
คำนำ

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2559 ของโรงงานไฟ ในครั้งนี้เป็นการดำเนินการทบทวนวางกลยุทธ์รวมถึงการปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อต่อยอดและปรับให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีเป้าหมายให้โรงงานไฟสามารถดำเนินกิจการภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เตรียมพร้อมรับมือกับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทั้งนี้การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2559 ฉบับนี้ เป็นการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อมาใช้ในการจัดทำกลยุทธ์ ตลอดจนวางพื้นฐานเพื่อการขยายผลไปสู่การใช้ระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA)

เนื้อหาในรายงานฉบับนี้ได้จากการร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และคณะทำงานของโรงงานไฟ ในการดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2559 โรงงานไฟ

คณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการและร่างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะช่วยสร้างความเข้าใจในสาระสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2559 ของโรงงานไฟได้อย่างสมบูรณ์ถัดไป

ส่วนแผนงานและกลยุทธ์

สารบัญ

บทที่	รายละเอียด	หน้า
บทที่ 1	ภาพรวมการทบทวนทิศทางและแนวทางการดำเนินการของโรงงานไฟ	1
บทที่ 2	สถานะทางการเงินของโรงงานไฟ	22
บทที่ 3	วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก	33
บทที่ 4	สรุปยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ	52
บทที่ 5	สรุปแผนปฏิบัติการประจำปี 2559	60
บทที่ 6	สรุปร่างบันทึกข้อตกลงการประเมิผลการทำงานดำเนินงานของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2559	63

บทที่ 1 ภาพรวมการทบทวนทิศทางและแนวทางการดำเนินงานของโรงงานไฟ

1) สภาพการณ์ของโรงงานไฟ

โรงงานไฟ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2481 โดยเป็นส่วนราชการสังกัดกรมสรรพสามิต และต่อมาโรงงานไฟได้รับการจัดตั้งขึ้นเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล ภายใต้สังกัดของกรมสรรพสามิต ในวันที่ 1 มกราคม 2535 มีวัตถุประสงค์จัดตั้งเพื่อเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตไฟ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ และดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และต่อเนื่องกันทั้งหมด ตลอดจนถึงการทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ โดยตั้งเป็นตัวแทนการค้าต่างๆ กันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

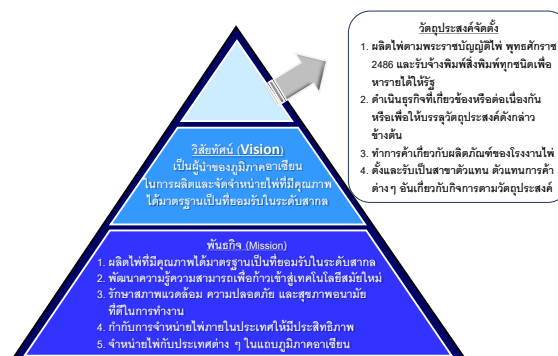
นับจากวัตถุประสงค์จัดตั้งดังกล่าว โรงงานไฟ ได้มุ่งมั่นดำเนินงานด้านการผลิต และการค้าไฟซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่อยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐมาโดยตลอด โดยได้กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ และพันธกิจตั้งแต่ปี 2552 และมีการดำเนินงานภายใต้แนวนโยบายของผู้ถือหุ้น ดังนี้

วิสัยทัศน์ (เดิม)

“เป็นผู้นำของภูมิภาคอาเซียน ในการผลิต และจัดจำหน่ายไฟที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล”

พันธกิจ (เดิม)

- 1) ผลิตไฟที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
- 2) พัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อก้าวเข้าสู่เทคโนโลยีสมัยใหม่
- 3) รักษาสภาพแวดล้อม ความปลอดภัย และสุขอนามัยที่ดีในการทำงาน
- 4) กำกับกรจําหน่ายไฟภายในประเทศให้มีประสิทธิภาพ
- 5) จําหน่ายไฟกับประเทศต่างๆ ในแถบภูมิภาคอาเซียน



แผนภาพที่ 1.1: วิสัยทัศน์ พันธกิจ (เดิม) และวัตถุประสงค์จัดตั้งของโรงงานไฟ

แนวนโยบายจากผู้ถือหุ้น (Statement of Directions – SOD)

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

ในส่วนของบริษัทไฟ ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจในสาขาอุตสาหกรรม และพาณิชย์กรรมได้รับแนวนโยบายจากผู้ถือหุ้นทั้ง 3 ระดับ และหลักการและแนวทางการดำเนินงานทั้งแผนระยะสั้น และระยะยาวตั้งรายละเอียดในแผนภาพที่ 1.2 ส่วนแนวนโยบายผู้ถือหุ้นรายแห่งของบริษัทไฟ มีรายละเอียดดังนี้

“ปรับสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคล และเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรี”



**แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรม และพาณิชย์กรรม
โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต**

ภาพรวม: เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศบนพื้นฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

รายละเอียด: เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

รายแห่ง: ปรับสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคล และเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรี

หลักการและแนวทางการดำเนินงานตาม SOD ณ เดือนกรกฎาคม 2555

แผนระยะสั้น

1. ปรับสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคล
2. จัดทำแผนบริหารต้นทุนและวางแผนการตลาด เพื่อรองรับแข่งขันจากการเปิดเสรี รวมทั้งพัฒนาระบบ QC ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

แผนระยะยาว

1. เพิ่มสัดส่วนไฟส่งออก
2. พิจารณาแนวทางการร่วมทุนในการดำเนินธุรกิจไฟและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

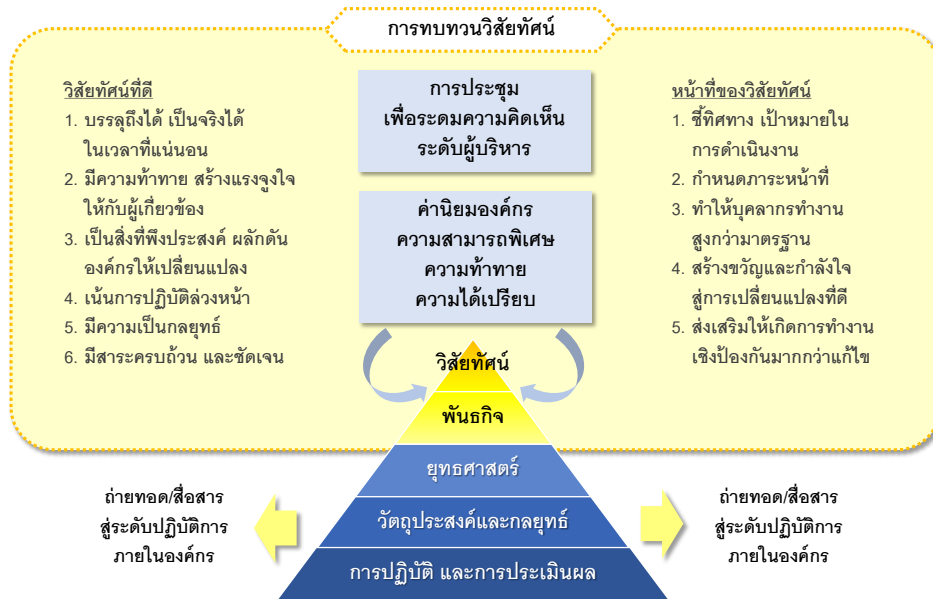
แผนภาพที่ 1.2: แนวนโยบายจากผู้ถือหุ้น (Statement Of Direction – SOD)

ทั้งนี้ จากสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะแนวนโยบายการปกครองจากคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่มุ่งเน้นการปราบปรามการเล่นการพนันที่กฎหมายทุกประเภท ตามคำสั่งของคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติที่ 24/2557 เรื่อง ห้ามให้มีการเล่นการพนันที่ผิดกฎหมาย ลงวันที่ 26 พฤษภาคม พุทธศักราช 2557 ซึ่งส่งผลกระทบต่อตรงต่อการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ ส่งผลให้โรงงานไฟมีความจำเป็นต้องทบทวนหรือปรับปรุงกลยุทธ์การดำเนินงาน รวมถึงทำการทบทวนวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรด้วย

วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรถือเป็นกรอบใหญ่ของการพัฒนากลยุทธ์ในการทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปี 2559 ของโรงงานไฟ ประจำปี 2559 – 2563 โดยในการทบทวนวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงงานไฟ มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1: รวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน
- ขั้นตอนที่ 2: สัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับภาพความสำเร็จที่ต้องการในอนาคตขององค์กร และทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร รวมถึงการจัดประชุมหารือกับผู้บริหารเพื่อเป็นเวทีให้ผู้บริหารแสดงมุมมองแห่งอนาคต
- ขั้นตอนที่ 3: รวบรวมมุมมองของผู้บริหาร และเชื่อมโยงแนวทางตามลำดับความสำคัญ และทำการสรุปเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
- ขั้นตอนที่ 4: คัดเลือก และตัดสินใจวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ผ่านการสัมมนาเชิงปฏิบัติการในระดับผู้บริหารองค์กร
- ขั้นตอนที่ 5: ชัดเกล้าสำนวนให้สื่อความหมายที่ชัดเจน ปลูกเร้า ทำทนาย และผลักดันการดำเนินงาน รวมถึงสื่อสารภายในองค์กรกับพนักงานทุกระดับ เพื่อความเข้าใจในทิศทางขององค์กรที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ทั้งนี้ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ นั้น นอกจากจะต้องคำนึงถึงแนวนโยบายของผู้บริหารเป็นสำคัญแล้ว ยังมีปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาประกอบด้วย อาทิ ค่านิยมองค์กร ความสามารถพิเศษขององค์กร ซึ่งเป็นความสามารถที่มาจากกิจการดำเนินงานหลัก (Core Business) และไม่ได้เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก ตลอดจนถึงความท้าทายและความได้เปรียบ คุณสมบัติของวิสัยทัศน์ที่ดี และหน้าที่ของวิสัยทัศน์ โดยมีรายละเอียดในแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1.3: กรอบการกำหนดวิสัยทัศน์ระดับองค์กร

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงงานไฟ และ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกรอบแนวทางการกำหนดวิสัยทัศน์ตามมาตรฐาน สามารถกำหนดใจความสำคัญ หรือประเด็นพิจารณาที่สำคัญ (Key Word) ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 6 กลุ่ม ประกอบด้วย (1) รายได้ (2) สังคม (3) ความน่าเชื่อถือ (4) บริหารจัดการ (5) ผลิตรภัณฑ์ และ (6) ความเป็นสากล ซึ่งตัวอย่างการกำหนดวิสัยทัศน์ภายในประเด็นพิจารณาต่างๆ มีรายละเอียดในแผนภาพต่อไปนี้

กำหนดใจความสำคัญ (Key word)					
รายได้ (Revenue)	สังคม (Social)	ความน่าเชื่อถือ (Trust)	บริหารจัดการ (Management)	ผลิตรภัณฑ์ (Product)	ความเป็นสากล (International)
<ul style="list-style-type: none"> • เสริมรายได้รัฐ • ดำเนินธุรกิจเพื่อรัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างคุณค่าจากการเป็นองค์กรที่ดี • ร่วมพัฒนาสังคม • มุ่งพัฒนาสังคม • คำนึงคุณค่าสู่สังคม • ตอบแทนสังคม • ตอบแทนประชาชน • ตอบแทนแผ่นดิน • เสริมสร้างสังคมอย่างยั่งยืน 	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างคุณค่าจากการเป็นองค์กรที่น่าเชื่อถือ • ระบบบริหารจัดการที่น่าเชื่อถือและโปร่งใส • ขับเคลื่อนด้วยความน่าเชื่อถือในการบริหารจัดการทุกระดับ • บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างความเชื่อมั่นด้านศักยภาพขององค์กร • พัฒนาศักยภาพขององค์กร • เป็นที่เชื่อมั่นในด้านการดำเนินงานที่ได้มาตรฐาน • เตรียมความพร้อมองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> • มุ่งสร้างคุณค่าให้ผลิตรภัณฑ์และบริการ • ตอบสนองความต้องการด้านคุณภาพ • สร้างสรรค์ผลิตรภัณฑ์ 	<ul style="list-style-type: none"> • นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศระดับสากล • ก้าวสู่ความเป็นเลิศระดับสากล • ก้าวล้ำสู่สากล • พัฒนาองค์กรสู่สากล • ขับเคลื่อนสู่องค์กรระดับสากล

แผนภาพที่ 1.4: ตัวอย่างวิสัยทัศน์ภายใต้ประเด็นพิจารณาที่สำคัญ

ภายใต้กรอบใจความสำคัญ (Key Word) ข้างต้น สามารถยกตัวอย่างวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานของโรงงานไฟได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

	(1) กิจกรรมวัตถุประสงค์	(2) การพัฒนาศักยภาพ	(3) ความเป็นสากล	(4) ธรรมาภิบาล
1	รองรับการดำเนินงานภาครัฐ	ด้วยการให้บริการที่เป็นเลิศ		ซื่อตรง และโปร่งใส
2	รองรับการดำเนินงานภาครัฐ	ด้วยการให้บริการที่มีศักยภาพ	ตามมาตรฐานสากล	ภายใต้ระบอบธรรมาภิบาล
3	สนับสนุนการดำเนินงานภาครัฐ		ก้าวล้ำสู่สากล	ด้วยความซื่อตรงตามหลักธรรมาภิบาล
4	สนับสนุนการดำเนินงานภาครัฐ	ด้วยการให้บริการที่เป็นเลิศ		ตามหลักธรรมาภิบาล
5	เป็นองค์กรที่มีศักยภาพ	รองรับการดำเนินงานภาครัฐ	ก้าวล้ำสู่สากล	ด้วยความซื่อตรงตามหลักธรรมาภิบาล
6	เป็นองค์กรที่มีศักยภาพ	ก้าวสู่ความเป็นเลิศระดับสากล		ภายใต้ระบอบธรรมาภิบาล
7	ดำเนินธุรกิจเพื่อรัฐ	พัฒนาศักยภาพ	ตามมาตรฐานสากล	และระบอบธรรมาภิบาล
8	เสริมรายได้รัฐ	ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ		ซื่อตรง และมีคุณธรรม

แผนภาพที่ 1.5: ตัวอย่างการกำหนดวิสัยทัศน์

จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกับคณะกรรมการโรงงานไฟ ในวันนี้ 1 เมษายน 2558 ทางคณะกรรมการได้ให้แนวนโยบายเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางการดำเนินงานโรงงานไฟให้มุ่งเน้นการให้บริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแก่ภาครัฐ โดยมุ่งเน้นในงานสิ่งพิมพ์ที่เป็นของกรมสรรพสามิต และกระทรวงการคลัง เพื่อทดแทนการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับไฟ ซึ่งได้รับแรงกดดันจากการความต้องการผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดที่ลดลง เสมือนมีความต้องการที่จะปรับเปลี่ยน Core Business เพื่อรับมือกับสถานการณ์และสภาวะตลาด ตลอดจนการมุ่งมั่นพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และต้องดำเนินกิจการภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีกระบวนการที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

ในส่วนของพันธกิจ ได้ทำการปรับปรุงเพิ่มความสำคัญกับการให้บริการด้านสิ่งพิมพ์เป็นหลัก ควบคู่กับการดำเนินการผลิตและกำกับกำหนดยุทธศาสตร์ไฟ รวมถึงการมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการผลิตที่รักษาสิ่งแวดล้อม โดยรายละเอียดของร่างวิสัยทัศน์ และพันธกิจใหม่ ของโรงงานไฟ ควรมีลักษณะดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

วิสัยทัศน์เดิม:

“เป็นผู้นำของภูมิภาคอาเซียนในการผลิตและจัดจำหน่ายไฟฟ้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล”

วิสัยทัศน์ใหม่:

“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส”

พันธกิจเดิม (Mission)

1. ผลิตไฟฟ้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
2. พัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อก้าวเข้าสู่เทคโนโลยีสมัยใหม่
3. รักษาสภาพแวดล้อม ความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยที่ดีในการทำงาน
4. กำกับกิจการจำหน่ายไฟฟ้าในประเทศให้มีประสิทธิภาพ
5. จำหน่ายไฟฟ้ากับประเทศต่าง ๆ ในแถบภูมิภาคอาเซียน

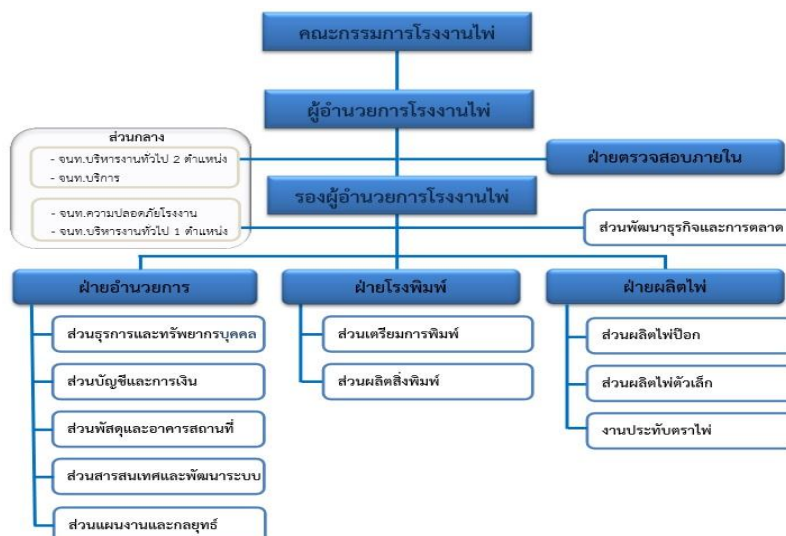
พันธกิจใหม่ (Mission)

1. ให้บริการและพัฒนาศักยภาพด้านงานพิมพ์ตามความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ
2. พัฒนาศักยภาพด้านการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง
3. ดำเนินการจำหน่ายไฟฟ้าภายในประเทศตาม พรบ. ไฟฟ้า 2481
4. รักษาสภาพแวดล้อม ความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยที่ดีในการทำงาน
5. บริหารจัดการองค์กรด้วยความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล

แผนภาพที่ 1.6: ร่าง กรอบการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจใหม่ของโรงงานไฟ

ทั้งนี้ในส่วนของวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ขอบเขตในเบื้องต้นหมายถึงกระทรวงการคลัง หรือกรมสรรพสามิต เนื่องจากความพร้อมในระยะแรกของโรงงานไฟ ยังไม่สามารถที่จะกำหนดขอบเขตของความเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในภาพรวมระดับประเทศได้

2) โครงสร้างการบริหารงาน



แผนภาพที่ 1.7: โครงสร้างการบริหารงานของโรงงานไฟ

โรงงานไฟฟ้ามหานครมีการบริหารงานที่มีลักษณะแบนราบ กล่าวคือมีการแบ่งสายงานออกเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายโรงพิมพ์และฝ่ายผลิตไฟ แต่ทั้งนี้ได้ทำการแยกส่วนของการตลาดออกไปเป็นหน่วยงานเฉพาะ โดยไม่สังกัดฝ่ายใด ใช้ชื่อว่า ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด ทั้งนี้หากพิจารณาจากโครงสร้างการบริหารงานของโรงงานไฟฟ้ามหานครเทียบกับลักษณะงานพบข้อสังเกต ดังนี้

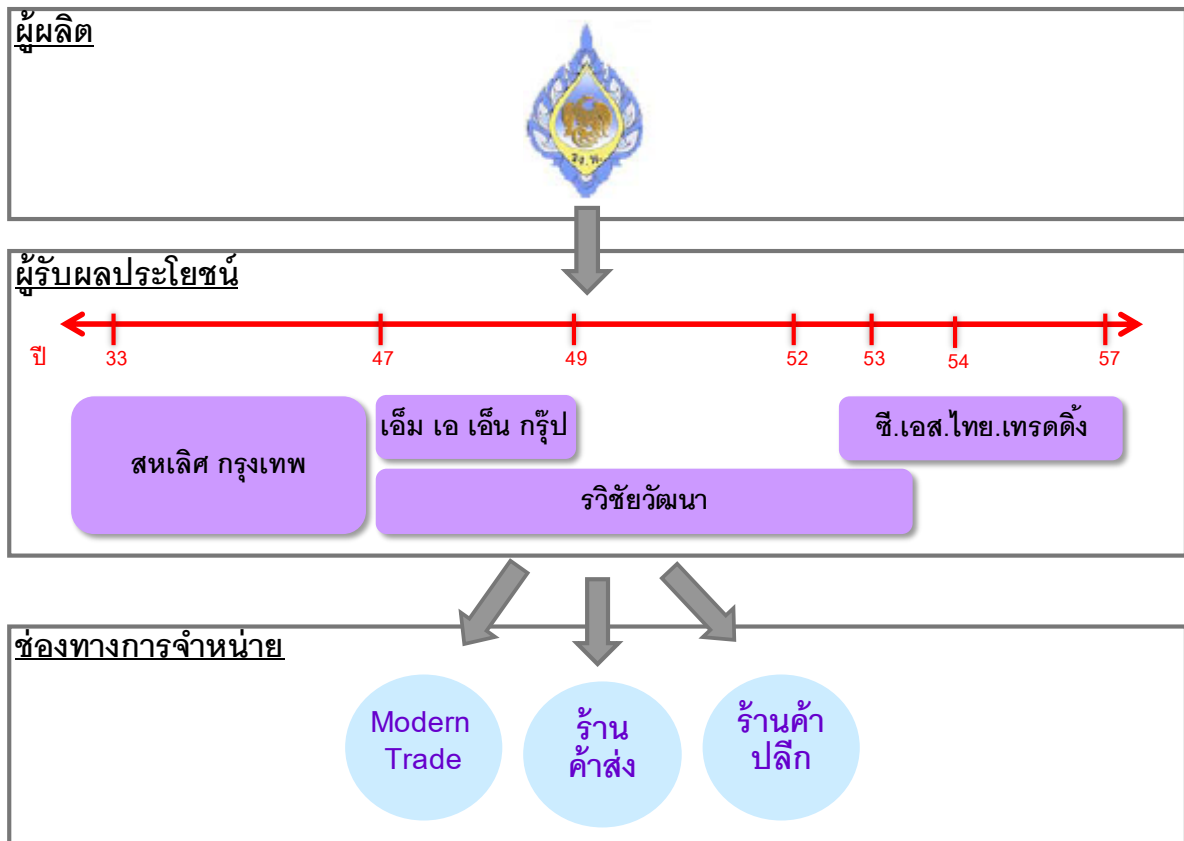
1. รูปแบบการแยกส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาดออกเป็นหน่วยงานเฉพาะขึ้นตรงกับรองผู้อำนวยการ เนื่องจากในอนาคตโรงงานไฟฟ้ามหานครจะมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟฟ้ามหานครเดิมผ่านผู้รับผลประโยชน์(ตัวแทน) มาเป็นรูปแบบการจัดจำหน่ายและการทำการตลาดด้วยตนเอง ดังนั้น ส่วนงานพัฒนาธุรกิจและการตลาดจะเข้ามามีบทบาทความสำคัญมาก ซึ่งควรที่จะแยกบริหารเพิ่มขึ้น 1 ฝ่าย คือฝ่ายการตลาด โดยมีหัวหน้าฝ่ายการตลาดเป็นผู้รับผิดชอบและบริหารงาน เพื่อที่จะสามารถวางอัตรากำลังได้เหมาะสม และเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

2. ฝ่ายโรงพิมพ์และฝ่ายการผลิตไฟ

เนื่องจากกระบวนการในการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟฟ้ามหานครเป็นลักษณะของโรงพิมพ์ เพียงแต่มีผลิตภัณฑ์ที่เป็นของตัวเอง และในอนาคตโรงงานไฟฟ้ามหานครมีแนวโน้มที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบของธุรกิจโดยยึดธุรกิจด้านการพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เป็นหลัก ดังนั้นหน่วยงานทั้ง 2 ฝ่ายควรรวมเป็นฝ่ายเดียวกันเพื่อที่จะทำให้เกิดความต่อเนื่องในการสั่งการหรือดำเนินการ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือคำสั่งในการผลิตกลางคืน เป็นต้น

3. แนวทางการดำเนินงานของโรงงานไฟ

ปัจจุบัน โรงงานไฟฟ้ามหานครเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต เพื่อดำเนินการผลิตไฟ หรือนำเข้าไฟมาจำหน่ายในประเทศไทย โดยโรงงานไฟฟ้ามหานครสามารถทำหน้าที่ได้ทั้งผลิต หรือจัดหาไฟจากต่างประเทศ และจัดจำหน่ายไฟผ่านบริษัทเอกชนที่ได้รับสิทธิ์ในการเป็นผู้รับประโยชน์การจัดจำหน่ายไฟในประเทศไทย ปัจจุบันโรงงานไฟฟ้ามหานครไม่ได้ทำการนำเข้าไฟจากต่างประเทศ โดยดำเนินการผลิตไฟเพื่อจำหน่ายเพียงรูปแบบเดียว



แผนภาพที่ 1.8: โครงสร้างการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการผลิต และจัดจำหน่ายไฟ ในประเทศไทย

โรงงานไฟมีรายได้จากการขายไฟ และรายได้จากการประทับตราไฟป้อนต่างประเทศ รวมทั้งมีรายได้เงินค่าผลประโยชน์ และรายได้ค่าผลประโยชน์จากการใช้ทรัพย์สิน จากการทำโรงงานไฟให้สิทธิในการจัดจำหน่ายไฟภายในประเทศแก่บริษัทเอกชน

นอกจากนี้ โรงงานไฟยังดำเนินการผลิตสิ่งพิมพ์ของกรมสรรพสามิต เช่น การพิมพ์แสตมป์ การพิมพ์แก้ไขอากรแสตมป์ และแบบฟอร์มต่างๆ เป็นต้น โดยทั้งสองส่วนงานดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการผลิตไฟ และการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ได้สร้างรายได้และผลกำไรแก่โรงงานไฟอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด

หากพิจารณารูปแบบของ Business Model ทางโรงงานไฟพบว่า ในส่วนของผลิตภัณฑ์ไฟ ทางโรงงานไฟมีรูปแบบการจัดจำหน่ายโดยการผ่านตัวแทนเพียงเท่านั้น โดยคิดราคาตามวิธี ราคาต้นทุนบวกกำไรแก่ตัวแทนจำหน่าย ซึ่งตัวแทนจำหน่ายสามารถตั้งราคาขายไฟได้ตามความต้องการ โรงงานไฟไม่ได้ทำการควบคุมราคาปลายทางของไฟ ดังนั้นจะเกิดช่องว่างทางกำไรที่สูญหายไปในการตลาด เพื่อแลกกับความมั่นคงทางรายได้ที่ถูกประกันด้วยสัญญาตัวแทนจำหน่ายไฟ ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการในส่วนที่เป็น Core Business เกิดประสิทธิภาพทางโรงงานไฟควรที่จะมีการจัดจำหน่ายไฟด้วยตนเอง โดยคำนวณหาจุดสมดุลระหว่าง ราคาคุณภาพไฟที่จำหน่ายได้ ระหว่างทางเลือกการจำหน่ายด้วยตนเองหรือการจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย

ในส่วนของธุรกิจโรงงานไฟที่เป็นด้านการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง พบว่าปัจจุบันโรงงานไฟมีแนวความคิดในการเพิ่มปริมาณงานพิมพ์ชนิดดังกล่าวให้มากขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นความ

เสี่ยงที่จะเกิดในอุตสาหกรรมการผลิตไฟฟ้า โดยทางโรงงานไฟฟ้าได้อาศัยความได้เปรียบที่เป็นหน่วยงานในสังกัดของกรมสรรพสามิต ในการปันส่วนงานจากกรมสรรพสามิตที่ว่าจ้างเอกชนรายอื่น มาพิมพ์โดยโรงงานไฟฟ้า เช่น อาคารแอสตัมป์ต่าง ๆ ของกรมสรรพสามิต เป็นต้น แต่ทั้งนี้จากศักยภาพของโรงงานไฟฟ้าและศักยภาพของตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงต่าง ๆ มีการแข่งขันที่สูงมากและเป็นการแข่งขันในลักษณะประสิทธิภาพทางการผลิตเป็นหลัก (Cost Efficient) ซึ่งมีความยากต่อการแข่งขันกับภาคเอกชน ดังนั้นการเติบโตของรายได้จากการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟฟ้าในอนาคตนั้นจะแปรตามตรงกับปริมาณความต้องการอาคารแอสตัมป์ต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้นของกรมสรรพสามิต (ในกรณีที่โรงงานไฟฟ้าต้องการลงทุนในเครื่องจักรเพิ่มเติมเพื่อรองรับงานพิมพ์ประเภทอื่นของกรมสรรพสามิต)

3) การประกอบธุรกิจของโรงงานไฟฟ้า

ในปัจจุบัน ลักษณะการประกอบธุรกิจหลักของโรงงานไฟฟ้าสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ธุรกิจการผลิตไฟฟ้า สามารถจำแนกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตและจำหน่ายได้ 2 กลุ่ม 6 ประเภท ดังนี้

1.1. กลุ่มที่ 1 กลุ่มไฟต์วเล็ก ได้แก่

- ไฟฟ่องไทย
- ไฟฟ่องจีน
- ไฟจีน 4 สี

โรงงานไฟฟ้าเป็นผู้ผลิตกลุ่มไฟต์วเล็กเพียงรายเดียวในประเทศ ซึ่งปราศจากคู่แข่ง และถือครองตลาดไฟต์วเล็กเกือบร้อยละ 100 โดยปัจจุบันโรงงานไฟฟ้าผลิตไฟต์วเล็กออกจำหน่ายประมาณ 2.89 ล้านลำรับต่อปี

1.2. กลุ่มที่ 2 กลุ่มไฟป็อก ได้แก่

- ไฟป็อกกระดาษ ยี่ห้อ VEGAS V.G. 333 และ VEGAS V.G. 666 (Low cost)
- ไฟป็อกพลาสติก ยี่ห้อ VEGAS V.G. 222, VEGAS V.G. 777 (Low cost)
- ไฟป็อกพลาสติกขอบทอง ยี่ห้อ VEGAS V.G. Gold-111 และ V.O. Gold 111 (ไฟนำเข้า)

2. ธุรกิจรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ

นอกจากธุรกิจการผลิตไฟฟ้าแล้ว โรงงานไฟฟ้ามีการประกอบธุรกิจรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ได้แก่ แสตมป์ สมุดทะเบียน สมุดเวชระเบียน ใบอนุญาต ใบเสร็จรับเงิน วุฒิบัตร กระดาษหัวจดหมายซองจดหมาย ฉลากปิดสุรา เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันธุรกิจรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์สร้างรายได้ให้แก่โรงงานไฟฟ้าในสัดส่วนที่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากการผลิตไฟฟ้า ซึ่งในปี 2557 โรงงานไฟฟ้ามีรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์คิดเป็นร้อยละ 11.68¹ เมื่อเทียบกับรายได้ทั้งหมด

¹ อ้างอิงงบการเงินของโรงงานไฟฟ้าปี 2557

ลูกค้าหรือผู้จ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์รายใหญ่ของโรงงานไฟ คือ กรมสรรพสามิต ส่วนลูกค้าอื่น ๆ ได้แก่ หน่วยงานราชการของกระทรวงการคลัง กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม สมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย เป็นต้น

3. ธุรกิจรับจ้างด้านอื่น ๆ

ธุรกิจรับจ้างด้านอื่น ๆ ได้แก่ การรับประทับตราไฟปอก แต่ทั้งนี้รายได้ในส่วนนี้ของโรงงานไฟมีจำนวนที่น้อยมากและมีแนวโน้มที่จะลดลงเรื่อย ๆ ซึ่งในปี 2557 โรงงานไฟมีรายได้จากการรับประทับตราไฟปอกคิดเป็นจำนวนเงิน 747.66 บาท

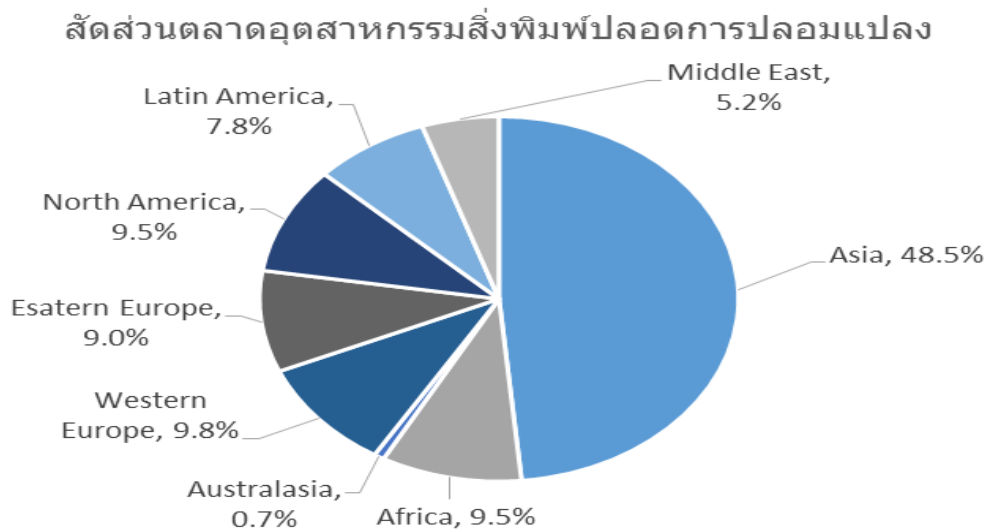
4) แนวทางการดำเนินธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง

เนื่องจากสถานการณ์ของตลาดไฟในประเทศไทยมีความไม่แน่นอนที่สูง ขึ้นกับนโยบายของรัฐบาลเป็นหลักทำให้ยากต่อการคาดการณ์ ดังนั้นโรงงานไฟจึงควรที่จะแสวงหาหรือดำเนินการในธุรกิจอื่น ๆ เพิ่มเติมที่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานเดิมของโรงงานไฟ ซึ่งธุรกิจสิ่งพิมพ์ (ปลอดภัยการปลอมแปลง) เป็นธุรกิจที่โรงงานไฟสามารถต่อยอดจากการดำเนินงานเดิมของโรงงานไฟได้ นอกจากนี้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงยังมีความน่าสนใจหลายประการ อาทิ อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม จำนวนคู่แข่งชั้น เป็นต้น ดังแสดงให้เห็นในการวิเคราะห์รายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวโน้มอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง

ปัจจุบันสถานะตลาดของสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง (Security Printing) มีแนวโน้มที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลกมีมูลค่า 26,100 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2556 และมีอัตราการเติบโตเฉลี่ย (CAGR) เท่ากับ 6.3% ต่อปี ดังนั้นคาดการณ์ว่าในปี 2561 ตลาดงานพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลกจะมีมูลค่าเท่ากับ 33,800 ล้านดอลลาร์สหรัฐ² ซึ่งในภูมิภาคเอเชียมีสัดส่วนของมูลค่าตลาดสูงที่สุดคิดเป็นร้อยละ 48.5 หรือประมาณ 12,650 ล้านดอลลาร์สหรัฐ รองลงมาเป็นภูมิภาคยุโรป ตะวันตก คิดเป็นร้อยละ 9.8 จะเห็นได้ว่าภูมิภาคเอเชียมีมูลค่าของตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงสูงที่สุดในโลก

² ที่มา : <http://www.smitherspiral.com/products/market-reports/security/the-future-of-global-security-printing-markets-to>



แผนภาพที่ 1.9 : แสดงสัดส่วนตลาดของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงแยกตามภูมิภาค³

หากพิจารณาถึงตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในประเทศไทย พบว่ามีอัตราการเติบโตที่เร็วกว่าอัตราการเติบโตกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลก โดยในช่วงปี 2557-2559 คาดว่าธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงมีอัตราเติบโตเฉลี่ยสูงถึง 37% ซึ่งยังคงมีอัตราการเติบโตต่อเนื่องมาจากในช่วงปี 2554-2556 ซึ่งตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงมีอัตราเติบโตเฉลี่ยสูงถึง 54%⁴ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงยังคงมี upside เหลืออยู่เป็นปริมาณมาก และสามารถเติบโตต่อไปได้อีกในอนาคต

สภาวะการแข่งขันของตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง

ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงเป็นตลาดที่มีผู้แข่งขันน้อยราย เนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง รวมถึงต้องมีระบบการออกแบบเพื่อป้องกันการปลอมแปลงและมีการลงทุนในการทำห้องพิมพ์แยกบริเวณเพื่อเป็นเอกเทศในการรักษาความปลอดภัยจากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นส่งผลทำให้ต้องมีค่าใช้จ่ายลงทุนที่สูง ทำให้มีผู้ประกอบการน้อยราย ประกอบกับลูกค้าไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงผู้ผลิตบ่อย ด้วยเหตุผลในเรื่องของความปลอดภัยและป้องกันไม่ให้คู่แข่งรู้ถึงกลยุทธ์หรือโปรโมชั่นที่ออกมาเพื่อการตลาด จึงทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้มีไม่มาก

ในประเทศไทยพบว่ามีผู้ให้บริการงานสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงจำนวนน้อยรายกล่าวคือ มีผู้ให้บริการรายใหญ่เพียง 3 ราย ได้แก่

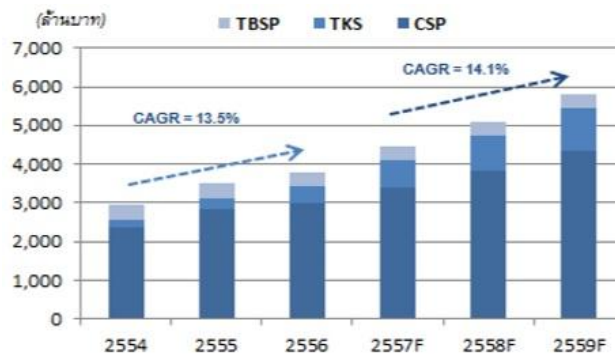
³ ที่มา : <http://www.smitherspira.com/news/2014/february/global-security-printing-market-forecast>

⁴ ที่มา : บทวิเคราะห์ของบริษัทหลักทรัพย์ เออีซี จำกัด (มหาชน)

1. บริษัท จันวานิชย์ ซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด
2. บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)
3. บริษัท ไทยบริติชซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด (มหาชน)

โดยมีสัดส่วนถือครองตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงรวมกันทั้งสิ้นประมาณ 95% ของตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงทั้งหมด คิดเป็นมูลค่าประมาณ 4,500 ล้านบาท⁵ ในปี 2557 และคาดว่าจะมีมูลค่าราว ๆ 6,000 ล้านบาทในปี 2559 ดังนั้น จึงสามารถประมาณการมูลค่าของตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงทั้งหมดในปี 2557 ได้เท่ากับ 4,700 ล้านบาท โดยมีสัดส่วนของยอดขายทั้ง 3 บริษัท⁶ เป็นดังนี้

1. บริษัท จันวานิชย์ ซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด มีส่วนแบ่งการตลาดเมื่อเปรียบเทียบกับอีก 2 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 81
2. บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) มีส่วนแบ่งการตลาดเมื่อเปรียบเทียบกับอีก 2 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 10.8
3. บริษัท ไทยบริติชซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด (มหาชน) มีส่วนแบ่งการตลาดเมื่อเปรียบเทียบกับอีก 2 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 8.2



แผนภาพที่ 1.10 : ประมาณการการเติบโตของรายได้จากการให้บริการงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของทั้ง 3 บริษัท⁷

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่าทั้ง 3 บริษัท มีอัตราการเติบโตของรายได้จากการให้บริการงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประมาณ 14.1% ในปี 2559 ดังนั้น หากพิจารณาเปรียบเทียบกับอัตราการเติบโตของตลาดอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่มีอัตราการเติบโตถึง 34% ในปี 2559 พบว่า ในด้านของผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงทั้ง 3 บริษัท มีอัตราการเติบโตไม่เท่ากับขนาดของตลาดที่มีการเติบโต สามารถกล่าวโดยนัยได้ว่า จะมีปริมาณงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงส่วนหนึ่งที่เป็นลักษณะอุปสงค์ส่วนเกิน (Demand surplus) ซึ่งอาจจะต้องมีการว่าจ้างผู้ให้บริการรายอื่น ๆ ในประเทศ (ถ้ามี) หรือว่าจ้างผู้ให้บริการต่างประเทศ ดังนั้นหากโรงงานไพบีมีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพให้

⁵ ที่มา : Company, AECS Research

⁶ ที่มา : งบแสดงฐานะการเงินของบริษัท T.K.S และ บริษัท TBPS

⁷ ที่มา : Company, AECS Research

เพียงพอที่จะรองรับงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง จะทำให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเป็นทางเลือกที่เหมาะสมในการเพิ่มรายได้และเป็นธุรกิจหลักของโรงงานไฟฟ้ได้ในอนาคต

ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้จะมุ่งเน้นการให้บริการงานด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแก่ภาครัฐเป็นหลัก ซึ่งโรงงานไฟฟ้มีความได้เปรียบของการเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง ดังนั้นย่อมมีความได้เปรียบในแง่มุมมองของการรักษาความลับทางราชการของงานประเภทสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่น่าเชื่อถือกว่าของทางเอกชน อันจะเป็นส่วนสำคัญในการประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจการให้บริการงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

5) การทบทวนความสามารถพิเศษของโรงงานไฟฟ้ ความได้เปรียบ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

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

การวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ของโรงงานไฟฟ้ตามแนวคิดระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) สามารถสรุปได้ดังนี้

โรงงานไฟฟ้มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้อย่างครบวงจร ประกอบกับการเป็น Regulator ในธุรกิจผลิตไฟฟ้ โดยมีอำนาจผูกขาดแต่เพียงผู้เดียวในการผลิตและจัดจำหน่าย รวมไปถึงการจัดสรรสัมปทานให้แก่ผู้ที่ต้องการรับผลประโยชน์เป็นผู้จำหน่ายไฟฟ้ กล่าวคือโรงงานไฟฟ้มีอำนาจเบ็ดเสร็จตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการควบคุมการจัดจำหน่าย ดังนั้น หากโรงงานไฟฟ้ใช้ความสามารถตรงส่วนนี้ เป็นปัจจัยตั้งต้นในการดำเนินกลยุทธ์จะทำให้โรงงานไฟฟ้เกิดความได้เปรียบเป็นอย่างมากในการดำเนินธุรกิจที่ต้องมีการแข่งขัน

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ โดยทั่วไป มักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) โดยสามารถสรุปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ ได้ดังนี้

1. ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ของผลิตภัณฑ์ไฟฟ้อกกระดาษในประเทศยังคงมีช่องว่างเหลืออยู่

เนื่องจากในปัจจุบันโรงงานไฟฟ้มีปริมาณการขายไฟฟ้เฉลี่ยในปี 2557 อยู่ที่ 5,775,416 สำหรับต่อปี โดยแบ่งเป็นไฟฟ้ไทยจำนวน 3,600,520 สำหรับต่อปี ไฟฟ้จีนจำนวน 19,492 สำหรับต่อปี ไฟฟ้อกกระดาษจำนวนทั้งสิ้น 695,900 สำหรับต่อปี และไฟฟ้อกพลาสติกจำนวนทั้งสิ้น 1,459,504 สำหรับต่อปี หากแต่จากการศึกษาพบว่า ปริมาณความต้องการไฟฟ้อกกระดาษในประเทศมีจำนวน 3,665,184 สำหรับต่อปี⁸ และมีปริมาณความต้องการไฟฟ้อกพลาสติกในประเทศมีจำนวน 940,456 สำหรับต่อปี⁹

ประเด็นที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบ:

- โรงงานไฟฟ้มีการผลิตไฟฟ้กระดาษในปริมาณที่น้อยเมื่อเทียบกับปริมาณความต้องการในตลาด ทั้งนี้แม้ว่าต้นทุนการผลิตไฟฟ้กระดาษของโรงงานไฟฟ้สูงกว่าไฟฟ้กระดาษล้กอบอื่น ๆ ดังนั้นเนื่องจากโรงงานไฟฟ้เป็นผู้ทำหน้าที่เสมือน Regulator โรงงานไฟฟ้จึงสามารถใช้ความได้เปรียบส่วนนี้ในการกีดกันปริมาณการใช้ไฟฟ้ล้กอบได้

2. มีกำไรส่วนเกินของผลิตภัณฑ์อยู่ในระบบการจำหน่ายสินค้า

โรงงานไฟฟ้ไม่ได้ทำหน้าที่จำหน่ายไฟฟ้โดยตรง หากแต่ทำการจำหน่ายไฟฟ้ในลักษณะให้สัมปทานแก่ผู้รับผลประโยชน์ กล่าวคือโรงงานไฟฟ้ไม่ได้ควบคุมราคาขายปลายทางของผู้รับสัมปทาน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าราคาไฟฟ้ที่โรงงานไฟฟ้ขายให้แก่ผู้รับผลประโยชน์มีความห่างกับราคาไฟฟ้ที่ผู้รับผลประโยชน์เสนอขายต่อผู้บริโภค

ประเภท	หน่วย : บาท		
	ต้นทุน (ประมาณการ)	ราคาขายหน้าโรงงาน	ราคาไฟฟ้ตามท้องตลาด
ไฟฟ้ไทย	24	42	52
ไฟฟ้ผองจีน	22	42	52
ไฟฟ้จีนสี่สี	21	42	52
ไฟฟ้อกกระดาษ	69	90	200
ไฟฟ้อกพลาสติก	78	160	330
ไฟฟ้อกพลาสติกขอบทอง	95	220	420-495

แผนภาพที่ 1.11 : แสดงราคาขายไฟฟ้ของโรงงานไฟฟ้เปรียบเทียบกับราคาขายไฟฟ้ของผู้รับผลประโยชน์¹⁰

ประเด็นที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบ:

- เนื่องจากปัจจุบันโรงงานไฟฟ้ไม่ได้ทำการจำหน่ายไฟฟ้ด้วยตนเอง ดังนั้นหากในอนาคตโรงงานไฟฟ้เป็นผู้ดำเนินการเบ็ดเสร็จจะทำให้โรงงานไฟฟ้สามารถได้รับกำไรส่วนเพิ่มของผู้รับผลประโยชน์มาเป็นของโรงงานไฟฟ้ได้ ทั้งนี้ในปัจจุบันอัตรากำไรของกลุ่มประเภทไฟฟ้อกเมื่อเทียบกับต้นทุนจะอยู่ที่ประมาณร้อยละ

⁸ ที่มา : แผนการตลาดโรงงานไฟฟ้ 2554-2558

⁹ ที่มา : แผนการตลาดโรงงานไฟฟ้ 2554-2558

¹⁰ ที่มา : งบต้นทุนการผลิตของโรงงานไฟฟ้ปี 2556-2557

200 ถึง ร้อยละ 420 ซึ่งเป็นอัตรากำไรที่มากเมื่อเทียบกับอัตรากำไรของกลุ่มไฟฟ้ที่โรงงานไฟฟ้ขายให้แก่ผู้ได้รับผลประโยชน์คิดเป็นประมาณการกำไรอยู่ที่ร้อยละ 30 ถึงร้อยละ 130

- โรงงานไฟฟ้มีรายชื่อดีติดต่อ (contact list) ของลูกค้าที่รับซื้อไฟฟ้จากผู้รับผลประโยชน์ในจำนวนที่ค่อนข้างมาก ดังนั้นโรงงานไฟฟ้สามารถใช้ข้อได้เปรียบ ณ จุดนี้ เพื่อทำการตลาดให้แก่โรงงานไฟฟ้ได้

3. กรมสรรพสามิตมีปริมาณงานพิมพ์จำนวนมาก

ปัจจุบันโรงงานไฟฟ้รับงานพิมพ์ภายนอก (ปี 2557) คิดเป็นมูลค่าประมาณ 42 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นงานจากกรมสรรพสามิตร้อยละ 90¹¹ คิดเป็นมูลค่าประมาณ 38 ล้านบาท แบ่งเป็นงานพิมพ์อาคารแสดมภ์สัดส่วนร้อยละ 80 คิดเป็นจำนวนเงินประมาณ 30 ล้านบาท ทั้งนี้หากนับเฉพาะงานพิมพ์แสดมภ์ที่กรมสรรพสามิตเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการภายนอกเสนอราคาในปี 2557 คิดเป็นมูลค่าทั้งสิ้นประมาณ 300 ล้านบาท ดังนั้นหมายความว่ายังคงมีปริมาณงานส่วนเกินในจำนวนที่มากที่โรงงานไฟฟ้สามารถรับงานเข้ามาทำได้หากโรงงานไฟฟ้มีศักยภาพเข้าเกณฑ์ที่สรรพสามิตเป็นผู้กำหนด

ประเด็นที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบ:

- โรงงานไฟฟ้เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมสรรพสามิต ดังนั้นโรงงานไฟฟ้จะมีความได้เปรียบเชิงสัมพันธ์ภาพ หากโรงงานไฟฟ้มีความพร้อมในกระบวนการผลิตที่เพียงพอต่อการรับงานพิมพ์ประเภทต่าง ๆ ของกรมสรรพสามิต โดยเฉพาะงานพิมพ์แสดมภ์ คาดว่ากรมสรรพสามิตจะพิจารณาว่าจ้างโรงงานไฟฟ้เป็นผู้รับจ้างพิมพ์งานเป็นลำดับแรก

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

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก ได้แก่ ความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาดรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความต้องการอื่นๆ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายใน ได้แก่ ขีดความสามารถขององค์กร ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร

จากที่กล่าวสามารถสรุปได้ว่า เป็นความเสียเปรียบในการแข่งขัน (Competitive disadvantage) โดยสามารถสรุป ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ โรงงานไฟฟ้ ได้ดังนี้

¹¹ ข้อมูลจากโรงงานไฟฟ้

1. ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ของผลิตภัณฑ์ไฟฟ้อกพลาสติกเข้าสู่ภาวะอุปทานส่วนเกิน (Supply Surplus)

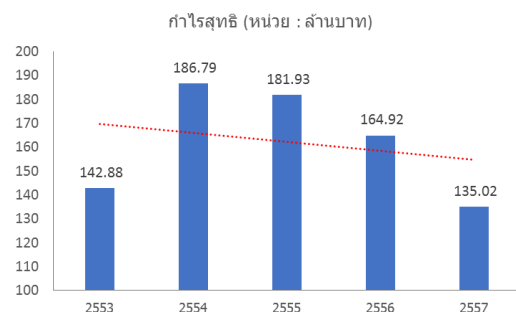
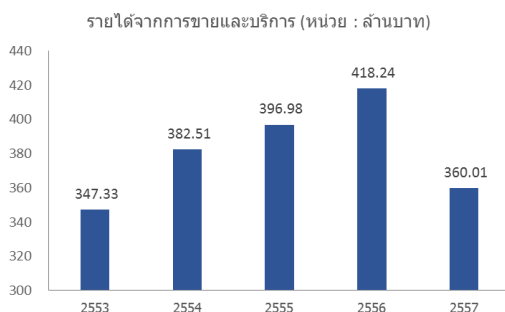
ในทางตรงกันข้ามกับตลาดไฟฟ้อกกระดาษ ปัจจุบันโรงงานไฟฟ้มีปริมาณการขายไฟฟ้อกพลาสติกเฉลี่ยในปี 2557 อยู่ที่ 1,459,504 สำหรับต่อปี หากแต่จากการศึกษาพบว่ามึปริมาณความต้องการไฟฟ้อกพลาสติกในประเทศมีจำนวน 940,456 สำหรับต่อปี¹² กล่าวคือปริมาณการผลิตตามแผนการผลิตไฟฟ้อกพลาสติกของโรงงานไฟฟ้ไม่ตรงตามสภาวะความต้องการของตลาดที่แท้จริง

ประเด็นที่ก่อให้เกิดความเสียเปรียบ:

- เนื่องจากโรงงานไฟฟ้มีนโยบายในการจำหน่ายไฟฟ้โดยระบบการให้สั้ปทาน ดังนั้นนโยบายการผลิตของโรงงานไฟฟ้มักอ้างอิงข้อมูลจากจำนวนการผลิตในปีก่อนหน้า ซึ่งจะทำให้มึปริมาณของเป้าหมายการผลิตที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ กล่าวคือไม่ได้ใส่ใจในปริมาณความต้องการไฟฟ้ในตลาดอย่างแท้จริง เปรียบเสมือนการผลิตภาระให้ผู้รับสั้ปทาน ผลที่ตามมาคือความเสี่ยงเมื่อสภาวะการณั้และสิ่งแวดลั้อมโดยรอบเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้มึปริมาณการผลิตสินค้าออกมาเกินความต้องการของตลาดเกิดเป็นสินค้าคงเหลือ (Inventory) แก่ผู้รับผลประโยชน์หรือผู้รับสั้ปทาน ซึ่งจะส่งผลต่อการหาผู้เข้าประมุ้ลรับสั้ปทานในอนาคต

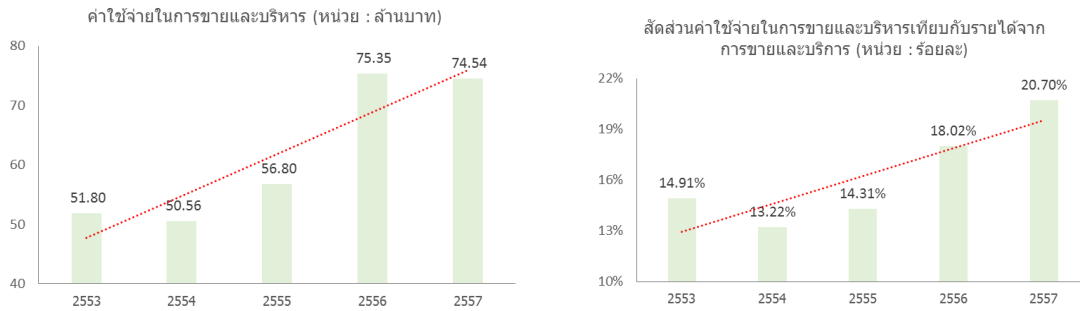
2. โรงงานไฟฟ้มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูง

โรงงานไฟฟ้ มีแนวโน้มของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ในทางกลับกันรายได้ของโรงงานไฟฟ้มีแนวโน้มลดลง ส่งผลให้กำไรสุทธิมีแนวโน้มที่จะลดลงเรื่อย ๆ โดยเมื่อพิจารณาตั้งแต่ปี 2554-2557¹³ สั้ดส่วนของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ มีอัตราเพิ่มขึ้น (CAGR) เท่ากับร้อยละ 13.81 ต่อปี และกำไรสุทธิเมื่อพิจารณาตั้งแต่ปี 2554-2557 มีอัตราลดลงร้อยละ 10.25 หากพิจารณาด้วยอัตรานี้ จะพบว่า สั้ดส่วนของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะที่เดียวกันรายได้กลับมึความไม่แน่นอนขึ้นกับสถานการณ์ทางการเมืองและสภาพเศรษฐกิจ และเริ่มเห็นทิศทางของรายได้จากการดำเนินงานมึโอกาสที่จะลดลงอีกในอนาคต ดังนั้นจะส่งผลกระทบต่อโรงงานไฟฟ้ในการประสบบั้ปัญหาสภาวะขาดทุนทางบั้ญชีได้



¹² ที่มา : แผนการตลาดโรงงานไฟฟ้ 2554-2558

¹³ ที่มา : งบการเงินโรงงานไฟฟ้ 2553-2557



แผนภาพที่ 1.12 : แนวโน้มรายได้และค่าใช้จ่ายของโรงงานไฟ

ประเด็นที่ก่อให้เกิดความเสียเปรียบ:

- ถึงแม้ว่าในปัจจุบัน ไฟเป็นสินค้าที่โรงงานไฟสามารถเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายได้แต่เพียงผู้เดียว หากแต่ในความเป็นจริงมาตรการในการปราบไฟลักลอบยังคงขาดความเข้มงวด ดังนั้น สินค้าเหล่านี้จึงกลายมาเป็นคู่แข่งทางตรงกับไฟที่ผลิตโดยโรงงานไฟ ซึ่งไฟลักลอบเหล่านี้มีราคาถูกมากเมื่อเทียบกับไฟที่ถูกต้องตามกฎหมายที่ผลิตโดยโรงงานไฟ ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ที่นิยมเล่นไฟเชิงสันตนาการซึ่งสามารถครอบงอมไฟลักลอบได้โดยไม่ผิดกฎหมาย (ไม่เกิน 2 สำหรับ) ดังนั้นหากโรงงานไฟยังคงมีต้นทุนการผลิตที่สูงประกอบกับการที่ขาดความเข้มงวดในการปราบปรามไฟลักลอบ ทำให้ไฟที่ผลิตโดยโรงงานไฟมีต้นทุนที่สูงเมื่อเทียบกับไฟลักลอบอาจนำไปสู่ภาวะยอดขายแท้จริง (ไม่ใช่ยอดขายตามสัมปทาน) ที่ถดถอยลงได้

- ในอนาคตหากโรงงานไฟต้องเข้าสู่สภาวะการแข่งขันกับองค์กรอื่นอย่างเต็มรูปแบบ เช่น การเปิดเสรีทางการค้า ซึ่งโดยทั่วไปจะมีลักษณะ 2 รูปแบบหลัก ๆ ของการแข่งขัน คือ

1. Cost leadership (แข่งขันด้านต้นทุนสินค้า)
2. Differentiate (แข่งขันด้านความแตกต่าง)
3. Focus (แข่งขันในตลาดเฉพาะ)

เมื่อทำการวิเคราะห์ถึงสภาพธุรกิจในอนาคตและศักยภาพของโรงงานไฟแล้วพบว่า มีแนวโน้มที่จะต้องไปแข่งขันในลักษณะของ Cost leadership มากยิ่งขึ้น เนื่องจากเหตุผลดังนี้

A. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโรงงานไฟ (ในส่วนของผลิตภัณฑ์ไฟ) เป็นกลุ่มของมหาชน (Mass) เห็นได้จากผู้ที่บริโภคสินค้าของโรงงานไฟ จะมีทั้งเพศหญิงและเพศชาย เกือบทุกระดับอายุและระดับการศึกษา ส่งผลให้สินค้าที่ทางโรงงานไฟเป็นผู้ผลิตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตมีแนวโน้มที่จะต้องเป็นลักษณะ Mass product

B. โรงงานไฟไม่ได้มีการมุ่งพัฒนาหรือวิจัยในผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ (Research&Development) อันเป็นผลสืบเนื่องจาก พรบ. ไฟ รวมไปถึงภาพลักษณ์ของนโยบายของภาครัฐ ที่ต้องปราบปรามการเล่นการพนัน ทำให้โรงงานไฟไม่สามารถออกผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ และมีการใช้งานที่แตกต่างจากเดิมได้ จะเห็นได้ว่าโรงงานไฟพยายามออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในรูปแบบของไฟชนิดเดิมแต่แตกต่างรุ่น เพื่อทำการตลาด เช่น ไฟป็อกพลาสติก ของเดิมยี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. 222 ทำการออกผลิตภัณฑ์ไฟป็อกพลาสติกเพิ่มเติม ยี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. 777 (Low cost) เป็นต้น ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์เหล่านี้ไม่ได้มีความแตกต่างทางด้านการใช้งานเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม รวมถึง

กลุ่มเป้าหมายยังคงเป็นกลุ่มเดิมส่งผลให้อาจจะทำให้เกิดการ Cannibalize ในทางยอดขายของทางโรงงานไฟฟ้่อีกทางหนึ่ง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดทำให้โรงงานไฟฟ้ อาจต้องเข้าสู่ภาวะ การแข่งขันด้วยต้นทุน หากในอนาคตมีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น และโรงงานไฟฟ้ยังขาดการบริหารจัดการด้านต้นทุนและการจัดสรรกำลังการผลิตที่ไม่เต็มประสิทธิภาพ อาจจะนำไปสู่การเป็นผู้ขาดทุนและเสียหายในทางธุรกิจได้ในอนาคต

3. ความไม่แน่นอนในนโยบายรัฐบาลต่อทิศทางของธุรกิจไฟฟ้

โรงงานไฟฟ้เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจเพียงองค์กรเดียวที่สามารถผลิตไฟฟ้ออกจำหน่ายได้ ทั้งนี้ความขัดแย้งในนโยบายของภาครัฐในเชิงบทบาทการจัดการกับธุรกิจผิดกฎหมาย รวมไปถึงการจัดการกับปัญหาการพนัน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งเชิงนโยบายต่อธุรกิจของโรงงานไฟฟ้ กล่าวคือหน่วยงานภาครัฐ (โรงงานไฟฟ้) ทำการผลิตสินค้าที่ภาครัฐทำการปราบปราม ดังจะเห็นได้จากสถานการณ์ปัจจุบันของรัฐบาล คสช. ที่สั่งห้ามไม่ให้มีการเล่นพนันอย่างจริงจังส่งผลให้สินค้า (ไฟฟ้) ไม่สามารถกระจายสู่ท้องตลาดได้ เกิดเป็นไฟฟ้ตกค้าง เป็นต้น

ประเด็นที่ก่อให้เกิดความเสียหายเปรียบ:

- ส่งผลให้ไฟฟ้เป็นสินค้าที่พยากรณ์ความต้องการในตลาดได้ยาก รวมไปถึงไม่สามารถบ่งบอกแนวโน้มได้หากมีการปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐบาลบ่อยครั้ง ดังนั้นหากในอนาคตโรงงานไฟฟ้ต้องดำเนินการจำหน่ายสินค้าด้วยตัวเองจะประสบปัญหาความผันผวนของอุปสงค์ (Demand) อันจะส่งผลต่อความผันผวนของการผลิตไฟฟ้หากไม่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการผลิตไฟฟ้ให้เป็นลักษณะการปรับเรียบ (Lean)

4. กระแสการเล่นเกมการพนันออนไลน์มีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ปัจจุบันแนวโน้มการเล่นการพนันผ่านทาง Internet ได้รับความนิยมสูงขึ้นเรื่อยๆ ทั้งนี้เนื่องจากความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งพนัน ความเสี่ยงที่จะถูกจับมีน้อยกว่า รวมไปถึงสามารถใช้ระบบการโอนเงินทางออนไลน์หรือทางบัตรเครดิตส่งผลทำให้ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น



แผนภาพที่ 1.13 : แนวโน้มการเติบโตของการพนันออนไลน์¹⁴

¹⁴ ที่มา : Gambling Capital, Morgan Stanley Research

ประเด็นที่ก่อให้เกิดความเสียเปรียบ:

- เนื่องจากไฟเป็นสินค้าประเภทจับต้องได้ผู้บริโภคหลัก ๆ จะถูกแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มผู้เล่นไฟแบบสันทนทานหรือเล่นพนันในความถี่ครั้งคราว และ กลุ่มผู้เล่นไฟแบบการพนันอาชีพหรือเล่นการพนันบ่อย ดังนั้นในกลุ่มผู้เล่นเป็นครั้งคราวนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อเนื่องจากกลุ่มนี้ต้องการเล่นเพื่อความบันเทิง ต้องการที่จะพบปะกัน ดังนั้นยังคงนิยมลักษณะของไฟที่สามารถจับต้องได้ ทั้งนี้ในกลุ่มของผู้ที่เล่นพนันบ่อย หรือเสพติดการพนันคนกลุ่มนี้จะมีพฤติกรรมที่ไม่ยึดติดว่าต้องเข้าบ่อนเพื่อเล่นไฟ หากมีการอำนวยความสะดวกให้แก่กลุ่มผู้บริโภคเหล่านี้ในการเข้าถึงวิธีการเล่นพนันรูปแบบใหม่ ๆ ก็จะทำให้สามารถเปลี่ยนไปเล่นการพนันรูปแบบนั้น ๆ ได้ง่าย โดยพบว่ากลุ่มผู้ที่มีอายุระหว่าง 20-49¹⁵ ปี เป็นช่วงอายุที่นิยมการเล่นไฟมากที่สุด ดังนั้นหากในอนาคตกลุ่มเป้าหมายจะถูกพัฒนามาจากกลุ่มอายุ 15-20 ปี ซึ่งกลุ่มเหล่านี้จัดเป็นกลุ่มบุคคลที่อยู่ใน Gen z กล่าวคือมีความนิยมความทันสมัย เสพติดเทคโนโลยี ดังนั้นกลุ่มเหล่านี้มีโอกาที่จะหันไปนิยมการเล่นไฟออนไลน์เป็นหลัก อันจะส่งผลกระทบต่อตรงต่อยอดขายของโรงงานไฟในอนาคต

5. การแข่งขันที่สูงขึ้นในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

การเข้าสู่การแข่งขันระดับภูมิภาค เท่ากับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้เข้าไปจับกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้นตามขนาดตลาดที่ใหญ่ขึ้น ในขณะที่เดียวกันคู่แข่งก็สามารถที่จะแย่งลูกค้าของทางโรงงานไฟ ได้เช่นกัน ขึ้นอยู่กับความพร้อมในองค์ประกอบ ได้แก่ ความพร้อมในด้านเงินทุน ความพร้อมในด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ความพร้อมในด้านสินค้า ความพร้อมในการสนับสนุนจากภาคของประเทศ ความพร้อมของการ Utilize ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

มาตรการที่เกี่ยวข้อง	ผลกระทบ	ผลกระทบต่อ โรงงานไฟ	
ความตกลงการค้าสินค้าของอาเซียน	• สินค้าเคลื่อนย้ายระหว่างประเทศในอาเซียนเพิ่มขึ้น	สามารถแสวงหาวัตถุดิบ เครื่องมือ และเทคโนโลยีการผลิตที่มีคุณภาพและราคาถูก ได้อย่างสะดวกมากขึ้น จากประเทศในอาเซียน	+
การลดภาษีศุลกากร การยกเลิอุปสรรคทางการค้าที่มีภาษี	• การลดอุปสรรคทางการค้าจากภาษี • ยกเลิกอุปสรรคที่ไม่ใช่ภาษี • ราคาสินค้านำเข้าถูกลง	สามารถนำเข้าวัตถุดิบ หรือปัจจัยการผลิต ที่มีคุณภาพ ในราคาถูก และส่งออกสินค้าได้โดยได้รับสิทธิพิเศษทางภาษี สินค้าไฟจากประเทศสมาชิกอาเซียนสามารถเข้ามาแข่งขันในประเทศได้	+ -
กฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดของสินค้า	การใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีสำหรับสินค้าที่ผลิต และใช้วัตถุดิบในประเทศสมาชิกอาเซียน	สามารถนำเข้าวัตถุดิบ หรือปัจจัยการผลิต ที่มีคุณภาพ จากประเทศอาเซียนได้ในราคาถูก และสามารถส่งออกสินค้าไฟได้โดยได้รับสิทธิพิเศษทางภาษี	+
ข้อตกลงยอมรับร่วมในสาขาวิชาชีพ ความร่วมมือด้านการขนส่งอาเซียน	• แรงงานเคลื่อนย้ายในภูมิภาคอาเซียนสูงขึ้น • การส่งเสริมการเคลื่อนย้ายคนข้ามพรมแดนภายในอาเซียน	สามารถแสวงหาแรงงานฝีมือได้ง่ายขึ้น	+

แผนภาพที่ 1.14 : ผลกระทบจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของโรงงานไฟ

ประเด็นที่ก่อให้เกิดความเสียเปรียบ:

- ไฟที่ถูกผลิตโดยโรงงานไฟฟ้มีต้นทุนที่สูงกว่าไฟที่ผลิตโดยประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะที่ผลิตโดยประเทศมาเลเซีย ซึ่งไม่มีการกีดกันทางกฎหมายด้านการพ้ในในประเทศ ทำให้มี Demand condition ของประเทศที่แข็งแกร่งกว่าประเทศไทย ดังนั้นการผลิตไฟของประเทศมาเลเซียจึงเกิดการประหยัดต่อขนาด (Economies of scale) เมื่อมีการเปิดเสรีการค้าแล้วจะส่งผลเสียต่อยอดขายของโรงงานไฟเป็นอย่างมาก
- ไฟเป็นสินค้าลักษณะ Commodities กล่าวคือไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในด้านของการใช้งาน หากโรงงานไฟไม่ได้เริ่มดำเนินการแบ่ง (Segment) ตลาดตามค่านิยมแบบศักดินา (Socio-Class) ทางสังคมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดระดับของการแบ่งแยกสินค้าตามจิตใจ จะทำให้หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องแข่งขันกันด้วยราคาอันจะส่งผลต่อยอดขายของโรงงานไฟในท้ายที่สุด

6. การวิเคราะห์ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานไฟ

เนื่องจากในการการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2559 ของโรงงานไฟควรที่จะต้องพิจารณารอบด้าน ไม่พิจารณาเฉพาะประโยชน์ที่จะเกิดแก่โรงงานไฟเพียงด้านเดียว ควรต้องพิจารณาประโยชน์หรือผลเสียที่สามารถเกิดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก ๆ ส่วนของโรงงานไฟ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ ดังนั้นจึงต้องมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนที่เป็นไปได้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบถึงความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ทั้งนี้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้ทำการเลือกสัมภาษณ์ คือ บริษัท C.S. Thai Trading จำกัด¹⁶ เนื่องจากเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมากในการเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าให้แก่โรงงานไฟเพียงแต่ผู้เดียว โดยสามารถสรุปความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวได้ดังนี้

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

¹⁶ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2558 ณ ห้องประชุมบริษัท C.S. Thai Trading จำกัด, พระรามที่ 2 ซอย 50

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์คู่ค้ากับโรงงานไฟ ทำให้สังเกตได้ว่า ทางคู่ค้าผู้รับสัมปทานจากโรงงานไฟ ๓ ปัจจุบัน ประสบกับปัญหาสินค้าคงเหลือเป็นจำนวนมาก อันเป็นผลจากสัญญาสัมปทาน ทำให้ต้องซื้อไฟเพิ่มเติมตลอดเวลาตามสัญญาที่ตกลงไว้ ทั้งนี้เป็นเพราะสถานการณ์ตลาดที่ส่งผลกระทบต่อการจัดจำหน่ายไฟนโยบายรัฐบาลที่ขัดแย้งกับการจัดจำหน่ายไฟ รวมถึงนโยบาย/สัมปทานของโรงงานไฟที่ไม่เอื้ออำนวย และไม่ยืดหยุ่นต่อคู่ค้า ทำให้คู่ค้าโรงงานไฟเกิดความต้องการที่จะให้สัญญาสัมปทานสามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ ซึ่งถือว่าเป็นการช่วยเหลือคู่ค้าในอีกทางหนึ่ง โดยหากสัญญาสัมปทานยังคงมีลักษณะเดิมกล่าวคือขาดความยืดหยุ่น จะส่งผลกระทบต่อคู่ค้ารายอื่น ๆ ที่จะเข้ามาประมูลเป็นผู้รับผลประโยชน์ของโรงงานไฟในอนาคต เนื่องจากมีความเสี่ยงที่สูงขึ้น ในท้ายที่สุดแล้วโรงงานไฟอาจจะประสบปัญหาของการหาผู้รับผลประโยชน์ในอนาคตก็เป็นได้

จากสถานการณ์ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า สถานการณ์ ๓ ปัจจุบันนี้ไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดจำหน่ายไฟและการทำธุรกิจร่วมกับโรงงานไฟ ทำให้คาดการณ์ว่า เมื่อคู่ค้าปัจจุบันหมดสัญญาในปีงบประมาณนี้ จะเกิดปัญหาในการเปลี่ยนสัมปทาน และการดำเนินธุรกิจการจัดจำหน่ายไฟ อันเป็นปัญหาใหญ่ที่ทางโรงงานไฟมีความเสี่ยงที่จะต้องเผชิญ

บทที่ 2 สถานะทางการเงินของโรงงานไฟ

การวิเคราะห์งบการเงิน ปี 2552 – 2557

จากข้อมูลงบการเงินตั้งแต่ ปี 2552 – 2557 สามารถวิเคราะห์ภาวะการเงินในภาพรวมของกิจการ ทั้งในส่วนของการวิเคราะห์สถานะความมั่นคงทางการเงินจากงบแสดงฐานะทางการเงิน และการวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานจากงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ได้ดังนี้

1. สถานะความมั่นคงทางการเงิน

1.1. ภาพรวมสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน

จากข้อมูลงบแสดงฐานะทางการเงิน ณ วันที่ 30 กันยายน 2557 โรงงานไฟ มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 615.50 ล้านบาท ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน 438.26 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 71.20 ของสินทรัพย์รวม) ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด และสินค้าคงเหลือ ในขณะที่สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนมีมูลค่า 177.24 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 28.80 ของสินทรัพย์รวม) ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

ในขณะที่โรงงานไฟ มีหนี้สินรวมทั้งสิ้น 220.50 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 35.82 ของหนี้สิน และ ส่วนของทุน) ประกอบด้วย หนี้สินหมุนเวียน 152.15 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 69.00 ของหนี้สินรวม) โดยรายการส่วนใหญ่ ได้แก่ เงินค้ำนำส่งคลัง ส่วนหนี้สินไม่หมุนเวียนมีมูลค่า 68.35 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 31.00 ของหนี้สินรวม) มีรายการกองทุนบำเหน็จบำนาญป็นรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด

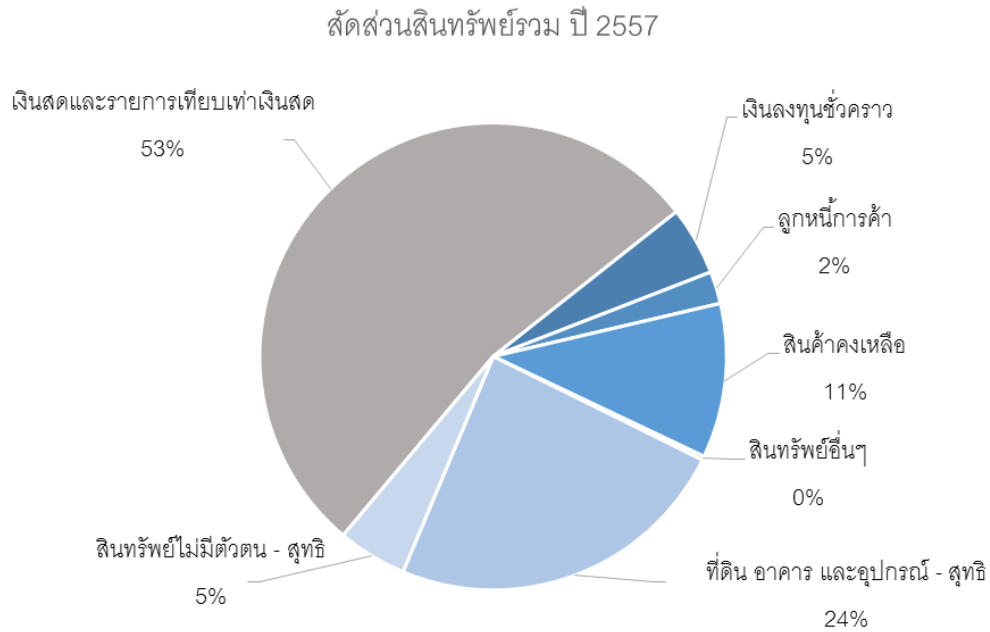
สำหรับส่วนของทุน ปี 2557 มีมูลค่า 395.00 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 64.18 ของหนี้สินและส่วน ของทุน) โดยรายการกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร เป็นรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 99.94 ของ ส่วนของทุน)

หน่วย: บาท

	2552	2553	2554	2555	2556	2557
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	517,807,189.98	446,253,958.80	524,025,003.66	494,303,983.11	573,362,323.12	438,260,196.99
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	28,157,415.08	38,360,160.33	51,898,870.47	129,746,971.16	147,409,193.69	177,244,708.81
สินทรัพย์สินรวม	545,964,605.06	484,614,119.13	575,923,874.13	624,050,954.27	720,771,516.81	615,504,905.80
รวมหนี้สินหมุนเวียน	210,699,813.41	133,428,712.97	188,425,274.00	216,199,633.17	280,876,631.70	152,156,087.08
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	49,830,740.00	47,227,270.00	45,666,950.00	58,527,945.00	66,256,107.00	68,346,907.00
หนี้สินรวม	260,530,553.41	180,655,982.97	234,092,224.00	274,727,578.17	347,132,738.70	220,502,994.08
ส่วนของทุน	285,434,051.65	303,958,136.16	341,831,650.13	349,323,376.89	373,638,778.11	395,001,911.72
หนี้สินและส่วนของทุน	545,964,605.06	484,614,119.13	575,923,874.13	624,050,955.06	720,771,516.81	615,504,905.80

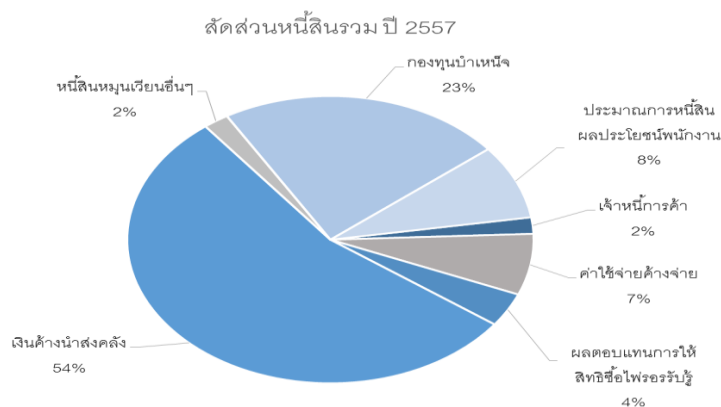
ตารางที่ 1.15: งบแสดงฐานะทางการเงินโดยย่อของ โรงงานไฟ ปี 2552 – 2557

ณ 30 กันยายน ปี 2557 สินทรัพย์ที่เป็นรายการสำคัญของโรงงานไฟ ได้แก่ รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด สินค้าคงเหลือ และรายการเงินลงทุนชั่วคราว โดยมีมูลค่า 327.74 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 53.25 ของสินทรัพย์รวม) 65.84 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 10.70 ของสินทรัพย์รวม) และ 29.26 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 4.75 ของสินทรัพย์รวม) ตามลำดับ



แผนภาพที่ 1.19: สัดส่วนสินทรัพย์รวมของ โรงงานไฟ ปี 2557

และหนี้สินที่เป็นรายการหลักของโรงงานไฟ คือ เงินค้ำนำส่งคลัง โดยมีมูลค่า 120 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 54.42 ของหนี้สินรวม) และรายการกองทุนบำเหน็จ มีมูลค่า 49.91 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 22.63 ของหนี้สินรวม) ตามลำดับ



แผนภาพที่ 1.20: สัดส่วนหนี้สินรวมของ โรงงานไฟ ปี 2557

1.2. การวิเคราะห์แนวโน้มของสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้น

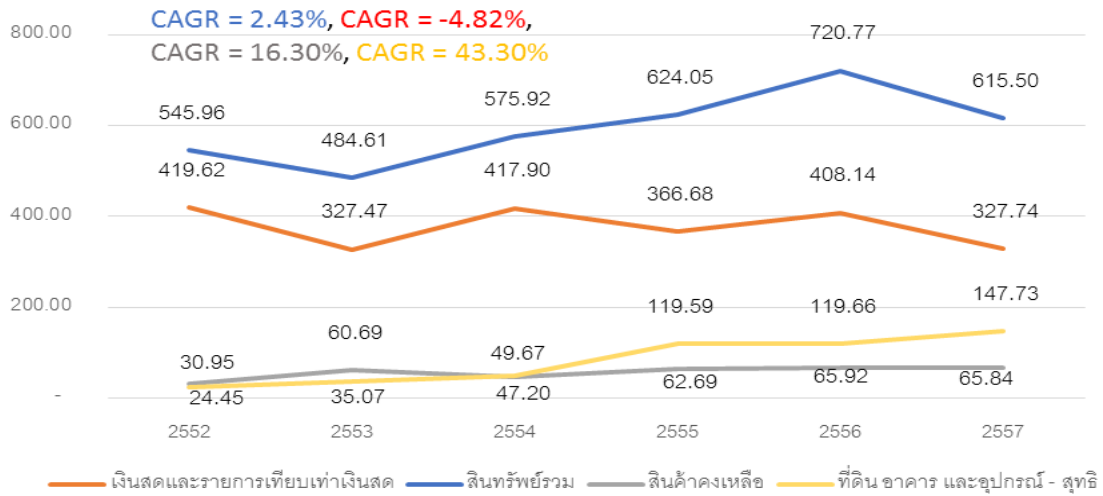
จากการวิเคราะห์พบว่า รายการสินทรัพย์รวมของโรงงานไฟ มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ พบว่าอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CAGR) ในช่วงระหว่างปี 2552 – 2557 เท่ากับร้อยละ 2.43 โดยในปี 2557 รายการสินทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลงที่ลดลง คิดเป็นร้อยละ -14.60 ซึ่งสินทรัพย์รวมประกอบไปด้วยรายการสินทรัพย์ที่สำคัญได้แก่ เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด สินค้าคงเหลือ และที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเป็นรายการสินทรัพย์ที่สำคัญ คิดเป็นร้อยละ 53.25 ของสินทรัพย์รวม และมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตามสินทรัพย์รวม แต่อย่างไรก็ตามรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี ในช่วงระหว่างปี 2552 – 2557 เท่ากับร้อยละ -4.82 โดยเฉพาะในปี 2557 รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดมีมูลค่าลดลงร้อยละ 19.70 จากปี 2556 ซึ่งเป็นผลมาจากการนำส่งรายได้แผ่นดินที่ค้างนำส่งคลังปี 2555 และ 2556 มีมูลค่าเท่ากับ 164.00 ล้านบาท และ 80.45 ล้านบาทเป็นลำดับ เป็นผลให้รายการเงินค้ำนำส่งคลังลดลงจาก 244.45 ล้านบาท ในปี 2556 เหลือที่ 120.00 ล้านบาท ในปี 2557

ในขณะที่รายการสินค้าคงเหลือ ในปี 2557 มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 10.70 ของสินทรัพย์รวม และมีอัตราการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญ โดยที่มีอัตราการเติบโตของสินค้าคงเหลือเฉลี่ยต่อปีในช่วงระหว่างปี 2552 - 2557 เท่ากับร้อยละ 16.30 ซึ่งในช่วงระหว่างปี 2555 – 2557 มีมูลค่าสินค้าคงเหลืออยู่ในช่วงระหว่าง 62.69 – 65.92 ล้านบาท โดยเฉพาะในปี 2557 รายการผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปมีมูลค่า 48.03 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 72.95 ของสินค้าคงเหลือ เพิ่มขึ้นร้อยละ 34.01 จากปี 2556 ซึ่งการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของสินค้าคงเหลือในปี 2557 สามารถสะท้อนได้จาก 2 กรณีคือ กรณีมูลค่าของรายการวัตถุดิบ วัตถุดิบประกอบ ในปี 2557 ที่ลดลง 12.90 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ -63.55 จากปี 2556 นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของมูลค่ารายการผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป และกรณีของอุปทานของผลิตภัณฑ์ไฟที่มีมากกว่าอุปสงค์ในตลาดไฟของประเทศไทย

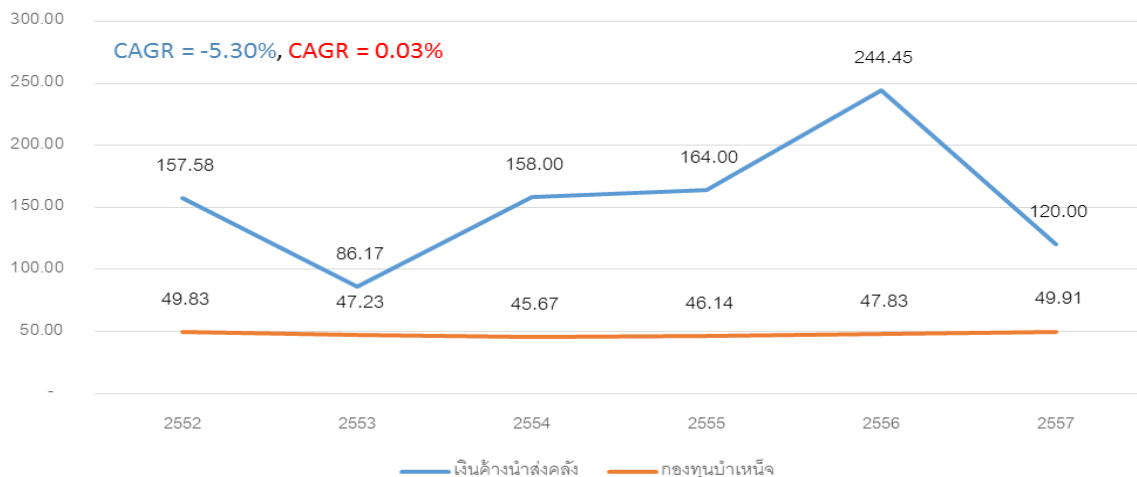
และรายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ที่มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 24.00 ของสินทรัพย์รวม และมีอัตราการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญ โดยที่มีอัตราการเติบโตของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ เฉลี่ยต่อปี ในช่วงระหว่างปี 2552 – 2557 เท่ากับร้อยละ 43.30 ซึ่งการเติบโตของรายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ในปี 2557 ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 23.46 จากปี 2556 เป็นผลมาจากการเครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่มีการดำเนินงานแล้วเสร็จในปี 2557

แนวโน้มสินทรัพย์รวม (หน่วย: ล้านบาท)



แผนภาพที่ 2.21: แนวโน้มสินทรัพย์รวมของโรงงานไฟ ปี 2552-2557

แนวโน้มหนี้สินรวม (หน่วย: ล้านบาท)



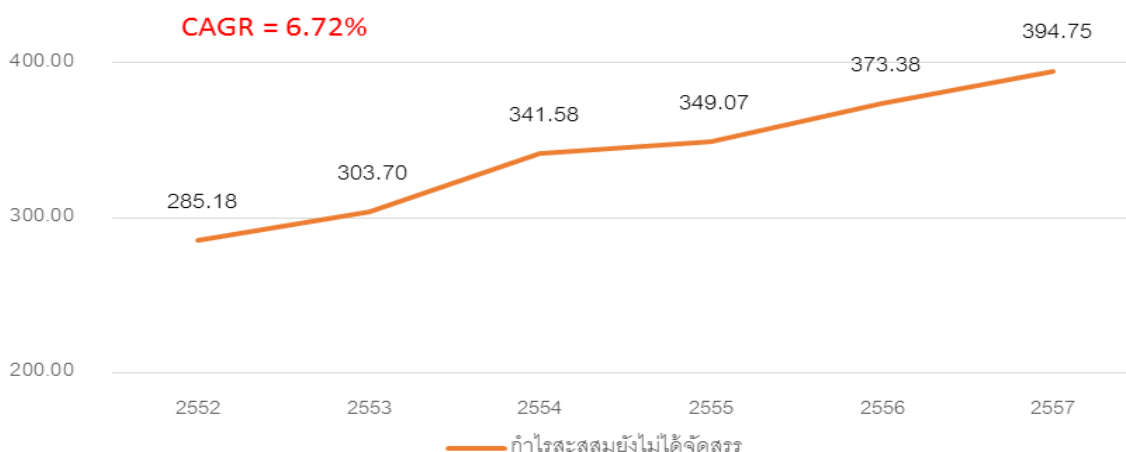
แผนภาพที่ 2.22: แนวโน้มหนี้สินของโรงงานไฟ ปี 2552-2557

สำหรับรายการหนี้สินของโรงงานไฟ มีแนวโน้มลดลง ซึ่งพิจารณาอัตราการเติบโตของรายการหนี้สินรวม พบว่าอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CARG) ในช่วงระหว่างปี 2552 – 2557 เท่ากับร้อยละ -3.23 โดยในปี 2557 รายการหนี้สินรวมมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่ลดลง คิดเป็นร้อยละ -36.33 จากปี 2556 ซึ่งรายการหนี้สินรวมที่สำคัญประกอบไปด้วย เงินค้ำนำส่งคลังและกองทุนบำเหน็จ

รายการเงินค้ำนำส่งคลังมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 54.29 ของหนี้สินรวม โดยที่อัตราการเติบโตของเงินค้ำนำส่งคลังเฉลี่ยต่อปี ในระหว่างปี 2552 – 2557 เท่ากับร้อยละ -5.30 โดยที่ในปี 2557 มูลค่าเงินค้ำนำส่งคลังลดลง 124.45 ล้านบาท คิดเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงร้อยละ 50.91 จากปี 2556 ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อรายการหนี้สินรวม ในปี 2557 ที่มีการเปลี่ยนแปลงลดลงของหนี้สินรวมที่ลดลง 126.63 ล้านบาท คิดเป็นลดลงร้อยละ 36.48 การลดลงของรายการเงินค้ำนำส่งคลังเกิดขึ้นจากการนำส่งรายการเงินค้ำนำส่งคลังที่เป็นผลจากเงินค้ำนำส่งปี 2555 และ 2556 จำนวน 80.45 ล้านบาท และ 164.00 ล้านบาท ซึ่งสอดคล้องของการลดลงของรายการสินทรัพย์ 2 รายการคือ รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด และรายการเงินลงทุนชั่วคราว โดยที่มูลค่าสินทรัพย์ทั้ง 2 รายการ ในปี 2557 มีมูลค่าลดลง 119.81 ล้านบาท จากปี 2556

สำหรับรายการกองทุนบำเหน็จบำนาญมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 22.63 ของหนี้สินรวม โดยที่อัตราการเติบโตของรายการกองทุนบำเหน็จบำนาญคงที่ โดยที่อัตราการการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของกองทุนบำเหน็จเฉลี่ยต่อปี ในระหว่างปี 2552 – 2557 เท่ากับร้อยละ 0.03

แนวโน้มส่วนกองทุน (หน่วย: ล้านบาท)



แผนภาพที่ 2.23: แนวโน้มส่วนกองทุนของโรงงานไฟ ปี 2552-2557

ในส่วนกองทุนของโรงงานไฟ มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยที่อัตราการเติบโตของทุนเฉลี่ยต่อปี ในช่วงระหว่างปี 2552 – 2557 เท่ากับร้อยละ 6.71 โดยที่ส่วนกองทุนประกอบไปด้วย ทุนและกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร เมื่อพิจารณาพบว่าทุนของโรงงานไฟมีมูลค่าคงที่ที่ 0.25 ล้านบาท ตั้งแต่ปี 2552 ถึงปี 2557 ดังนั้นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของส่วนทุนคือ รายการกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร โดยที่อัตราการเติบโตของกำไรสะสมของโรงงานไฟเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ในระหว่างปี 2552 – 2557 เท่ากับร้อยละ 6.72 การเติบโตของกำไรสะสมย่อมสะท้อนถึงการดำเนินงานของโรงงานไฟที่มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง

2. ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

2.1. ภาพรวมงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

จากข้อมูลงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ณ วันที่ 30 กันยายน 2557 พบว่าโรงงานไฟ มีรายได้รวมในปี 2557 เป็นจำนวน 360.01 ล้านบาท ต้นทุนขายและการให้บริการในปี 2557 เป็นจำนวน 150.45 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการบริหารในปี 2557 เป็นจำนวน 74.54 ล้านบาท ส่งผลให้โรงงานไฟมีกำไรสุทธิในปี 2557 อยู่ที่ 141.56 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 39.32 ของรายได้รวม) ถือได้ว่ารายได้จากการขายและการให้บริการ และสัดส่วนกำไรสุทธิของโรงงานไฟ อยู่ในเกณฑ์ที่ดี หากแต่ในปี 2557 กำไรสุทธิของโรงงานไฟปรับตัวลดลง จากปี 2556 เนื่องจากรายได้จากการขายและการให้บริการที่ลดลง ซึ่งประกอบด้วย รายได้จากการขายไฟ และรายได้จากการประทับตราไฟป้อนต่างประเทศ

งบกำไรขาดทุนโดยย่อ

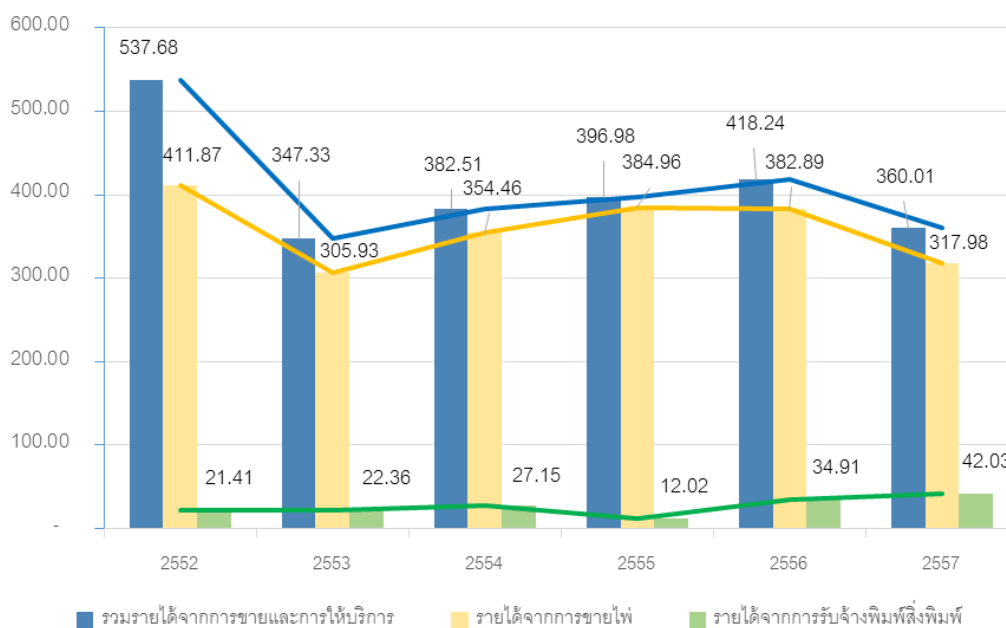
หน่วย: บาท

	2552	2553	2554	2555	2556	2557
รายได้						
รายได้จากการขายไฟ	411.87	305.93	354.46	384.96	382.89	317.98
รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	21.41	22.36	27.15	12.02	34.91	42.03
รายได้จากการประทับตราไฟป้อนต่างประเทศ	3.59	2.25	0.90	-	0.45	0.00
รายได้จากการดำเนินงาน	436.88	330.53	382.51	396.98	418.24	360.01
รายได้อื่นๆ	118.92	18.13	9.09	10.80	11.40	6.55
รวมรายได้	555.81	348.67	391.59	407.78	429.64	366.56
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร						
เงินเดือนสวัสดิการ	15.03	16.19	16.24	17.89	25.04	20.57
โบนัสกรรมการและพนักงาน	11.56	12.50	13.25	11.78	13.82	13.87
ค่าจ้างเหมา	6.69	8.94	7.63	10.10	17.47	16.74
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	9.41	14.17	13.44	17.03	19.02	23.36
รวมค่าใช้จ่ายในการบริหาร	42.69	51.80	50.56	56.80	75.35	74.54
ต้นทุนขายและการให้บริการ						
งานผลิตไฟ	221.62	134.72	126.66	147.36	159.35	131.14
งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	17.90	17.00	18.39	10.86	18.56	19.32
งานรับจ้างประทับตราไฟ	1.12	0.94	0.11	0.03	0.07	-
รวมต้นทุนขายและการให้บริการ	239.52	151.71	145.05	158.22	177.91	150.45
รายได้สูงกว่าค่าใช้จ่าย	273.59	145.15	195.99	192.76	176.39	141.56

ตารางที่ 2.24: งบกำไรขาดทุนโดยย่อของโรงงานไฟ ปี 2552 – 2557

การวิเคราะห์การดำเนินงานของโรงงานไฟ ตั้งแต่ปี 2552 – 2557 จะแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนของรายได้จากการขายและการให้บริการ ส่วนของต้นทุนขาย และการให้บริการ และส่วนของค่าใช้จ่ายในการบริหาร ซึ่งพบว่าอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของรายได้จากการขายและการให้บริการ ต้นทุนขาย และการให้บริการในช่วงระหว่างปี 2552 – 2557 เท่ากับร้อยละ -7.71, -8.97 และ 11.79 ตามลำดับ จากอัตราการเติบโตเฉลี่ยพบว่า รายได้จากการขายและการให้บริการ และต้นทุนขายและการให้บริการมีทิศทางและแนวโน้มที่สอดคล้องกัน ซึ่งต้นทุนการขายและการให้บริการที่มีสัดส่วนเฉลี่ย (2552 – 2557) คิดเป็นร้อยละ 41.81 ของรายได้รวม แต่ในอีกส่วนหนึ่งคือค่าใช้จ่ายในการบริหาร ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต มีอัตราการเติบโตที่สวนทางกับรายได้จากการขายและการให้บริการ และกำไรสุทธิของโรงงานไฟ ดังนั้นการเติบโตของค่าใช้จ่ายในการบริหารงานขณะที่รายได้ และกำไรสุทธิมีแนวโน้มลดลงย่อมแสดงถึงการบริหารงานและการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

แนวโน้มของรายได้จากการขายและการให้บริการ (หน่วย: ล้านบาท)



แผนภาพที่ 2.25: แนวโน้มของรายได้จากการขายและการให้บริการ ของโรงงานไฟ ปี 2552-2557

การวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มของรายได้

รายได้หลักของโรงงานไฟ ปี 2557 เป็นรายได้ที่เกิดจากการขายและการให้บริการ โดยรายได้ที่เกิดจากการขายหรือผลิตจากโรงงานไฟ คือรายได้จากการขายไฟและรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 100 ของรายได้ทั้งหมด โดยรายละเอียดรายได้จากการขายและการให้บริการของโรงงานไฟ เป็นดังนี้

- รายได้จากการขายไฟ เป็นรายการรายได้หลักของโรงงานไฟ ซึ่งการขายไฟของโรงงานไฟ ประกอบไปด้วย ไฟไทย ไฟผ่องเงิน ไฟป๊อกระดาศ ไฟป๊อกพลาสติก ไฟป๊อกพลาสติกขอบทอง ไฟป๊อก

กระดาษชำระท่องเที่ยว ไฟป็อกพลาสติก Low Cost ไฟป็อกกระดาษ Low Cost และไฟชำระ โดยในปี 2557 รายได้จากการขายไฟมีมูลค่า 317.98 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 88.32 ของรายได้จากการขายและการให้บริการรวม

○ รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ เป็นรายการรายได้หลักที่สำคัญของโรงงานไฟเช่นกัน โดยในปี 2557 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีมูลค่า 42.03 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 11.68 ของรายได้จากการขายและการให้บริการรวม

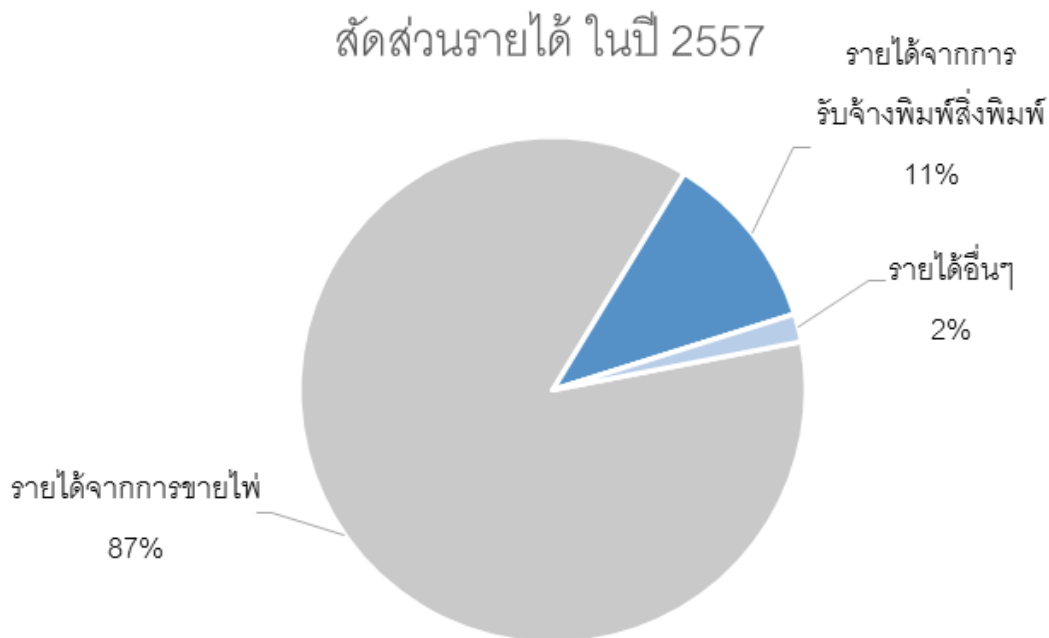
○ รายได้จากการประทัดตราไฟป็อกต่างประเทศ เป็นรายการรายได้จากการให้บริการของโรงงานไฟที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่มูลค่าของรายได้จากการประทัดตราไฟป็อกต่างประเทศนั้นมีมูลค่าที่ไม่มีทิศทางคงที่ ซึ่งมูลค่ารายได้ย้อยขึ้นอยู่กับจำนวนไฟที่นำเข้าสู่ราชอาณาจักรไทยอย่างถูกกฎหมาย โดยในปี 2557 รายได้จากการประทัดตราไฟป็อกต่างประเทศมีมูลค่าเพียง 747.66 บาท คิดเป็นสัดส่วนต่อรายได้จากการขายและการให้บริการรวม ที่น้อยกว่าร้อยละ 0.01

สำหรับส่วนของรายได้อื่น ในปี 2557 โรงงานไฟมีรายได้อื่น มูลค่า 6.55 ล้านบาท โดยเกิดจากรายการดอกเบี้ยรับที่มีมูลค่า 5.95 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 90.96 ของรายได้อื่น ซึ่งรายการรายได้อื่นนี้ไม่เกี่ยวข้องกับการขายไฟ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟ จึงไม่สะท้อนถึงประสิทธิผลของการดำเนินงานของโรงงานไฟ

ในการวิเคราะห์พบว่ารายได้จากการขายและการให้บริการของโรงงานไฟประกอบไปด้วย รายได้จากการขายไฟ รายได้จากการรับจ้างพิมพ์ รายได้จากการประทัดตราไฟป็อกต่างประเทศ และรายได้เงินค่าผลประโยชน์ เมื่อพิจารณาถึงรายได้จากการขายและการให้บริการหลักของโรงงานไฟมาจาก รายได้จากการขายไฟ ซึ่งมีสัดส่วนต่อรายได้รวมเฉลี่ย ในช่วงปี 2552 – 2557 อยู่ที่ร้อยละ 89.03 และรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ มีสัดส่วนต่อรายได้รวมเฉลี่ย ในช่วงปี 2552 – 2557 อยู่ที่ร้อยละ 6.76

เมื่อพิจารณาถึงการเติบโตของรายได้พบว่า รายได้รวมของโรงงานไฟ ในช่วงระหว่างปี 2552 – 2557 มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ -7.71 แต่ในปี 2552 โรงงานไฟมีรายได้เงินค่าผลประโยชน์มูลค่า 100.80 ล้านบาท ซึ่งเป็นรายได้จากการให้บริการของโรงงานไฟ เช่นเดียวกับรายได้จากการขายไฟ ซึ่งเป็นรายได้จากการขายและการให้บริการหลัก มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ -5.04 ซึ่งรายได้รวม และรายได้จากการขายไฟของโรงงานไฟ มีทิศทางและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกันทุกปี ขณะที่รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยที่มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ 14.44 โดยในปี 2557 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีมูลค่า 42.03 ล้านบาท เติบโตขึ้นร้อยละ 20.42 จากปี 2556 และมีสัดส่วนต่อรายได้รวม คิดเป็นร้อยละ 11.68 ของรายได้รวม ซึ่งเป็นสัดส่วนรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ต่อรายได้รวมที่สูงที่สุดตั้งแต่ปี 2552 ในส่วนของรายได้อื่นๆ เช่น รายได้จากการประทัดตราไฟป็อกต่างประเทศและรายได้เงินค่าผลประโยชน์เป็นรายได้ที่ไม่คงที่ ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการนำเข้าไฟในแต่ละปี เพื่อมาจำหน่ายในราชอาณาจักรไทยอย่างถูกกฎหมาย

จากอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีของรายได้จากการขายและการให้บริการของโรงงานไฟฟ้าพบว่า การที่รายได้จากการขายไฟฟ้ก่อนช่วงมีทิศทางเดียวกับรายได้รวมจากการขายและการให้บริการ ย่อมแสดงให้เห็นถึงรายได้จากการขายไฟฟ้ยังเป็นปัจจัยหลักอยู่ ซึ่งปริมาณและจำนวนของการขายไฟฟ้ให้แก่ผู้ได้รับสัมปทานย่อมต้องคงที่ แสดงถึงรายได้จากการขายไฟฟ้ต่อสัดส่วนรายได้รวมไม่ควรน้อยลง แต่ตั้งแต่ปี 2556 จนถึงปี 2557 สัดส่วนรายได้จากการขายไฟฟ้ลดลงอย่างต่อเนื่อง จากร้อยละ 96.97 ของรายได้รวมจากการขายและการให้บริการ ลดลงถึงร้อยละ 91.55 และ ร้อยละ 88.32 ของรายได้รวมจากการขายและการให้บริการในปี 2556 และ 2557 ตามลำดับ ขณะเดียวกันสัดส่วนรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์เพิ่มสูงขึ้นจากร้อยละ 3.03 ของรายได้รวมจากการขายและการให้บริการ ในปี 2555 เป็นร้อยละ 8.35 และร้อยละ 11.68 ของรายได้รวมจากการขายและการให้บริการ ในปี 2556 และ 2557 ตามลำดับ แสดงให้เห็นถึงโรงงานไฟฟ้เริ่มที่จะเพิ่มบทบาทของการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มากขึ้น



แผนภาพที่ 2.26: สัดส่วนรายได้ของ โรงงานไฟ ปี 2557

การวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มต้นทุนขายและค่าใช้จ่าย

ต้นทุนการขายและการให้บริการของโรงงานไฟ ในปี 2557 ประกอบไปด้วยต้นทุนงานผลิตไฟ คิดเป็นร้อยละ 87.12 ของต้นทุนการขายและการให้บริการ และต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์คิดเป็นร้อยละ 12.84 ของต้นทุนการขายและการให้บริการ โดยรายละเอียดต้นทุนจากการขายและการให้บริการของโรงงานไฟ เป็นดังนี้

○ งานผลิตไฟ ในปี 2557 ต้นทุนงานผลิตไฟมีมูลค่า 131.14 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 41.24 รายได้จากการขายไฟ โดยต้นทุนการผลิตของไฟไทยมีมูลค่าต้นทุนการผลิตที่สูงที่สุด เป็นมูลค่า 49.11 ล้านบาท เพื่อทำการผลิตไฟจำนวน 3,600,520 สำหรับ คิดเป็นต้นทุนการผลิตที่ 13.26 บาทต่อสำหรับ และมีต้นทุนขายอยู่ที่ 15.66 บาทต่อสำหรับ ขณะที่ต้นทุนไฟเปลือกพลาสติก Low Cost มีมูลค่าต้นทุนการผลิตอยู่ที่ 37.30 ล้านบาท เพื่อทำการผลิตไฟจำนวน 850,626 สำหรับ คิดเป็นต้นทุนการผลิตและการขายที่ 43.23 บาท และการผลิตไฟเปลือกพลาสติกขอบทอง มีมูลค่าต้นทุนการผลิตที่ 23.60 ล้านบาท เพื่อการผลิตไฟจำนวน 460,146 สำหรับ คิดเป็นต้นทุนการผลิตสำหรับละ 57.24 บาท และมีต้นทุนขายอยู่ที่ 73.44 บาท ซึ่งเป็นต้นทุนต่อหน่วยที่แพงที่สุดของการผลิตไฟทั้งหมด¹⁷ ของโรงงานไฟในปี 2557

○ งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ในปี 2557 ต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีมูลค่า 19.32 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 45.96 ของรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์

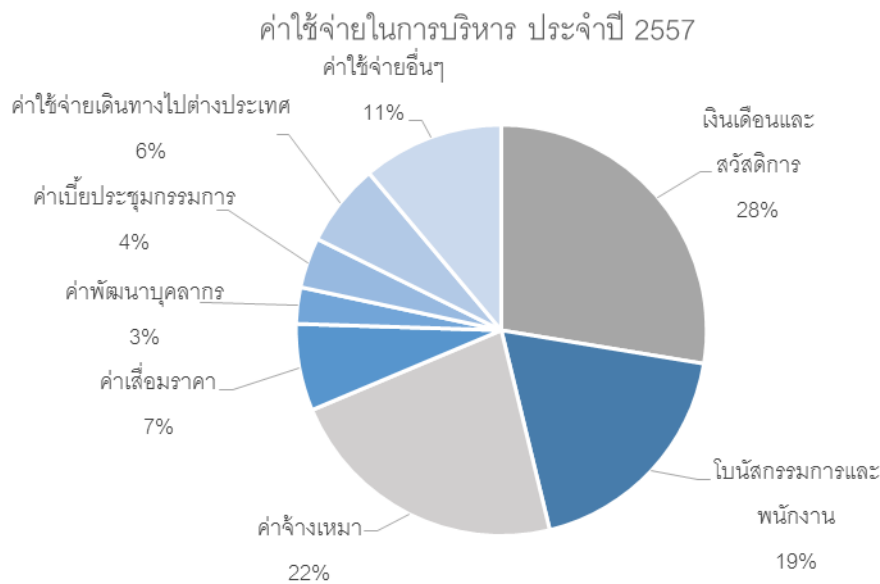
ในการวิเคราะห์ต้นทุนขายและการให้บริการพบว่า ต้นทุนของงานผลิตไฟ ในช่วงระหว่างปี 2552 – 2557 มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ -9.96 แต่ขณะเดียวกันต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ 1.53 ซึ่งเพิ่มขึ้นควบคู่ไปกับรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ 14.44 สะท้อนถึงแนวโน้มและบทบาทของการรับจ้างพิมพ์ที่เพิ่มขึ้นของโรงงานไฟ และการเติบโตของต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่เพิ่มสูงขึ้นในอัตราที่น้อยกว่ารายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่สูงขึ้นแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการผลิตหรือการพิมพ์ที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อต้นทุนต่อหน่วยในการผลิตหรือการพิมพ์ที่ลดลง ความมีประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นย่อมเป็นปัจจัยที่สนับสนุนศักยภาพในการแข่งขันของโรงงานไฟในด้านการพิมพ์สิ่งพิมพ์กับเอกชนมากขึ้น

จากงบแสดงสถานะทางการเงินของโรงงานไฟข้างต้นพบว่า รายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์มีมูลค่าและมีการเพิ่มสูงขึ้นในทุก ๆ ปีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าในการลงทุนของเครื่องจักรและอุปกรณ์ จากต้นทุนการพิมพ์ที่ลดลง โดยที่ในปี 2557 สัดส่วนของต้นทุนรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ต่อรายได้จากการพิมพ์สิ่งพิมพ์ เท่ากับร้อยละ 45.96 ลดลงจากปี 2552 ที่มีสัดส่วนอยู่ที่ร้อยละ 83.62

¹⁷ ในปี 2557 โรงงานไฟผลิตไฟทั้งหมด 8 ชนิด คือ 1. ไฟไทย 2. ไฟผองจีน 3. ไฟปกกระดาษ 4. ไฟเปลือกพลาสติก 5. ไฟเปลือกพลาสติกขอบทอง 6. ไฟปกกระดาษการทองเที่ยว 7. ไฟเปลือกพลาสติก Low Cost และ 8. ไฟปกกระดาษ Low Cost

สำหรับส่วนของค่าใช้จ่ายในการบริหารงานในปี 2557 มีมูลค่าเท่ากับ 74.54 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 20.70 ของรายได้จากการขายและการให้บริการ โดยรายละเอียดค่าใช้จ่ายในการบริหารของโรงงานไฟฟ้เป็นดังนี้

- เงินเดือนและสวัสดิการ ในปี 2557 มีมูลค่า 20.57 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 27.60 ของค่าใช้จ่ายในการบริหารรวม)
- โบนัสกรรมการและพนักงาน ในปี 2557 มีมูลค่า 13.87 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 18.61 ของค่าใช้จ่ายในการบริหารรวม)
- ค่าจ้างเหมา ในปี 2557 มีมูลค่า 16.74 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 22.46 ของค่าใช้จ่ายในการบริหารรวม)
- ค่าเสื่อมราคา ในปี 2557 มีมูลค่า 5.1 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 6.84 ของค่าใช้จ่ายในการบริหารรวม)



แผนภาพที่ 2.27 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารของโรงงานไฟฟ้ ปี 2557

บทที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก

การวิเคราะห์ข้อมูลนำเข้าหรือปัจจัยสำคัญต่างจะเป็นส่วนสำคัญในการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ มาสังเคราะห์เป็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่โรงงานไฟต้องดำเนินงาน โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญผ่านเครื่องมือต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาวะตลาดของอุตสาหกรรมไฟและสิ่งพิมพ์
2. การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน (Competitive Landscape)
3. การวิเคราะห์วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางนวัตกรรม (Product Life Cycle & Innovation Diffusion)
4. การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและพฤติกรรมผู้บริโภค (Target Market & Behavior)
5. การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าเพิ่ม (Supply Chain Analysis)
6. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7S)
7. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTLE Analysis)

โดยที่จะนำผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งหมดมาจับกลุ่มเป็นข้อมูลของปัจจัยนำเข้า ผ่านการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ SWOT Matrix เพื่อที่จะสรุปเป็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ทางโรงงานไฟต้องดำเนินงาน ในลำดับถัดไป

ทั้งนี้ระเบียบวิธีวิเคราะห์ทั้งหมดนั้นจะดำเนินตามกรอบของหลักการ SEPA กล่าวคือจะเน้นมุมมองในด้านที่ไม่ใช่การเงินด้านอื่น ๆ ประกอบ

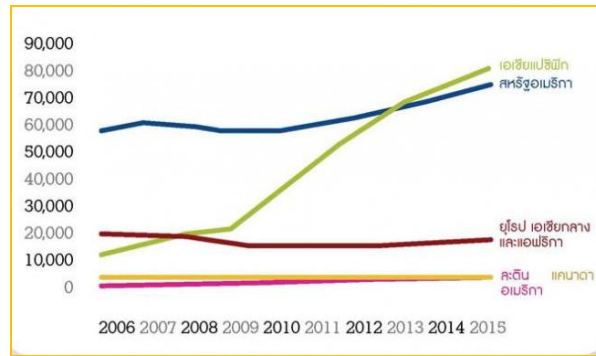
1. การวิเคราะห์สภาวะตลาดของอุตสาหกรรมไฟและสิ่งพิมพ์

การวิเคราะห์บริบทแนวโน้มของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงได้ทำการวิเคราะห์ในรายละเอียด ดังแสดงในหัวข้อสภาวะการแข่งขันของตลาดสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง¹⁸ ปรากฏในบทที่ 1 ดังนั้นในส่วนนี้จะแสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์สภาวะตลาดของอุตสาหกรรมไฟ โดยมีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมกระดาษ

แนวโน้มภาพรวมธุรกิจเกมการพนันยังคงมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะธุรกิจเกมการพนันในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกถือว่าเติบโตกว่าภูมิภาคอื่น ๆ ของโลก โดยคาดว่าในปี 2558 จะมีมูลค่าตลาด 84,280 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (ราว 1 ล้านล้านบาท) หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 49.7 และคาดว่าสิ้นปี ตลาดในภูมิภาคนี้จะโตเฉลี่ยร้อยละ 18.3 ต่อปี

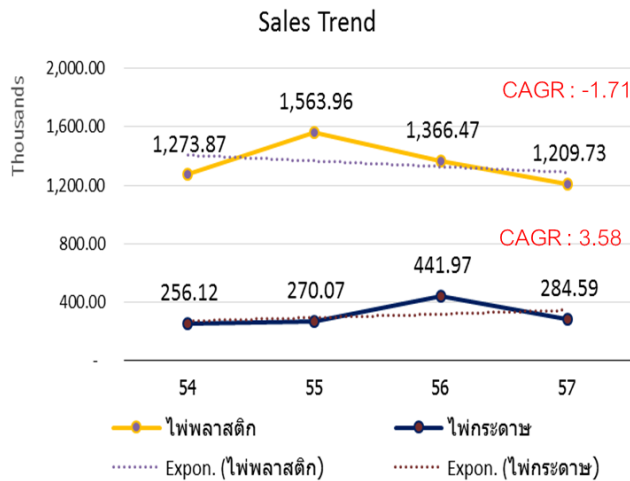
¹⁸ แสดงรายละเอียดในบทที่ 1 ภาพรวมการพบทวนทิศทางและแนวทางการดำเนินงานของโรงงานไฟ หัวข้อสภาวะการแข่งขันของตลาดสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง



แผนภาพที่ 3.19 แสดงมูลค่าของธุรกิจเกมการพนัน จำแนกตามภูมิภาค¹⁹

การประมาณการความต้องการไฟ ในท้องตลาด

ในภาพรวมพบว่าปริมาณความต้องการไฟในท้องตลาดมีแนวโน้มทรงตัว โดยที่ไฟป็อกพลาสติก (รวมอยู่ด้วย ไฟป็อกพลาสติก, ไฟป็อกพลาสติกต้นทุนต่ำ และไฟป็อกพลาสติกขอบทอง) มีแนวโน้มลดลงเล็กน้อย โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2554-2557 เท่ากับร้อยละ -1.71 และไฟป็อกกระดาษ (รวมอยู่ด้วย ไฟป็อกกระดาษ และไฟป็อกกระดาษต้นทุนต่ำ) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเล็กน้อย โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2554-2557 เท่ากับร้อยละ 3.58 ทั้งนี้ปริมาณความต้องการไฟในท้องตลาด จะขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งคือ นโยบายของรัฐบาลในการปราบปรามการพนัน ดังนั้นหากพิจารณาถึงแนวโน้มที่รวมอยู่ด้วยปัจจัยทางรัฐบาล พบว่าโรงงานไฟจะเผชิญกับความเสี่ยงของปริมาณความต้องการไฟที่มีแนวโน้มลดลง ดังเห็นได้จากยอดขายในปี 2557 ที่ลดลงเป็นอย่างมากจากในปี 2556



แผนภาพที่ 3.20 แสดงแนวโน้มของยอดขาย (จริง) ของไฟทั้ง 2 ประเภท ได้แก่ ไฟป็อกกระดาษ และไฟป็อกพลาสติก²⁰

¹⁹ ที่มา : PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkotsky Gruen Associates

²⁰ ที่มา : รายงานข้อมูลการนับ Stock สินค้า บริษัทผู้แทนจำหน่าย ของโรงงานไฟ

กล่าวโดยสรุป ปริมาณความต้องการสินค้า (ไฟฟ้อก) ของโรงงานไฟมีความเสี่ยงที่จะลดลงจากสถานการณ์ทางการเมืองและนโยบายภาครัฐ แต่ทั้งนี้ ปริมาณความต้องการไฟของห้องตลาดในภาพรวมทั้งภูมิภาคยังคงมีการเติบโตตามอุตสาหกรรมพลังงานที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ผลกระทบจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของโรงงานไฟ

มาตรการที่เกี่ยวข้อง	ผลกระทบ	ผลกระทบต่อ โรงงานไฟ	
ความตกลงการค้าสินค้าของอาเซียน	<ul style="list-style-type: none"> สินค้าเคลื่อนย้ายระหว่างประเทศในอาเซียนเพิ่มขึ้น 	สามารถแสวงหาวัตถุดิบ เครื่องมือ และเทคโนโลยีการพิมพ์ที่มีคุณภาพและราคาถูก ได้อย่างสะดวกมากขึ้น จากประเทศในอาเซียน	
การลดภาษีศุลกากร การยกเลิกอุปสรรคทางการค้าที่มีใช้ภาษี	<ul style="list-style-type: none"> การลดอุปสรรคทางการค้าจากภาษี ยกเลิกอุปสรรคที่ไม่ใช่ภาษี ราคาสินค้านำเข้าถูกลง 	สามารถนำเข้าวัตถุดิบ หรือปัจจัยการผลิต ที่มีคุณภาพ ในราคาถูก และส่งออกสินค้าได้ โดยได้รับสิทธิพิเศษทางภาษี	
กฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดของสินค้า	การใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีสำหรับสินค้าที่ผลิต และใช้วัตถุดิบในประเทศสมาชิกอาเซียน	สามารถนำเข้าวัตถุดิบ หรือปัจจัยการผลิต ที่มีคุณภาพ จากประเทศอาเซียนได้ในราคาถูก และส่งออกสินค้าไฟได้โดยได้รับสิทธิพิเศษทางภาษี	
ข้อตกลงยอมรับร่วมในสาขาวิชาชีพ ความร่วมมือด้านการขนส่งอาเซียน	<ul style="list-style-type: none"> แรงงานเคลื่อนย้ายในภูมิภาคอาเซียนสูงขึ้น การส่งเสริมการเคลื่อนย้ายคนข้ามพรมแดนภายในอาเซียน 	สามารถแสวงหาแรงงานฝีมือได้ง่ายขึ้น	

ตารางที่ 3.2 การวิเคราะห์ผลกระทบจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของโรงงานไฟ

ในภาพรวมโรงงานไฟจะได้มีข้อได้เปรียบ 2 ประการ ได้แก่ 1. โรงงานไฟสามารถสรรหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพเท่าเดิมหรือดีกว่าเดิมได้ในราคาที่ถูกลง (ตลาดวัตถุดิบที่กว้างขึ้น) และ 2. โรงงานสามารถลดความเสี่ยงจากการที่แนวโน้มของปริมาณความต้องการไฟในประเทศมีแนวโน้มลดลงตามนโยบายรัฐบาล โดยการขายให้กับประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาคได้สะดวกมากยิ่งขึ้น (ตลาดกว้างขึ้น) ทั้งนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานของกฎหมายที่ห้ามให้มีการตั้งโรงงานการผลิตไฟในประเทศไทย จะช่วยให้โรงงานไฟสามารถรักษาส่วนแบ่งตลาดที่มีอยู่ในประเทศได้ง่ายขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม ตลาดของประเทศที่ไม่มีโรงงานผลิตไฟเป็นของตนเองจะเกิดการแข่งขันของการแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดที่รุนแรง จากคู่แข่งที่มีประสิทธิภาพในการผลิตที่ดีกว่า เช่น มาเลเซีย เป็นต้น ดังนั้นในเชิงกลยุทธ์โรงงานไฟควรมุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตเพื่อให้มีต้นทุนที่ต่ำที่สุด จากการใช้ประโยชน์จากการแสวงหาแหล่งวัตถุดิบที่กว้างขึ้น เพื่อทำให้มีกำไรจากการขายไฟ (ในประเทศ) ที่มากขึ้น มากกว่าการมุ่งเน้นกลยุทธ์ด้านการขยายตลาดไฟไปแข่งขันภายนอกประเทศ เพราะอาจจะทำให้โรงงานไฟต้องใช้งบลงทุน และงบประมาณที่มหาศาล โดยที่ผลประโยชน์ที่ได้รับไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

2. การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ (Competitive Landscape)

ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ สามารถประยุกต์ใช้หลักการ Five forces model เข้ากับ ระเบียบวิธีวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันสมัยใหม่ (Competitive Landscape)²¹ ซึ่งแบ่งปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

2.1 Market share concentration หรือ การกระจุกตัวของยอดขาย

ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ พบว่ามีการกระจุกตัวของยอดขายที่ค่อนข้างต่ำ กล่าวคือ Market share จะไม่ไปรวมอยู่ที่บริษัทใดบริษัทหนึ่ง หากแต่มีการกระจายไปหลาย ๆ บริษัท

2.2 Basis of competition หรือ การแข่งขันระหว่างบริษัทภายในอุตสาหกรรม

การแข่งขันในภาพรวมของธุรกิจสิ่งพิมพ์มีการแข่งขันกันสูง เนื่องจากเทคโนโลยีทางการพิมพ์ปกติในปัจจุบันถึงจุดอิ่มตัว หลาย ๆ บริษัท สามารถพิมพ์ได้คุณภาพที่เท่าเทียมกัน และให้การบริการที่รวดเร็วใกล้เคียงกัน ดังนั้นสิ่งที่เกิดขึ้นคือ การแข่งขันด้านราคา ซึ่งในปัจจุบันนั้นธุรกิจสิ่งพิมพ์ปกติ มีอัตรากำไรที่ค่อนข้างต่ำ ดังนั้นธุรกิจสิ่งพิมพ์จึงมีการแข่งขันที่รุนแรง แต่ทั้งนี้แนวโน้มของการแข่งขันจะไม่สูงขึ้นเนื่องจากการแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั่วไป ณ ปัจจุบัน ถึงระดับสูงสุดแล้ว

2.3 Industry globalization หรือ การแสวงหาตลาดและวัตถุดิบจากทั่วโลก

ปัจจุบัน บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ทั่วไป มีการขยายตลาดออกไปในระดับข้ามประเทศ อยู่ในระดับปานกลางกล่าวคือ มีการแย่งส่วนแบ่งการตลาดระดับประเทศที่ยังไม่รุนแรง แต่ทั้งนี้ในอนาคตสภาวะการแข่งขันเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาดในระดับโลกจะมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้เป็นผลมาจาก ระดับของการแข่งขันภายในประเทศถึงจุดที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งการตลาดได้อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นการแข่งขันในลักษณะจะก่อให้เกิดความเสียหายเปรียบเทียบกับบริษัทสิ่งพิมพ์ที่อยู่ในประเทศที่มี Demand condition²² ในระดับต่ำ

2.4 Barrier to entry หรือ กำแพงป้องกันการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่

ในภาพรวมพบว่า กำแพงที่ป้องกันการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ทั่วไป อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีแนวโน้มสูงขึ้น เนื่องจากธุรกิจมีการแข่งขันกันสูง อุตสาหกรรมเข้าสู่ภาวะอิ่มตัวเริ่มถดถอย และมีอัตรากำไรที่น้อยลงเรื่อย ๆ ทำให้ผู้เล่นหน้าใหม่มีความสนใจในการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั่วไปน้อยลง โดยสามารถจำแนกปัจจัยเพื่อระบุระดับกำแพงของการเข้ามาของผู้เล่นหน้าใหม่ ได้ดังแผนภาพ

²¹ ที่มา : www.ibisworld.com & Additional Fpri advisory analysis

²² Demand condition เป็น ส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ Diamond model ซึ่งเป็นสิ่งบ่งบอกศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ ดังนั้นการที่มี Demand condition ต่ำ จึงหมายความว่าประชาชนพอใจในสินค้าหรือบริการนั้น ๆ โดยที่สินค้าหรือบริการนั้น ๆ มีคุณภาพที่ไม่ดีหากเปรียบเทียบกับผู้ผลิตจากต่างประเทศ ยกตัวอย่าง ประเทศสวีเดนหรือแคนาดา ผู้บริโภคนาฬิกาภายในประเทศให้ความสำคัญกับคุณภาพของนาฬิกาเป็นอย่างมาก ทำให้ผู้ผลิตจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพของนาฬิกาให้ดีที่สุด แม้ว่าจะเป็นยี่ห้อที่อยู่ในระดับล่าง (Branding) ทำให้เมื่อมีการส่งนาฬิกาไปขายในต่างประเทศ เช่นประเทศไทย นาฬิกาจากประเทศสวีเดนหรือแคนาดาที่เป็นยี่ห้อที่อยู่ในระดับล่างของประเทศ (ราคาเฉลี่ยต่ำ) เมื่อนำเข้ามาขายในประเทศไทยกลับมีคุณภาพที่ดีกว่านาฬิกาชื่อดังที่ผลิตในประเทศไทย (ที่คนไทยเชื่อว่ามีความดี) เป็นต้น

Barriers to Entry checklist	Level
Competition	High
Concentration	Low
Life Cycle Stage	Decline
Capital Intensity	Medium
Technology Change	Medium
Regulation & Policy	Light
Industry Assistance	None

แผนภาพที่ 3.21 แสดงปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการกำหนดระดับของกำแพงป้องกันการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่ ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ทั่วไป

3. การวิเคราะห์วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางนวัตกรรม (Product Life Cycle & Innovation Diffusion)

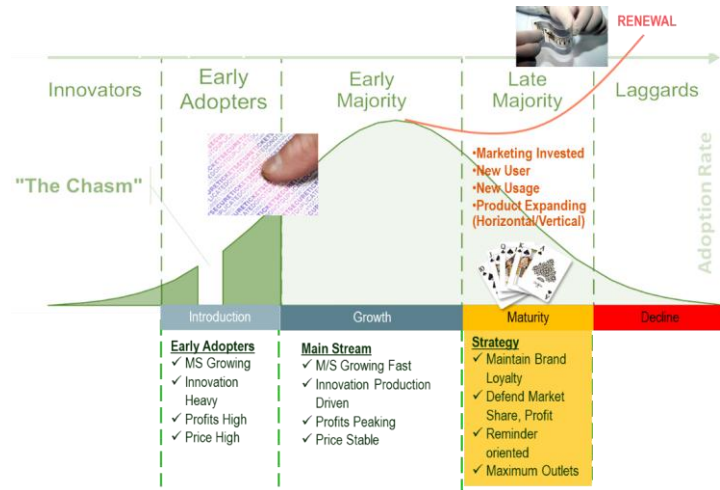
เนื่องจากการวิเคราะห์วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์จะทำให้สามารถรับรู้ถึงความนิยมของผลิตภัณฑ์ที่โรงงานไฟฟ้ผลิตออกจำหน่าย อันจะทำให้สามารถเตรียมความพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์จะประกอบไปด้วย Product Life Cycle Analysis และ Innovation Diffusion Analysis

1. Product Life Cycle Analysis Model เป็น Model ที่แสดงให้เห็นถึงช่วงความนิยมในตลาดของผลิตภัณฑ์ โดยเป็นตัวบ่งบอกถึงสถานการณ์ของรายได้ขององค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งแบ่งออกเป็นทั้งสิ้น 4 ช่วงดังนี้
 - Introduction Stage เป็นช่วงของการเริ่มพัฒนาผลิตภัณฑ์และนำออกจำหน่ายสู่ท้องตลาด
 - Growth Stage เป็นช่วงของผลิตภัณฑ์ได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ มียอดขายมากขึ้นเรื่อย ๆ
 - Maturity Stage เป็นช่วงที่เริ่มมียอดขายที่ค่อนข้างคงที่ สม่าเสมอและเริ่มหยุดเติบโต
 - Decline Stage ช่วงสุดท้ายของผลิตภัณฑ์ กล่าวคือผลิตภัณฑ์เริ่มเป็นที่ไม่นิยมและมีสินค้าอื่น ๆ เข้ามาทดแทน
2. Innovation Diffusion Model เป็น Model ที่แสดงให้เห็นถึงกลุ่มพฤติกรรมของลูกค้าและวิธีการในการที่จะแพร่กระจายความนิยมของผลิตภัณฑ์ไปสู่บุคคลอื่น ๆ โดยแบ่งเป็น 5 ประเภทดังนี้
 - Innovator เป็นกลุ่มลูกค้าที่ชอบทดลองสิ่งใหม่ไม่ยึดติดกับสินค้าเดิม ๆ พร้อมเปิดรับนวัตกรรม หรือ ผลิตภัณฑ์ มักเป็นกลุ่มลูกค้าที่อยู่ในช่วง Introduction Stage ของธุรกิจ
 - Early Adopters เป็นกลุ่มคนที่มีส่วนอย่างมากในการผลักดันผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง โดยคนกลุ่มนี้มักเป็นกลุ่มที่มีเครือข่ายทางสังคมกว้างขวางมีพฤติกรรมการบริโภคที่ทันสมัย

- ซึ่งผู้บริโภคกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่ทำให้ธุรกิจเริ่มเข้าสู่ Growth Stage
- Early Majority เป็นกลุ่มที่เป็นคนส่วนใหญ่ (Mass) จะเริ่มใช้ผลิตภัณฑ์เมื่อผลิตภัณฑ์นั้นถูกพิสูจน์จากผู้ใช้ที่เป็นพวกทดลองแล้วว่าดี จึงเริ่มใช้ ซึ่งจะอยู่ในช่วงของ Growth Stage และ Maturity Stage ของผลิตภัณฑ์
- Late Majority เป็นกลุ่มที่เป็นคนส่วนใหญ่ (Mass) จะเริ่มใช้ผลิตภัณฑ์ แต่จะเริ่มใช้เมื่อเห็นว่าคุณส่วนใหญ่ใช้ผลิตภัณฑ์ชนิดนั้นเป็นมาตรฐานในชีวิตประจำวัน จึงเริ่มใช้ตาม กล่าวคือ ผลิตภัณฑ์ในช่วงนี้ จะเข้าถึงครบทุกกลุ่มผู้บริโภค ซึ่งจะอยู่ในช่วงของ Maturity Stage และ Decline Stage ของผลิตภัณฑ์
- Laggard เป็นกลุ่มคนที่ใช้ผลิตภัณฑ์เป็นกลุ่มสุดท้าย กล่าวคือจะใช้สินค้าเมื่อหมดความนิยม และมีราคาที่ถูกลง ซึ่งจะตรงกับช่วงของ Decline Stage ของธุรกิจ

จากการวิเคราะห์พบว่าผลิตภัณฑ์ไฟของโรงงานไฟเข้าสู่ช่วง ปลายของ Maturity stage กล่าวคือ ไฟของโรงงานไฟเป็นที่รู้จักในมุมกว้าง ได้รับประโยชน์ทางกฎหมายทำให้สินค้าไฟของโรงงานยังคงขายได้อย่างต่อเนื่อง แต่ทั้งนี้หากปัจจัยภายนอกเปลี่ยนแปลงไป เช่น การเข้ามาแข่งขันของผู้ผลิตไฟจากต่างประเทศ หรือเกมการพนันทดแทนประเภทอื่น ๆ อันเป็นผลจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน อาจทำยอดขายไฟของโรงงานไฟลดลงหากโรงงานไฟไม่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อรองรับ แต่ทั้งนี้การพัฒนาผลิตภัณฑ์เกมการพนันใหม่ของโรงงานไฟ อาจเกิดความไม่คุ้มค่างระหว่าง ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ เนื่องจากโรงงานไฟมีธุรกิจหลักคือสิ่งพิมพ์ ซึ่งไฟ คือผลิตภัณฑ์จากการพิมพ์ประเภทหนึ่ง ดังนั้น กลยุทธ์ของสินค้าไฟ จึงควรมีลักษณะ รักษาส่วนแบ่งการตลาดอย่างสม่ำเสมอ และมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภครับรู้ และชื่นชอบในตราสินค้าของโรงงานไฟ ผ่านเครื่องมือทางการตลาดต่าง ๆ และกระจายสินค้าผ่านช่องทางจำหน่ายให้มากที่สุด จะทำให้ผลิตภัณฑ์ไฟของโรงงานไฟไม่เข้าสู่สภาวะถดถอย (Decline stage)

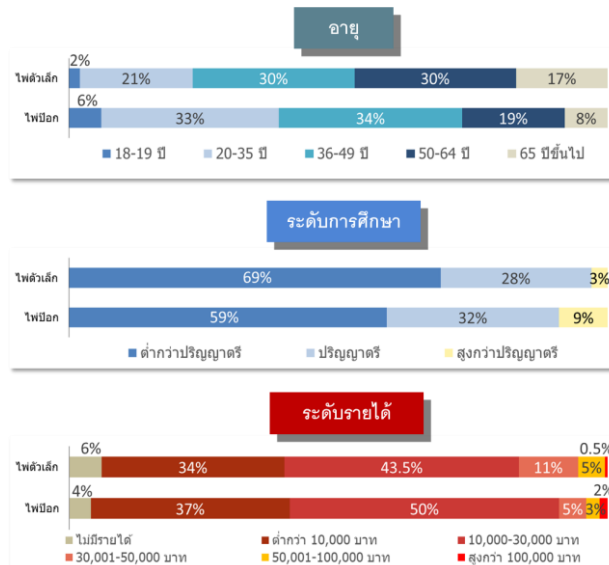
ทั้งนี้โรงงานไฟควรมุ่งเน้นการดำเนินงานในธุรกิจใหม่ คือ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ซึ่งสามารถต่อยอดจากความสามารถเดิมด้านงานพิมพ์ เพื่อทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ (สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง) ของโรงงานไฟเข้าสู่ช่วงเจริญเติบโตได้อีกครั้งหนึ่ง (Growth stage) เนื่องจากในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงผู้เผยแพร่หรือการกระจายของนวัตกรรมด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ยังคงอยู่ในระยะ Early adopter



แผนภาพที่ 3.23 แสดงตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟเ็น Model Product life cycle²³

4. การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและพฤติกรรมผู้บริโภค (Target Market & Behavior)

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโรงงานไฟเ็น หรือผู้ที่ซื้อไฟเ็นเพื่ออุปโภค สามารถจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และระดับรายได้ ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 3.24 สัดส่วนของกลุ่มเป้าหมายผู้อุปโภคไฟเ็น ตามอายุ ระดับการศึกษา และระดับรายได้²⁴

พบว่า ผู้เล่นไฟเ็นส่วนใหญ่ (ทั้งไฟตัวเล็กและไฟป๊อก) มีการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และมีระดับรายได้อยู่ในช่วง 10,000-30,000 บาท โดยที่ในส่วนของผู้เล่นไฟเ็นตัวเล็ก มีอายุอยู่ในช่วง 36-54 ปี และผู้เล่นไฟเ็นป๊อก มีอายุอยู่ในช่วง 20-49 ปี

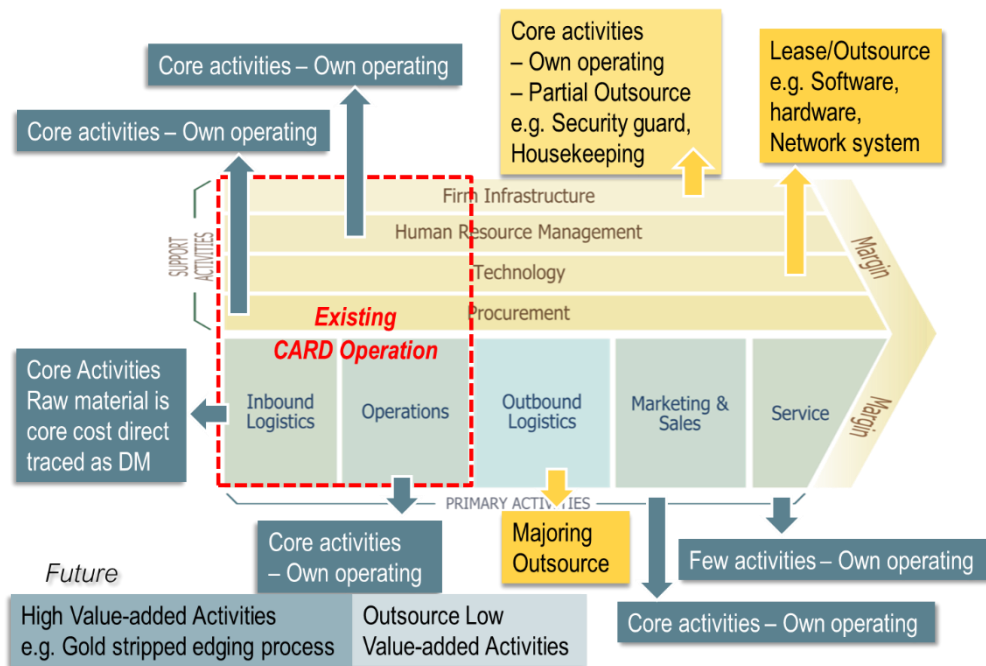
²³ ที่มา : <http://www-rohan.sdsu.edu/~renglish/370/notes/chapt11/index.htm>

²⁴ ที่มา : รายงานการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าโรงงานไฟเ็น ประจำปี 2556

หากพิจารณาในส่วนของผู้เล่นไฟฟ้ช่อก ประกอบกับปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ระดับการศึกษาเฉลี่ยที่สูงขึ้น และพฤติกรรมการบริโภค พบว่าในกลุ่มคนที่มีอายุระหว่าง 15-39 ปี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของจำนวนปีการศึกษาที่ระดับ ประมาณ 10.7 ปี²⁵ และหากโตด้วยอัตราเฉลี่ยประมาณการ (CAGR 2553-2557) ที่ร้อยละ 1.45 พบว่าในอีก 10 ข้างหน้า กลุ่มผู้มีอายุระหว่าง 15-39 ซึ่งพัฒนาขึ้นไปเป็นกลุ่มเป้าหมายผู้บ่โภคไฟฟ้ช่อก (อายุระหว่าง 20-49) จะมีจำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยเท่ากับ 12.36 ปี ซึ่งมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ชัดกับระดับการศึกษาของผู้เล่นไฟฟ้ช่อกส่วนใหญ่ที่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ดังนั้นจึงมีความเสี่ยงที่กลุ่มผู้เล่นไฟฟ้ช่อกในอนาคตจะแสวงหาทางเลือกอื่นในการพ่นนที่ไมใช่ไฟฟ้ช่อกยิ่งขึ้น เช่นการพ่นนออนไลน์รูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็่น ปัจจัยความเสี่ยงที่สามารถกระทบต่อยอดขายไฟฟ้ช่อกที่โรงงานต้องเผชิญ และต้องเตรียมตัวรับมือในอนาคต

5. การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าเพิ่ม (Supply Chain Analysis)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าเพิ่มจะช่วยให้โรงงานไฟฟ้ช่อกทราบถึงระดับความสำคัญของกิจกรรมที่โรงงานไฟฟ้ช่อกดำเนินอยู่ ณ ปัจจุบัน โดยผลจากการวิเคราะห์จะช่วยให้โรงงานไฟฟ้ช่อกสามารถจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมสำคัญต่าง ๆ ในโรงงานไฟฟ้ช่อก และสามารถหุ้มเทกำลังคนและกำลังเงิน ในการพัฒนาหรือปรับปรุงประสิทธิภาพได้อย่างตรงวัตถุประสงค์ และเกิดประโยชน์มากที่สุด



แผนภาพที่ 3.25 แสดงการจำแนกกิจกรรมดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ช่อกตาม Supply chain analysis model

²⁵ ที่มา : กลุ่มวิเคราะห์สภาวะและแนวโน้มทางการศึกษา สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สกศ.

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่าปัจจุบันกิจกรรมการดำเนินงานของโรงงานไฟมีเฉพาะกรอบเส้นประสีแดง ในแผนภาพที่ 3.25 แต่ทั้งนี้หากโรงงานไฟต้องมีการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และอาจต้องดำเนินการจำหน่ายไฟด้วยตนเองในปี 2561 ดังนั้นโรงงานไฟต้องทำการขยายส่วนของกิจกรรมการดำเนินงานหลัก (Core activities) ได้แก่ กิจกรรมการขนส่งสินค้า กิจกรรมการขายและการตลาด กิจกรรมการให้บริการหลังการขาย โดยที่หากพิจารณารายการกิจกรรม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่สูงสุด โรงงานไฟสามารถเลือกที่จะ Outsource บางกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก และโรงงานไฟขาดความเชี่ยวชาญ ให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมแทนได้

จากการวิเคราะห์กิจกรรมที่โรงงานไฟควรที่จะ Outsource ให้ผู้อื่นดำเนินงานได้แก่

1. กระบวนการขนส่งสินค้า เนื่องจากปัจจุบันโรงงานไฟไม่ได้ดำเนินงานขนส่งสินค้าด้วยตนเองเป็นหลัก แต่ส่วนใหญ่ให้ผู้รับสัมปทานไฟ เป็นผู้มารับสินค้า และในส่วนของลูกค่างานพิมพ์ (กรมสรรพสามิต) ซึ่งตั้งอยู่ใกล้กับโรงงานไฟ ใช้วิธีรถเข็นขนส่งสินค้า โรงงานไฟมีรถยนต์ที่ใช้ในการส่งสินค้าเพียงสำรองกรณีเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินเพียงเท่านั้น ดังนั้นหากโรงงานไฟต้องทำการจำหน่ายไฟด้วยตนเอง และแสวงหาลูกค่างานพิมพ์ทั้งงานพิมพ์รับจ้างทั่วไปและงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง โรงงานไฟจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับกิจกรรมการขนส่งสินค้า (Logistic) เพราะส่งผลโดยตรงต่อระดับความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งโรงงานไฟสามารถ Outsource กิจกรรมการขนส่งสินค้า ให้แก่บริษัทขนส่งที่มีความเชี่ยวชาญเป็นผู้ดำเนินงานแทนได้

2. กิจกรรมสนับสนุน (Supporting activities) จำพวก Firm infrastructure ได้แก่ ส่วนของแม่บ้าน ยามรักษาความปลอดภัย สามารถจ้างบริษัทเฉพาะทางภายนอกให้เป็นผู้รับผิดชอบแทนได้ และ ส่วนของเทคโนโลยี ได้แก่ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ Software และ Hardware ต่าง ๆ ซึ่งในปัจจุบันโรงงานไฟต้องใช้เงินในจำนวนมากศาลในการเปลี่ยนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่บ่อยครั้ง ทั้งนี้เนื่องจากโรงงานไฟไม่ได้ประกอบธุรกิจที่ต้องเน้นด้านความทันสมัยทางเทคโนโลยีเป็นสำคัญ ดังนั้นการที่โรงงานไฟลงทุนในกิจกรรมเหล่านี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ที่ไม่คุ้มเมื่อเทียบกับเงินที่โรงงานไฟลงทุน โรงงานไฟจึงควรที่จะ Outsource กิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มเหล่านี้ โดยการ เช่า หรือจ้างบริษัทที่เชี่ยวชาญในระบบเทคโนโลยี เป็นผู้ดำเนินการ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงงานไฟ

กล่าวโดยสรุปโรงงานไฟสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงงานไฟ โดยยึดหลักของการวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าเพิ่ม ทำการ Outsource กิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงานผู้มีความชำนาญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการได้

การวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix

รูปแบบการวิเคราะห์ SWOT Matrix จะใช้วิธีการนำข้อมูลนำเข้าสำคัญ ดังแสดงการวิเคราะห์ในข้างต้นทั้งหมด มาใช้ประกอบกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ผ่านการทำงานประสาน (Cross function) ของ McKinsey 7S และ PESTLE โดยที่ ผลจากการวิเคราะห์ McKinsey 7S สามารถพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามแนวทาง SWOT และผลจากการจากการวิเคราะห์

PESTLE Analysis สามารถพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามแนวทาง SWOT โดยระบุเป็นโอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ดังนั้นสามารถแสดงรายละเอียดผลจากการ Cross function ตาม SWOT Matrix ได้ดังนี้

	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
การเงิน (งบประมาณ, รายได้, รายจ่าย)	S1 ไม่มีเงินกู้ระยะยาวที่มีภาระผูกพัน	W1 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารมีแนวโน้มการเติบโตที่เร็วกว่ารายได้ W2 ยึดหลักการบัญชีแบบ Absorption Costing ในการตัดสินใจ
ความพร้อมขององค์กร (บุคลากร, อุปกรณ์, อาคารสถานที่, ภาวะลักษณะ)	S2 คุณภาพผลิตภัณฑ์สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ S3 ธุรกิจเป็นธุรกิจ Oligopoly ไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมาย S4 ระบบ ERP มีความพร้อมของระบบในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	W3 ตราสินค้า และโรงงานยังไม่เป็นที่รู้จักในตลาด W4 ภาวะลักษณะของโรงงานไม่มีความยืดหยุ่นต่อสังคม W5 ขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์ด้านงานพิมพ์ลดการปลอมแปลง W6 องค์กรขาดความชำนาญในการทำตลาดเชิงรุก W7 โรงงานมีพื้นที่ขนาดเล็ก คับแคบไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนากระบวนการทำงาน และการผลิตอย่างต่อเนื่องประสิทธิภาพ W8 บุคลากรไม่สามารถใช้งานระบบ ERP ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ W9 ระบบธรรมาภิบาลยังไม่เพียงพอ W10 มีโครงสร้างองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานในอนาคต
การบริหารงาน และกระบวนการทำงาน (โครงสร้างองค์กร, การวางแผน, การติดตาม, ประเมินผล, การตัดสินใจ, การสั่งการ, การประสานงาน)	S5 กระบวนการในการผลิตไฟฟ้าถึงระดับ "Full scale of Learning Curve" S6 เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมสรรพสามิตโดยตรง S7 มีการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการจัดจำหน่าย รวมไปถึงเป็นการเป็น Regulator	W11 ไม่มีระเบียบการชำระเงินที่ครอบคลุมวิธีการให้เครดิตแก่ผู้ซื้อ W12 โครงการประชาสัมพันธ์เชิงสังคมขาดสัมพันธภาพเชิงการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่โรงงานไฟ W13 มีการใช้ (Utilize) เครื่องจักรที่ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ W14 โครงสร้างมาตรการการรักษาค่าความปลอดภัยขาดระบบและไม่ต่อเนื่อง W15 มีการใช้เงินปริมาณมากในกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิด Value-added และไม่ใช Core Activities เช่น การลงทุนใน Hardware ต่าง ๆ W16 โครงสร้างการขายกระทำผ่านตัวแทนหลายชั้น W17 ระบบงานจัดซื้อขาดการจัดทำ Supplier pool หรือ Vendor List W18 ขาดระบบการจัดเก็บความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ W19 กระบวนการ HRD ยังไม่สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงความต้องการและขาดการติดตามผล W20 ผลิตภัณฑ์ไฟของโรงงานไฟเกิดการ Cannibalization

จุดแข็งของโรงงานไฟ

ด้านการเงิน (งบประมาณ, รายได้, รายจ่าย ฯลฯ)

S1 ไม่มีเงินกู้ระยะยาวที่มีภาระผูกพัน

โรงงานไฟไม่มีเงินกู้ระยะยาวที่มีภาระผูกพันภายในระยะเวลา 5 ปี ข้างหน้า ดังนั้นหากโรงงานไฟต้องมีการขยายธุรกิจ หรือลงทุนเพิ่มเติม โดยการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน จะช่วยให้โรงงานไฟไม่มีภาระหนี้สินที่ต้องแบกรับมากเกินไป และสามารถทำการกู้เงินระยะยาวได้อย่างเต็มอัตราการกู้ยืมเงิน จากสถาบันการเงิน

ด้านความพร้อมขององค์กร (บุคลากร, อุปกรณ์, อาคารสถานที่, ภาวะลักษณะ ฯลฯ)

S2 คุณภาพผลิตภัณฑ์สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้

จากการสำรวจทัศนคติและความพึงพอใจของลูกค้า พบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ไฟของโรงงานไฟ และแสดงการรับรู้ต่อตราสินค้าในเชิงบวก กล่าวคือผู้ที่เล่นไฟของโรงงานไฟจะรับรู้ว่าเป็นไฟของโรงงานไฟจะต้องมีคุณภาพที่ดี ทนทาน และเชื่อถือได้ กว่าไฟยี่ห้ออื่น ๆ

S3 ธุรกิจไฟเป็นธุรกิจ Oligopoly ไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมาย

พรบ.ไฟ 2481 กำหนดให้โรงงานไฟเป็นผู้เดียวที่สามารถดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟภายในประเทศ ส่วนแบ่งตลาดของไฟในประเทศส่วนใหญ่ เป็นของโรงงานไฟ แต่ทั้งนี้ตลาดไฟในประเทศไทย ปัจจุบันยังคงมีสัดส่วนของไฟลักลอบคงเหลืออยู่ และโรงงานไฟไม่สามารถบังคับใช้กฎหมายในการจับกุมได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นจึงเปรียบเสมือนในประเทศไทยมีผู้ที่เป็นผู้ประกอบการจำหน่ายไฟหลัก ๆ 2 จำพวก ได้แก่ 1. ถูกกฎหมาย (โรงงานไฟ) และ 2. ผิดกฎหมาย (ผู้จำหน่ายไฟลักลอบทุกประเภท) ซึ่งโรงงานไฟสามารถใช้จุดแข็งของการเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายไฟที่ถูกกฎหมายในการวางกลยุทธ์ทางการตลาดต่าง ๆ ได้

S4 ระบบ ERP มีความพร้อมของระบบในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ระบบ ERP ของโรงงานไฟสามารถรองรับการดำเนินงานการ เช่นการบันทึกต้นทุน การบันทึกกิจกรรม ยอดขาย ปริมาณความต้องการ ได้ครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งเป็นจุดแข็งในการรองรับการพัฒนาและการขยายธุรกิจได้ในอนาคต

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

S5 กระบวนการในการผลิตไฟถึงระดับ “Full scale of Learning Curve”

เนื่องจากโรงงานไฟดำเนินกิจการในการผลิตไฟมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน ดังนั้นความรู้และประสบการณ์ด้านการผลิตไฟขององค์กรถูกถ่ายทอดสู่พนักงานในสายงานการผลิตของโรงงานไฟมาเป็นระยะเวลายาวนาน ส่งผลให้เกิดความรวดเร็วในกระบวนการการผลิต

S6 เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมสรรพสามิตโดยตรง

การที่โรงงานไฟเป็นหน่วยงานในสังกัดกรมสรรพสามิต ซึ่งมีปริมาณงานสัมพันธ์เป็นจำนวนมาก ดังนั้นหากโรงงานไฟมีความสามารถและความพร้อมในการพิมพ์ที่เพียงพอในการรับจ้างพิมพ์งานจากกรมสรรพสามิต กรมสรรพสามิตย่อมป้อนงานให้แก่โรงงานไฟเป็นลำดับแรก ก่อนกระจายงานพิมพ์สู่ผู้รับจ้างรายอื่น

S7 มีการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการจัดจำหน่าย รวมไปถึงเป็นการเป็น Regulator

โรงงานไฟเป็นผู้ผลิตไฟรวมถึงจัดจำหน่ายไฟ โดยที่ในปัจจุบันไฟของโรงงานไฟไม่ต้องมีการทำการตลาดก็มีผู้รับสัมปทานมาทำการซื้อไฟ นอกจากนี้โรงงานไฟยังสามารถยื่นเรื่องแก้ไขกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกักับสินค้าไฟ ได้ด้วยตนเอง และมีอำนาจในการแจ้งจับผู้จัดจำหน่ายไฟที่เป็นไฟลักลอบทุกชนิด

จุดอ่อนของโรงงานไฟ

ด้านการเงิน (งบประมาณ, รายได้, รายจ่าย ฯลฯ)

W1 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารมีแนวโน้มการเติบโตที่เร็วกว่ารายได้

ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารของโรงงานไฟเติบโตเร็วกว่ารายได้ ส่งผลให้กำไรสุทธิมีแนวโน้มลดลงเรื่อย ๆ เป็นผลให้หากโรงงานไฟต้องทำการแข่งขันกับคู่แข่งภายนอก ทั้งบริษัทสิ่งพิมพ์ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ ผู้ผลิตไฟจากนอกประเทศ จะทำให้โรงงานไฟไม่สามารถตั้งราคาของสินค้าเพื่อแข่งขันได้ เป็นผลมาจากการแบกรับค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นมากเกินไป

W2 ยึดหลักการบัญชีแบบ Absorption Costing ในการตัดสินใจ

รูปแบบการบันทึกบัญชีต้นทุนของโรงงานไฟ ทำการปันส่วนของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนการผลิต ดังนั้นเปรียบเสมือนการนำต้นทุนคงที่เท็จจางให้ผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดทำการแบกรับ ตามปริมาณการผลิต สิ่งนี้จะกระทบต่อการตัดสินใจในการผลิตกล่าวคือ เกิดการตัดสินใจผลิตให้มีจำนวนมากขึ้นเพื่อให้ต้นทุนคงที่ต่อหน่วยลดลง ต้นทุนรวมลดลง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสภาวะตลาด ส่งผลให้เกิดเป็นสินค้าคงเหลือที่โรงงานไฟต้องแบกรับ

ด้านความพร้อมขององค์กร (บุคลากร, อุปกรณ์, อาคารสถานที่, ภาพลักษณ์ ฯลฯ)

W3 ตราสินค้า และโรงงานยังไม่เป็นที่รู้จักในตลาด

จากผลการสำรวจการรับรู้ในตราสินค้าของโรงงานไฟ พบว่ามีเพียงร้อยละ 49.7 ที่รับรู้ถึงตราสินค้าของโรงงานไฟและจดจำได้ ซึ่งจะส่งผลในทางลบต่อ brand loyalty ของลูกค้า ที่มีโอกาสซื้อไปยี่ห้ออื่น ๆ

W4 ภาพลักษณ์ของโรงงานไฟมีลักษณะเชิงลบต่อสังคม

เนื่องจากสังคมไทยนับถือศาสนาพุทธเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่สินค้าไฟ เป็นสินค้าที่ขัดต่อหลักศีลธรรม ประกอบกับภาครัฐ (โรงงานไฟ) เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายด้วยตนเอง จึงส่งผลต่อภาพลักษณ์ในเชิงลบของโรงงานไฟต่อสังคม

W5 ขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์ด้านงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

จากการสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนงานการผลิตไฟและสิ่งพิมพ์ ยังคงขาดความชำนาญด้านงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ซึ่งความสามารถของพนักงานด้านงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเป็นหนึ่งในปัจจัยสำเร็จ (Key success factor)²⁶ ของการประกอบธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

W6 องค์กรขาดความชำนาญในการทำตลาดเชิงรุก

เนื่องจากโรงงานไฟจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลักของโรงงาน (ไฟ) ผ่านรูปแบบสัมปทานมาโดยตลอด ทำให้โรงงานไฟให้ความสำคัญในงานการขายและการตลาดที่น้อย จึงส่งผลให้ไม่มีความชำนาญในการทำ

²⁶ ที่มา : www.ibisworld.com

การตลาดเชิงรุก ที่ต้องอาศัย งบประมาณ ความสามารถของบุคลากรการตลาด เครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย

W7 โรงงานมีพื้นที่ขนาดเล็ก คับแคบไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนากระบวนการทำงาน และการผลิตอย่างเต็มประสิทธิภาพ

ในอนาคต โรงงานไฟมีแนวโน้มที่จะเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอย่างสมบูรณ์ ดังนั้นพื้นที่การผลิตของโรงงานไฟจำเป็นต้องมีการ ขยายพื้นที่ในการทำงาน หรือย้ายโรงงาน เพื่อให้สามารถทำการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง (Flow process) โดยที่ไม่ต้องขนย้ายสินค้าระหว่างการผลิตไปสู่อีกกระบวนการการผลิตภายในโรงงานบ่อยครั้ง เป็นการสูญเสียประสิทธิภาพในการดำเนินการ นอกจากนี้ ในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงจำเป็นต้องมีพื้นที่ในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่แยกจากกันตามจำนวนรายของลูกค้า เนื่องจากเป็นการรักษาความลับทางการค้าของลูกค้า ทำให้ลูกค้ามั่นใจในการใช้บริการโรงงานไฟ

W8 บุคลากรไม่สามารถใช้งานระบบ ERP ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

โรงงานไฟมีระบบ ERP ที่รองรับการดำเนินงาน หากแต่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทำความเข้าใจในใช้งานระบบ ERP ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลในทางลบต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการดำเนินงาน และการผลิต

W9 ระบบธรรมาภิบาลยังไม่เพียงพอ

ความโปร่งใสในการบริหารงาน เช่น การจัดซื้อวัตถุดิบ การเปิดรับเรื่องร้องเรียน การจัดการระบบความปลอดภัยภายในโรงงาน การประเมินผลงานของพนักงาน การปรับอัตราค่าจ้าง ของโรงงานไฟยังมีไม่เพียงพอ

W10 มีโครงสร้างองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานในอนาคต

เนื่องจากในอนาคตโรงงานไฟอาจต้องจำหน่ายสินค้าไฟด้วยตนเอง และขยายธุรกิจสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง หน่วยงานขายและการตลาดจะเป็นส่วนสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงงานไฟ แต่ปัจจุบันหน่วยงานขายและงานเป็นเพียงแค่ส่วนงาน ไม่ได้แยกการบริหารเป็นระดับฝ่าย สิ่งนี้จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต รวมถึงโครงสร้างฝ่ายโรงพิมพ์ และฝ่ายการผลิตควรรวมกันเป็นฝ่ายเดียวเพื่อความสะดวกและคล่องตัวในการดำเนินงาน

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

W11 ไม่มีระเบียบการชำระเงินที่ครอบคลุมวิธีการให้เครดิตแก่ผู้ซื้อ

ธุรกิจสิ่งพิมพ์ในปัจจุบัน การให้เครดิตแก่ลูกค้าเป็นหนึ่งในปัจจัยประกอบการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้า รวมไปถึงหากโรงงานไฟดำเนินการจำหน่ายไฟด้วยตนเอง การมีเครดิตจะช่วยให้สามารถผลักดันการเก็บสินค้าไปให้แก่ผู้ซื้อหรือตัวแทนจำหน่ายได้

W12 โครงการประชาสัมพันธ์เชิงสังคมขาดสัมพันธ์เชิงการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่โรงงานไฟ

โครงการ CSR ในปัจจุบันของโรงงานไฟ ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือมูลค่าเพิ่มแก่โรงงานไฟ เนื่องจากไม่เกี่ยวข้องและไม่สนับสนุนธุรกิจ ทำให้สูญเสียงบประมาณมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินโครงการ

W13 มีการใช้ (Utilize) เครื่องจักรที่ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ

โรงงานไฟมีกำลังการผลิตของเครื่องจักรคงเหลือจากการผลิตเป็นจำนวนมาก

W14 โครงสร้างมาตรการการรักษาความปลอดภัยขาดระบบและไม่ต่อเนื่อง

โรงงานไฟไม่มีการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจนของโครงการรักษาความปลอดภัยในโรงงาน ซึ่งมีผลการศึกษา²⁷ ระบุว่าความปลอดภัยในโรงงานไฟสามารถเพิ่มแรงจูงใจแก่พนักงานในองค์กรได้ นำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการผลิต (Productivity) ของโรงงานได้

W15 มีการใช้เงินปริมาณมากในกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิด Value-added และ ไม่ใช่ Core Activities เช่น การลงทุนใน Hardware ต่าง ๆ

เป็นการลงทุนที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ หรือมูลค่าเพิ่มแก่โรงงานไฟ ไม่คุ้มค่าในการลงทุน

W16 โครงสร้างการขายกระทำผ่านตัวแทนหลายชั้น

ปัจจุบันโรงงานไฟจำหน่ายไฟผ่านระบบสัมปทาน ดังนั้นผู้รับสัมปทานจะนำสินค้าไปกระจายต่อผู้แทนจำหน่ายลำดับแรก และอาจต้องผ่านผู้แทนจำหน่ายอีกหลายลำดับ ก่อนจะถึงมือผู้ซื้อไฟเพื่อการอุปโภค ดังนั้นราคาจะสูงขึ้นตามจำนวนชั้นของผู้แทนจำหน่ายทำให้ราคาไฟในท้องตลาดสูงกว่าที่โรงงานไฟจำหน่ายให้แก่ผู้รับสัมปทานมาก ยกต่อการแข่งขันกับราคาของไฟลักลอบ

W17 ระบบงานจัดซื้อขาดการจัดทำ Supplier pool หรือ Vendor List

เป็นผลให้ขาดการเปรียบเทียบราคาของวัตถุดิบอย่างถี่ถ้วน ส่งผลต่อต้นทุนในการแข่งขัน

W18 ขาดระบบการจัดเก็บความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ

โรงงานไฟขาดการจัดเก็บความรู้ ส่งผลต่อการสอนงานพนักงานใหม่ การแก้ปัญหา การตัดสินใจต่าง ๆ นำไปสู่การสูญเสียงบประมาณ และเวลา ในการอบรมและฝึกสอนพนักงานใหม่

W19 กระบวนการ HRD ยังไม่สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงความต้องการ และขาดการติดตามผล

จากการสอบถามฝ่ายทรัพยากรบุคคล พบว่าโรงงานไฟมีการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ตอบรับความต้องการ เช่น การพัฒนาบุคลากรด้านงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ทำให้สูญเสียงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรที่ไม่เต็มประสิทธิภาพ

W20 ผลิตภัณฑ์ไฟของโรงงานไฟเกิดการ Cannibalization

จากการวิเคราะห์พบว่าผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟบางผลิตภัณฑ์ เกิดการแย่งยอดขายระหว่างผลิตภัณฑ์ ส่งผลเสียต่อการผลิตที่ต้องเพิ่มสายงานการผลิตมากขึ้น แต่กลับทำให้รายได้รวมของโรงงานไฟคงเดิมหรือลดลง

²⁷ ที่มา : หนังสือเรื่อง The power of habit : Why we do what we do in life and business, Charles Duhigg ; case study : Alcoa Inc.

	โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
ด้านการเมือง (นโยบายรัฐบาล หน่วยงานอื่น)	O1 กรมสรรพสามิตมีงานพิมพ์แสดมปีจำนวนมาก รวมไปถึงหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ยังคงมีความต้องการงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในปริมาณมาก	T1 มุมของนโยบายภาครัฐต่ออุตสาหกรรมการพิมพ์ไม่แน่นอนและไม่ต่อเนื่อง
ด้านเศรษฐกิจ (การขยายตัวเศรษฐกิจ ความต้องการแรงงาน)	O2 ธุรกิจการพิมพ์มีแนวโน้มที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่องในอนาคต O3 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีแนวโน้มเติบโตอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง O4 ตลาดค้าปลีกเติบโต โดยเฉพาะ 7-11 ยังคงมีการเพิ่มสาขาอย่างต่อเนื่อง	T2 หลังการเข้าสู่ AEC ในปี 2559 จะส่งผลให้มีผู้นำเข้าจากภูมิภาคอาเซียนเพิ่มมากขึ้น T3 อุตสาหกรรมไม่สามารถทำรายได้ถึงความต้องการที่แท้จริงได้ยาก
ด้านสังคม (ค่านิยม ความเชื่อ การเรียนรู้)	O5 พฤติกรรมการเสี่ยงโชค และเล่นการพนันด้วยไพ่ ยังคงเป็นที่นิยมในระดับสากล O6 สังคมไทยมีลักษณะเป็นสังคมชนชั้น (Socio-Class) ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์ในการทำตลาดได้ O7 ปริมาณการเข้าถึง (ใช้งาน) Internet มีแนวโน้มสูงขึ้น	T4 ระดับการศึกษาที่สูงขึ้นของประชาชน ประกอบกับการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ง่ายทำให้มีแนวโน้มที่จะไปเล่นการพนันหรือลงทุนในรูปแบบอื่น ๆ มากขึ้น
ด้านเทคโนโลยี	O8 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเปิดโอกาสให้มีช่องทางในการทำธุรกิจมากขึ้น	T5 อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแข่งขันกันด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ที่สูง T6 อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีออนไลน์ทำให้เข้าถึงสินค้าทดแทนรูปแบบต่าง ๆ ได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้คู่แข่งเข้ามาแข่งขันมากขึ้น
ด้านกฎหมาย	O9 กฎหมายอนุญาตให้โรงงานไฟฟ้ามีย่านาผูกขาดแต่เพียงผู้เดียวในการผลิตและจำหน่ายไฟในประเทศ	T7 การบังคับใช้ พรบ. ไฟ ซึ่งห้ามการผลิตและจำหน่ายไฟที่ไม่ได้รับอนุญาตยังไม่เข้มงวดมากนัก ส่งผลให้มีไฟลักลอบจำนวนมาก
ด้านการแข่งขัน	O10 มีผู้ให้บริการงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงน้อยรายในประเทศไทย O11 มีปริมาณของ Demand surplus ของงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง O12 อุตสาหกรรมการผลิตไฟมีกำไรส่วนเกินอยู่ในตลาด	T8 ภาคเอกชนมีประสบการณ์ และกระบวนการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่ดีกว่า T9 ราคาจำหน่าย (ไฟป๊อ) ของโรงงานไฟสูงกว่าราคาไฟลักลอบซึ่งมีการจำหน่ายเป็นจำนวนมาก T10 ในอุตสาหกรรมการพิมพ์มีแนวโน้มการใช้เครื่องจักรแทนกำลังคนมากขึ้นเรื่อย ๆ

โอกาส

ด้านการเมือง (นโยบายรัฐบาล หน่วยงานอื่น)

O1 กรมสรรพสามิตมีงานพิมพ์แสดมปีจำนวนมาก รวมไปถึงหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ยังคงมีความต้องการงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในปริมาณมาก

ปริมาณงานพิมพ์ของกรมสรรพสามิตโดยเฉพาะงานพิมพ์แสดมปี ณ ปัจจุบัน มีปริมาณที่มาก โดยทำการจัดจ้างบริษัทเอกชนเป็นผู้รับจ้างพิมพ์ รวมไปถึงมีแนวโน้มของปริมาณงานที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องของกรมสรรพสามิต และหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ

ด้านเศรษฐกิจ (การขยายตัวเศรษฐกิจ ความต้องการแรงงาน)

O2 ธุรกิจการพิมพ์มีแนวโน้มที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่องในอนาคต

อุตสาหกรรมการพิมพ์ โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ขนาดตลาดของโรงงานไฟในการจำหน่ายไฟภายนอกประเทศยังคงเปิดกว้าง หากโรงงานไฟพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตให้พร้อมต่อการแข่งขัน ก็สามารถที่จะขยายตลาดและหารายได้เพิ่มแก่โรงงานไฟได้

O3 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีแนวโน้มเติบโตอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

จากโอกาส โรงงานไฟสามารถที่จะต่อยอดจากธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟ โดยที่มุ่งเน้นด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง จะทำให้โรงงานไฟมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นและเติบโตอย่างต่อเนื่อง

04 ตลาดค้าปลีกเติบโต โดยเฉพาะ 7-11 ยังคงมีการเพิ่มสาขาอย่างต่อเนื่อง

ช่องทางการจำหน่ายหลักที่ทางโรงงานไฟ จำเป็นต้องใช้ในการจำหน่ายไฟด้วยตนเองในอนาคต คือ 7-11 ซึ่งมีการขยายสาขาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2014 มีจำนวนสาขาเพิ่มขึ้นจากปี 2013 จำนวน 698 สาขา²⁸ และตั้งเป้าที่จะขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง

ด้านสังคม (ค่านิยม ความเชื่อ การเรียนรู้)05 พฤติกรรมการเสี่ยงโชค และเล่นการพนันด้วยไฟ ยังคงเป็นที่นิยมในระดับสากล

พฤติกรรมการเสี่ยงโชค และการพนัน ยากที่จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้นโรงงานไฟมีโอกาสที่ดีในการดำรงธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟต่อไป และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบของผลิตภัณฑ์เพื่อกระตุ้นยอดขายใหม่ได้

06 สังคมไทยมีลักษณะเป็นชนชั้น (Socio-Class) ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์ในการทำตลาดได้

สืบเนื่องจากผลการสำรวจความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ²⁹ พบว่าระดับคะแนนความพึงพอใจของไฟป็อกพลาสติกขอบทองเท่ากับ 4.26 ไฟป็อกพลาสติกเท่ากับ 3.82 และไฟป็อกพลาสติกต้นทุนต่ำเท่ากับ 3.03 หากพิจารณากระบวนการผลิตไฟป็อกทั้ง 3 ประเภท ไฟป็อกพลาสติกขอบทอง และไฟป็อกพลาสติก มีวัตถุดิบทุกชนิดที่เหมือนกัน การผลิตที่เหมือนกัน เครื่องจักรตัวเดียวกัน ต่างแค่การเพิ่มขอบทองกลับทำให้ผู้ใช้ไฟรู้สึกว้าไฟขอบทอง ซึ่งแพงกว่า มีคุณภาพดีกว่า และไฟป็อกพลาสติกต้นทุนต่ำ มีความแตกต่างเพียงพลาสติกที่ใช้ในการพิมพ์ กลับมีระดับคะแนนความพึงพอใจที่ต่ำกว่าไฟป็อกพลาสติก และไฟป็อกพลาสติกขอบทองเป็นอย่างมาก โรงงานไฟสามารถใช้ค่านิยมเหล่านี้ในการวางกลยุทธ์รายผลิตภัณฑ์ได้

07 ปริมาณการเข้าถึง (ใช้งาน) Internet มีแนวโน้มสูงขึ้น

ประมาณการการเข้าถึงข้อมูลทาง Internet ของประชากรประเทศไทย มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นประมาณร้อยละ 2.38 ต่อปี³⁰ ดังนั้นจึงเป็นโอกาสของโรงงานไฟในการใช้ช่องทางเหล่านี้เพื่อประชาสัมพันธ์ถึงกิจกรรม สินค้า และการดำเนินงานได้

ด้านเทคโนโลยี08 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงเปิดโอกาสให้มีช่องทางในการทำธุรกิจมากยิ่งขึ้น

เทคโนโลยีด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจะทำให้สามารถเสนอบริการแก่ลูกค้างานพิมพ์ต่าง ๆ ได้หลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสม กล่าวคือประเภทของลูกค้าเปิดกว้างมากยิ่งขึ้น

²⁸ ที่มา : CPALL annual report 2014

²⁹ ที่มา : โครงการสำรวจความพึงพอใจ และการจัดทำแผนปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของโรงงานไฟ ปีบัญชี 2556

³⁰ ที่มา : Thailand Telecommunications Report (Q4/2011), Business Mentor International.

ด้านกฎหมาย

O9 กฎหมายอนุญาตให้โรงงานไฟฟ้มีอำนาจผูกขาดแต่เพียงผู้เดียวในการผลิตและจำหน่ายไฟในประเทศ โรงงานไฟฟ้ไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมายด้านการผลิตและจัดจำหน่ายไฟภายในประเทศ

ด้านการแข่งขัน

O10 มีผู้ให้บริการงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงน้อยรายในประเทศ
จากผลการวิเคราะห์สภาวะตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง พบว่า มีผู้ให้บริการงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่น้อยราย ส่งผลต่อบรรยากาศการแข่งขันที่ไม่รุนแรง

O11 มีปริมาณของ Demand surplus ของงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
จากผลการวิเคราะห์สภาวะตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ปริมาณความต้องการงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศไทย เติบโตรวดเร็วกว่า ปริมาณงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของบริษัทเอกชนรายใหญ่ (ถือครองส่วนแบ่งการตลาด ร้อยละ 90) สามารถรับได้ ส่งผลให้เกิดปริมาณความต้องการคงเหลือ ในการใช้บริการงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเป็นจำนวนมาก

O12 อุตสาหกรรมการผลิตไฟฟ้มีกำไรส่วนเกินอยู่ในตลาด
เป็นผลจากการจำหน่ายไฟผ่านระบบสัมปทาน ดังนั้นหากโรงงานไฟฟ้ดำเนินงานจำหน่ายไฟด้วยตนเอง จะทำให้มีโอกาสจำหน่ายไฟในราคาที่ใกล้เคียงกับราคาไฟในท้องตลาด ณ ปัจจุบัน ส่งผลต่อระดับกำไรสุทธิที่สูงขึ้น

อุปสรรค หรือข้อจำกัด

ด้านการเมือง (นโยบายรัฐบาล หน่วยงานอื่น)

T1 มุมของนโยบายภาครัฐต่ออุตสาหกรรมพนันไม่แน่นอนและไม่ต่อเนื่อง
เนื่องจากไฟฟ้เป็นสินค้าที่อยู่ในกลุ่มของการพนัน ชัดกับศีลธรรมภาครัฐ ดังนั้นยอดขาย และปริมาณความต้องการการไฟฟ้ในท้องตลาด (ประเทศไทย) จึงขึ้นอยู่กับนโยบาย และความเข้มงวดในการกวดขันการเล่นพนัน ของภาครัฐ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการจำหน่ายไฟของโรงงานไฟฟ้

ด้านเศรษฐกิจ (การขยายตัวเศรษฐกิจ ความต้องการแรงงาน)

T2 หลังการเข้าสู่ AEC ในปี 2559 จะส่งผลให้มีไฟฟ้นำเข้าจากภูมิภาคอาเซียนเพิ่มมากขึ้น
ผลจากการเปิดประชาคมอาเซียนจะทำให้มีไฟฟ้จากต่างประเทศเข้ามาจำหน่ายในประเทศไทยมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นคู่แข่งที่สำคัญในการจำหน่ายไฟฟ้ของโรงงานไฟฟ้

T3 อุตสาหกรรมไฟฟ้สามารถทำนายถึงความต้องการที่แท้จริงได้ยาก

เป็นการยากที่จะทำนายปริมาณความต้องการไฟฟ้ในประเทศ เนื่องจากมีปัจจัยทางการเมืองและภาครัฐเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง จะส่งผลกระทบต่อการวางแผนการผลิตไฟฟ้ของโรงงานไฟฟ้ในอนาคต

ด้านสังคม (ค่านิยม ความเชื่อ การเรียนรู้)

T4 ระดับการศึกษาที่สูงขึ้นของประชาชน ประกอบกับการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ง่ายทำให้มีแนวโน้มที่จะไปเล่นการพนันหรือลงทุนในรูปแบบอื่น ๆ มากขึ้น

ผลจากการวิเคราะห์ มีแนวโน้มที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (สินค้าไฟ) ของโรงงานไฟจะมีค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาที่สูงขึ้น และเป็นผู้ที่อยู่ในกลุ่ม Gen-Y กล่าวคือเป็นกลุ่มที่ได้รับข้อมูลข่าวสารอยู่ตลอดเวลาในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งกลุ่มเหล่านี้มีพฤติกรรมที่เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ และผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ดังนั้นจึงมีโอกาสดังกล่าวนี้จะให้ความนิยมกับการพนันรูปแบบใหม่ ที่เกิดขึ้นในอนาคต

ด้านเทคโนโลยี

T5 อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงแข่งขันกันด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ที่สูง

ผลจากการที่เทคโนโลยีในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องมีการใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมาก เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ว่าจ้างได้

T6 อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีออนไลน์ทำให้เข้าถึงสินค้าทดแทนรูปแบบต่าง ๆ ได้สะดวกมากยิ่งขึ้นส่งผลให้คู่แข่งเข้ามาแข่งขันมากขึ้น

ในปัจจุบัน การสื่อสารและการเข้าถึงบริการทางอินเทอร์เน็ต เป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นจะส่งผลกระทบต่อระดับความรุนแรงในการแข่งขันของโรงงานไฟ

ด้านกฎหมาย

T7 การบังคับใช้ พรบ. ไฟ ซึ่งห้ามการผลิตและจำหน่ายไฟที่ไม่ได้รับอนุญาตยังไม่เข้มงวดมากนัก ส่งผลให้มีไฟลักลอบจำนวนมาก

เนื่องจากโรงงานไฟไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการจับกุมด้วยตนเอง ต้องอาศัยหน่วยงานภายนอกกระทำการจับกุม ดังนั้นในการจับกุมไฟลักลอบแต่ละครั้งจะมีปริมาณที่น้อย เมื่อเทียบกับการจับกุม สุรา และยาเสพติด กฎหมาย ดังนั้นจึงก่อให้เกิดความไม่คุ้มค่าของ ต้นทุน-ผลประโยชน์ที่ได้รับ แก่หน่วยงานผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จับกุม ส่งผลให้ไฟลักลอบยังคงมีการจำหน่ายอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน

ด้านการแข่งขัน

T8 ภาคเอกชนมีประสบการณ์ และกระบวนการพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่ดีกว่า

หากทำการเปรียบเทียบ คุณภาพเครื่องจักร และประสบการณ์ในการทำธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง พบว่าภาคเอกชนมีความพร้อมที่สูงกว่าโรงงานไฟ อันจะเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงของโรงงานไฟ

T9 ราคาจำหน่าย (ไฟป๊อก) ของโรงงานไฟสูงกว่าราคาไฟลักลอบ ซึ่งมีการจำหน่ายเป็นจำนวนมาก ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าโดยตรง เนื่องจาก มีความแตกต่างของราคาที่สูงมาก เช่น ราคาของไฟป๊อกพลาสติกขอบทองของโรงงานไฟที่จำหน่ายในท้องตลาด สูงกว่าราคาไฟป๊อกพลาสติกขอบทองที่เป็นไฟลักลอบประมาณร้อยละ 220³¹ เป็นต้น

T10 ในอุตสาหกรรมการพิมพ์มีแนวโน้มการใช้เครื่องจักรแทนกำลังคนมากขึ้นเรื่อย ๆ
เนื่องจากอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ มุ่งเน้นเทคโนโลยีในการผลิต และปริมาณในการผลิต ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ต้องอาศัยงานฝีมือ หรือความสามารถเฉพาะทางของบุคลากร เมื่อเปรียบเทียบกับโรงงานไฟที่มีการใช้กำลังคนเป็นปัจจัยสำคัญหลักในการผลิต ส่งผลต่ออุปสรรคในการแข่งขันของโรงงานไฟ กับผู้ประกอบการภายนอก

³¹ ที่มา : อ้างอิงข้อมูลจากโรงงานไฟ

บทที่ 4 สรุปยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix และการวางหลักการยุทธศาสตร์

ภายหลังจากการวิเคราะห์เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ของโรงงานไฟ สามารถนำผลลัพธ์ดังกล่าว มาพิจารณาร่วมกันในการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์เชิงรับ ยุทธศาสตร์เชิงทดแทน และยุทธศาสตร์เชิงบรรเทา ก่อนที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์และจัดกลุ่มเป็นยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟโดยสมบูรณ์ โดยมีรายละเอียดของการวางหลักการยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์เชิงรับ ยุทธศาสตร์เชิงทดแทน และยุทธศาสตร์เชิงบรรเทา ดังต่อไปนี้

	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	<p>รุก (Aggressive)</p> <ol style="list-style-type: none"> ขยายตลาดสู่อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง โดยมุ่งเน้นการให้บริการงานพิมพ์ภาครัฐ (S1,S6 + O1,O3,O8,O10-O11) 	<p>ทดแทน (Diversifying)</p> <ol style="list-style-type: none"> ทำการตลาดเชิงรุก <ul style="list-style-type: none"> พัฒนา Marketing & Sale team (W6,W16+ O2,O12) ขยายช่องทางการกระจายสินค้าให้เข้าถึงผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด (O4) พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ของลูกค้า และหยุดผลิตสินค้าที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ของโรงงานไฟเอง (W20 + O2,O5,O6,O9,O12) Rebranding & Repositioning <ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงภาพลักษณ์ และใช้การประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง และให้ความรู้ด้านการดำเนินงานของโรงงานไฟ (W3,W4 + O2,O3,O7-O10) พัฒนาศักยภาพในการให้บริการด้านงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (W5,W13 + O1,O3,O8,O10-O11)
ภัยคุกคาม (Threat)	<p>รับ (Defensive)</p> <ol style="list-style-type: none"> รักษา Market Share ของสินค้าไฟ (S2-S3,S7 + T1-T2) ปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตเป็นลักษณะ Demand pull system (S5 + T1-T3,T10) <ul style="list-style-type: none"> พัฒนาการผลิตให้มีความ Flexible ในการผลิต (S5 + T1-T3) นำระบบ ERP เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเต็มรูปแบบ (S4 + T10) รณรงค์ให้เกิดความร่วมมือในการต่อต้านการใช้ไฟลักลอบ และสร้างให้เกิดการกีดกันทางเครือข่ายในการจำหน่ายไฟลักลอบ (S7 + T2,T7,T9) 	<p>บรรเทา (Turnaround)</p> <ol style="list-style-type: none"> ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานรวมถึงจัดสรรพื้นที่ให้มีความเหมาะสมในการรองรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (W2,W7-W12,W14,W15,W17-W19 + T4-T6,T8,T10) ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเพื่อควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย (W1 + T5,T8,T0)

ยุทธศาสตร์เชิงรุก (Aggressive)

เป็นการนำจุดแข็งของโรงงานไฟที่มีอยู่มาตอบรับกับโอกาสที่จะเกิดขึ้น ในที่นี้ คือการเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงโดยอาศัยข้อได้เปรียบของการเป็นหน่วยงานในสังกัดกรมสรรพสามิต ดังนั้น โรงงานไฟต้องมีการดำเนินกิจกรรมในลักษณะ ดังนี้

- ขยายตลาดสู่อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง โดยมุ่งเน้นการให้บริการงานพิมพ์ภาครัฐ (S1,S6 + O1,O3,O8,O10-O11)

โรงงานไฟฟ้ามียุทธศาสตร์ที่จะประสบความสำเร็จสูง และมีโอกาสที่จะเพิ่มรายได้แก่โรงงานไฟเพื่อที่จะชดเชยรายได้จากการจำหน่ายไฟที่มีแนวโน้มลดลง

ยุทธศาสตร์เชิงรับ (Defensive)

เนื่องจากอุปสรรคภายนอกอาจส่งผลกระทบต่อโรงงานไฟ ดังนั้นโรงงานไฟสามารถนำจุดแข็งที่โรงงานไฟมีมาใช้เพื่อป้องกันอุปสรรคเหล่านั้น โดยในภาพรวมจะเป็นเรื่องของการรักษาระดับรายได้จากการจำหน่ายไฟ (ซึ่งในปีที่ 1 และ ปีที่ 2 ของยุทธศาสตร์ โรงงานไฟยังคงดำเนินการจำหน่ายไฟผ่านระบบสัมปทาน และเริ่มทำการจำหน่ายไฟด้วยตนเองในปีที่ 3) เรื่องของการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการผลิตไฟให้มีสินค้าคงเหลือน้อยที่สุด และเรื่องของการรณรงค์การต่อต้านการใช้ไฟลักลอบ โดยมีการดำเนินกิจกรรมหรือกลยุทธ์ในลักษณะดังต่อไปนี้

1. รักษา Market Share ของสินค้าไฟ (S2-S3,S7 + T1-T2)
2. เปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตเป็นลักษณะ Demand pull system (S5 + T1-T3,T10)
 - พัฒนาการผลิตให้มีความ Flexible ในการผลิต (S5 + T1-T3)
 - นำระบบ ERP เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเต็มรูปแบบ (S4 +T10)
3. รณรงค์ให้เกิดความร่วมมือในการต่อต้านการใช้ไฟลักลอบและสร้างให้เกิดการกีดกันทางเครือข่ายในการจำหน่ายไฟลักลอบ (S7 + T2,T7,T9)

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

ยุทธศาสตร์เชิงทดแทน (Diversifying)

เนื่องจากโอกาสที่เกิดขึ้นภายนอก โรงงานไฟไม่สามารถที่จะตอบรับโอกาสเหล่านั้นได้อันเป็นผลจากจุดอ่อนของโรงงานไฟ ดังนั้นสิ่งที่โรงงานไฟควรกระทำคือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้มีลักษณะพร้อมรับโอกาสให้มากยิ่งขึ้น ในภาพรวมจะเป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และการเตรียมความพร้อมในเรื่องของช่องทางและรูปแบบการติดต่อกับลูกค้า การขายและการตลาด รวมไปถึงการวางโครงสร้างสัดส่วนในการผลิตไฟแต่ละประเภทใหม่ การปรับปรุงภาพลักษณ์ของโรงงานไฟ โดยมีการดำเนินกิจกรรมหรือกลยุทธ์ในลักษณะดังต่อไปนี้

1. ทำการตลาดเชิงรุก
 - พัฒนา Marketing & Sale team (W6,W16+ O2,O12)
 - ขยายช่องทางการกระจายสินค้าให้เข้าถึงผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด (O4)

- พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ของลูกค้า และหยุดผลิตสินค้าที่ส่งผลต่อการแย่งยอดขายของ โรงงานไฟเอง (W20 + O2,O5,O6,O9,O12)
- 2. Rebranding & Repositioning
 - ปรับปรุงภาพลักษณ์ และใช้การประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง และให้ความรู้ด้านการดำเนินงานของโรงงานไฟ (W3,W4 + O2,O3,O7-O10)
- 3. พัฒนาศักยภาพในการให้บริการด้านงานพิมพ์ลดการปลอมแปลง (W5,W13 + O1,O3,O8,O10-O11)

กิจกรรมหรือกลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยในการพัฒนา และปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงงานไฟให้สูงขึ้น เพื่อที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน และรองรับการขยายธุรกิจ ของโรงงานไฟ ได้ในอนาคต

ยุทธศาสตร์เชิงบรรเทา (Turnaround)

เป็นผลลัพธ์จากการที่ภัยคุกคามหรืออุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟส่งผลกระทบต่อในเชิงลบ และจุดอ่อนที่โรงงานไฟมีหรือธรรมเนียมการปฏิบัติที่มีมานาน ทำให้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงการรับมือกับสถานการณ์ได้ ดังนั้นโรงงานไฟจำเป็นต้องหาวิธีบรรเทาปัญหาเหล่านั้นในมีระดับความรุนแรงลดลง กล่าวในภาพรวม คือ ด้านโครงสร้างขององค์กร สถานที่ และสัดส่วนต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการผลิตของโรงงานไฟ ทำให้โรงงาน ไม่สามารถแข่งขันกับทางภาคเอกชนได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นโรงงานไฟสามารถรับมือกับสถานการณ์ได้โดยไม่เข้าไปแข่งขันในตลาดที่เอกชนดำเนินการโดยตรง หากแต่มุ่งเน้นตลาดเฉพาะ เช่น ตลาดภาครัฐ โดยที่หาทางบรรเทาความรุนแรงของปัญหาต่าง ๆ ผ่านกิจกรรมหรือกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานรวมถึงจัดสรรพื้นที่ให้มีความเหมาะสมในการรองรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง (W2,W7-W12,W14,W15,W17-W19 + T4-T6,T8,T10)
2. ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเพื่อควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย (W1 + T5,T8,T0)

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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และการสรุปยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟปี 2559-2563

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

ในภาพรวมวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟจากการวิเคราะห์ในหลักการของยุทธศาสตร์ ประกอบกับวิสัยทัศน์ของโรงงานไฟ คือ “วางรากฐานและพัฒนากระบวนการดำเนินงานเพื่อยกระดับศักยภาพให้พร้อมต่อการแข่งขันและเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง”

ดังนั้น เพื่อให้โรงงานไฟมีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน ดังนั้นจึงสามารถแบ่งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่

- ระยะปีที่ 1 และ 2 โดยมีนัยของการปรับปรุงประสิทธิภาพ และซ่อมแซมการดำเนินงานที่เป็นข้อบกพร่อง รักษาส่วนแบ่งการตลาดไฟ รวมไปถึงการสร้างการรับรู้ในการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงงานไฟ แก่ผู้บริโภค

โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

1. รับรู้ถึงข้อบกพร่องและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต
 2. เพื่อสร้างและกระตุ้นการรับรู้ถึงการเคลื่อนไหวของโรงงานไฟเพื่อนำไปสู่การวางตำแหน่งทางการตลาด และ Branding ของโรงงานไฟ
 3. เพื่อรักษา Market Share ของผลิตภัณฑ์ไฟ
- ระยะปีที่ 3 ถึงปีที่ 5 โดยมีนัยของการสร้างให้เกิดการเจริญเติบโตในธุรกิจของโรงงานไฟ เช่น ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ธุรกิจไฟ เป็นต้น

โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อเข้าสู่ธุรกิจใหม่และพัฒนาศักยภาพให้พร้อมต่อการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง
2. เพื่อเพิ่มสัดส่วนการครอบครองส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) ในอุตสาหกรรมไฟและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

สรุปยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2559-2563

สามารถสรุปกรอบของยุทธศาสตร์โรงงานไฟ โดยแสดงการถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มีรายละเอียดของยุทธศาสตร์หลักและยุทธศาสตร์ย่อย (กลยุทธ์) ดังต่อไปนี้



เมื่อทำการจัดกลุ่มและสังเคราะห์ พบว่ายุทธศาสตร์ของโรงงานไฟจะมีทั้งหมด 3 ยุทธศาสตร์หลัก และ 8 ยุทธศาสตร์ย่อย (กลยุทธ์)³² ดังนี้

ยุทธศาสตร์ปรับปรุงประสิทธิภาพ (Upgrade Core Business)

เน้นการปรับปรุงการดำเนินงานที่เป็นอุปสรรคในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมไปถึงปรับปรุงกิจกรรมการดำเนินงานและปัจจัยพื้นฐานของโรงงานไฟ เพื่อรองรับการขยายธุรกิจ และการแข่งขันในอนาคต โดยมีกลยุทธ์ ดังนี้

2.1 กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินงานดังต่อไปนี้

- พัฒนาประสิทธิภาพด้านงานสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง
- ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และ Outsources กิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิด Value-added
- ปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตมาเป็นระบบ Demand pull system
- ดำเนินการปรับปรุงและร่างระเบียบในการดำเนินงานที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
- พัฒนาโครงสร้างการรักษาสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการดำเนินงานอย่างมีระบบ
- จัดสรรพื้นที่โรงงานให้รองรับงานพิมพ์ลดการปลอมแปลง และให้เกิด Flow ในการผลิต

³² หมายเหตุ : ในการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟนั้นจะมุ่งเน้นการเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงเป็นหลัก ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็น Core ไฟผ่านระบบสัมปทาน เป็นลักษณะที่รายได้จากการจำหน่ายไฟให้คงอยู่เป็นประเด็นสำคัญ โดยที่ในปีที่ 1 และ ปีที่ 2 ของแผนวิสาหกิจโรงงานไฟยังคงจำหน่ายไฟผ่านระบบสัมปทาน หากแต่ต้องมีมาตรการเตรียมความพร้อมในการจำหน่ายไฟด้วยตนเองให้ได้ภายใน 2 ปีแรก เพื่อเข้าสู่การจำหน่ายไฟด้วยตนเองโดยไม่ผ่านระบบสัมปทาน หรือผ่านระบบสัมปทานบางส่วนในปีที่ 3 ของแผนวิสาหกิจ เป็นต้นไป ข

- ปรับปรุงโครงสร้างการผลิตผลิตภัณฑ์ไฟและราคาขาย (โดยยึดหลัก Risk Pooling และ Cannibalizing)
- เสริมสร้างประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานของหน่วยงานขายและการตลาด
- บริหารต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ

2.2 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างบูรณาการ โดยมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินงานดังต่อไปนี้

- วางโครงสร้าง Career Path และพัฒนาศักยภาพ HRD เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงจุด
- พัฒนาศักยภาพพนักงานส่วนงานการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพ
- จัดให้มีระบบการจัดเก็บและถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ

ยุทธศาสตร์ขยายธุรกิจในอนาคต (Growth Strategy)

มุ่งเน้นการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และเพิ่มรายได้แก่โรงงานไฟ รวมไปถึงการขยายฐานลูกค้างานพิมพ์รับจ้างทั่วไป และมุ่งเน้นกลยุทธ์ด้านการตลาดเชิงรุก ในการรักษาระดับรายได้จากการจำหน่ายไฟให้คงอยู่ หากโรงงานไฟดำเนินการจำหน่ายไฟด้วยตนเองในปีที่ 3 ประกอบกับการใช้การสื่อสารการตลาดอย่างบูรณาการ (IMC) เป็นส่วนช่วยในการกระจายสินค้าและการให้บริการสู่มือลูกค้า โดยมีกลยุทธ์ ดังนี้

2.1 กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและงานพิมพ์รับจ้างทั่วไป โดยมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินงาน ดังนี้

- ขยายฐานลูกค้างานรับจ้างพิมพ์
- หาลูกค้างานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเพิ่มเติม

2.2 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก โดยมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินงาน ดังนี้

- ขยายช่องทางการกระจายสินค้า
- พัฒนาสินค้างานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงร่วมกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
- ปรับปรุงภาพลักษณ์โรงงานไฟและวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่
- เพิ่มประสิทธิภาพในการขายโดยวิธี Personal Selling & Internet Marketing และ Public relation
- สสำรวจยอดขายและ Demand ไฟในตลาดอย่างสม่ำเสมอและจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง

2.3 กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดอย่างบูรณาการ โดยมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินงาน ดังนี้³³

- สื่อสารการตลาดถึงผลิตภัณฑ์และการให้บริการของโรงงานไฟ รวมถึงช่องทางการจำหน่ายต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า/คู่ค้า

เนื่องจากในอนาคตโรงงานไฟอาจต้องจำหน่ายไฟด้วยตนเอง ประกอบกับเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงโดยสมบูรณ์ จะทำให้โรงงานไฟต้องมีการติดต่อกับลูกค้าทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้นกว่าปัจจุบันเป็นอย่างมาก ในการดำเนินธุรกิจที่ต้องมีการติดต่อและให้บริการแก่ลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะส่งผลต่อยอดขายของธุรกิจ ดังนั้นโรงงานไฟจึงจำเป็นต้องบริหารจัดการความสัมพันธ์กับคู่ค้าและลูกค้า โดยมีกลยุทธ์ดังนี้

3.1 กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้าอย่างต่อเนื่อง โดยมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินงาน ดังนี้

- ติดต่อประสานงาน และ Update ข้อมูลข่าวสารของโรงงานไฟแก่ลูกค้าและคู่ค้าอย่างต่อเนื่อง
- จัดให้มีระบบบริการหลังการขายที่เพียงพอ
- ปรับปรุงประสิทธิภาพของช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับโรงงานไฟ
- สร้างความร่วมมือในการต่อต้านและกีดกันการจำหน่ายและใช้ไฟลักลอบ

3.2 กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการในการให้บริการ โดยมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินงาน ดังนี้

- พัฒนาคู่มือในการดูแลลูกค้า

3.3 กลยุทธ์การเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินงาน ดังนี้

- ริเริ่มโครงการ CSR ที่ Synergy กับธุรกิจ

3.4 กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดอย่างบูรณาการ โดยมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินงาน ดังนี้

- สื่อสารการตลาดถึงกิจกรรมการดำเนินงานและช่องทางการติดต่อของโรงงานไฟ

จากยุทธศาสตร์ในภาพรวมตั้งแต่ปี 2559-2563 ทั้งหมดของโรงงานไฟ เพื่อให้เกิดความชัดเจนของการดำเนินงาน สามารถแบ่งระยะเวลาการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของยุทธศาสตร์ย่อย (กลยุทธ์) ตามกรอบของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้ดังต่อไปนี้

³³ หมายเหตุ : กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดอย่างบูรณาการ เป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ย่อยที่อยู่ภายใต้ 2 ยุทธศาสตร์หลัก แตกต่างเพียงเนื้อหาที่นำเสนอภายใต้ยุทธศาสตร์นั้น ๆ

กิจกรรมภายใต้กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ย่อย ที่ต้องดำเนินการในระยะปีที่ 1 และ ปีที่ 2



กิจกรรมภายใต้กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ย่อย ที่ต้องดำเนินการในระยะปีที่ 3 ถึง ปีที่ 5



บทที่ 5 สรุปแผนปฏิบัติการประจำปี 2559

สรุปปี 2559 โรงงานไฟมีแผนปฏิบัติการทั้งหมด 1 โครงการ ประกอบด้วยโครงการตามแผนวิสาหกิจ ปี 2559-2563 จำนวน 1 โครงการ โดยใช้งบประมาณทั้งหมด 3,800,000.00 บาท รายละเอียดตามตาราง

1. โครงการจากแผนวิสาหกิจประจำปี 2559-2563 สำหรับปี 2559 มีทั้งหมด 9 โครงการ			
No	ชื่อโครงการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1	โครงการศึกษาเพื่อลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟ	3,800,000.00	จ้างที่ปรึกษา

รายละเอียดโครงการ

1. โครงการศึกษาเพื่อลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟ

หลักการเหตุผล

เนื่องจากแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ ปี 2559-2563 มีลักษณะของการวางกลยุทธ์ของโรงงานไฟ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์รับจ้างทั่วไป และ ส่วนที่เป็นธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอด การปลอมแปลง โดยแบ่งแนวความคิดของการดำเนินกลยุทธ์ออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ 1. รูปแบบของการ ปรับปรุง (ซ่อม) การดำเนินงานที่มีอยู่เดิม ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต และ 2. การขยายธุรกิจของโรงงานไฟสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (สร้าง) ดังนั้นโรงงานไฟจึง จำเป็นต้องปรับปรุงการดำเนินงานและทำการปรับเปลี่ยน core business จากเดิม (ผลิตและจัดจำหน่ายไฟ) ที่ไม่เติบโตและมีแนวโน้มลดลง มาเป็นธุรกิจใหม่ (สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง)

แต่ทั้งนี้เนื่องจากในการเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง จำเป็นต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก และโรงงานไฟยังขาดความพร้อม ดังนั้นโรงงานไฟจึงต้องทำการศึกษาถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ จากการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอย่างถี่ถ้วน ทั้งในเรื่องของปัจจัยภายในองค์กร สภาพะ ตลาดและสถานะการแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ผลกระทบต่อธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์รับจ้าง ทั่วไป ข้อจำกัดของพื้นที่และเครื่องจักรของโรงงานไฟ ที่มาของงบประมาณ ความคุ้มค่าของ โครงการ การศึกษาความเป็นไปได้ ตลอดจนวิธีปฏิบัติและขั้นตอนปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมในการปรับเปลี่ยน รูปแบบธุรกิจ อันจะส่งผล ช่วยให้โรงงานไฟมีโอกาสประสบความสำเร็จจากการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอด การปลอมแปลง

หากโรงงานไฟไม่ทำการศึกษาในประเด็นต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วนและรอบคอบ ย่อมเกิดความเสี่ยงในการ ลงทุนฯ เป็นอย่างมาก ซึ่งใช้เงินลงทุนที่มหาศาลจนไม่สามารถลงทุนได้หลายครั้ง หากสถานการณ์ไม่ เอื้ออำนวย และไม่มีการเตรียมความพร้อมในการศึกษาฯ อย่างละเอียดรอบคอบ โอกาสที่โรงงานไฟจะ ประสบความสำเร็จในการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงย่อมมีสูง อันจะส่งผลกระทบต่อ สถานะการเงินของโรงงานไฟ ซึ่งกระทบต่อสถานะ การดำรงอยู่ของโรงงานไฟในอนาคต

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เช่น ปัจจัยภายในขององค์กร ปัจจัยด้านสถานะตลาดอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ปัจจัยด้าน สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมฯ ปัจจัยด้านผลกระทบต่อธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์รับจ้างทั่วไป ปัจจัยด้าน แหล่งที่มาของเงินทุน เป็นต้น โดยทำการวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเหล่านั้น
2. เพื่อศึกษาถึงความเหมาะสมของพื้นที่ตั้งโรงงานไฟ เครื่องจักรที่ใช้ และการวางสายงานผลิต
3. เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานของธุรกิจไฟ (core business เดิม) อันเป็นผลมาจากการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบของการดำเนินธุรกิจ

4. เพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ผ่านการวิเคราะห์ Feasibility Study by Scenario

5. เพื่อให้โรงงานไฟฟ้มีการเตรียมความพร้อม โดยระบุถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมในการเตรียมตัวและลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงของโรงงานไฟฟ้ อันเปรียบเสมือนคู่มือในการดำเนินการของโรงงานไฟฟ้

6. เพื่อทำการศึกษารวบรวมข้อมูลด้านสินค้าเกี่ยวกับสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่มีอยู่ในท้องตลาด

เป้าหมาย

เมื่อสิ้นสุดโครงการ หรือภายใน 6 เดือน โรงงานไฟฟ้จะมีรายงานสรุปผลการศึกษาการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง โดยที่ต้งมีองค์ประกอบของผลการศึกษาหลัก ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาด้านการบริบทสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

2. ผลการศึกษาด้านการเงินและความคุ้มค่าในการลงทุน

3. ผลการศึกษาด้านความเหมาะสมของพื้นที่, เครื่องจักร และทำเลที่ตั้งโรงงาน

4. ผลการศึกษาด้านแนวทางการดำเนินธุรกิจไฟฟ้ ภายหลังจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ

5. วิธีปฏิบัติในการเตรียมความพร้อมของโรงงานไฟฟ้ และการดำเนินงานเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

6. ผลการศึกษาด้านข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า ประเภท กลุ่มสินค้าของสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่มีอยู่ในท้องตลาด

วิธีการดำเนินงาน

จ้างที่ปรึกษา/ผู้เชี่ยวชาญ

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

6 เดือน ดำเนินการภายในปีงบประมาณ 2559 (กันยายน 2558 – กุมภาพันธ์ 2559)

งบประมาณ

งบประมาณในการดำเนินการจ้าง 3,800,000.00 บาท

ผู้รับผิดชอบโครงการ

โรงงานไฟฟ้ และที่ปรึกษา

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

โรงงานไฟฟ้จะมีข้อมูลที่ละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง อันเป็นประโยชน์ในการลดความเสี่ยงที่เกิดจากการลงทุน และเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานทั้งด้านธุรกิจไฟฟ้และธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง รวมไปถึง โรงงานไฟฟ้จะรู้ถึงขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมในการเตรียมความพร้อมและการดำเนินงานเพื่อเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงอย่างสมบูรณ์

บทที่ 6 สรุปร่างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานประจำปี 2559

สรุปปี 2559 โรงงานไฟฟ้าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานประจำปี 2559 ทั้งหมด 3 หัวข้อใหญ่ ประกอบด้วย

1. การดำเนินงานตามนโยบาย
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
3. การบริหารจัดการองค์กร

ร่างบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2559

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงานในอดีต					ค่าเกณฑ์วัด					การปรับค่า เกณฑ์วัด
			2554	2555	2556	2557	2558	1	2	3	4	5	
1. การดำเนินการตามนโยบาย¹		20											
1.1 ความสามารถในการบริหาร แผนลงทุน													
1.1.1 ร้อยละของภาพรวม การเบิกจ่ายที่เกิดขึ้น จริงในช่วงปี	ร้อยละ	2.5	56.34	89.48	50.99	100.00	N/N	80	85	90	95	100	-/+5
1.1.2 ร้อยละความสามารถใน การเบิกจ่ายตามแผน	ร้อยละ	2.5	-	-	83.67	100.00	N/N	80	85	90	95	100	-/+5
1.2 การนำระบบบริหารจัดการเพื่อ สร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้	ระดับ	5	4.48	4.18	4.50	4.00	N/N	1	2	3	4	5	-/+ 1
1.3 การบริหารต้นทุนไฟฟ้	ระดับ	5						1	2	3	4	5	-/+ 1
1.4 การบริหารต้นทุนสิ่งพิมพ์	ระดับ	5						1	2	3	4	5	-/+ 1

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงานในอดีต					ค่าเกณฑ์วัด					การปรับค่า เกณฑ์วัด	
			2554	2555	2556	2557	2558	1	2	3	4	5		
2. ผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ		45												
● ตัวชี้วัดทางการเงิน		34												
2.1 กำไรจากการดำเนินงานก่อนหัก ดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมและค่าใช้จ่ายตัด จ่าย (EBITDA)	ล้านบาท	10	209.80	208.58	196.59	173.43 ²	196.02	150	172.50	195	207.50	220	-2250/+1250	
2.2 การสร้างค่า Economic Profit (EP) เทียบกับเป้าหมาย	ล้านบาท	5	37.12	25.39	15.61	0.67 ²	4.17	ดีกว่า เป้าหมาย มาก	ดีกว่า เป้าหมาย	เท่ากับ เป้าหมาย	ดีกว่า เป้าหมาย	ดีกว่า เป้าหมาย มาก		
2.3 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์ สิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอม แปลง	ล้านบาท	6	27.15	12.02	34.91	42.03 ²	50.54	30	40	50	60	70	+/-10	
2.4 อัตราต้นทุนขายต่อรายได้จาก การดำเนินงาน	ร้อยละ	7	35.61	36.69	37.61	37.11 ²	36.14	39	37.50	36	34	32	+1.5/-2	
2.5 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อ รายได้จากการดำเนินงาน	ร้อยละ	6	9.52	10.77	14.01	14.80 ²	12.04	14	13	12	11	10	+/- 1.00	
● ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน		11												
2.6 จำนวนจำหน่ายไฟนอกสัมปทาน	ระดับ	5	-	0.85	4.14	0.52	1.22	100,000	125,000	150,000	162,500	175,000	- 25000/+1 2,500	

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงานในอดีต					ค่าเกณฑ์วัด					การปรับค่า เกณฑ์วัด
			2554	2555	2556	2557	2558	1	2	3	4	5	
2.7 ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง1	ระดับ	6	-	-	-	-	N/N	1	2	3	4	5	-/+ 1
3. การบริหารจัดการองค์กร		35											
3.1 บทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ระดับ	6	3.5736	3.2660	3.2918	3.4210	N/N	1	2	3	4	5	-/+1
3.2 การบริหารความเสี่ยง	ระดับ	7	2.5500	2.8000	2.8500	2.9000	N/N	1	2	3	4	5	-/+1
3.3 การควบคุมภายใน	ระดับ	4	3.1950	3.5050	3.4700	3.6050	N/N	1	2	3	4	5	-/+1
3.4 การตรวจสอบภายใน	ระดับ	6	2.2851	2.3177	2.2280	1.9288	N/N	1	2	3	4	5	-/+1
3.5 การบริหารจัดการสารสนเทศ	ระดับ	6	1.6783	1.8754	1.8126	2.6318	N/N	1	2	3	4	5	-/+1
3.6 การบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับ	6	2.8465	2.8885	2.9522	3.0379	N/N	1	2	3	4	5	-/+1