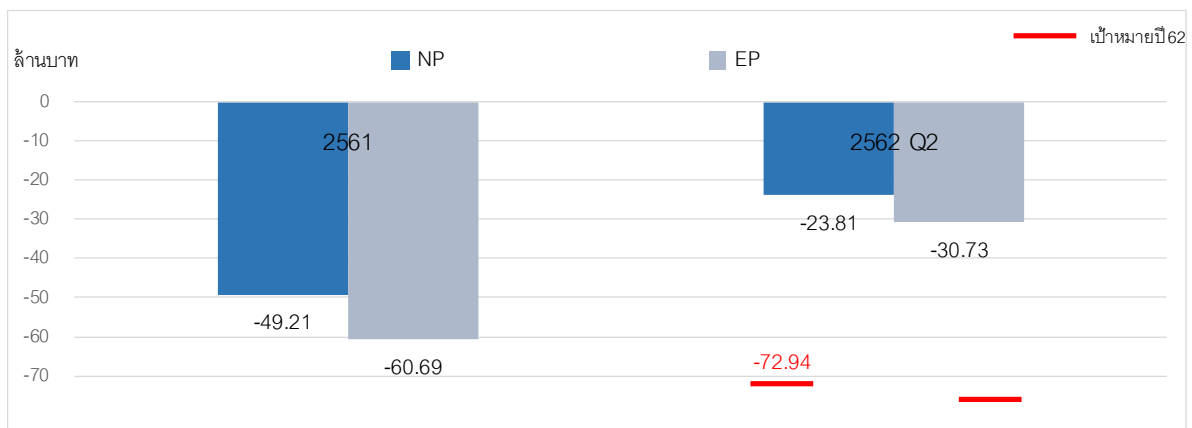
4.1.7 การวิเคราะห์ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์- ศูนย์อำนวยการ

การวิเคราะห์ EP Driver เริ่มจากการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) ของศูนย์อำนวยการเพื่อศึกษาพิจารณาและวิเคราะห์ต่อยอดปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่ได้คำนวณขึ้นซึ่งจะแสดงให้เห็นทราบถึงองค์ประกอบของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่เป็นรายการสำคัญ โดยให้พิจารณาเน้นการพัฒนาปรับปรุงรายการทางการเงินดังกล่าวให้ดีขึ้นเพื่อที่จะส่งผลให้องค์มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นในที่สุด



ทั้งนี้ สามารถแสดงแผนภาพผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์โดยรวมของโรงงานไฟตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้ดังนี้

สรุปผลงานค่า EP (หน่วย: ล้านบาท)	ผลงาน โรงงานไฟ 2561	ผลงาน โรงงานไฟ 2562 Q2	เป้าหมาย โรงงานไฟ 2562 Q2	เป้าหมาย โรงงานไฟ 2563
Net Profit (Adjusted)	-49.21	-23.81	-72.94	-69.87
NOPAT	-39.37	-19.05	-58.35	-55.90
ต้นทุนเงินทุน	21.33	11.68	27.40	31.88
EP ประจำปีงวด	-60.69	-30.73	-85.44	-83.78



แผนภาพแสดงผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ของศูนย์อำนวยการ ประจำปี 2561 – 2562e Q2

เนื่องจากศูนย์อำนวยการเป็นศูนย์สนับสนุน และไม่มีรายได้เกิดขึ้น ส่งผลให้ Net Profit และ EP มีมูลค่าติดลบ และจากการวิเคราะห์ข้อมูลผลงานค่า EP ของศูนย์อำนวยการตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันพบว่าในปี 2562 ไตรมาสที่ 2 ศูนย์อำนวยการมีการควบคุมบริหารค่าใช้จ่ายต่างๆ ได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่งผลให้กำไรสุทธิ (Net Income) มีค่าต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งถือว่าเป็นผลดีต่อศูนย์อำนวยการโดยมีผลงานค่า EP ในปี 2562 ไตรมาส 2 เท่ากับ -30.73 ซึ่งต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่ -42.52

4.1.8 การวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) - ศูนย์อำนวยการ

จากผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ข้างต้นสามารถแยกวิเคราะห์รายการทางการเงินออกมาในรูปของการแตกปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ได้ทั้งนี้ภายหลังจากการระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์แล้วโดยทั่วไปพบว่าแต่ละองค์กรมักประสบปัญหาจากการมีปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินหลายปัจจัยส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินทั้งหมดได้ภายใต้กรอบเวลาและงบประมาณที่จำกัดดังนั้นจึงควรทำการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินผ่านการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

โดยการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เป็นการคำนวณหาร้อยละการเปลี่ยนแปลงของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ภายใต้สถานการณ์ที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน 1 ปัจจัยมีการเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 ในขณะที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินอื่นๆ คงที่



ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP และอัตราความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่มีนัยสำคัญในปี 2561สามารถแสดงได้ดังนี้

ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ศูนย์อำนวยการ

กำไร EP	กำไร NOPAT	รายได้	ภาษีเศรษฐศาสตร์	ค่าใช้จ่าย	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	Sensitivity60	Sensitivity61	Sensitivity62
						Q2	Q2	Q2
						-0.65%	-0.61%	-0.62%
	WACC	เงินเดือน				-0.23%	-0.24%	-0.19%
		ค่ารักษาพยาบาล				-0.03%	-0.01%	0.01%
		ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ				-0.04%	-0.04%	-0.03%
		ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์				-0.01%	-0.01%	-0.02%
		ค่าซ่อมและปรับปรุงสินทรัพย์				-0.02%	-0.04%	-0.02%
		ค่าไฟฟ้า				0.00%	-0.01%	0.01%
		เงินบริจาค				-0.01%	-0.01%	-0.02%
		ค่าพัฒนาบุคลากร				-0.02%	-0.03%	-0.02%
		ค่าจ้างที่ปรึกษา				-0.20%	-0.05%	-0.20%
		ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด				-0.01%	-0.02%	0.01%
		ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด				0.00%	-0.01%	0.01%
		ทุนทรัพย์						

กำไร EP	กำไร NOPAT	WACC	ต้นทุนเงินทุนผู้ถือหุ้น	ต้นทุนเงินทุนเงินกู้	สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ - สุทธิ	สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	Sensitivity60	Sensitivity61	Sensitivity62
								Q2	Q2	Q2
								-0.01%	-0.01%	-0.01%
								-0.01%	-0.02%	-0.02%
	ทุนทรัพย์				เงินสด เงินฝากสถาบันฯ			-0.16%	-0.28%	-0.29%
					เงินลงทุนชั่วคราว			-0.40%	-0.36%	-0.33%
					ลูกหนี้การค้า			0.00%	0.00%	-0.00%
					สินค้าคงเหลือ			-0.02%	-0.02%	-0.02%

แผนภาพแสดง การวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว ตามปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน – ศูนย์อำนวยการ

แผนภาพข้างต้นแสดงการระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่ส่งผลโดยตรงต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) พร้อมระบุค่าความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อน (ร้อยละ) ซึ่งจากผลการคำนวณพบว่าปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินมีค่าความอ่อนไหวที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปจากค่าความอ่อนไหวในปี 2560 มากนัก กล่าวคือ ปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวสูงในปี 2560 ยังคงมีค่าความอ่อนไหวสูงในปี 2561 โดยปัจจัยที่มีความอ่อนไหวมากที่สุด คือ เงินลงทุนชั่วคราวและปัจจัยที่มีความค่าความอ่อนไหวรองลงมาคือเงินสด เงินฝากสถาบันฯ ส่วนปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวเป็นอันดับที่ 3 4 และ 5 คือ เงินเดือนพนักงานโรงงานไฟฟ้า ค่าจ้างที่ปรึกษา และค่าซ่อมแซมปรับปรุงสินทรัพย์ ตามลำดับ



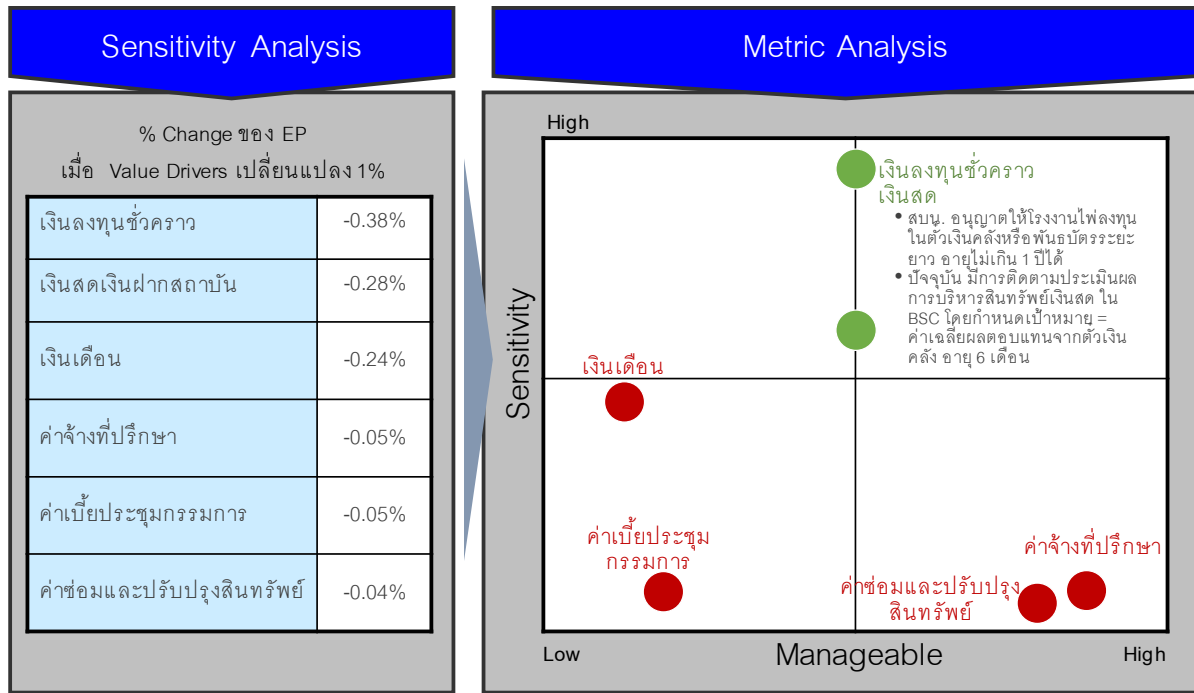
ทั้งนี้เมื่อพิจารณาค่าความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนหลักในระยะเวลา 2 ปี จำแนกเป็นปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารและปัจจัยด้านสินทรัพย์ พบว่าอันดับของปัจจัยที่มีความอ่อนไวุนั้น มีการเปลี่ยนแปลงในอัตราส่วนคงที่ รายละเอียดของค่าความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินในรายการสำคัญมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินรายการหลักศูนย์อำนาจการ ระหว่างปี 2560 – 2561

อัตราความอ่อนไหว	60	61
ปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร		
เงินเดือน	-0.65%	-0.61%
ค่าจ้างที่ปรึกษา	-0.23%	-0.24%
ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ	-0.20%	-0.05%
ค่าซ่อมและปรับปรุงสินทรัพย์	-0.04%	-0.04%
ค่าซ่อมและปรับปรุงสินทรัพย์	-0.02%	-0.04%
ปัจจัยด้านสินทรัพย์		
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	-0.03%	-0.04%
ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ – สุทธิ	-0.01%	-0.01%
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	-0.01%	-0.02%
สินทรัพย์หมุนเวียน		
เงินลงทุนชั่วคราว	-0.58%	-0.66%
เงินสดเงินฝากสถาบัน	-0.40%	-0.36%
เงินสดเงินฝากสถาบัน	-0.16%	-0.28%
สินค้าคงเหลือ	-0.02%	-0.02%

การวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability)

หลังจากระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความอ่อนไหว (Sensitivity) สูงเรียบร้อยแล้วในลำดับต่อไป คือการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน โดยองค์กรควรพิจารณาประเด็นความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการ (Manageability) ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินแต่ละปัจจัยประกอบด้วย ซึ่งความสามารถในการบริหารจัดการนี้ได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานะแวดล้อม รวมถึงกฎระเบียบและข้อบังคับในการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้และประเมินเป็นคะแนนความสามารถในการบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินแต่ละปัจจัยได้ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้



แผนภาพแสดงความสามารถในการบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนของศูนย์อำนาจการ ปี 2561

จากการวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจัดการของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินและการจัดลำดับความสามารถในการบริหารข้างต้นพบว่าปัจจัยที่สามารถบริหารจัดการได้สูงมากคือค่าจ้างที่ปรึกษา และค่าซ่อมและปรับปรุงสินทรัพย์ เนื่องจากค่าใช้จ่ายส่วนนี้เป็นค่าใช้จ่ายที่ศูนย์อำนาจการสามารถควบคุมได้โดยตรงส่วนปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่สามารถบริหารจัดการได้สูงรองลงมาและปานกลางคือกลุ่มของเงินลงทุนชั่วคราว และเงินสดส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก เช่น สบ. อนุญาตให้โรงงานไฟลงทุนในตัวเงินคลังหรือพันธบัตรระยะยาว อายุไม่เกิน 1 ปี และปัจจุบันมีการติดตามประเมินผลการบริหารสินทรัพย์เงินสดใน BSC โดยกำหนดเป้าหมายเท่ากับค่าเฉลี่ยผลตอบแทนจากตัวเงินคลัง อายุ 6 เดือน เป็นต้น

ในส่วนของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่สามารถบริหารจัดการได้ต่ำและต่ำมาก ได้แก่ ค่าตอบแทนพนักงาน และค่าเบี้ยประชุมกรรมการเนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีข้อกำหนดหรือมีกฎหมายควบคุม ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่บริหารจัดการได้ยาก

ฉะนั้นในการกำหนดยุทธศาสตร์จึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลกระทบสูงหรือมีความอ่อนไหวสูงควบคู่ไปกับการมีความสามารถบริหารจัดการได้ง่าย ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีค่าความอ่อนไหว (Sensitivity) ในระดับสูงและมีความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) ในระดับสูงที่โรงงานไฟควรเลือกบริหารจัดการเป็นอันดับแรกคือค่าจ้างที่ปรึกษา และค่าซ่อมและปรับปรุงสินทรัพย์

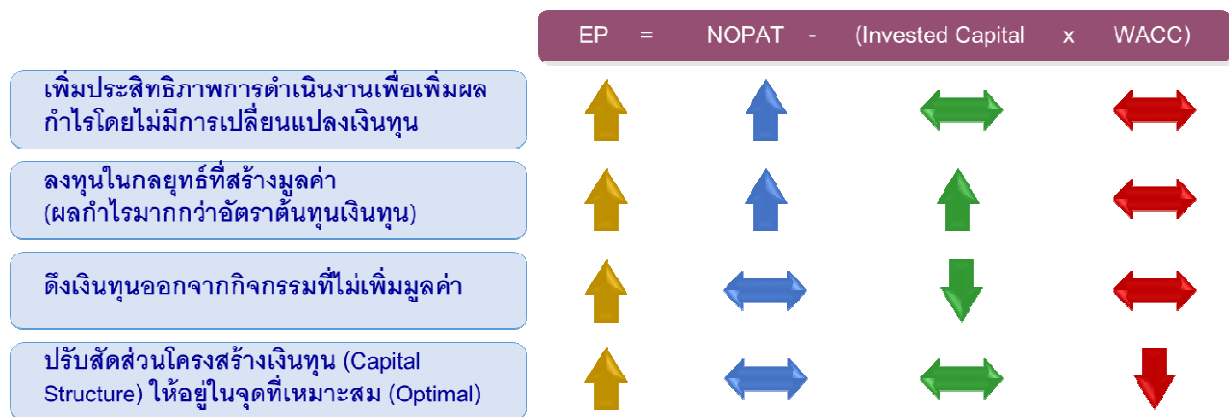


4.2 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP)

จากการวิเคราะห์ EP Driver

ในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรและสร้างค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) โดยการบริหารปัจจัยขับเคลื่อน (EP Drivers) ที่เป็นองค์ประกอบของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินงาน (Operational Driver) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรซึ่งสามารถจำแนกเป็น 4 ประเด็นสำคัญคือ

- (1) การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อเพิ่มผลกำไรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเงินทุนได้แก่การเพิ่มรายได้จากการดำเนินงานและ/หรือลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานซึ่งทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้นและส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
- (2) การลงทุนในกลยุทธ์ที่สร้างมูลค่าเป็นการเพิ่มเงินทุนในกิจกรรมที่ทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่มากกว่าซึ่งส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
- (3) การดึงเงินทุนออกจากกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าเป็นการลดเงินลงทุนซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการสร้างรายได้ซึ่งทำให้ต้นทุนเงินลงทุนลดลงส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
- (4) การปรับสัดส่วนโครงสร้างเงินทุนให้อยู่ในจุดที่เหมาะสมส่งผลให้องค์กรมีอัตราต้นทุนเงินลงทุนที่ต่ำลงส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น



แผนภาพแสดง หลักเกณฑ์ในการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงาน (Operational Drivers)

จากปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงาน (Operational Drivers) ข้างต้นองค์กรสามารถนำมาพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan - SIP) โดยการวิเคราะห์ EP Driver เป็นการวิเคราะห์ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานด้านการเงินและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายด้านการเงินเป็นหลักดังนั้นแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) ที่ได้จากกระบวนการนี้จึงเป็นกลยุทธ์ที่มีวัตถุประสงค์หลักในการบรรลุเป้าหมายทางการเงินและการพัฒนาการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัดด้านการเงินซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กรในที่สุด

ทั้งนี้ การกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) ของโรงงานไฟฟ้าทุกกลยุทธ์ SIP ประจำปี 2562 ได้มีการแบ่งกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพออกเป็น 3 ศูนย์ธุรกิจด้วยกันประกอบด้วย ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ศูนย์ธุรกิจไฟ และศูนย์อำนวยการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

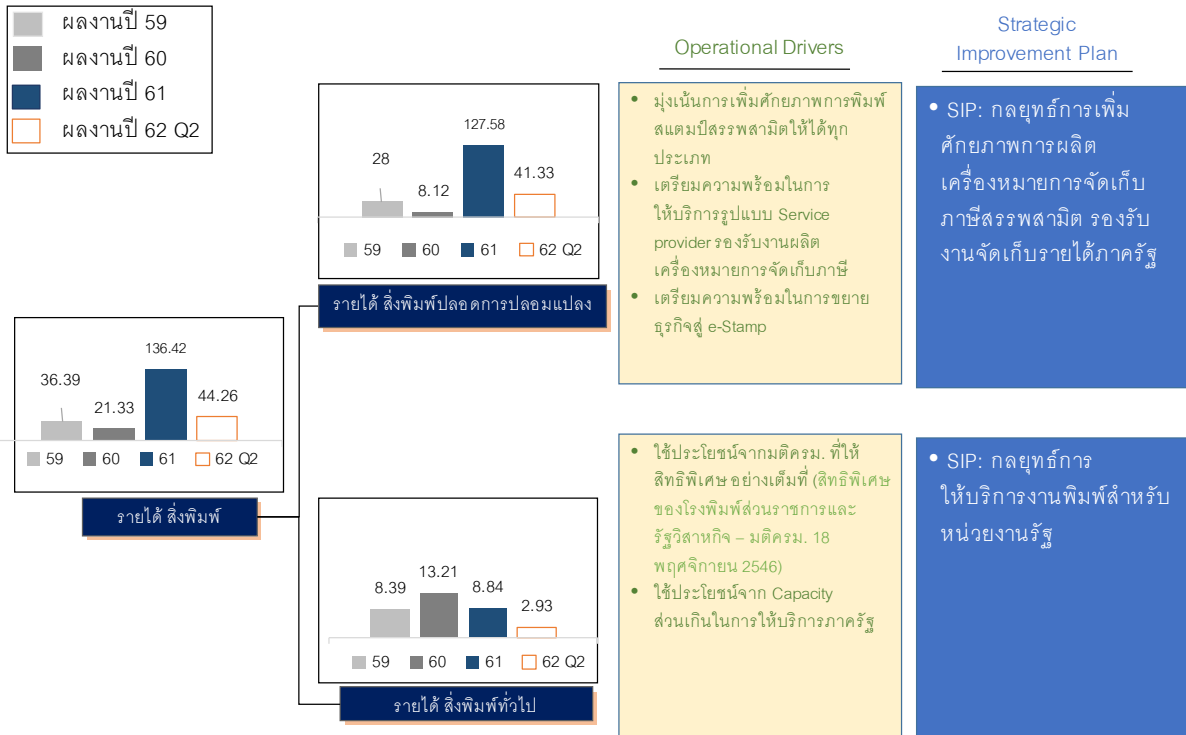


4.2.1 กลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพ – ศูนย์ธุรกิจ SPS

ปี 2562 เป็นปีแรกที่มีการกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพ แยกตามศูนย์ธุรกิจ โดยในศูนย์ธุรกิจ SPS จะมีการแบ่งปัจจัยขับเคลื่อนออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านรายได้ ด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย และด้านทุนทรัพย์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยขับเคลื่อนและกลยุทธ์ทางด้านรายได้

จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านรายได้ พบว่า ศูนย์ธุรกิจ SPS มีแนวโน้มของรายได้เพิ่มขึ้นโดยผลการดำเนินงานในปี 2561 ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์มีรายได้เพิ่มขึ้นจากปี 2560 ค่อนข้างมาก เนื่องจากโรงงานไฟฟ้าได้รับงานพิมพ์แอสแตมปีกรมสรรพสามิตเพิ่มขึ้นและคาดการณ์ว่าในอนาคตจะมีส่วนแบ่งในการผลิตแอสแตมปีจากกรมสรรพสามิตเพิ่มขึ้นอีก ทั้งนี้ จากข้อมูลล่าสุด ณ สิ้นไตรมาสที่ 2 ประจำปี 2562พบว่า รายได้จากศูนย์ธุรกิจนั้น อยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ สาเหตุเกิดจากการที่ไตรมาสที่ 2 แอสแตมปีส่วนใหญ่อยู่ระหว่างการบวนการผลิตจึงส่งผลให้ไม่มีรายได้จากแอสแตมปีเข้ามา



แผนภาพ แสดงปัจจัยขับเคลื่อนด้านรายได้ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปี 2559 – 2562 Q2

(1) รายได้งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์

จากสถานการณ์แรงกดดันที่มีต่อการขยายตัวของธุรกิจไฟฟ้าได้ผลักดันให้โรงงานไฟฟ้ากำหนดกลยุทธ์ใหม่ในแผนระยะยาวตั้งแต่ปี 2559 เป็นต้นมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายธุรกิจจากการดำเนินงานธุรกิจหลักขององค์กรซึ่งโรงงานไฟฟ้าวางแผนการเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง โดยเริ่มโครงการศึกษาการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงตั้งแต่ปี 2559 และคาดหวังการรับงานจ้างพิมพ์โดยตรงจากกรมสรรพสามิตในสถานะเป็นองค์กรต้นสังกัด

โรงงานไฟฟ้ามีรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์จากงานพิมพ์ทั่วไปและสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2556 – 2558 ตามลำดับ โดยในปี 2561 พบว่า มีรายได้จากการจำหน่ายสิ่งพิมพ์ 136



ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2560 ที่เท่ากับ 21.33 ล้านบาท โดยคิดเป็นร้อยละ 31.31 ของรายได้จากการขายและการให้บริการทั้งหมด ทำให้รายได้จากงานพิมพ์ของปี 2561 มีการปรับตัวสูงขึ้นกว่ารายได้รวมทั้งปี ของ ปี 2559 และปี 2560

โรงงานไฟฟ้ากำหนดกลยุทธ์ SIP ในปี 2563 ของศูนย์ธุรกิจ SPS ให้มีการดำเนินงานโครงการขยายธุรกิจงานพิมพ์และวัดรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ตามเป้าหมายพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายใหม่เพิ่มเติม โดยพิจารณาถึงจำนวน/ชนิดของรูปแบบงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงรูปแบบใหม่ที่โรงงานไฟฟ้าสามารถพัฒนาและรับพิมพ์ได้ เพื่อพิจารณาศักยภาพการดำเนินงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงของโรงงานไฟฟ้า

ทั้งนี้ สามารถสรุปกลยุทธ์ SIP ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ด้านรายได้จากปัจจัยรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ได้ 1 กลยุทธ์โดยมีโครงการดำเนินงานและเป้าหมายรองรับ ดังนี้

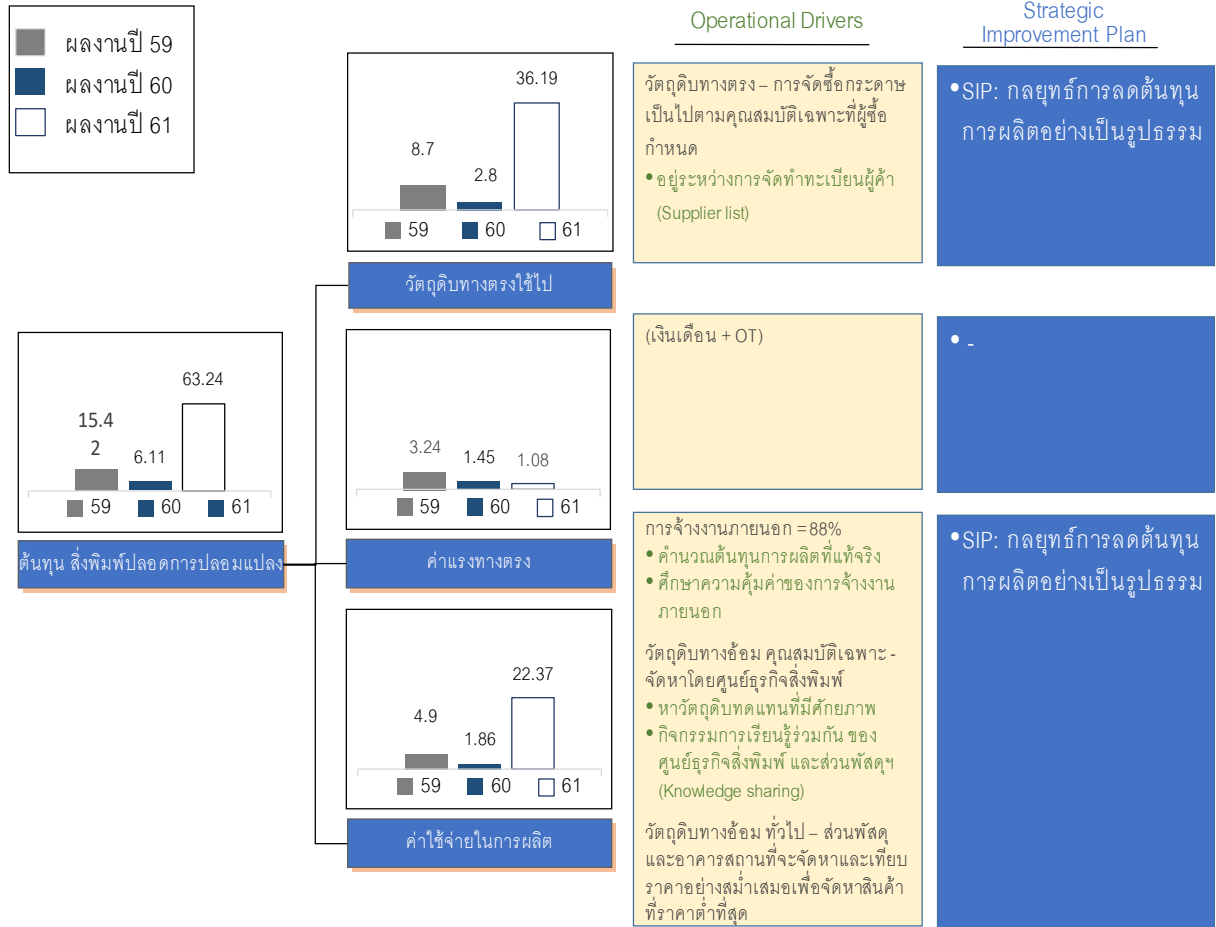
แผน	การดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
SIP: กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพการผลิตเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต รองรับงานจัดเก็บรายได้ภาครัฐ				
เพิ่มรายได้ธุรกิจงานพิมพ์	<ul style="list-style-type: none"> รายได้สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง 	100 ล้านบาท	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	PA62 = 100, 140
SIP: กลยุทธ์การให้บริการงานพิมพ์สำหรับหน่วยงานรัฐ				
ขยายตลาดการให้บริการสิ่งพิมพ์ในหน่วยราชการอื่นๆ	<ul style="list-style-type: none"> รายได้สิ่งพิมพ์ทั่วไป เข้าร่วมประกวดราคา เพิ่มจำนวนลูกค้าหน่วยงานภาครัฐรายใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> > 10 ล้านบาท > เข้าร่วมประกวดราคาอย่างน้อย 10 หน่วยงานภาครัฐ > รายได้จากงานพิมพ์จากลูกค้าหน่วยงานรัฐรายได้ 5 ล้านบาท 	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	PA62 = 10, 20

2) ด้านค่าใช้จ่าย

ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์มีค่าใช้จ่ายที่มีนัยยะสำคัญอยู่ 3 ประเภทได้แก่ วัตถุดิบทางตรง เงินเดือนและค่าใช้จ่ายในการผลิต ทั้งนี้ แต่ละประเภทสามารถแยกวิเคราะห์รายละเอียดจำแนกตามผลิตภัณฑ์ ได้ดังนี้

(1) ต้นทุนของผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

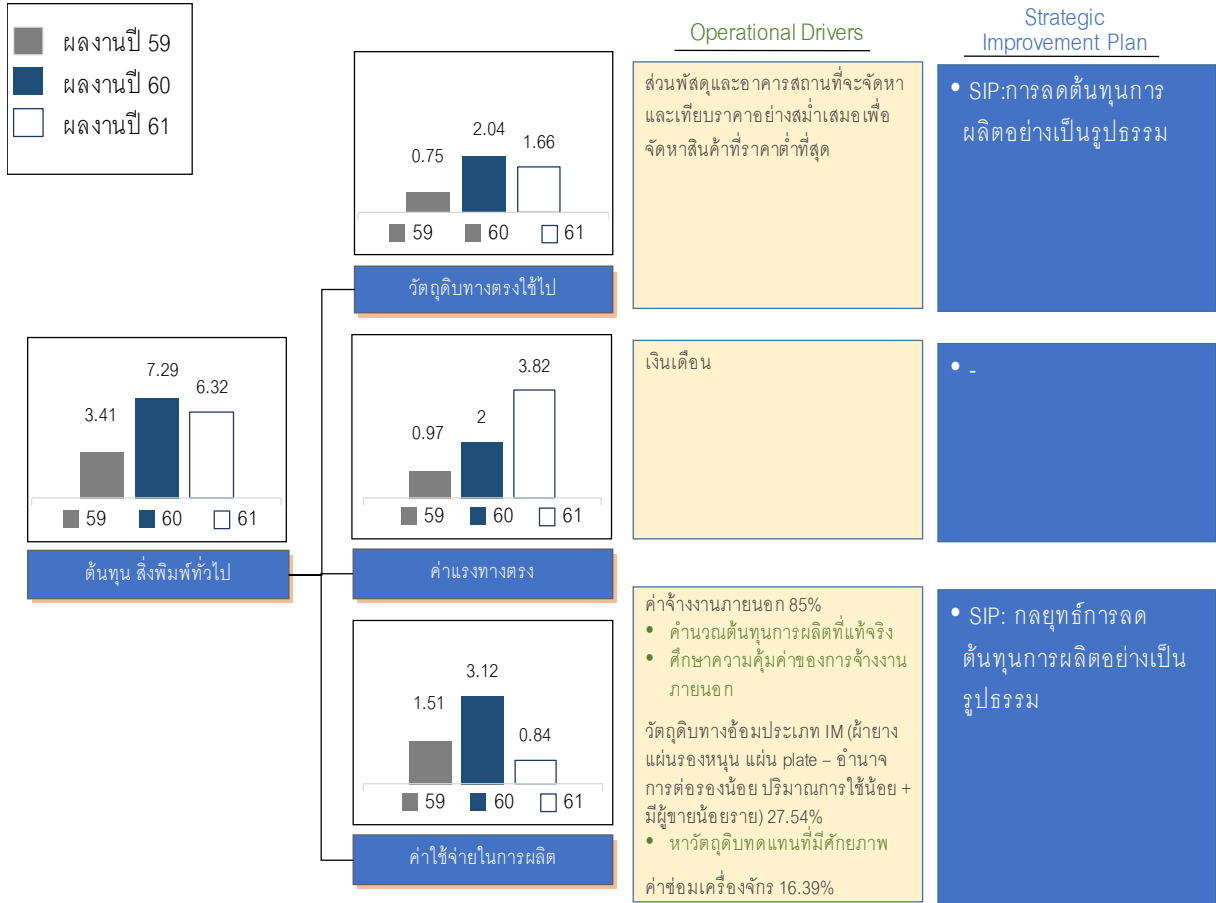
ในปี 2561 พบว่า สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงมีต้นทุนขายเพิ่มขึ้นจากปี 2560 ค่อนข้างมาก เนื่องโรงงานไฟฟ้าได้รับงานพิมพ์เพิ่มเติมแสดมภ์สรรพสามิตจากกรมสรรพสามิต ทำให้ต้นทุนจากงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงของปี 2561 มีการปรับตัวสูงขึ้นกว่าต้นทุนรวมทั้งปี ของ ปี 2559 และปี 2560 โดยปี 2561 มีต้นทุนสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงรวม 63.24 ล้านบาท โดยสามารถจำแนกได้เป็น วัตถุดิบทางตรง 36.19 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 50 ของต้นทุนสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงทั้งหมด) ค่าแรงทางตรง 1.08 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการผลิต 22.37 ซึ่งค่าใช้จ่ายในการผลิตกว่าร้อยละ 80 คือ ค่าจ้างงานภายนอก ในกระบวนการหลังการพิมพ์จากการผลิตที่เกินความสามารถ (Capacity) ในปัจจุบันของโรงงานไฟฟ้านั้นเอง



แผนภาพ แสดงปัจจัยขับเคลื่อนของต้นทุนขายของสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ปี 2559 - 2561

(2) ต้นทุนของผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ทั่วไป

ในปี 2561พบว่าสิ่งพิมพ์ทั่วไปมีต้นทุนขายลดลงจากปี 2560 เนื่องจากมีปริมาณงานพิมพ์ที่ลดลงโดยปี 2561 มีต้นทุนสิ่งพิมพ์ทั่วไปรวม 6.32 ล้านบาท โดยสามารถจำแนกได้เป็น วัตถุประสงค์ทางตรง 1.66 ล้านบาท ค่าแรงทางตรง 3.82 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการผลิต 0.84



แผนภาพ แสดงปัจจัยขับเคลื่อนของต้นทุนขายของสิ่งพิมพ์ทั่วไป ปี 2559 – 2561

ดังนั้น ศูนย์ธุรกิจ SPS ได้สรุปกลยุทธ์ SIP สำหรับปี 2563 ด้านค่าใช้จ่ายและกำหนดเป้าหมายการบริหารค่าใช้จ่ายทั้งต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายขายและบริหารให้สอดคล้องกับเป้าหมายการประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ามอบันที่ก้อตกลองการประเมินผลฯ ดังนี้

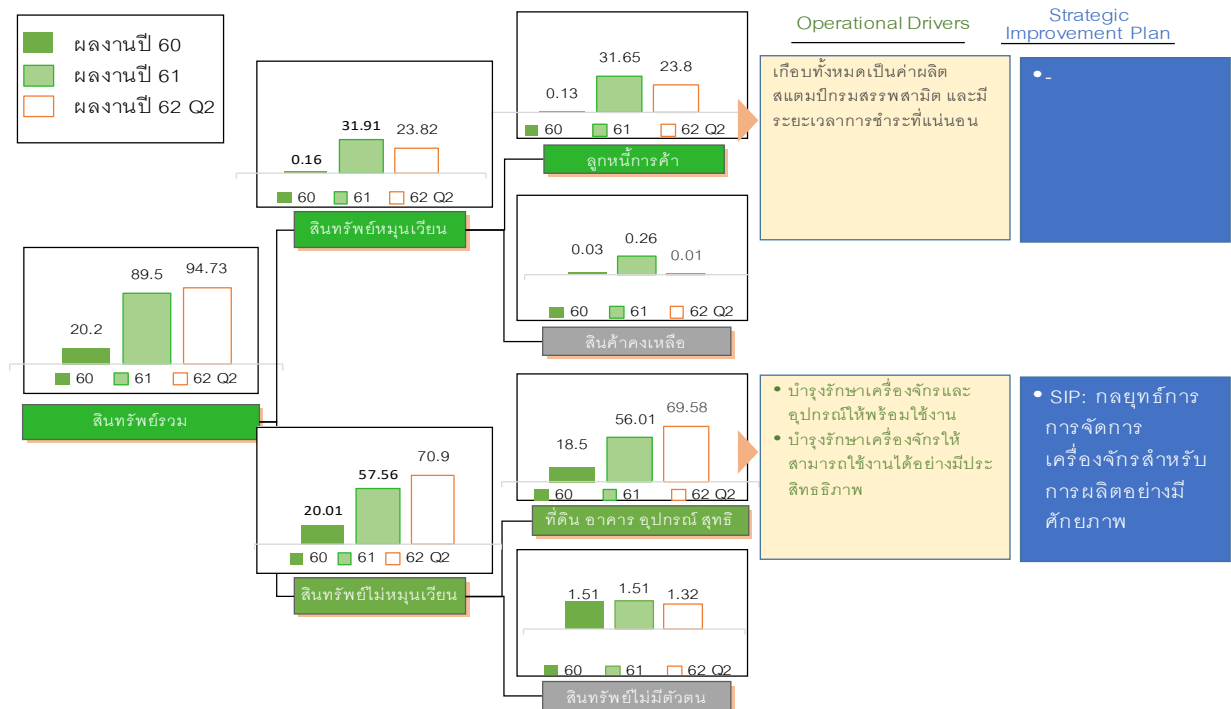
แผน	การดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
SIP: กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิตอย่างเป็นรูปธรรม				
การลดต้นทุนการผลิตอย่างเป็นรูปธรรม	<ul style="list-style-type: none"> ควบคุมอัตราสูญเสีย 	<ul style="list-style-type: none"> งานพิมพ์ทั่วไป < 5% งานพิมพ์ลดการปลอมแปลง < 2.95% 	ฝ่ายโรงพิมพ์	
การลดต้นทุนการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> ลดต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ 	<ul style="list-style-type: none"> สัดส่วนต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ต่อรายได้สิ่งพิมพ์ไม่เกินร้อยละ 48 	ฝ่ายโรงพิมพ์	ผลงาน ปี 2561 = 50.81% PA62 อัตราต้นทุนต่อรายได้ ระดับ 3 = 40% ระดับ 5 = 36%



4.2.3 ด้านทุนทรัพย์

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินด้านทุนทรัพย์ที่สำคัญหรือมีค่าความอ่อนไหวสูง ได้แก่ เงินสดและเงินฝาก สถาบันการเงิน เงินลงทุนชั่วคราว ที่ดินอาคารอุปกรณ์ และสินค้าคงเหลือ

ในภาพรวมของสินทรัพย์และทุนทรัพย์ (Invested Capital) ที่ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์ธุรกิจ SPS นั้น พบว่า ในปี 2561 ศูนย์ธุรกิจ SPS มีสินทรัพย์รวมปรับเพิ่มขึ้นจากปี 2560 ค่อนข้างมาก โดยสินทรัพย์ส่วนใหญ่อยู่ที่ ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ รวมเท่ากับ 56.01 ล้านบาทหรือคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับร้อยละ 62.58 ของสินทรัพย์และทุนทรัพย์รวมรองลงมาคือลูกหนี้การค้า คิดเป็นร้อยละ 35.36 อีกทั้งในไตรมาสที่ 2 ของปี 2562 นี้ สินทรัพย์รวมของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ยังคงเติบโตตามปริมาณงานพิมพ์สดแบบที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น จึงควรมีการตรวจสอบเครื่องจักรให้มีความพร้อมใช้งานอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการงานพิมพ์ที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคตได้



แผนภาพ แสดงปัจจัยขับเคลื่อนของสินทรัพย์รวมของศูนย์ธุรกิจ SPS ปี 2560 – 2562 Q2

จากการวิเคราะห์สินทรัพย์และทุนทรัพย์ (Invested Capital) ที่ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ สามารถสรุปกลยุทธ์ SIP ได้ดังนี้

แผน	การดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
SIP: กลยุทธ์การจัดการเครื่องจักรสำหรับการผลิตอย่างมีศักยภาพ				
ร้อยละเครื่องจักรที่พร้อมใช้งาน	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่พร้อมใช้งาน 	➤ ร้อยละ 80		



4.2.2 กลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพ - ศูนย์ธุรกิจไฟ

ปี 2562 เป็นปีแรกที่มีการกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพ แยกตามศูนย์ธุรกิจ โดยในศูนย์ธุรกิจไฟจะมีการแบ่งปัจจัยขับเคลื่อนออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านรายได้ ด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย และด้านทุนทรัพย์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยขับเคลื่อนและกลยุทธ์ทางด้านรายได้

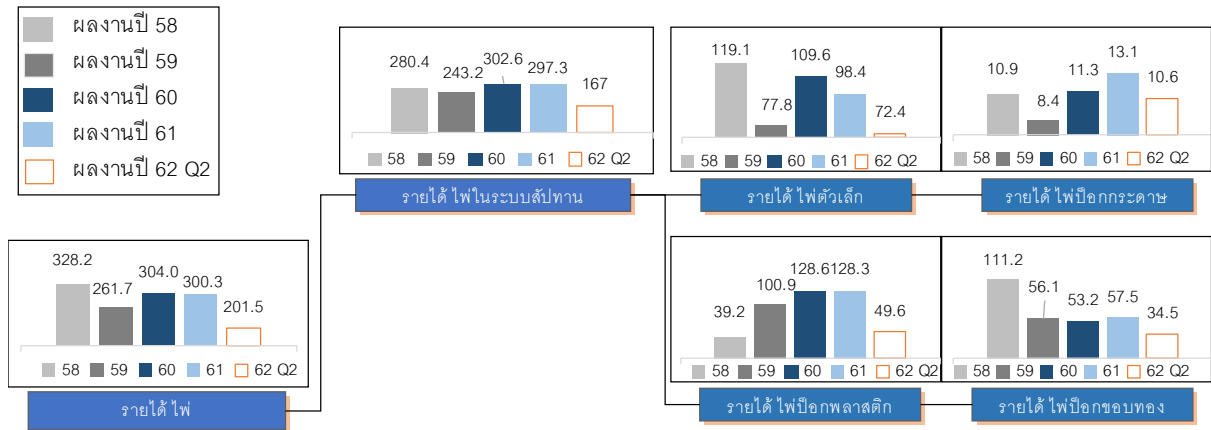
จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านรายได้ พบว่า ศูนย์ธุรกิจไฟมีรายได้หลักมาจากไฟในระบบสัมปทาน ซึ่งแนวโน้มของรายได้ศูนย์ธุรกิจไฟลดลงในปี 2559 เนื่องจากมีการขาดสัญญาสัมปทาน หลังจากมีผู้รับสัญญาสัมปทานรายได้ของศูนย์ธุรกิจจึงกลับสู่ในระดับรายได้ปกติ ในช่วง 300 ล้านบาท ส่วนรายได้ไฟนอกสัมปทานก่อนปี 2561 นั้น รายได้ส่วนใหญ่มาจาก ไฟป๊อกระดาษตันทุนต่ำ ซึ่งปัจจุบันได้มีการยกเลิกการผลิตแล้ว ซึ่งในปี 2561 รายได้ไฟนอกสัมปทานหลักคือไฟคาสีโน ทั้งนี้ จากข้อมูลล่าสุด ณ สิ้นไตรมาสที่ 2 ประจำปี 2562 พบว่า รายได้จากศูนย์ธุรกิจไฟนั้น อยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการที่ ในปี 2562 ศูนย์ธุรกิจไฟมีรายได้จากไฟตัวเล็กที่ค้างส่งในปี 2561 เพิ่มเข้ามา



แผนภาพ แสดงปัจจัยขับเคลื่อนด้านรายได้ของศูนย์ธุรกิจไฟ ปี 2558 – 2562 Q2

1) รายได้จากจำหน่ายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า)

รายได้จากการขายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า) ถือเป็นปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินซึ่งส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กรสูงสุด จากการพิจารณาภาพรวมรายได้จากการจำหน่ายไฟในปี 2561 พบว่า มีรายได้จากการขายไฟ 300 ล้านบาท ลดลงจากปี 2560 ที่เท่ากับ 304 ล้านบาท โดยคิดเป็นร้อยละ 68.69 ของรายได้จากการขายและการให้บริการทั้งหมด



Operational Drivers

- ดำเนินสัญญาให้สิทธิอย่างต่อเนื่อง โดยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว เพื่อลดระยะเวลาการขาดสัญญาให้สิทธิ
- ร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด

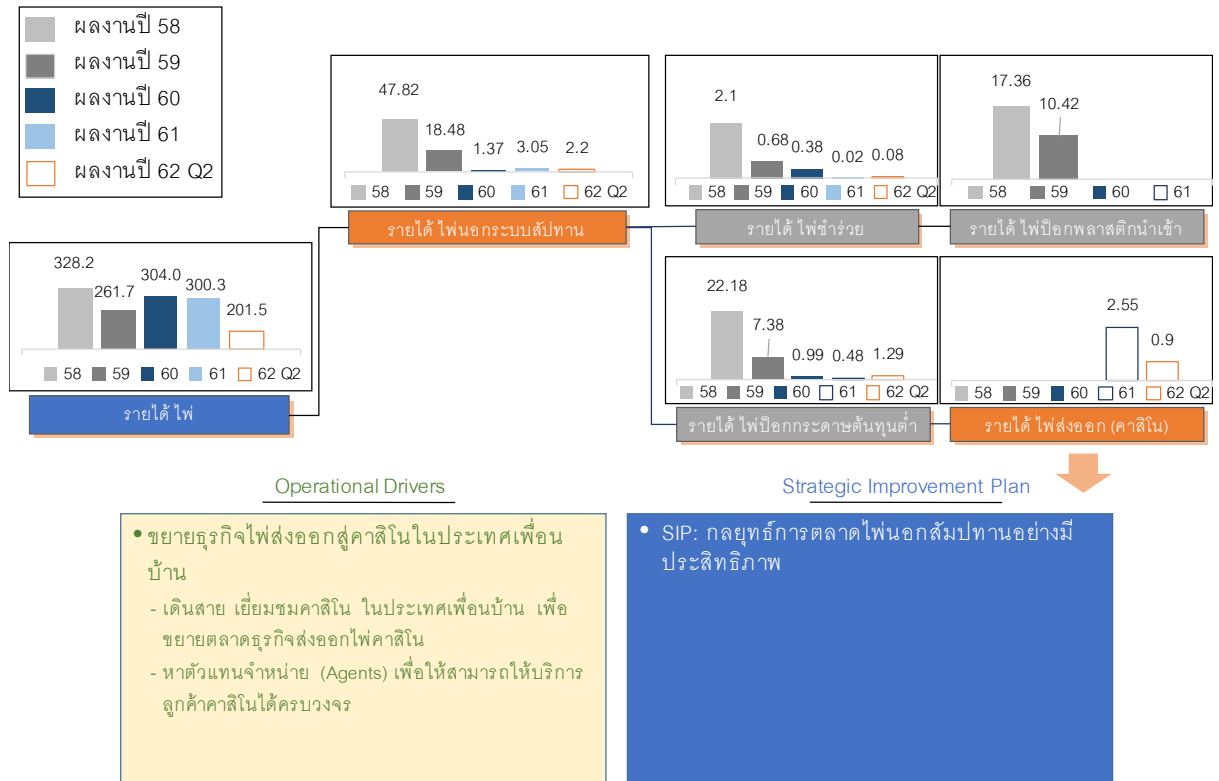
Strategic Improvement Plan

- SIP : บริหารสัญญาให้สิทธิอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนภาพ แสดงรายได้จากการจำหน่ายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า) แยกประเภทตามรายผลิตภัณฑ์ปี 2558 – 2562 Q2

จากการพิจารณารายได้จากการจำหน่ายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า) แยกประเภทของไฟในปี 2561 พบว่า ไฟป้อนพลาสติกมีสัดส่วนรายได้สูงสุดที่ 128 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 42.67 ของรายได้จากการไฟทั้งหมด (ไม่รวมไฟป้อนพลาสติกนำเข้า) แตกต่างจากข้อมูลในอดีตที่ไฟป้อนพลาสติกขอบทองมีสัดส่วนของการจำหน่ายสูงกว่าไฟป้อนพลาสติกมาโดยตลอด ทั้งนี้ ไฟป้อนพลาสติกมีสัดส่วนของกำไร (Margin) ที่ต่ำกว่าไฟป้อนพลาสติกขอบทอง การปรับเปลี่ยนสัดส่วนของรายได้นี้จะส่งผลต่อการสร้างกำไรของโรงงานไฟอย่างแน่นอน

สำหรับไฟตัวเล็ก (ประกอบไปด้วยไฟไทยร้อยละ 98.30) จากเดิมในปี 2558 ที่มีสัดส่วนรายได้สูงสุดที่ 119 ล้านบาท ทกลับปรับตัวลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญ ในปี 2559 โดยมีรายได้ลดลงเหลือเพียง 78 ล้านบาท หรือลดลงกว่าร้อยละ 34.46 และเป็นรายได้ต่ำสุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ในปี 2560 และ 2561 ก็มีการฟื้นตัวขึ้นมา โดยมีรายได้อยู่ที่ 110 ล้านบาท และ 98 ล้านบาท ตามลำดับ ประกอบกับในครึ่งปีแรกของปี ณ สิ้นสุดไตรมาสที่ 2 ปี 2562 มียอดขายอยู่ที่ 72 ล้านบาท ถือเป็นตัวเลขครึ่งหนึ่งจากปีก่อน ถือเป็น การปรับขึ้นอย่างมีนัยยะสำคัญเช่นกัน



แผนภาพ แสดงรายได้จากการจำหน่ายไฟนอกสัมปทาน แยกประเภทตามรายผลิตภัณฑ์ปี 2558 – 2562 Q2

ส่วนไฟประเภทอื่นๆ ได้แก่ ไฟคาสิโน ไฟปอกกระดาษ และไฟที่ระลึก ก็มีรายได้ลดลงจากปี 2560 เล็กน้อย โดยมีรายได้เท่ากับ 2.55 ล้านบาท 0.48 ล้านบาท และ 0.02 ล้านบาท ตามลำดับ

ทั้งนี้ รายได้จากการจำหน่ายไฟของศูนย์ธุรกิจไฟนั้นเป็นไปตามสัญญาให้สิทธิและการซื้อไฟเพิ่มจากสัญญาของผู้รับผลประโยชน์ จึงเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่โรงงานไฟสามารถผลักดันได้น้อย ดังนั้น ในการสร้างมูลค่าเพิ่มด้านรายได้จากการจำหน่ายไฟจึงได้วางกลยุทธ์ SIP ในส่วนที่ศูนย์ธุรกิจไฟสามารถบริหารจัดการได้มากกว่า คือ รายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ ซึ่งโรงงานไฟสามารถพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์รวมถึงการหาช่องทางบริหารจัดการที่เหมาะสมที่จะช่วยเพิ่มอัตรากำไรสุทธิและรายได้จากการจำหน่ายได้

โดยสามารถสรุปกลยุทธ์ SIP ด้านรายได้ในส่วนของรายได้จากการขายไฟได้ ดังนี้



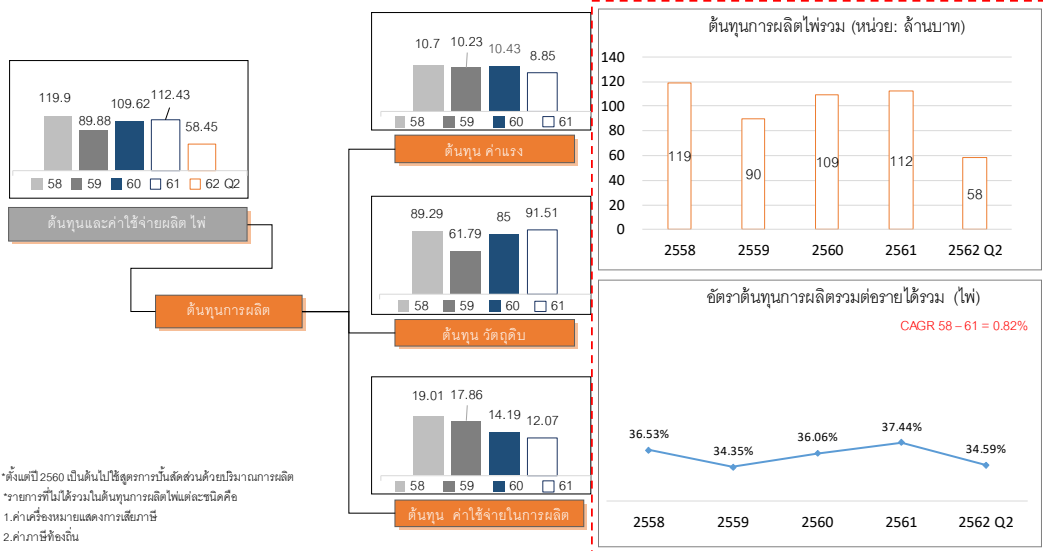
แผน	การดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
SIP: กลยุทธ์บริหารสัญญาให้สิทธิอย่างมีประสิทธิภาพ				
บริหารสัญญาให้สิทธิอย่างมีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> รักษาระดับรายได้การสั่งซื้อไฟตามสัญญาให้สิทธิ 	<ul style="list-style-type: none"> รายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิรวม 329.70 ล้านบาท 	องค์กร	เป้า 61 = 300 ลบ.
SIP: กลยุทธ์การตลาดไฟนอกสัมปทานอย่างมีประสิทธิภาพ				
เพิ่มศักยภาพการจำหน่ายไฟนอกสัมปทาน	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มศักยภาพการจำหน่ายไฟคาสิโน โดย <ul style="list-style-type: none"> ✓ ติดต่อ ประสาน-เข้าพบลูกค้าเป้าหมายรายใหม่ อย่างน้อย 5 ราย ✓ มีลูกค้า/ตัวแทนจำหน่ายใหม่ อย่างน้อย 2 ราย จำนวนการจำหน่ายไฟคาสิโน รายได้ไฟนอกสัมปทานรวม เป็นไปตามเป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ติดต่อ 5 รายใหม่ ✓ มีลูกค้า/ตัวแทนจำหน่ายใหม่ 3 ราย ✓ 250,000 สำหรับ ✓ 5.4 ล้านบาท 	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	เป้าคาสิโน 62 <ul style="list-style-type: none"> • ติดต่อ 5 รายใหม่ • มีลูกค้า/ตัวแทนจำหน่ายใหม่ 3 ราย ปี 61 จำหน่ายไฟคาสิโนได้ 150,000 สำหรับ คิดเป็น 2,550,000 บาท

2) ด้านค่าใช้จ่าย

ศูนย์ธุรกิจไฟมีค่าใช้จ่ายที่มีนัยยะสำคัญอยู่ 3 ประเภท ได้แก่ วัตถุดิบทางตรง เงินเดือน และค่าใช้จ่ายในการผลิต ทั้งนี้ สามารถวิเคราะห์รายละเอียดได้ดังนี้

(1) ต้นทุนของผลิตภัณฑ์ไฟ

ในปี 2561 พบว่า ศูนย์ธุรกิจไฟมีต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเป็นสัดส่วนของต้นทุนต่อรายได้แล้วกลับมีอัตราส่วนที่เพิ่มมากขึ้นเช่นกัน และมีแนวโน้มอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ศูนย์ธุรกิจไฟมีต้นทุนขายในปี 2561 เท่ากับ 112 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นกว่าปีก่อนหน้าหรือในปี 2559 ที่เท่ากับ 89.88 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงต้นทุนขายต่อรายได้แล้วกลับมีสัดส่วนที่สูงมาขึ้นจากรายได้ที่เพิ่มขึ้นดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น โดยในปี 2561 มีสัดส่วนต้นทุนต่อรายได้เท่ากับร้อยละ 37.43 ซึ่งสูงกว่าปี 2560 ที่เท่ากับร้อยละ 36.06 และสูงสุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา



แผนภาพ แสดงปัจจัยขับเคลื่อนของต้นทุนขายของไฟ ปี 2558 - 2561

ทั้งนี้ สามารถแยกพิจารณาองค์ประกอบโครงสร้างต้นทุนขายในแต่ละผลิตภัณฑ์ พบว่า ไฟส่วนใหญ่ทั้งไฟป๊อกระดาษ ไฟป๊อกลาสติก และไฟที่ระลึกลื่นๆ มีต้นทุนหลัก คือ วัสดุดิบ ส่วนไฟตัวเล็กมีต้นทุนหลัก คือ ค่าใส่หุ้ย (Overhead) และวัสดุดิบ โดยมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน

ดังนั้น ศูนย์ธุรกิจไฟได้สรุปกลยุทธ์ SIP สำหรับปี 2563 ด้านค่าใช้จ่ายและกำหนดเป้าหมายการบริหารค่าใช้จ่ายทั้งต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายขายและบริหารให้สอดคล้องกับเป้าหมายการประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯ ดังนี้

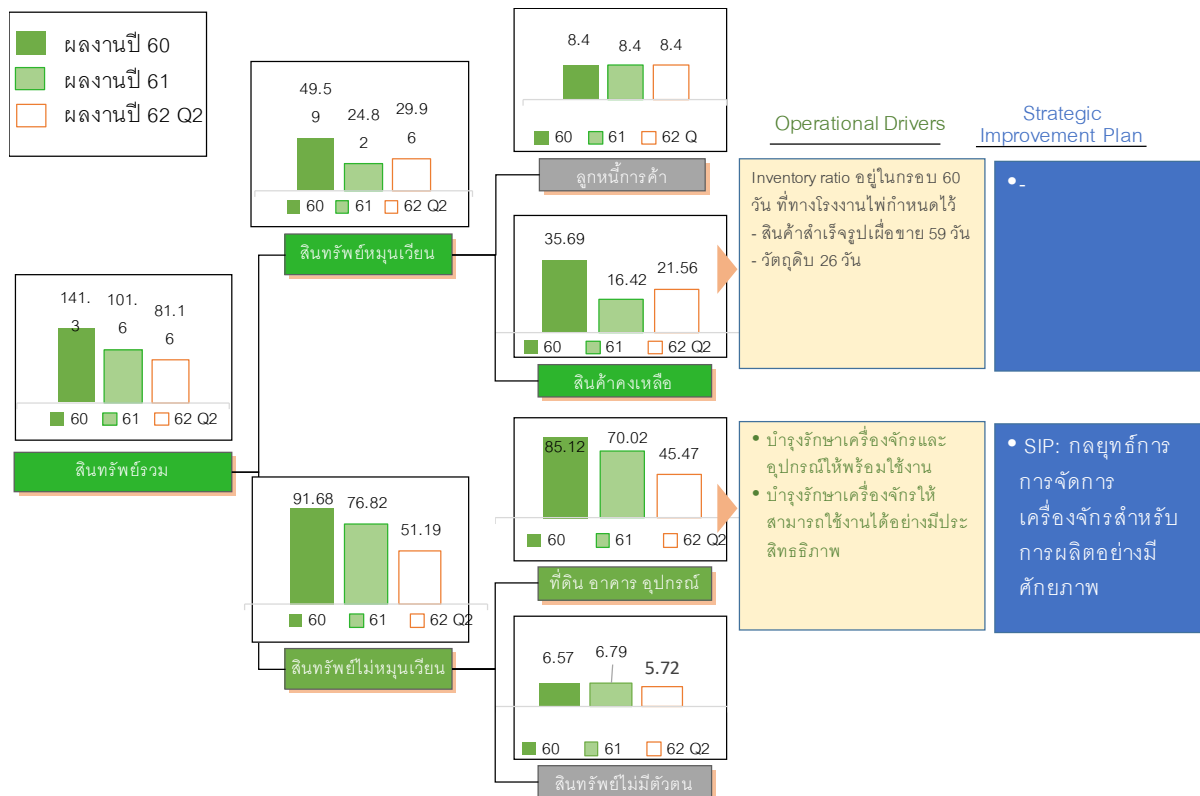
แผน	การดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
SIP: กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิตอย่างเป็นรูปธรรม				
การลดต้นทุนการผลิตอย่างเป็นรูปธรรม	• ควบคุมอัตราสูญเสีย	<ul style="list-style-type: none"> ไฟตัวเล็ก <2% ไฟป๊อกระดาษ และไฟป๊อกลาสติก <3% ไฟป๊อกขอบทอง <4.25% 	ฝ่ายผลิตไฟ	
การลดต้นทุนการผลิต	• ลดต้นทุนการผลิตไฟ	<ul style="list-style-type: none"> ลดสัดส่วนต้นทุนการผลิตไฟต่อหน่วย *เป้าหมายปี 63 ไฟตัวเล็ก < 21.66 บาท/หน่วย ไฟป๊อกระดาษ < 36.88 บาท/หน่วย ไฟป๊อกลาสติก < 57.36 บาท/หน่วย ไฟป๊อกขอบทอง < 67.57 บาท/หน่วย 	ฝ่ายผลิตไฟ	ต้นทุนต่อหน่วยปี avg. 60-61 • ไฟตัวเล็ก 20 บาท/หน่วย • ไฟป๊อกระดาษ 29 บาท/หน่วย • ไฟป๊อกลาสติก 51 บาท/หน่วย • ไฟป๊อกขอบทอง 56 บาท/หน่วย
	• ลดต้นทุนการผลิตไฟ	<ul style="list-style-type: none"> สัดส่วนต้นทุนการขายและบริหารรวมต่อรายได้รวม ไม่เกินร้อยละ 34 	ฝ่ายผลิตไฟ	ผลงาน ปี 61 = 37.44 PA62 อัตราต้นทุนต่อรายได้ระดับ 3 = 36% ระดับ 5 = 32%



4.2.3 ด้านทุนทรัพย์

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินด้านทุนทรัพย์ที่สำคัญหรือมีค่าความอ่อนไหวสูง ได้แก่ เงินสดและเงินฝาก สถาบันการเงิน เงินลงทุนชั่วคราว ที่ดินอาคารอุปกรณ์ และสินค้าคงเหลือ

ในภาพรวมของสินทรัพย์และทุนทรัพย์ (Invested Capital) ที่ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์ธุรกิจไฟนั้น พบว่าในปี 2561 ศูนย์ธุรกิจไฟ มีสินทรัพย์รวมปรับลดลงจากปี 2560 ค่อนข้างมาก โดยสินทรัพย์ส่วนใหญ่อยู่ที่ ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ รวมเท่ากับ 70.02 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนที่ใหญ่ที่สุด เท่ากับร้อยละ 86.27 ของสินทรัพย์ และทุนทรัพย์รวม รองลงมา คือ สินค้าคงเหลือ คิดเป็นร้อยละ 20.23 อีกทั้งในไตรมาสที่ 2 ของปี 2562 นี้ สินทรัพย์รวมของศูนย์ธุรกิจไฟยังคงลดลง ดังนั้น จึงควรมีการตรวจสอบเครื่องจักรให้มีความพร้อมใช้งานอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการงานที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคตได้



แผนภาพ แสดงปัจจัยขับเคลื่อนของสินทรัพย์รวมของศูนย์ธุรกิจไฟ ปี 2560 – 2562 Q2

จากการวิเคราะห์สินทรัพย์และทุนทรัพย์ (Invested Capital) ที่ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์ธุรกิจไฟ สามารถสรุปกลยุทธ์ SIP ได้ดังนี้

แผน	การดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
SIP: กลยุทธ์การจัดการเครื่องจักรสำหรับการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ				
ร้อยละเครื่องจักรที่พร้อมใช้งาน	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่พร้อมใช้งาน 	➢ ร้อยละ 80		



กล่าวโดยสรุป จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ต่างๆสามารถนำมาสรุปเป็นยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยนำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มาประมวลรวมกัน เพื่อทำการรวมกลุ่มกลยุทธ์ที่คล้ายคลึงกันและจัดกลุ่มยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เป็นกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ

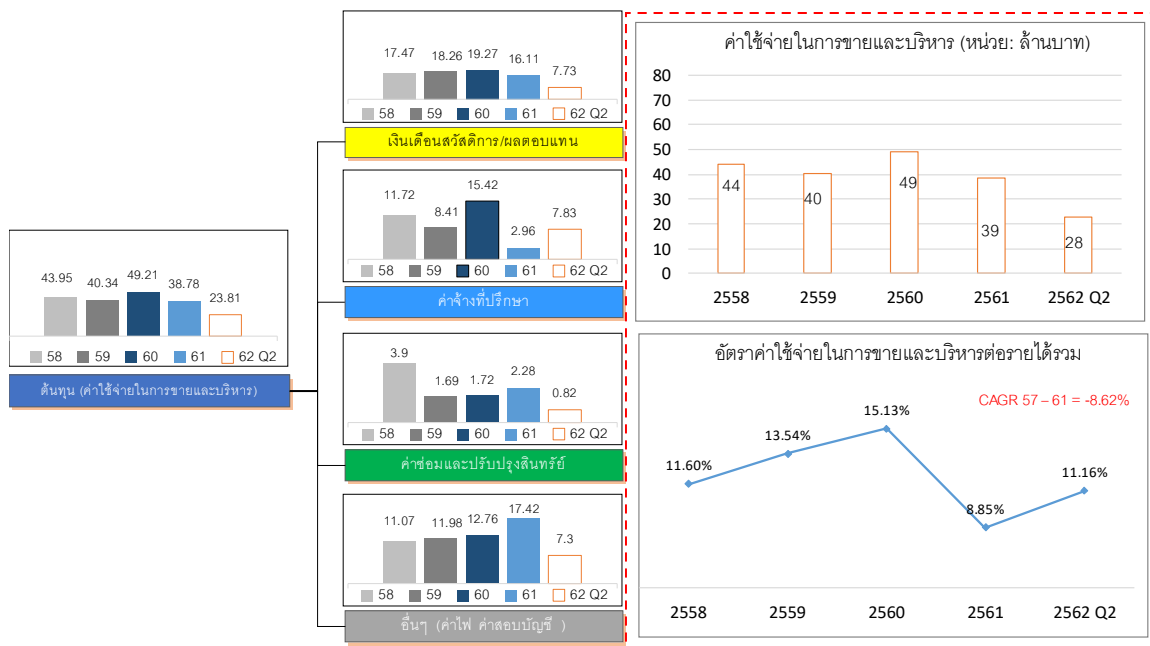
4.2.3 กลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพ - ศูนย์อำนาจการ

ปี 2562 เป็นปีแรกที่มีการกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพ แยกตามศูนย์ธุรกิจ โดยในศูนย์อำนาจการ จะมีการแบ่งปัจจัยขับเคลื่อนออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย และด้านทุนทรัพย์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ด้านค่าใช้จ่าย

ในปี 2561 พบว่า ส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในปี 2561 เท่ากับ 38.78 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนหน้าหรือในปี 2560 ที่เท่ากับ 49.21 ล้านบาท

อย่างไรก็ตามเช่นเดียวกับต้นทุนขายต่อรายได้ พบว่า ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ของโรงงาน โฟมีสัดส่วนที่สูงมากขึ้นจากรายได้ที่ลดลง โดยในปี 2561 มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้เท่ากับ ร้อยละ 8.85 ซึ่งลดลงจากปี 2560 ที่เท่ากับร้อยละ 15.13 และต่ำสุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา



แผนภาพ แสดงปัจจัยขับเคลื่อนของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารปี 2558 - 2562 Q2

โดยค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในปี 2561 ประกอบด้วย

- เงินเดือนและสวัสดิการ/ผลตอบแทน ในปี 2561 มีมูลค่า 16.11 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 41.45 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)
- ค่าจ้างที่ปรึกษา ในปี 2561 มีมูลค่า 2.96 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 7.63 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)



- ค่าซ่อมและปรับปรุงสินทรัพย์ 2561 มีมูลค่า 2.28 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 5.88 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)
- ค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าสอบบัญชี ในปี 2561 มีมูลค่า (คิดเป็นร้อยละ 44.92 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)

โรงงานไฟฟ้จิ่งได้วางแผนการดำเนินงานด้านการบริหารค่าใช้จ่าย โดยให้มีการบริหารต้นทุนผลิตจากการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการลดต้นทุนวัตถุดิบในกระบวนการผลิต ประกอบกับการมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อสร้างขีดความสามารถในการดำเนินงาน

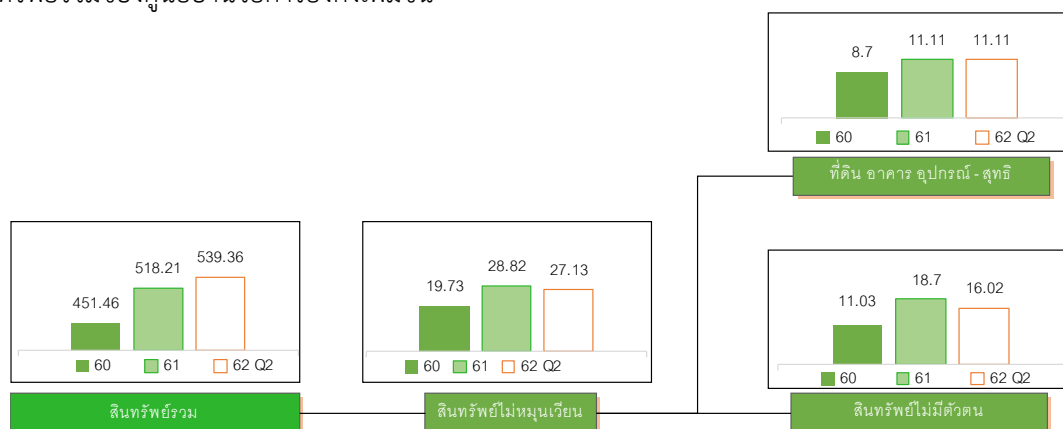
ดังนั้น ศูนย์อำนวยการได้สรุปกลยุทธ์ SIP สำหรับปี 2563 ด้านค่าใช้จ่ายและกำหนดเป้าหมายการบริหารค่าใช้จ่ายทั้งต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายขายและบริหารให้สอดคล้องกับเป้าหมายการประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯ ดังนี้

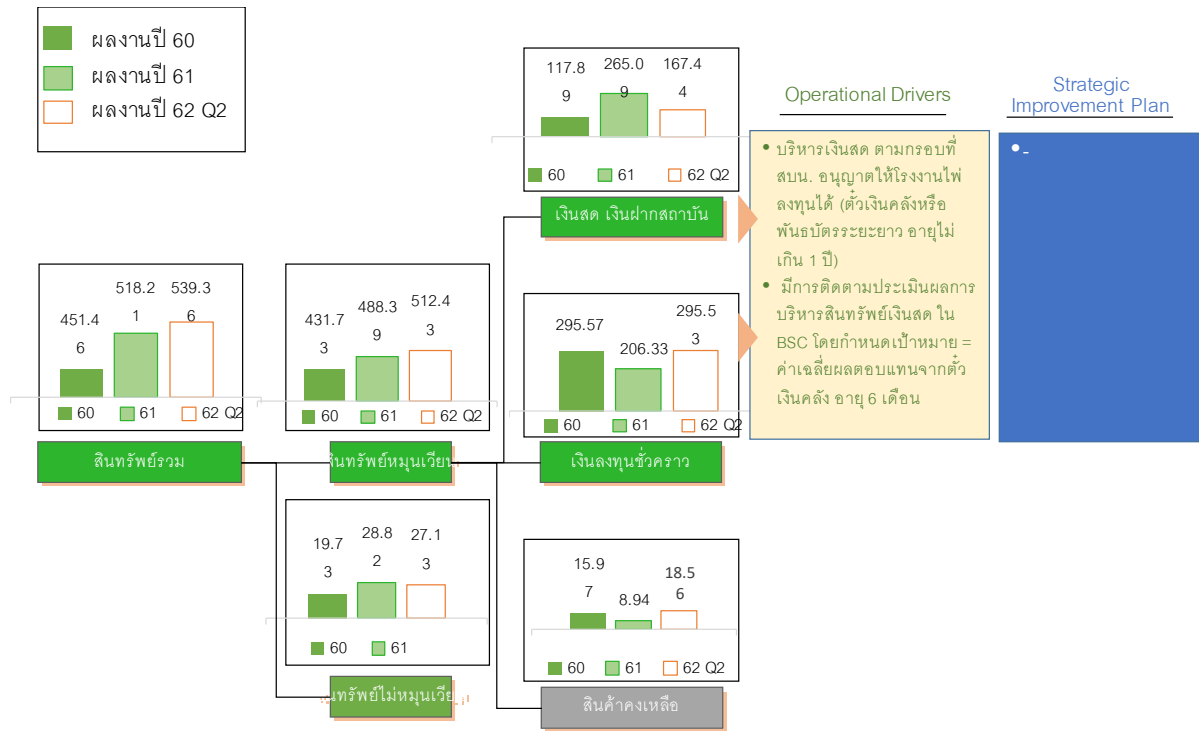
แผน	การดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
SIP: กลยุทธ์บริหารการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ				
บริหารสัญญาให้สิทธิอย่างมีประสิทธิภาพ	• บริหารการใช้ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	➢ ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ไม่เกิน 10.50%	ฝ่ายอำนวยการ	ผลงานปี 61 = 8.85% เป้า 62 ระดับ 3 = 12% ระดับ 5 = 10%

2) ด้านทุนทรัพย์

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินด้านทุนทรัพย์ที่สำคัญหรือมีค่าความอ่อนไหวสูง ได้แก่ เงินสดและเงินฝากสถาบันการเงินเงินลงทุนชั่วคราวที่ดินอาคารอุปกรณ์และสินค้ค้างเหลือ

ในภาพรวมของสินทรัพย์และทุนทรัพย์ (Invested Capital) ที่ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์อำนวยการนั้นพบว่าในปี 2561 ศูนย์อำนวยการ มีสินทรัพย์รวมปรับเพิ่มขึ้นจากปี 2560 ค่อนข้างมากโดยสินทรัพย์ส่วนใหญ่อยู่ที่เงินสด เงินฝากสถาบันฯ รวมเท่ากับ 265.09 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนที่ใหญ่ที่สุดเท่ากับร้อยละ 51.15 ของสินทรัพย์และทุนทรัพย์รวม รองลงมา คือ เงินลงทุนชั่วคราว คิดเป็นร้อยละ 39.82 อีกทั้งในไตรมาสที่ 2 ของปี 2562 นี้ สินทรัพย์รวมของศูนย์อำนวยการยังคงเพิ่มขึ้น





แผนภาพ แสดงปัจจัยขับเคลื่อนของสินทรัพย์รวมของศูนย์อำนาจการ ปี 2560 – 2562 Q2

จากการวิเคราะห์สินทรัพย์และทุนทรัพย์ (Invested Capital) ที่ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์อำนาจการ สามารถสรุปกลยุทธ์ SIP ได้ดังนี้

แผน	การดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
SIP: กลยุทธ์ติดตามและประเมินผลความคุ้มค่าการดำเนินงานที่สำคัญของโรงงานไฟ				
ศึกษาและวิเคราะห์ ความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ของโครงการลงทุน	• จัดทำผลการศึกษาและ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ของ โครงการลงทุน ครบถ้วนทุก โครงการ ตามแผน	➢ ร้อยละ 100		
เพิ่มศักยภาพการจ้าง งานที่ปรึกษาภายนอก	• จัดทำรายงานสรุปผลการ ดำเนินงานทุกโครงการ (ความสำเร็จของโครงการ และการนำผลการศึกษาไป ใช้ประโยชน์ในโรงงานไฟ)	➢ จัดทำรายงานแล้วเสร็จ ครบถ้วน ทุกโครงการ		

* EP Driver ด้านเงินสดและเงินลงทุน มีการวัดอัตราผลตอบแทนใน BSC

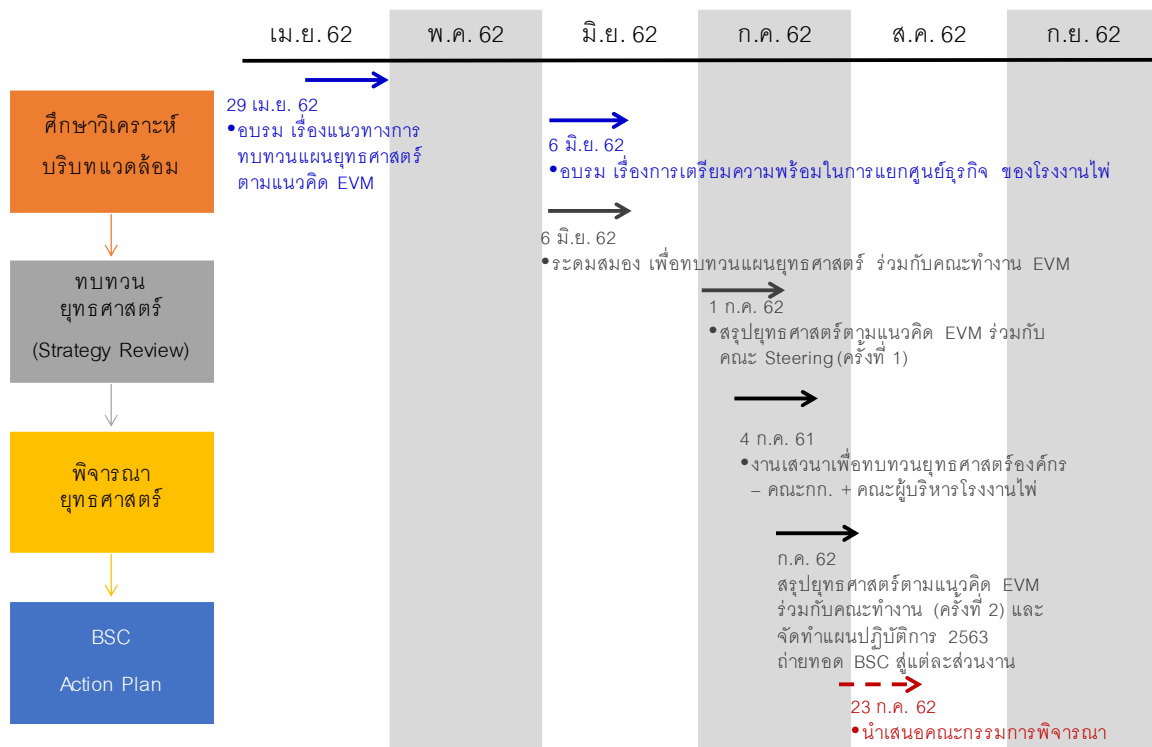
กล่าวโดยสรุปจากการวิเคราะห์กลยุทธ์ต่างๆสามารถนำมาสรุปเป็นยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยนำ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มาประมวลร่วมกันเพื่อทำการรวมกลุ่มกลยุทธ์ที่คล้ายคลึงกัน และจัดกลุ่มยุทธศาสตร์ให้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เป็นกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ



บทที่ 5: การทบทวนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2562

ในเนื้อหาบทนี้ จะเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์บริษัทแวดล้อม และบทวิเคราะห์ SWOT Matrix มาพิจารณากลับกรองและจัดทำให้ได้เป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของโรงงานไฟ ที่ทบทวนตามแนวคิด EVM ประจำปี 2562

การทบทวนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2562 เพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจ ของโรงงานไฟ ปี 2561-2564 นี้ ผ่านกระบวนการกลั่นกรองพิจารณาร่วมกันจากการเข้าร่วมประชุมระดมสมองเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2562 ระหว่างคณะกรรมการโรงงานไฟ ผู้อำนวยการ คณะกรรมการกำหนดทิศทาง (Steering Committee) คณะทำงาน EVM และเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงานร่วมกัน ดังนี้



แผนภาพแสดงกระบวนการและระยะเวลาในการดำเนินงานทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2562



โดยมีตารางระยะเวลาในการดำเนินงานทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2562 ดังนี้

วันที่	กิจกรรม
วันที่ 29 เมษายน 2562	การอบรม เรื่องแนวทางการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM
วันที่ 6 มิถุนายน 2562	การอบรม เพื่อเตรียมความพร้อมในการแยกศูนย์ธุรกิจ ของโรงงานไฟ
วันที่ 6 มิถุนายน 2562	การประชุมเพื่อพิจารณาทบทวนบริบทที่สำคัญ ของ โรงงานไฟในปัจจุบัน และระดมสมอง เพื่อพิจารณาการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ร่วมกับผู้บริหาร และ คณะทำงาน EVM ของ โรงงานไฟ
วันที่ 1 กรกฎาคม 2562	การประชุมเพื่อพิจารณาสรุปยุทธศาสตร์ ของ โรงงานไฟในปัจจุบันตามแนวคิด EVM ร่วมกับผู้บริหาร และคณะทำงาน EVM ของ โรงงานไฟและแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562 ร่วมกับคณะกรรมการกำหนดทิศทาง (Steering Committee) (ครั้งที่ 1)
วันที่ 4 กรกฎาคม 2562	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2561ร่วมกับ คณะกรรมการโรงงานไฟ และคณะผู้บริหาร บุคลากรของโรงงานไฟที่เกี่ยวข้อง
วันที่ 19 กรกฎาคม 2562	การประชุมเพื่อพิจารณาสรุปยุทธศาสตร์ ของ โรงงานไฟในปัจจุบัน ตามแนวคิด EVM ร่วมกับผู้บริหาร และคณะทำงาน EVM ของ โรงงานไฟ พร้อมจัดทำ Balanced Scorecard ระดับองค์กร (ครั้งที่ 2)
วันที่ 23 กรกฎาคม 2562	นำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟพิจารณาเห็นชอบการทบทวนแผนวิสาหกิจตาม แนวคิด EVM ประจำปี 2562
วันที่ 24 มีนาคม 2563	นำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟพิจารณาเห็นชอบการทบทวนแผนวิสาหกิจ ต้น ปี ประจำปี 2563 เพื่อทบทวนกรอบยุทธศาสตร์และเป้าหมายให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ ที่เปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผล ดำเนินงานของโรงงานไฟ ประจำปี 2563

5.1 ยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2561 – 2564 (ทบทวนปี 2562)

การทบทวนแผนวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2561 -2564 ในคราวนี้ เป็นการทบทวนรายงานฉบับที่ โรงงานไฟได้ทบทวนล่าสุด เมื่อปี 2562 ที่ผ่านมา โดยทบทวนความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ที่ใช้และสอดคล้องกับ เป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลดำเนินงานของโรงงานไฟ ประจำปี 2563 ควบคู่ไปกับการ วิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือในอีกทาง หนึ่ง คือ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ใหม่ที่มีความสำคัญต่อการวางรากฐานและพัฒนากระบวนการทำงานและเพิ่มศักยภาพ ของโรงงานไฟให้พร้อมต่อการแข่งขันทั้งในธุรกิจไฟและธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงอันจะได้นำมากำหนด แนวทางในการดำเนินงานในภายภาคหน้าต่อไป

โดยการทบทวนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM สำหรับ 2563 ได้รับการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการ โรงงานไฟ เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2563 โดยมีรายละเอียดดังนี้



แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564 (สำหรับ ปี 2563)

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2561 – 2564 สำหรับปี 2563 นี้ เป็นการทบทวนเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส”

โรงงานไฟยังคงวิสัยทัศน์ระยะยาวขององค์กร ในการเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดยมีการทบทวนและปรับปรุงให้มีความชัดเจนในการรองรับทิศทาง การดำเนินงานเชิงนโยบายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

- พันธกิจ**
- 1) ผลิตและจัดหาเครื่องหมายการจดทะเบียนภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจดทะเบียนรายได้ของกรมสรรพสามิต
 - 2) ให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรเพื่อการจดทะเบียนรายได้แก่หน่วยงานภาครัฐ
 - 3) ครอบครองตลาดไฟในประเทศทั้งหมดและขยายสู่ธุรกิจไฟคาสีในภูมิภาค
 - 4) บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
 - 5) ผสมผสานเทคโนโลยีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์

โดยในภาพรวม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟในระยะ 4 ปีข้างหน้า กำหนดขึ้นเพื่อเป็นทิศทางของกรอบยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564 ประกอบด้วย 5 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สำหรับ แผนวิสาหกิจ ประจำปี 2561 - 2564	
<input type="checkbox"/>	เพิ่มความสามารถการแข่งขันและให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเพื่อสนับสนุนการจดทะเบียนรายได้ภาครัฐ
<input type="checkbox"/>	บริหารสัญญาสัมปทานอย่างมีประสิทธิภาพและควบคุมตลาดธุรกิจไฟในประเทศอย่างเหมาะสม
<input type="checkbox"/>	บริหารองค์กรตามรูปแบบศูนย์ธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
<input type="checkbox"/>	บริหารทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและให้เกิดประโยชน์สูงสุด
<input type="checkbox"/>	สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาร่วมกัน

รายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2561 – 2564 (สำหรับ ปี 2563) เป็นดังแผนภาพต่อไปนี้



ทิศทางการพัฒนาของโรงงานไฟฟ้าและศูนย์ธุรกิจ ปี 2563 - 2568



ศูนย์ Security Printing & Solutions

- เพิ่มศักยภาพการผลิตพิมพ์สรรพสามิต

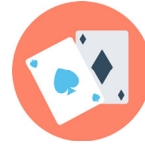
- ปี 63 เพิ่มศักยภาพการผลิตพิมพ์สรรพสามิตชนิดใหม่ ได้แก่ สแตมป์ยาสูบ Cigarette และสแตมป์สุรา (นำเข้า)

- สามารถพิมพ์สแตมป์สรรพสามิตได้ทุกประเภท ภายในปี 2564

- สร้างรายได้จากการพิมพ์สแตมป์สรรพสามิตอย่างต่อเนื่อง

ปี 63	99.67 ลบ.
ปี 64 - ปี 68	462 ลบ. / ปี

- งานพิมพ์ทั่วไป - ใช้ประโยชน์จากสิทธิพิเศษการเป็นโรงพิมพ์ของรัฐและผลิตโดยใช้ capacity ที่เหลือ



ศูนย์ธุรกิจไฟ

- จัดทำสัญญาให้สิทธิต่อเนื่อง ในปี 2563

- รักษารายได้จากสัญญาให้สิทธิ

ปี 63	329 ลบ.
ปี 64 - ปี 68	เติบโตปีละ 4%

- ขยายตลาดไฟนอกสัมปทานสู่กลุ่มเป้าหมายตลาดค้าปลีกในประเทศเพื่อนบ้าน

ปี 63	200,000 สำหรับ
-------	----------------



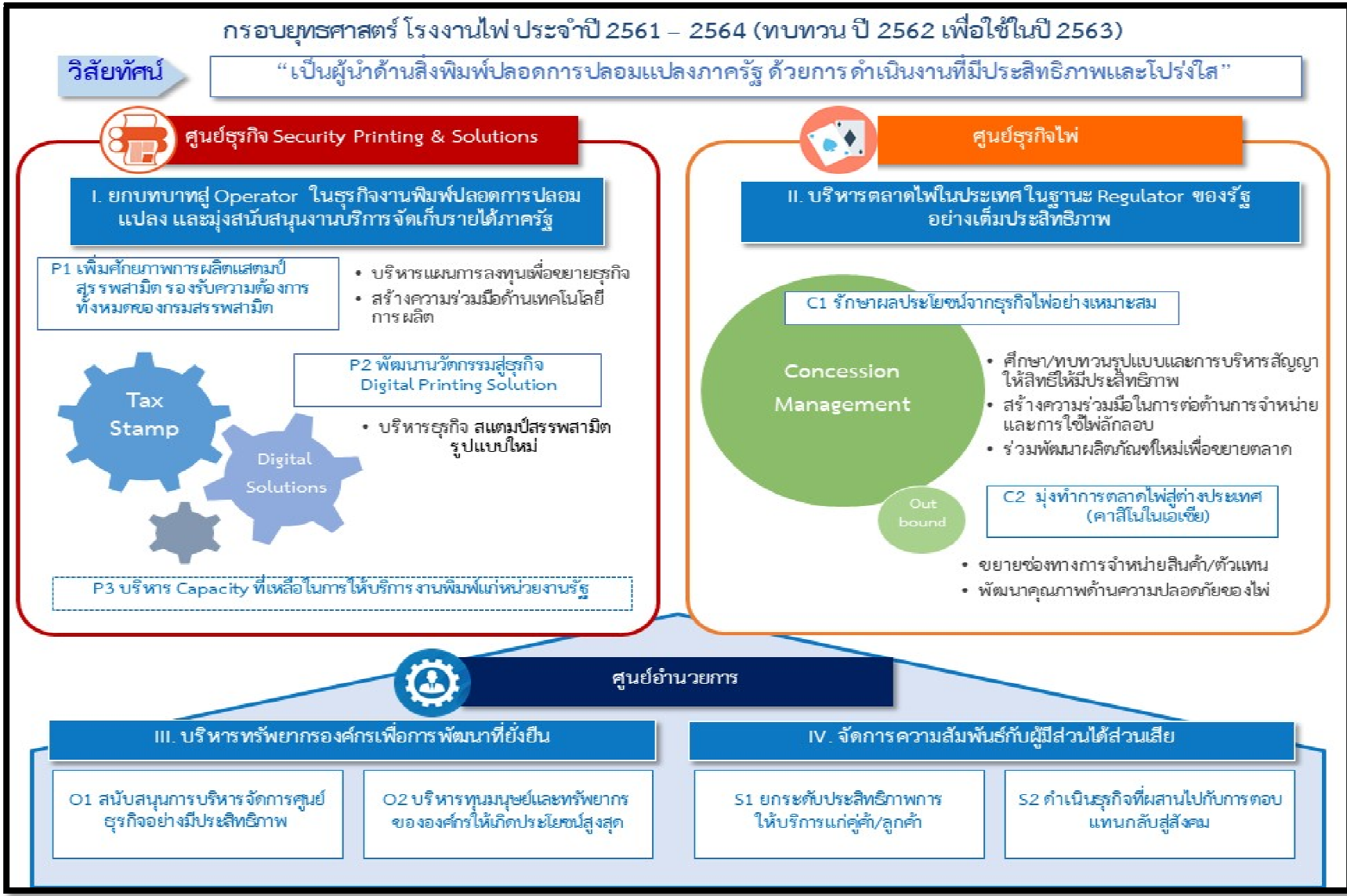
ศูนย์อำนวยการ

- บริหารและติดตามโครงการลงทุนเพื่อรองรับการเติบโตของศูนย์ธุรกิจงานพิมพ์ และศูนย์ธุรกิจไฟ

- ยกระดับประสิทธิภาพด้านการตลาดและการขาย รองรับการขายธุรกิจขององค์กร

- บริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ - จัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และบริหารจัดการได้

- พัฒนาทุนมนุษย์รองรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และให้สามารถปรับตัวตามเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างเหมาะสม



หมายเหตุ : P = Print, C = Card, O = Operation, S = Synergy



	2563	2564	2565	2566
Printing Business Expansion	ดำเนินงานตามแผนความร่วมมือ BOT - เครื่องพิมพ์รุ่น - รับงานพิมพ์ สแตมป์สุราและยาสูบแบบใหม่	ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน เพื่อวิจัยและพัฒนาสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง		
	ดำเนินงานตามแผน Digital Transformation			
	ดำเนินงานตามแผน โครงการงานจ้างที่ปรึกษาสำรวจ สภาพทางกายภาพ สถาปัตยกรรม และวิศวกรรมทุกระบบ และงานออกแบบปรับปรุงอาคารพร้อมทั้งศึกษาแนวทางการลงทุนที่เหมาะสมสำหรับโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต			
Regulate Playing Card Market	กิจกรรมส่งเสริมการปราบปรามไพ่ลักลอบ			
	ขยาย/เพิ่มช่องทางการจำหน่ายไพ่นอกสัมปทาน - หาดตัวแทนจำหน่ายเพิ่ม, หาช่องทางการจำหน่ายอื่น			
	พัฒนาสินค้าไพ่ร่วมกับผู้รับสัมปทาน เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด			
Increase competency level	ศึกษาและพัฒนาผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่อง ที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายคาสีโน และเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าร่วมงานแสดงสินค้าคาสีโนระดับนานาชาติในระยะถัดไป			
	พัฒนาศักยภาพการตลาดและการขายผ่านสารสนเทศ - ปรับปรุง e-Commerce สำหรับลูกค้า			
	ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน และปรับปรุงกระบวนการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขัน			
Supporting Activities	จัดทำคู่มือการคำนวณต้นทุนกระบวนการผลิต แยกตามศูนย์ธุรกิจ รายกิจกรรม	กิจกรรมการบริหารต้นทุน		
	โครงการจัดทำแผนวิสาหกิจระยะยาว (องค์กร, บุคลากร, สารสนเทศ) ทบทวนและปรับโครงสร้างองค์กร	ประเมินสมรรถนะในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากร	บริหารทุนมนุษย์อย่างยั่งยืน	
	การนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ทั่วทั้งองค์กร			
	โครงการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ			



กรอบยุทธศาสตร์โรงงานไฟฟ้า ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2564
(ทบทวนปี 2562 เพื่อใช้ในปี 2563)

วิสัยทัศน์ : เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส			
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี			
1.ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	2.ด้านความมั่นคง	3.ด้านพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน	6.การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12			
3.การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ	5.สร้างเสริมความมั่นคงแห่งชาติ	1.การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์	6.การบริหารจัดการภาครัฐป้องกันการทุจริต 9.การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ 10.ความร่วมมือระหว่างประเทศ
เป้าหมายและทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ ปี 2560 – 2564			
2. บริหารแผนการลงทุนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ	1. กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติ	3.เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว	4. สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน DE 5. ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม
ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม			
บทบาท/เป้าหมาย 1. มีบทบาทและทิศทางการดำเนินงานชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 2. ดำเนินงานตามบทบาทและทิศทางที่กำหนดได้ครบถ้วน		ธรรมาภิบาลและบริหารจัดการที่ดี 1. มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีธรรมาภิบาล 2. มีบุคลากรที่มีศักยภาพ	
การลงทุน 1. มีแผนการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจระยะ 5 ปี 2. มีแหล่งเงินที่เหมาะสมครบถ้วนทุกโครงการ		ฐานะการเงินที่มั่นคง 1. มีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งในระยะกลางและระยะยาว 2. มีกลไกที่สนับสนุนทางการเงินแก่รัฐวิสาหกิจ	
เทคโนโลยีและนวัตกรรม 1. ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาการให้บริการแก่ประชาชน			
ยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต 5 ปี (2560 - 2564)			
1.บูรณาการการจับเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพ 4.ขับเคลื่อนการใช้นวัตกรรมเพื่อไปสู่การปฏิบัติ	3.บริหารองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล	2.นโยบายภาษีเพื่อสร้างสมดุลทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน	
พันธกิจโรงงานไฟฟ้า			
1.ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความหมายการจัดเก็บภาษีทุกประเภท เพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต 2. ให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรเพื่อการจัดเก็บรายได้ แก่หน่วยงานภาครัฐ	3. ครอบครองตลาดไฟฟ้าในประเทศทั้งหมด และขยายสู่ธุรกิจไฟฟ้าในภูมิภาค	4. บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี	
ยุทธศาสตร์โรงงานไฟฟ้า			
1.ยกบทบาทผู้ Operator ในธุรกิจงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และมุ่งสนับสนุนงานบริการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ	2.บริหารตลาดไฟฟ้าในประเทศในฐานะ Regulator ของรัฐอย่างเต็มประสิทธิภาพ	3.บริหารทรัพยากรองค์กรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	4.จัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
เป้าประสงค์ที่ 1.1 เพิ่มศักยภาพการผลิตแอสแตมป์สรรพสามิต รองรับความต้องการทั้งหมดของกรมสรรพสามิต กลยุทธ์ 1.1.1 มีศักยภาพและความสามารถในการผลิต (Capacity) ที่เพียงพอต่อความต้องการแอสแตมป์สรรพสามิตของกรมฯ กลยุทธ์ 1.1.2 บริหารแผนการลงทุนเพื่อขยายธุรกิจอย่างเหมาะสม กลยุทธ์ 1.1.3 สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เทคโนโลยีการผลิตแอสแตมป์ร่วมกัน เป้าประสงค์ที่ 1.2 พัฒนานวัตกรรมธุรกิจ Digital Printing Solution กลยุทธ์ 1.2.1 บริหารธุรกิจแอสแตมป์สรรพสามิตรูปแบบใหม่ กลยุทธ์ 1.2.2 พัฒนาศักยภาพองค์กรเพื่อรองรับเทคโนโลยีสารสนเทศด้านความปลอดภัยการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ เป้าประสงค์ 1.3 ให้บริการงานพิมพ์แก่หน่วยงานภาครัฐ กลยุทธ์ 1.3.1 ประชาสัมพันธ์ และใช้ประโยชน์จากสิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ กลยุทธ์ 1.3.2 ปรับปรุงกระบวนการ และบริหารต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนได้	เป้าประสงค์ที่ 2.1 รักษาผลประโยชน์จากธุรกิจไฟฟ้าอย่างเหมาะสม กลยุทธ์ 2.1.1 ศึกษา ทบทวนรูปแบบและการบริหารสัญญาให้สิทธิให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ 2.1.2 สร้างความร่วมมือในการต่อต้านกีดกันการค้า การจำหน่ายและการใช้ไฟฟ้าลักลอบ กลยุทธ์ 2.1.3 ร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อขยายตลาด เป้าประสงค์ที่ 2.2 มุ่งทำตลาดไฟฟ้ต่างประเทศ (คาบิโนเอเชีย) กลยุทธ์ 2.2.1 ขยายช่องทางจำหน่ายสินค้า/ตัวแทน กลยุทธ์ 2.2.2 พัฒนาคูณภาพด้านความปลอดภัยของไฟฟ้ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดต่างประเทศ	เป้าประสงค์ที่ 3.1 สนับสนุนการบริหารจัดการศูนย์ธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ 3.1.1 ปรับโครงสร้าง และรูปแบบการบริหารจัดการที่สนับสนุนการดำเนินงานตามศูนย์ธุรกิจ กลยุทธ์ 3.1.2 จัดทำระบบการเก็บข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ 3.1.3 บริหารต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร เป้าประสงค์ที่ 3.2 บริหารทุนมนุษย์และทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด กลยุทธ์ 3.2.1 บริหารและพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ กลยุทธ์ 3.2.2 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และพื้นที่ในกระบวนการผลิตรองรับการขยายธุรกิจขององค์กร กลยุทธ์ 3.2.3 ปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน	เป้าประสงค์ที่ 4.1 ยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการแก่ผู้ค้า กลยุทธ์ 4.1.1 พัฒนา Portal website เพื่อการบริการและประชาสัมพันธ์ เป้าประสงค์ที่ 4.2 ดำเนินธุรกิจที่ผสมผสานไปกับการตอบแทนกลับสู่สังคม กลยุทธ์ 4.2.1 นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนกิจกรรมเชิงสังคม กลยุทธ์ 4.2.2 สื่อสารภาพลักษณ์อย่างเหมาะสม



เมื่อพิจารณาจัดกลุ่มและสังเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญด้วยเครื่องมือ SWOT Matrix แล้ว พบว่ายุทธศาสตร์ของโรงงานไฟจะมีทั้งหมด ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ประเด็น ยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ย่อย (กลยุทธ์) ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: ยกบทบาทสู่ Operator ในธุรกิจงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและมุ่งสนับสนุนงานบริการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	ยกบทบาทสู่ Operator ในธุรกิจงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและมุ่งสนับสนุนงานบริการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ	
เป้าหมาย	1) โรงงานไฟสามารถผลิตแอสแตมป์สรรพสามิตได้ทุกประเภท เพื่อรองรับความต้องการงานพิมพ์ ของ กรมสรรพสามิต ภายในปี 2564 2) โรงงานไฟมีการพัฒนานวัตกรรมสู่ธุรกิจ Digital Printing Solutions และเร่งดำเนินงานเชิงรุกในธุรกิจแอสแตมป์สรรพสามิตรูปแบบใหม่ตามนโยบายของกรมสรรพสามิต 3) โรงงานไฟสามารถขยายการให้บริการงานพิมพ์แก่หน่วยงานรัฐภายใต้สังกัดกระทรวงการคลัง	
ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ผลผลิต / ผลลัพธ์
P.1 การเพิ่มศักยภาพการผลิตแอสแตมป์สรรพสามิต รองรับความต้องการทั้งหมดของกรมสรรพสามิต	<ul style="list-style-type: none"> - มีศักยภาพและความสามารถในการผลิต (Capacity) ที่เพียงพอต่อความต้องการของกรมสรรพสามิต - บริหารแผนการลงทุนเพื่อขยายธุรกิจอย่างเหมาะสม - สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เทคโนโลยีการผลิตแอสแตมป์ร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง - จำนวนสิ่งพิมพ์รูปแบบใหม่ (สแตมป์สรรพสามิต) เพิ่มขึ้นทุกปี - อัตราต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ต่อรายได้สิ่งพิมพ์ ร้อยละ 48 - อัตราสูญเสียของผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ไม่เกินร้อยละ 2.95
P.2 การพัฒนานวัตกรรมสู่ธุรกิจ Digital Printing Solutions	<ul style="list-style-type: none"> - การมีความพร้อมในการให้บริการธุรกิจแอสแตมป์สรรพสามิตรูปแบบใหม่ - พัฒนาศักยภาพองค์กรเพื่อรองรับเทคโนโลยีสารสนเทศด้านความปลอดภัยการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> - ระดับความสำเร็จการศึกษาความเป็นไปได้ และการเตรียมความพร้อมของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์แอสแตมป์สรรพสามิตรูปแบบใหม่
P.3 การให้บริการงานพิมพ์แก่หน่วยงานภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> - ประชาสัมพันธ์และใช้ประโยชน์จากสิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ - ปรับปรุงกระบวนการและบริหารต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่นได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มความสามารถในการพิมพ์และรับงานสื่อประชาสัมพันธ์รูปแบบต่างๆ - มีลูกค้าสิ่งพิมพ์ภาครัฐรายใหม่

ประเด็นยุทธศาสตร์การยกบทบาทสู่ Operator ในธุรกิจงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและมุ่งสนับสนุนงานบริการจัดเก็บรายได้ภาครัฐให้ความสำคัญต่อการขยายสู่ธุรกิจใหม่ด้านธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (Growth Strategy) ไปพร้อมๆ กับเพิ่มศักยภาพในการให้บริการและขยายฐานลูกค้างานพิมพ์รับจ้างทั่วไปแก่หน่วยงานภาครัฐ ในขณะเดียวกัน ยังให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นผลิตภัณฑ์นวัตกรรม เพื่อเป็นการวางรากฐานไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable growth) ขององค์กร



โดยในยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่อยู่ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์การยกยอบทบาทผู้ Operator ในธุรกิจงานพิมพ์
ปลอดการปลอมแปลงและมุ่งสนับสนุนงานบริการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

P.1 การเพิ่มศักยภาพการผลิตแอสแตมปีสรรพสามิต รองรับความต้องการทั้งหมดของกรมสรรพสามิต

เป็นการขยายธุรกิจใหม่ด้านธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy) นี้ จะให้ความสำคัญกับความสามารถในการดำเนินงานผลิตแอสแตมปีสรรพสามิต เพื่อรองรับความต้องการ
งานแอสแตมปีของกรมสรรพสามิตเป็นหลัก โดยกำหนดเป้าหมายให้มีการจัดทำแผนการลงทุนที่เหมาะสม ในการจัดหา
เครื่องจักรอุปกรณ์ และเทคโนโลยี ที่มีศักยภาพในการผลิต และมีความสามารถในการผลิต (Capacity) แอสแตมปี
สรรพสามิตรูปแบบใหม่ ที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการของกรมสรรพสามิต

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- มีศักยภาพและความสามารถในการผลิต (Capacity) ที่เพียงพอต่อความต้องการของกรม
สรรพสามิต
- บริหารแผนการลงทุนเพื่อขยายธุรกิจอย่างเหมาะสม
- สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เทคโนโลยีการผลิตแอสแตมปีร่วมกัน

P.2 การพัฒนานวัตกรรมสู่ธุรกิจ Digital Printing Solutions

โรงงานไฟ กำหนดยุทธศาสตร์ด้านสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงโดยให้ความสำคัญกับการ
พัฒนาศักยภาพและขยายตลาดด้วยผลิตภัณฑ์งานพิมพ์ทั่วไปและแอสแตมปีสรรพสามิต ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลักของ
โรงงานไฟในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม โรงงานไฟยังได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาต่อยอดด้วยการนำเทคโนโลยี
ดิจิทัลและนวัตกรรมมาสร้างสรรคผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated Product) เพื่อก้าวสู่ธุรกิจ
สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในอนาคตที่ขยายตัวสู่ธุรกิจ Digital Printing Solutions อันเป็นการวางรากฐานไปสู่
การเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable growth) ขององค์กร

ทั้งนี้ คณะกรรมการโรงงานไฟได้ให้นโยบายในการพัฒนา Digital Printing Solutions โดยให้โรงงานไฟเร่ง
ดำเนินงานเชิงรุก เพื่อให้บริการธุรกิจแอสแตมปีสรรพสามิตรูปแบบใหม่ ของ กรมสรรพสามิต ที่กำลังจัดให้มีในปี 2563

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ได้แก่

- การมีความพร้อมในการให้บริการธุรกิจแอสแตมปีสรรพสามิตรูปแบบใหม่
- พัฒนาศักยภาพองค์กรเพื่อรองรับเทคโนโลยีสารสนเทศด้านความปลอดภัยการจัดเก็บรายได้
ภาครัฐ

P.3 การให้บริการงานพิมพ์แก่หน่วยงานภาครัฐ

นอกจากการขยายธุรกิจใหม่ด้านธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง การเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth
Strategy) จากศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์นี้ ยังให้ความสำคัญกับการเพิ่มศักยภาพและขยายฐานลูกค้างานพิมพ์รับจ้างทั่วไป
สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐที่สังกัดกระทรวงการคลัง ทั้งนี้ อาศัยความได้เปรียบเชิง
ยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) จากสิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจตามมติคณะรัฐมนตรี
เมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2546 ที่กำหนดให้ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจที่มีโรงพิมพ์อยู่ในความควบคุมดูแลต้องจ้าง
โรงพิมพ์ของตนเองก่อน



กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- ประชาสัมพันธ์และใช้ประโยชน์จากสิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ
- ปรับปรุงกระบวนการและบริหารต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่นได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: การบริหารตลาดไฟในประเทศในฐานะ Regulator ของรัฐอย่างเต็มประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	บริหารตลาดไฟในประเทศในฐานะ Regulator ของรัฐอย่างเต็มประสิทธิภาพ	
เป้าหมาย	1) โรงงานไฟครอบคลุมธุรกิจและสนับสนุนการควบคุมตลาดไฟในประเทศของรัฐได้อย่างเหมาะสม 2) โรงงานไฟสามารถบริหารสัญญาให้สิทธิได้อย่างต่อเนื่อง โดยตั้งเป้าหมายการสร้างรายได้เพิ่มขึ้นปีละ ประมาณ ร้อยละ 4 3) โรงงานไฟสามารถขยายตลาดไฟสู่ต่างประเทศ (คาสีโนในประเทศเพื่อนบ้าน) ได้	
ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ผลผลิต / ผลลัพธ์
C.1 การรักษาผลประโยชน์จากธุรกิจไฟอย่างเหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาทบทวนรูปแบบและการบริหารสัญญาให้สิทธิให้มีประสิทธิภาพ - สร้างความร่วมมือในการต่อต้านกีดกันการจำหน่ายและการใช้ไฟลักลอบ - ร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่กับผู้รับผลประโยชน์หรือสัญญาให้สิทธิเพื่อขยายตลาด 	<ul style="list-style-type: none"> - ความสำเร็จของโครงการสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟ - มูลค่าขั้นต่ำต่อการซื้อไฟในระบบสัญญาให้สิทธิฉบับใหม่ (300 ล้านบาท) - รายได้จากการขายไฟสัมปทานขั้นต่ำ 26 ล้านบาทต่อเดือน
C.2 การมุ่งทำการตลาดไฟสู่ต่างประเทศ (คาสีโนในเอเชีย)	<ul style="list-style-type: none"> - ขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้า/ตัวแทน - พัฒนาคุณภาพด้านความปลอดภัยของไฟที่ตอบสนองความต้องการของตลาดต่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนสารับของไฟนอกสัญญาให้สิทธิที่จำหน่ายได้เพิ่มขึ้น - ผลการศึกษาลงพื้นที่ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรและผลิตภัณฑ์ - มีสื่อประชาสัมพันธ์รูปแบบต่างๆ ตามเป้าหมาย

ยุทธศาสตร์การบริหารตลาดไฟในประเทศในฐานะ Regulator ของรัฐอย่างเต็มประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญต่อการสนับสนุนการควบคุมตลาดไฟในประเทศและรักษาผลประโยชน์จากธุรกิจไฟผ่านสัญญาการให้สิทธิที่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังคำนึงถึงการสร้างการเติบโตจากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ด้านทำเลที่ตั้งในการขยายตลาดไฟส่งออกสู่ต่างประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคาสีโนในประเทศเพื่อนบ้าน

โดยในยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ย่อยที่อยู่ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารตลาดไฟในประเทศในฐานะ Regulator ของรัฐอย่างเต็มประสิทธิภาพ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

C.1 การรักษาผลประโยชน์จากธุรกิจไฟอย่างเหมาะสม

การดำเนินธุรกิจไฟในประเทศนั้นโรงงานไฟให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการควบคุมตลาดไฟในประเทศตามนโยบายของรัฐ โดยโรงงานไฟดำเนินการผลิตการนำเข้าและการจำหน่ายไฟตามข้อกำหนดในพ.ร.บ. สรรพสามิต พ.ศ. 2560 เป็นกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนในด้านแนวทางในการปฏิบัติ รวมทั้งยังบริหารสัญญาให้สิทธิที่เหมาะสมเพื่อรักษาผลประโยชน์จากธุรกิจไฟของรัฐ



กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- ศึกษาทบทวนรูปแบบและการบริหารสัญญาให้สิทธิให้มีประสิทธิภาพ
- สร้างความร่วมมือในการต่อต้านกีดกันการจำหน่ายและการใช้ไฟล้นกลับ
- ร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่กับผู้รับผลประโยชน์หรือสัญญาให้สิทธิเพื่อขยายตลาด

C.2 การมุ่งทำการตลาดไฟฟ้ต่างประเทศ (คาสีโนในเอเชีย)

นอกจากการครอบครองตลาดไฟในประเทศผ่านการบริหารสัญญาให้สิทธิที่เหมาะสมแล้ว โรงงานไฟยังเล็งเห็นความจำเป็นในการเพิ่มศักยภาพด้านการตลาดและการจำหน่ายไฟส่งออกสู่ต่างประเทศ โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายสำคัญ คือ กลุ่มคาสีโนในประเทศเพื่อนบ้าน โดยโรงงานไฟควรมีแผนการพัฒนาศักยภาพการจำหน่ายไฟด้วยตนเอง ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด เพื่อกำเนินธุรกิจและสร้างความพึงพอใจของลูกค้า อันเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะส่งผลต่อยอดขายของธุรกิจไฟส่งออกในอนาคต

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- ขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้า/ตัวแทน
- พัฒนาคุณภาพด้านความปลอดภัยของไฟที่ตอบสนองความต้องการของตลาดต่างประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: การบริหารทรัพยากรองค์กรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	บริหารทรัพยากรองค์กรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	
เป้าหมาย	1) โรงงานไฟสามารถบริหารองค์กรในรูปแบบของศูนย์ธุรกิจได้อย่างเหมาะสม 2) โรงงานไฟบริหารทรัพยากรองค์กร อันได้แก่ ทรัพยากรบุคคล สิทธิทรัพย์ และพื้นที่ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	
ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ผลผลิต / ผลลัพธ์
O.1 การสนับสนุนการบริหารจัดการศูนย์ธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับโครงสร้าง และรูปแบบการบริหารจัดการที่สนับสนุนการดำเนินงานตามศูนย์ธุรกิจ - จัดทำระบบการเก็บข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์ - บริหารต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร 	<ul style="list-style-type: none"> - ความสำเร็จของโครงการสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟ - มูลค่าขั้นต่ำต่อการซื้อไฟในระบบสัญญาให้สิทธิฉบับใหม่ (300 ล้านบาท) - รายได้จากการขายไฟสัมปทานขั้นต่ำ 26 ล้านบาทต่อเดือน - อัตราต้นทุนการผลิตไฟต่อรายได้ไฟไม่เกิน ร้อยละ 34 ต่อปี - ควบคุมอัตราสูญเสียของผลิตภัณฑ์ไฟแต่ละประเภทได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน
O.2 กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์และทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด	<ul style="list-style-type: none"> - บริหารและพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ - เพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และพื้นที่ในกระบวนการผลิตรองรับการขยายธุรกิจขององค์กร - ปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน 	<ul style="list-style-type: none"> - ระดับความสำเร็จการศึกษาความเป็นไปได้ และการเตรียมความพร้อมของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์แอสแตมป์สรรพสามิตรูปแบบใหม่



นอกจากยุทธศาสตร์หลักเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจของโรงงานไฟ ทั้ง 2 ยุทธศาสตร์ข้างต้นแล้ว โรงงานไฟได้กำหนดกลยุทธ์สนับสนุน (Supporting Activities Strategy) เพื่อสนับสนุนการรองรับการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมภายในอย่างเหมาะสม เนื่องจากโรงงานไฟตระหนักว่าการวางรากฐานและพัฒนากระบวนการภายในเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ และการยกระดับศักยภาพให้พร้อมต่อการแข่งขันและเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับโรงงานไฟในอนาคตนั้น โรงงานไฟควรมีการกำหนดกลยุทธ์รองรับการบริหารจัดการภายในเพื่อสนับสนุนกระบวนการทำงานทั้งสองธุรกิจหลัก ในกรณีนี้ โรงงานไฟจึงทบทวนและสร้างกลยุทธ์ที่อยู่ภายใต้ Supporting Activities Strategy ขึ้นมาเป็น “ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรองค์กรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน”

โดยในยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ย่อยที่อยู่ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรองค์กรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

O.1 การสนับสนุนการบริหารจัดการศูนย์ธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

โรงงานไฟเริ่มกำหนดศูนย์ธุรกิจเพื่อการบริหารจัดการองค์กร โดยจัดศูนย์ธุรกิจในรูปแบบของการแบ่งโครงสร้างงานองค์กรตามรายผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ทั้ง 2 ธุรกิจของโรงงานไฟทั้งนี้ จากมติที่ประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2560 ได้พิจารณาการกำหนดศูนย์ธุรกิจของโรงงานไฟกรมสรรพสามิตโดยพิจารณาถึงหลักเกณฑ์การแบ่งศูนย์ธุรกิจตามประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการหลักขององค์กรและกำหนดการแบ่งศูนย์ธุรกิจของโรงงานไฟเป็นศูนย์ธุรกิจหลักทั้งหมด 2 ศูนย์ได้แก่ ศูนย์ธุรกิจไฟ และศูนย์ธุรกิจSPS พร้อมกำหนดศูนย์สนับสนุน อีก 1 ศูนย์

การดำเนินธุรกิจ ของ ทั้ง 2 ศูนย์ได้แก่ ศูนย์ธุรกิจไฟ และศูนย์ธุรกิจSPS นั้น มีความแตกต่างกันไปตามบริบทแวดล้อมและสถานการณ์ของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน โรงงานไฟจึงจำเป็นต้องกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจทั้ง 2 ศูนย์ธุรกิจดังกล่าว อย่างเหมาะสม

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- ปรับโครงสร้าง และรูปแบบการบริหารจัดการที่สนับสนุนการดำเนินงานตามศูนย์ธุรกิจ
- จัดทำระบบการเก็บข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์
- บริหารต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร

O.2 กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์และทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

โรงงานไฟมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรขององค์กร และการจัดการสินทรัพย์อันเป็นทรัพยากรที่อยู่ในความควบคุมขององค์กร อาทิ เครื่องจักร อุปกรณ์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการพื้นที่ในสายการผลิต ทั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้โรงงานไฟมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่รองรับการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจ ไปพร้อมๆ กับการผสมผสานการบริหารเทคโนโลยีและบุคลากรเข้าด้วยกันเพื่อให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์โดยรวมของโรงงานไฟเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- บริหารและพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่
- เพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และพื้นที่ในกระบวนการผลิตรองรับการขยายธุรกิจขององค์กร
- ปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4: การจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4	การจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
เป้าหมาย	1) โรงงานไฟสามารถพัฒนาเทคโนโลยีและกระบวนการให้บริการแก่ลูกค้า/ลูกค้าได้อย่างเหมาะสม 2) โรงงานไฟมีกิจกรรมการตอบแทนกลับสู่สังคมอย่างเหมาะสม	
ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ผลผลิต / ผลลัพธ์
S.1 การยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการแก่ลูกค้า	- พัฒนาการให้บริการลูกค้า/ลูกค้า ผ่านการพัฒนาปรับปรุง Portal Website	- ประหยัดเวลาและงบประมาณในการทำการตลาดมากขึ้น (Offline -> Online)
S.2 การดำเนินธุรกิจที่ผสมผสานไปกับการตอบแทนกลับสู่สังคม	- นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนกิจกรรมเชิงสังคม - สื่อสารภาพลักษณ์อย่างเหมาะสม	- ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) - มีสื่อประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ไฟผีดกฎหมายและนำเสนอผ่าน Social Media อย่างเหมาะสม

โรงงานไฟกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเน้นไปที่การสร้างความร่วมมือระหว่างโรงงานไฟและหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในรูปแบบของการต่อยอดองค์ความรู้ระหว่างกันและกันหรือเรียกว่ายุทธศาสตร์การผนึกกำลัง (Cross Synergy Strategy) และการศึกษาการพัฒนาองค์กร กระบวนการ หรือผลิตภัณฑ์จากหน่วยงานที่มีความชำนาญเฉพาะอื่น ๆ นอกจากนี้ โรงงานไฟยังตระหนักถึงการจัดการความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผลักดันการสร้างการเจริญเติบโตทางธุรกิจบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย

โดยในยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ย่อยที่อยู่ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์การจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

S.1 การยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการแก่ลูกค้า

โรงงานไฟให้ความสำคัญกับการยกระดับการให้บริการแก่ลูกค้า ทั้งหน่วยงานภายนอก ทั้งหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานเอกชน เพื่อสร้างประสบการณ์ ในกระบวนการสั่งซื้อสินค้า

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- พัฒนาการให้บริการลูกค้า/ลูกค้า ผ่านการพัฒนาปรับปรุง Portal Website

S.2 การดำเนินธุรกิจที่ผสมผสานไปกับการตอบแทนกลับสู่สังคม

โรงงานไฟตระหนักถึงความสำคัญของการตอบแทนกลับสู่สังคม (Corporate Social Responsibilities: CSR) โดยมุ่งหมายให้องค์กรสร้างการเจริญเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อมและการจัดให้มีกิจกรรมการตอบแทนกลับสู่สังคม เพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทยรวมถึงการสื่อสารภาพลักษณ์ที่ดีของโรงงานไฟออกสู่ภายนอกอย่างเหมาะสม

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนกิจกรรมเชิงสังคม
- สื่อสารภาพลักษณ์อย่างเหมาะสม



กล่าวโดยสรุป การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ของโรงงานไฟ สำหรับปี 2563 นี้ เป็นการทบทวนเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานประจำปี 2563 ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2561 – 2564 ที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจ การตลาด และการบริหารกระบวนการภายในอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ในด้านธุรกิจ เน้นการพัฒนาศักยภาพและขยายธุรกิจใหม่สู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง โดยรักษาผลประโยชน์จากสัญญาการให้สิทธิไฟอย่างเหมาะสม ในขณะเดียวกัน โรงงานไฟต้องเตรียมความพร้อมในบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบของศูนย์ธุรกิจ ที่จัดให้มีการพัฒนาบริหารกระบวนการภายในและทรัพยากรองค์กรในรองรับการดำเนินธุรกิจ ทั้งธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และธุรกิจไฟอย่างมีประสิทธิภาพ โดยโรงงานไฟจะพิจารณาการดำเนินธุรกิจไปกับการตอบแทนคืนกลับสู่สังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม



5.2 ความเสี่ยงของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2561 – 2564 (ทบทวนปี 2562)

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2561 – 2564 ตามแนวคิด EVM นี้ โรงงานไฟยังได้พิจารณาถึงความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจส่งผลให้โรงงานไฟไม่สามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลสำเร็จได้

ทั้งนี้หากพิจารณาถึงประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ปี 2561-2564 (ทบทวน ปี 2562) ของ โรงงานไฟนั้น ในเบื้องต้นพบว่า อาจมีประเด็นความเสี่ยงที่พึงระวังดังนี้

ความเสี่ยงที่อาจเกิดในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ปี 2561 - 2564 (ทบทวนปี 2562) ของโรงงานไฟ	ผลกระทบ/ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความล่าช้าหรือการลงทุนเพื่อขยายธุรกิจสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปลอดการปลอมแปลงไม่เป็นไปตามแผน	แผนการลงทุนเพื่อขยายธุรกิจสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ได้วางกรอบการจัดการเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต ณ โรงงานแห่งใหม่ อาทิ เครื่องพิมพ์ Inkjet เครื่องพิมพ์เส้นหมุน Intaglio เพื่อรองรับการผลิตแสดมปียาสูบและแสดมปีสุรารูปแบบใหม่ หากแผนการลงทุนเพื่อจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์ดังกล่าวล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์กับกรมสรรพสามิตต่อไป
การปรับเปลี่ยนนโยบายหรือยุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิต อาทิ การปฏิรูประบบแสดมปีของกรมสรรพสามิต ที่อาจส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบแสดมปีที่โรงงานไฟผลิตให้ได้	หากในอนาคตกรมสรรพสามิตมีการปฏิรูประบบและเปลี่ยนแปลงรูปแบบแสดมปีสรรพสามิต ซึ่งแตกต่างไปจากแบบที่เครื่องจักรใหม่ของโรงงานไฟไม่สามารถดำเนินงานได้ จะส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อแผนการลงทุนขนาดใหญ่แน่นอน
การขาดช่วงของสัญญาให้สิทธิ	เมื่อสิ้นสุดสัญญาให้สิทธิแล้ว หากเกิดความล่าช้าหรือความชะงักงันของการต่อสัญญาให้สิทธิ ไม่ว่าจะเกิดจากกระบวนการสรรหาผู้รับผลประโยชน์สัญญาให้สิทธิล่าช้าหรือไม่มีเอกชนรายใดให้ความสนใจ จะส่งผลต่อการดำเนินงานธุรกิจไฟ และต่อโรงงานไฟโดยรวม เนื่องจากรายได้จากธุรกิจไฟตามสัญญาให้สิทธิ ยังเป็นรายได้หลักที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานและการลงทุนขององค์กร



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก.: รายงานสรุปผลการประชุมเพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวความคิด EVM ประจำปี 2562 ของ โรงงานไฟ

การทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามแนวคิด EVM ประจำปี ๒๕๖๒ ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เมื่อวันพฤหัสบดีที่ ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๒ ณ ห้องกลมฤดี ชั้น ๒ โรงแรมเดอะสุโกศล กรุงเทพฯ

สรุปรายงานการประชุม

ประเด็นข้อสังเกต และประเด็นข้อเสนอแนะ

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการครั้งนี้จัดขึ้นเพื่อระดมความเห็นเชิงนโยบายจากการคณะกรรมการ คณะผู้บริหาร และบุคลากรของโรงงานไฟ เพื่อร่วมพิจารณาแนวทางการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ตามแนวคิด EVM ประจำปี ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔ (ทบทวนปี ๖๒) โดยมีประเด็นข้อสังเกต และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

คณะกรรมการโรงงานไฟ ได้แสดงความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- **แนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions : SOD) เกี่ยวกับการปรับสถานะโรงงานไฟ ให้เป็นนิติบุคคล**
 - แนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions: SOD) ของ สคร. กำหนดไว้หลายปีโดยยังไม่มีมีการปรับ ซึ่งประเด็นของแนวนโยบายให้ความสำคัญกับธุรกิจไฟ และการจัดตั้งองค์กรเป็นนิติบุคคล
 - โรงงานไฟได้มีการศึกษาข้อดี- ข้อเสีย ของการปรับเปลี่ยนสถานะจากหน่วยงานภาครัฐ ให้เป็นนิติบุคคล จากผลการศึกษาพบว่าโรงงานไฟควรคงสถานะเดิมไว้ เนื่องจากมีข้อได้เปรียบจากมติดกรม. ที่กำหนดให้หน่วยงานภายใต้กระทรวงต่างๆ ต้องว่าจ้างหน่วยงานในสังกัดของรัฐก่อน ซึ่งหากโรงงานไฟเปลี่ยนสถานะเป็นนิติบุคคลจะทำให้ข้อได้เปรียบตรงจุดนี้กลายเป็นการแข่งขัน
 - ที่ประชุมมีมติเห็นชอบให้โรงงานไฟนำเสนอประเด็นของการจัดตั้งองค์กรเป็นนิติบุคคล และหารือกระบวนการปรับปรุง SOD กับทาง สคร. กระทรวงการคลัง
- **ทิศทางการพัฒนาของโรงงานไฟและศูนย์ธุรกิจ ปี ๒๕๖๓ - ๒๕๖๘**
 - เป้าหมายศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ให้มุ่งเน้นงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอดการปลอมแปลง (Security Printing) เป็นสำคัญ ส่วนงานพิมพ์ทั่วไป โรงงานไฟไม่มีนโยบายการตลาดเชิงรุกในธุรกิจงานพิมพ์ทั่วไป



โดยให้โรงงานไฟฟ้าพิจารณาปรับซื้อศูนย์ธุรกิจที่ชัดเจน อาจพิจารณากับการปรับซื้อโรงงานไฟฟ้าใหม่เช่นกัน

- **เป้าหมายงานไฟส่งออก (คาลิโน)** โรงงานไฟฟ้ากำหนดเป้าหมายยอดขายไฟคาลิโนประจำปี ๒๕๖๓ เท่ากับ ๒๐๐,๐๐๐ สำหรับ โดยโรงงานไฟฟ้าแจ้งว่าจากผลการสำรวจปริมาณการใช้ไฟคาลิโนรอบประเทศไทย มีปริมาณการใช้ไฟเฉลี่ย ปีละ ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ สำหรับ ซึ่งสาเหตุที่ตั้งเป้าหมายยอดขายไฟคาลิโน ๒๐๐,๐๐๐ สำหรับ เนื่องจากในปัจจุบันโรงงานไฟฟ้ามีการผลิตไฟสัมปทาน และมีกำลังการผลิตส่วนเกินอยู่ที่ราว ๒๐๐,๐๐๐ สำหรับดังกล่าว ประกอบกับคู่แข่งส่วนใหญ่ของโรงงานไฟฟ้า มีการให้บริการที่ครบวงจร ทั้งผลิตภัณฑ์ และระบบการให้บริการที่หลากหลาย แต่โรงงานไฟฟ้ายังมีความได้เปรียบเรื่องทำเลที่ตั้งในการขนส่งสินค้าไปยังคาลิโนรอบๆ ประเทศไทย ดังนั้นในอนาคตหากโรงงานไฟฟ้าต้องการที่จะขยายตลาดไฟคาลิโน โรงงานไฟฟ้าต้องหาตัวแทนจำหน่าย/ลูกค้าเพิ่มเติม
- ที่ประชุมมีมติรับทราบข้อมูล

- **นโยบาย Direct Coding (แสดมปีอิเล็กทรอนิกส์) ที่ติดตัวผลิตภัณฑ์**

คณะกรรมการได้ให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาแสดมปีอิเล็กทรอนิกส์ของ กรมสรรพสามิต โดยทางกรมฯ ได้มีนโยบายทำ e-Stamp หรือ Direct Coding ที่ตัวบรรจุภัณฑ์ของสินค้าที่เสียภาษีสรรพสามิต อาทิ กระจกเปย์ร์ และได้มีการออกกฎกระทรวง และกฎหมาย เพื่อรองรับการผลิตแสดมปีประเภทดังกล่าวแล้ว ปัจจุบันอยู่ระหว่างกระบวนการร่าง TOR เพื่อสรรหาผู้รับงานพิมพ์ มูลค่าต่อปีประมาณ ๑,๐๐๐ ล้านบาท

- ที่ประชุมมีมติให้โรงงานไฟฟ้าทำการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการ ขั้นตอน กระบวนการผลิตแสดมปีอิเล็กทรอนิกส์ และแนวทางในการลงทุนหรือร่วมลงทุนที่เหมาะสม โดยให้นำเสนอรายงานผลการศึกษาเสนอแก่คณะกรรมการในการประชุมคราวถัดไป

- **การวิเคราะห์ EP Driver Tree และการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP)**

- ที่ประชุมมีมติรับทราบ EP Driver Tree และการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) ของแต่ละศูนย์ธุรกิจ โดยให้ทำการศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติมประกอบ EP Driver Tree ต่อไป



รูปภาพการประชุม
การทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามแนวคิด EVM ประจำปี ๒๕๖๒
ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
เมื่อวันพฤหัสบดีที่ ๔กรกฎาคม๒๕๖๒
ณ ห้องกมลฤดี ชั้น ๒โรงแรมเดอะสุโกศล กรุงเทพฯ





ผู้เข้าร่วมการประชุม
การทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามแนวคิด EVM ประจำปี ๒๕๖๒
ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
เมื่อวันพฤหัสบดีที่ ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๒
ณ ห้องกลมฤดี ชั้น ๒ โรงแรมเดอะสุโกศล กรุงเทพฯ

เรื่อง การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2562 โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
วันพฤหัสบดีที่ 4 กรกฎาคม 2562 เวลา 13.00 - 16.00 น.
ณ ห้องกลมฤดี ชั้น 2 โรงแรม เดอะ สุโกศล กรุงเทพฯ

ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายเซ็น
1	นายธรรมศักดิ์ ลอเอี่ยม	ประธานกรรมการ (ที่ปรึกษาสำนักพัฒนา ระบบควบคุมทางสรรพสามิต)	
2	นายปิยกร อภิบาลศรี	รองประธานกรรมการ (รองอธิบดีกรมสรรพสามิต)	
3	นางสดศรี พงศ์อุทัย	รองประธานกรรมการ (รองอธิบดีกรมสรรพสามิต)	-
4	นายวรวรธรณ์ ภัยใหญ่	รองประธานกรรมการ (รองอธิบดีกรมสรรพสามิต)	
5	นางสาวพิชชา พงศ์กวีดิยุค	กรรมการผู้แทนกระทรวงการคลัง	
6	นางสาวโพลินรัตน์ สุพรรณรัตน์	กรรมการ	-
7	นายวิรัตน์ กิติพิพัฒน์	กรรมการ	
8	นายอนุวัช นิยมเวช	กรรมการ	
9	นายวราวุฒ จารุวงศ์เกิด	กรรมการ	
10	นายประมินทร์ พัทวีศักดิ์	กรรมการ	
11	นายภูมิจิตต์ พงษ์พันธุ์งาม	กรรมการและเลขานุการ (ผู้อำนวยการโรงงานไฟ)	
คณะทำงาน EVM			
1	นายกนิษฐ์ ศิริวัฒน์	รักษาการรองผู้อำนวยการ และหัวหน้า ฝ่ายผลิตไฟ	
2	นายวิวัฒน์ชัย ตั้งประกอบกิจ	รักษาการหัวหน้าฝ่ายอำนาจการและ หัวหน้าส่วนบัญชีและการเงิน	
3	นางสาวปราณี วิชาลอนันตกุล	หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน	
4	นายกันแก้ว พวงขุนทด	หัวหน้าส่วนผลิตสิ่งพิมพ์	
5	นางสาวพรณี จำปาศรี	หัวหน้าส่วนบริหารงานกลาง	
6	นางสาวจิรรัตน์ ชินวร	หัวหน้าส่วนผลิตไฟตัวเล็ก	
7	นางสาวพรพรรณ วิเศษกิจ	หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์	
8	นางวิชิลา ศิริวัฒน์	หัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล	
9	นางศิริพร ปลั่งสอน	หัวหน้าส่วนพัฒนารูปร่างและการตลาด	
10	นายสมภพ สุขประสงค์	หัวหน้าส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ	
11	นายชัยวัฒน์ น้าวนิช	หัวหน้าส่วนผลิตไฟป็อก	
12	นางสาววิมลรัตน์ บุญโยคม	หัวหน้าส่วนพัสดุอาคารและสถานที่	
13	นางสาววันดี ขุนทับทิม	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์อาวุโส 1	
14	นางสาวอุตราวุช ช้างแสวง	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์	



เรื่อง การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2562 โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
วันพฤหัสบดีที่ 4 กรกฎาคม 2562 เวลา 13.00 - 16.00 น.
ณ ห้องกลมฤดู ชั้น 2 โรงแรม เดอะ สุโกศล กรุงเทพฯ

ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายเซ็น
	นายจกท อภิชาติ	เงินฝากกรมศส3	✓
	นายวิจิตรวัฒน์ สอนพันธ์	จยต.บริหารงานทั่วไป	☺



ภาคผนวก ข.: รายงานสรุปผลการประชุมคณะกรรมการ โรงงานไฟ วาระ 4.6 การทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวความคิด EVM ประจำปี 2562 ของ โรงงานไฟ

การนำเสนอผลการทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามแนวคิด EVM ประจำปี ๒๕๖๒ ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เมื่อวันอังคารที่ ๒๓ กรกฎาคม ๒๕๖๒ ณ ห้องประชุม ชั้น ๕ กรมสรรพสามิต

สรุปรายงานการประชุม

- คณะผู้บริหารโรงงานไฟ นำเสนอ ผลการทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิดEVM ประจำปี ๒๕๖๒ ในวาระ ๔.๖ การทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวความคิดEVM ประจำปี ๒๕๖๒ ของโรงงานไฟ ประกอบด้วย
 - การทบทวนบริบทแวดล้อมที่สำคัญ ผ่าน SWOT และ SWOT Matrix
 - การทบทวนยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจ ของโรงงานไฟ ประจำปี ๒๕๖๑ – ๒๕๖๔ (ทบทวนปี ๒๕๖๒)
 - การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard ระดับองค์กร และระดับศูนย์ธุรกิจ ประจำปี ๒๕๖๓
 - การทบทวนแผนปฏิบัติการ ประจำปี ๒๕๖๒ และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี ๒๕๖๓
 - การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) สำหรับ ศูนย์ธุรกิจ ประจำปี ๒๕๖๓
- คณะกรรมการ โรงงานไฟ มีมติเห็นชอบการทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิดEVM ประจำปี ๒๕๖๒ของ โรงงานไฟ โดยมีประเด็นข้อสังเกต และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

คณะกรรมการโรงงานไฟ ได้แสดงความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑: ยกบทบาทผู้ Operator ในธุรกิจงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และมุ่งสนับสนุนงานบริการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ
 - กลยุทธ์ P๒ พัฒนานวัตกรรมสู่ธุรกิจDigital Printing Solutions
ปรับ จาก การศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจe-Stamp และพัฒนาศักยภาพองค์กรเพื่อธุรกิจ เป็น มีความพร้อมในการให้บริการธุรกิจ e-Stamp
 - ที่ประชุมมีความเห็นขอให้โรงงานไฟดำเนินงานเชิงรุกอย่างเร่งด่วน โดยให้เตรียมความพร้อมในการให้บริการ พร้อมหารือกับตัวแทนคณะกรรมการ ผู้เป็นตัวแทนของกรมสรรพสามิต และเข้าชี้แจงต่ออธิบดีกรมสรรพสามิตต่อไป



- ค่าเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP)

- เป้าหมายศูนย์ธุรกิจ Security Printing & Solutions

SIP: กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพการผลิตเครื่องหมายความการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต รองรับงานจัดเก็บรายได้ภาครัฐ

แผนการเพิ่มรายได้ธุรกิจงานพิมพ์ ปรับค่าเป้าหมาย จาก ๙๙,๖๙๗,๕๐๐ บาท เป็น ๑๐๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท

- เป้าหมายศูนย์ธุรกิจไฟ

SIP: กลยุทธ์การบริหารสัญญาให้สิทธิอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนการบริหารสัญญาให้สิทธิอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับค่าเป้าหมาย จาก ๓๒๙.๗๐ ล้านบาท เป็น ๓๓๐ ล้านบาท

- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คณะกรรมการได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยให้โรงงานไฟนำไปดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ ซึ่งไม่จำเป็นต้องบรรจุในแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่

- การศึกษาหาแนวทางในการจัดทำมาตรฐานที่สำคัญ อาทิ มาตรฐานโรงงาน มาตรฐานในการผลิต
- การวางแผนประชาสัมพันธ์ให้ตอบสนองต่อแนวทางธุรกิจที่ต้องการขยายสู่ตลาดต่างประเทศมากขึ้น