



รายงานการทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM
ประจำปี 2560

สำหรับ

แผนวิสาหกิจประจำปี 2561-2564

โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์
(Economic Value Management – EVM) ประจำปี 2560
ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต



รายงานการทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM ประจำปี 2560 (แผนวิสาหกิจประจำปี 2561 - 2564)
โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ประจำปี 2560



คำนำ

จากแนวนโยบายของกระทรวงการคลังที่สนับสนุนรัฐวิสาหกิจให้ปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้โดยมุ่งเน้นการบริหารงานเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value creation) ดังนั้น โรงงานไฟ กรมสรรพสามิตจึงได้พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กร พร้อมกับได้นำแนวคิด EVM มาใช้ในกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Drivers) มาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ตามแผนวิสาหกิจประจำปี 2560-2564 เพื่อให้โรงงานไฟมียุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ และมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2560 นี้ โรงงานไฟยังคงวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส” ที่กำหนดไว้ตั้งแต่ปี 2558 เป็นต้นมา มาทบทวนและปรับใช้ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และสภาวะการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป

อย่างไรก็ตาม ถือได้ว่า การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2560 นี้ เป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโรงงานไฟ ในการขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ ผ่านกระบวนการพิจารณา “โครงการลงทุนขยายโรงพิมพ์เพื่อผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง” ดังนั้น โรงงานไฟจึงต้องให้ความสำคัญและมุ่งเน้นตั้งแต่การวิเคราะห์แนวนโยบายภาครัฐต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สภาวะอุตสาหกรรม และปัจจัยภายในขององค์กร เพื่อให้โรงงานไฟเองได้ตระหนักถึงสิ่งที่องค์กรต้องเร่งดำเนินการ และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพองค์กร พร้อมกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการในภาพรวมให้สัมฤทธิ์ผล

นอกจากกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิดการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2560แล้วยังมีการดำเนินงานต่อเนื่องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และระบบ Balanced Scorecard (BSC) ในระดับองค์กรและระดับฝ่าย ระดับส่วน ซึ่งมีรายละเอียดประกอบด้วย การกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives) ตัวชี้วัด (KPIs) ค่าเป้าหมาย (Targets) โครงการ/แผนงานที่เกี่ยวข้อง (Action Plan) ตลอดจน ผู้รับผิดชอบโครงการ/แผนงานดังกล่าวรวมไปถึงการวิเคราะห์โครงการลงทุนตามแนวคิด EVM การติดตามรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบและเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้ “รายงานการทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM ประจำปี 2560 สำหรับ แผนวิสาหกิจตามประจำปี 2561-64”ฉบับนี้ จะนำเสนอผลลัพธ์ที่เกิดจากกลั่นกรองกระบวนการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจขององค์กร (แผนยุทธศาสตร์) ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมผ่านการจัดทำระบบ Balanced Scorecard (BSC) ประจำปี 2561 ตามแนวทางการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management – EVM) เพื่อให้โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่วางไว้ โดยผลการดำเนินงานนี้ เกิดจากการร่วมกันระหว่างคณะผู้บริหาร และ



บุคลากร ของโรงงานไฟ และที่ปรึกษาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะช่วยสร้างความเข้าใจในสาระสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ปี 2561-2564 ของโรงงานไฟได้อย่างสมบูรณ์ถัดไป

เดือน กรกฎาคม 2560



สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1-1
1.1 หลักการและเหตุผล	1-1
1.2 กรอบการจัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้ประจำปี 2560-2563	1-5
1.3 ขั้นตอนการทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามแนวคิด EVM	1-13
บทที่ 2 การวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญ ของโรงงานไฟฟ้	2-1
2.1 กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง	2-1
2.2 การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันโดยรวมของโรงงานไฟฟ้	2-13
2.3 การวิเคราะห์ภาวะอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้	2-35
2.4 การวิเคราะห์แนวทางการดำเนินธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	2-39
2.5 แผนการบริหารความเสี่ยง ของโรงงานไฟฟ้	2-45
บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ SWOT Matrix	3-1
3.1 ภาพรวมการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก	3-1
3.2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis	3-2
3.3 การวิเคราะห์TOWS Matrix และการวางหลักการยุทธศาสตร์	3-41
บทที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Driver) และ กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพปี 2560 (SIP)	4-1
4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Driver)	4-1
4.2 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP) จากการวิเคราะห์ EP Driver	4-8
บทที่ 5 บทสรุปยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ปี 2561 -2564	5-1
5.1 การทบทวนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ ปี 2560 – 2563	5-1
5.2 การทบทวนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ ปี 2561 – 2564	5-7

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก. รายงานสรุปผลการประชุมเพื่อทบทวนบริบทแวดล้อมที่สำคัญของโรงงานไฟฟ้

ภาคผนวก ข. รายงานสรุปผลการประชุมเรื่อง การทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามแนวความคิด EVM ประจำปี 2560 เสนอต่อคณะกรรมการกำหนดทิศทาง (Steering Committee)

ภาคผนวก ค. รายงานสรุปผลการประชุมเรื่อง การทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2560 เสนอต่อคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต



บทที่ 1: บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

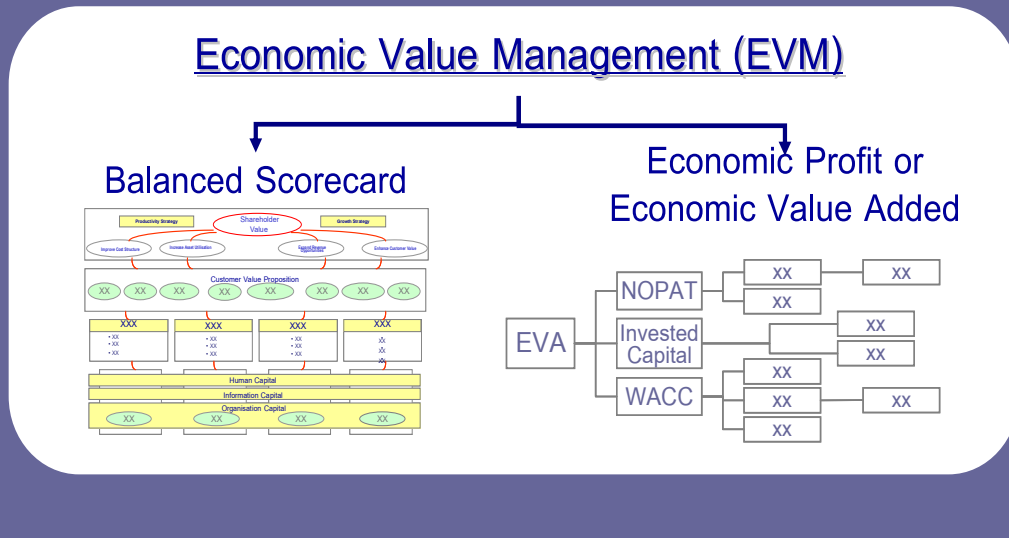
จากแนวคิดในการพัฒนาวิสาหกิจของไทย ให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาด พร้อมทั้งทำหน้าที่ในการให้บริการที่ได้มาตรฐานเป็นสากล และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม รัฐบาลจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน-ของวิสาหกิจให้มีผลประกอบการที่ไม่ขาดทุน และมีหนี้สินสะสมจนกลายเป็นภาระของรัฐและประชาชน ตลอดจนจึงมีการดำเนินงานที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินทรัพย์ของชาติ พร้อมกับเป็นทางเลือกใหม่ในการลงทุนให้กับภาคเอกชน โดยถือว่าวิสาหกิจเปรียบเสมือนเครื่องมือทางเศรษฐกิจที่มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศ

นอกจากนี้ โรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์หน่วยงานของรัฐ ยังมีบทบาทหน้าที่ในการถ่ายทอดนโยบายของชาติสู่การปฏิบัติงานขององค์กร โดยยุทธศาสตร์ระดับชาติในด้านต่างๆ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ รวมไปถึง Thailand 4.0 และ Digital Economy อันเป็นกรอบเป้าหมายที่ทำนายสำหรับโรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์ กล่าวคือ Thailand 4.0 อันเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง จากเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมโรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์ จึงต้องวางแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” มากขึ้น พร้อมสร้างการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยสร้างความพร้อมในด้านองค์กรของโรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์ ให้สามารถก้าวไปสู่การเป็น Smart Enterprises ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างบริการที่มีมูลค่าสูง และพัฒนาแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงขึ้น ในขณะเดียวกัน Digital Economy ที่เน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการที่มีอยู่เดิมและการใช้เทคโนโลยี Digital มาประยุกต์เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพในการทำธุรกิจต่างๆ จะเห็นได้ว่า แนวนโยบายดังกล่าว จะสร้างให้เกิดการเปลี่ยนทั้งแนวคิด กระบวนทัศน์ กระบวนการปฏิบัติงาน และผลิตภัณฑ์ ของโรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยโรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรอันทันสมัยและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์เชิงนวัตกรรมต่อไปในอนาคต

ในการนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง จึงวางกรอบแนวทางการดำเนินงานที่สนับสนุนให้วิสาหกิจมีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่า (Value Creation) โดยกำหนดให้วิสาหกิจนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) มาประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารจัดการองค์กรตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา โดยการประยุกต์ใช้ระบบ EVM ดังกล่าวนี้นี้ มีเครื่องมือที่สำคัญ คือ ตัวชี้วัดกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit - EP) และระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard - BSC) ซึ่งเป็นไปตามหลักการบริหารองค์กรเพื่อสร้างมูลค่า (Value-Based Management)



Value-based Management



แผนภาพแสดง ระบบ Economic Value Management

โรงงานไฟ กทมสรวพสามิต ได้ดำเนินการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management – EVM) ตามนโยบายของกระทรวงการคลัง ซึ่งต้องการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพบุคลากร และพัฒนาการให้บริการที่ได้มาตรฐานและตอบสนองกับความต้องการของประชาชนรวมทั้งมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาด และที่สำคัญคือ มีฐานะการเงินที่มั่นคง เพียงพอ ไม่เป็นภาระของรัฐและประชาชน โดยรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจำเป็นต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เงินลงทุนที่รัฐได้ลงไปในอดีตที่เหมาะสมต่อลักษณะกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ เนื่องจากรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งเปรียบเสมือนเครื่องมือทางเศรษฐกิจที่มีความสำคัญในการเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ

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

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



● การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM)

ปัจจุบัน สคร. ยังคงผลักดันให้รัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต นำเอาหลักแนวคิดการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยระบุเป็นตัวชี้วัดในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลรัฐวิสาหกิจประจำปี 2560 โดยสามารถแบ่งการประเมินผลออกเป็น 2 ส่วน คือ

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

ดังนั้น เพื่อผลักดันให้นโยบายการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารรัฐวิสาหกิจส่งผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โรงงานไฟฟ้ จึงควรดำเนินการพัฒนา “การนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ประจำปี 2560” ตามที่สคร.กำหนดไว้ ดังนี้

การนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

ระดับที่ 1	ดำเนินงานได้เฉพาะกิจกรรม EVM ระยะที่ 1 และ 2 ดำเนินการไม่ครบทุกกิจกรรมหลักของระยะที่ 3	
ระดับที่ 2	ดำเนินงานในระดับที่ 1 ครบถ้วน	
มีการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการเบื้องต้น	กิจกรรมหลักของ EVM ระยะที่ 3 ปี 2551	EVM for Planning: สำหรับแผนธุรกิจและ/หรือแผนงบประมาณ พร้อมจัดทำหลักการ/คู่มือ
		EVM for Investment & Resource Allocation: โครงการลงทุน พร้อมคู่มือ
		EVM Monitoring & Reporting: ประเมินและรายงานผล EVM รอบ 6 เดือน รอบ 12 เดือน
ผู้บริหาร ระดับสูง 3 ระดับแรก เข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม		
ระดับที่ 3	ดำเนินงานในระดับที่ 1 และ 2 ครบถ้วน	
เชื่อมโยงระบบ EVM กับระบบการบริหารอย่างครบถ้วน	ติดตามประเมินผลโครงการลงทุน และปรับปรุงแก้ไขอย่างครบถ้วน	"การประเมินผล" คำนวณ EP / ประเมินความคืบหน้าของโครงการลงทุน และผลที่เกิดขึ้นของโครงการ เปรียบเทียบกับผลที่กำหนดไว้ เริ่มจากโครงการที่นำมาวิเคราะห์ตามแนวคิด EVM
		"การติดตาม" รายงานผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการฯ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน
		- พิจารณาให้ผลตอบแทนตามรูปแบบที่ได้กำหนดไว้ในระยะที่ผ่านมา - การประเมินผลโดยรวม ยังคงเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการฯ ใช้
ผู้บริหาร ระดับสูง EVM 2 ระดับแรก เข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม		
ระดับที่ 4	ดำเนินงานในระดับที่ 1 2 และ 3 ครบถ้วน	
ประยุกต์ระบบ EVM ได้ทั่วทั้งองค์กร	ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ศูนย์ EVM	- ทบทวนแผนกลยุทธ์ฯ
		- ประเมินการ "ดำเนินการตามแผนฯ" โดยนำผลสะท้อนจากปัจจัยภายนอกมาประกอบ
		- ทบทวนแนวทางการวัดผลการดำเนินงาน ของ ผู้บริหาร 2 ระดับถัดไป และเตรียมความพร้อมแนวทางการวัดผล
เจ้าหน้าที่หลักของศูนย์ EVM เข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม		
ระดับที่ 5	ดำเนินงานในระดับทุกระดับข้างต้นครบถ้วน	
พัฒนาระบบ EVM อย่างต่อเนื่อง	วิเคราะห์และปรับปรุง เพื่อวางแผนการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงลึกจากการวิเคราะห์ Driver Tree	- วิเคราะห์ Driver Tree
		- นำไปประกอบการวางแผน อาจเป็นแผนแยกต่างหาก หรือ เป็นส่วนหนึ่งของแผนธุรกิจ/แผนกลยุทธ์
		- ทบทวนศูนย์/หน่วยงานดูแลรับผิดชอบค่า EP ขององค์กร (รต. ที่ไม่ต้องจัดทำศูนย์ฯ ให้กระจายเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับฝ่าย)
ทบทวน ปรับปรุง ระบบ EVM และประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมสม่ำเสมอ		
		- รายงานผลงาน EVM การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ฯ ต่อคณะกรรมการฯ รายไตรมาส (ควรมีข้อสังเกต เสนอแนะ) - ให้ความรู้ความเข้าใจระบบ EVM ในวงกว้างหรือเชิงลึกมากขึ้น

แผนภาพแสดง หลักเกณฑ์การประเมินผล EVM ปี 2560



- **ระดับที่ 1: เริ่มมีการนำระบบ EVM มาใช้กับระบบบริหารจัดการ**
 - ดำเนินการกิจกรรมหลักของระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ ได้ครบถ้วน
 - ดำเนินการกิจกรรมหลักของระยะที่ 2 การนำระบบ EVM มาใช้ในระดับถัดไปได้ครบถ้วน
- **ระดับที่ 2: มีการนำระบบ EVM มาใช้กับระบบบริหารจัดการเบื้องต้น**
 - EVM for Planning: มีการเชื่อมโยง EVM เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนธุรกิจและหรือแผนงบประมาณ ปี 2560 พร้อมทบทวนหลักการ/คู่มือในการทำแผนธุรกิจ และแผนงบประมาณที่นำแนวคิดระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติขององค์กร และเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา
 - EVM for Investment and Resource Allocation: มีการใช้แนวคิดระบบ EVM เช่น การคำนึงถึงต้นทุนเงินทุน หรือการวัดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ EP หรือการคำนวณค่า NPV ฯลฯ ในการวิเคราะห์โครงการลงทุน (ปีใดก็ได้) พร้อมทบทวนคู่มือ/หลักการของการวิเคราะห์โครงการลงทุนขององค์กร และเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา
 - EVM Monitoring and Reporting: มีการประเมินผล และรายงานผลงานค่า EP และตัวชี้วัดตาม BSC เสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาอย่างน้อย 2 ครั้ง คือ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน
 - ผู้บริหารระดับสูง (3 ระดับแรก) ของรัฐวิสาหกิจเข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม
- **ระดับ 3: เชื่อมโยงระบบ EVM กับระบบบริหารจัดการอย่างครบถ้วน**
 - มีการติดตามประเมินผลโครงการลงทุนและปรับปรุงแก้ไขอย่างครบถ้วน โดยประเมินผลความคืบหน้าของโครงการลงทุนและผลที่เกิดขึ้นของโครงการ เปรียบเทียบกับผลที่กำหนดไว้เมื่อคราวนำเสนอเพื่อขออนุมัติ ซึ่งรวมถึงการคำนวณ/ประเมินค่า EP ของโครงการ รวมทั้งติดตามรายงานผลเสนอผู้บริหารสูงสุดและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา อย่างน้อย 2 ครั้งคือ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน
 - เชื่อมโยงผลงานค่า EP และ KPI ตาม BSC กับผลตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ
 - ผู้บริหารระดับฝ่ายเข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม
- **ระดับ 4: ประยุกต์ระบบ EVM ได้ทั่วทั้งองค์กร**
 - ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ได้ครบถ้วน โดยจะพิจารณาเฉพาะกิจกรรมของปี 2560
 - กำหนดแนวทางการวัดผลการดำเนินงานของผู้บริหารในระดับถัดไป ของ ผู้บริหารระดับสูง 2 ระดับ รองจากผู้บริหารสูงสุด ตามระบบ EVM/BSC/KPIs และเตรียมความพร้อมแนวทางการวัดผล



○ ระดับ 5: พัฒนาระบบ EVM อย่างต่อเนื่อง

- มีการวิเคราะห์และปรับปรุงเพื่อวางแผนการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงลึกจากการวิเคราะห์ Driver Tree โดยผลการวิเคราะห์นำไปประกอบการวางแผน โดยอาจเป็นแผนแยกต่างหาก หรือ เป็นส่วนหนึ่งของแผนธุรกิจ/แผนกลยุทธ์ ฯลฯ การนำเสนอคณะกรรมการฯ หรือไม่ ขึ้นกับกระบวนการปกติของรัฐวิสาหกิจในการนำแผนไปปฏิบัติ
- รัฐวิสาหกิจจัดให้มีศูนย์/หน่วยงานดูแลรับผิดชอบค่า EP ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมด โดยศูนย์/หน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบต้องจัดทำแผนผังปัจจัยที่ประกอบกันเป็น EP (Operational Driver Tree) รวมถึงแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการสร้างค่า EP ของศูนย์/หน่วยงาน (Strategic Improvement Plan)
- ทบทวน ปรับปรุง ระบบ EVM และการประยุกต์ให้เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ ผ่านการรายงานผลการดำเนินงานการนำ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ การดำเนินงานตาม Strategic Improvement Plan ฯลฯ แก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอ (อย่างต่ำ คือ รายไตรมาส)โดยคณะกรรมการมีข้อสังเกต ความเห็น ข้อเสนอแนะ
- ให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการนำ EVM รวมถึง BSC และ Driver Tree ฯลฯ มาใช้ในวงกว้างและเชิงลึกมาก

เพื่อนำแนวนโยบายดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารจัดการของโรงงานไฟฟ้เป็นรูปธรรมทางโรงงานไฟฟ้จึงดำเนินการทบทวนแผนวิสาหกิจขององค์กร ปี 2561 -2564 ตามแนวคิด EVM โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานกิจการขององค์กรทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Drivers) มาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

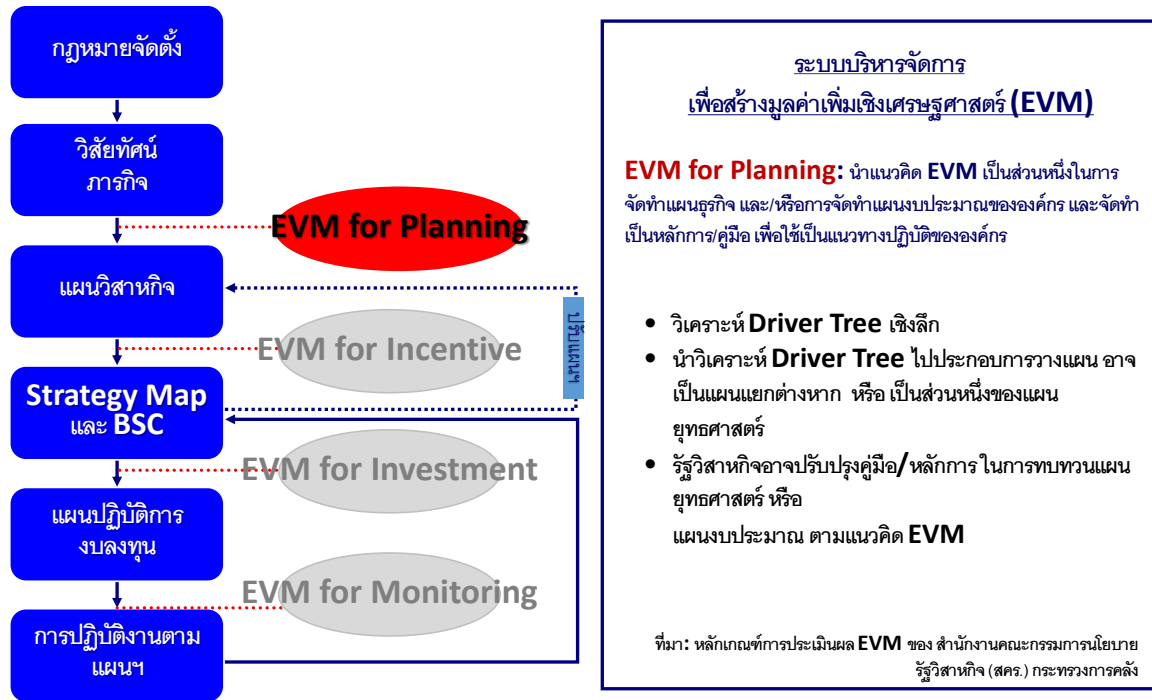
หลังจากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นตามกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM ดังกล่าว โรงงานไฟฟ้จะสามารถดำเนินการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ผ่านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard (BSC) ในระดับองค์กรและระดับส่วนงาน ซึ่งมีรายละเอียดประกอบด้วย การกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives)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

1.2 กรอบการจัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้ประจำปี 2561 -2564 ตามแนวคิด EVM for Planning

EVM for Planning เป็นหนึ่งในกระบวนการสำคัญการตามแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) ที่มุ่งเน้นในส่วนของการจัดทำแผนธุรกิจหรือ



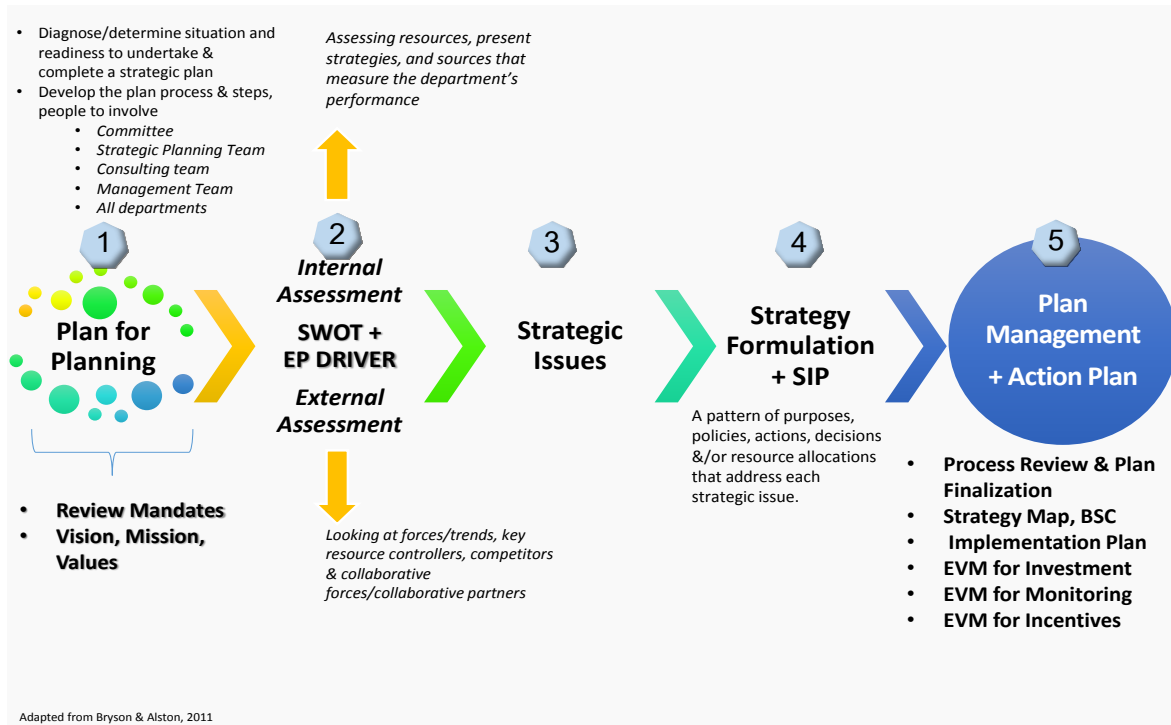
การจัดทำแผนงบประมาณขององค์กร การจัดทำเป็นหลักการ/คู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติขององค์กร หรือตลอดจนการวิเคราะห์ Driver Tree เชิงลึก การนำวิเคราะห์ Driver Tree ไปประกอบการวางแผนโดยอาจเป็นแผนแยกต่างหากหรือเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ เพื่อวางแผนการในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนงบประมาณ เป็นต้น



ดังนั้น จากการที่แนวนโยบายของกระทรวงการคลังที่สนับสนุนรัฐวิสาหกิจให้ปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้โดยมุ่งเน้นการบริหารงานเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value creation) โรงงานไฟ ภิกรมสรรพสามิต ได้มีการทบทวนทิศทางการดำเนินงานและการวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟประจำปี 2561 -2564 ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจ (Economic Value Management: EVM) เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรตามแนวนโยบายของกระทรวงการคลังกำหนดแล้ว ทั้งนี้ แนวคิดและหลักการในทบทวนทิศทางการดำเนินงานและการวางแผนยุทธศาสตร์โรงงานไฟตามแนวคิดระบบ EVM (EVM for Planning) มีขั้นตอนในการดำเนินการดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1: คัดเลือกแนวคิดและหลักการเพื่อใช้ในการทบทวน/วางแผนยุทธศาสตร์โรงงานไฟ

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



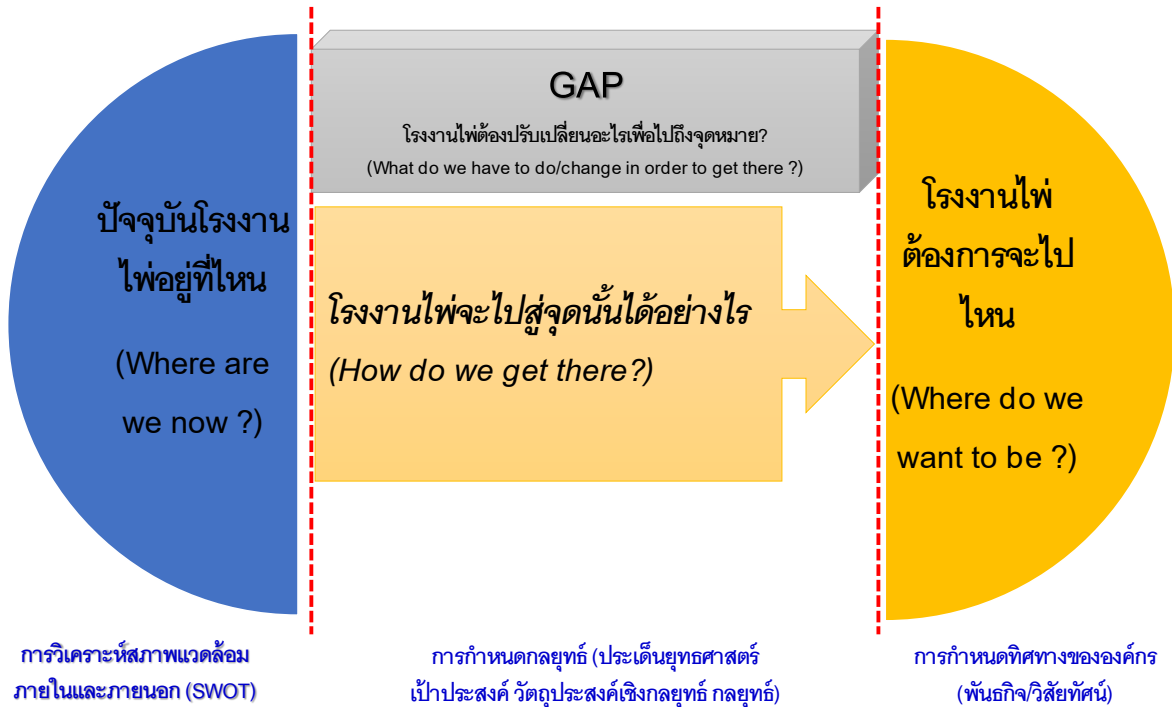
แผนภาพแสดงกรอบแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร(the Strategic Planning Process)(ขั้นตอนที่ 1)

ขั้นตอนที่ 2: ทบทวนสถานะปัจจุบันขององค์กร

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการวิเคราะห์สถานะภาพปัจจุบัน และวิเคราะห์สถานะของโรงงานไฟ ฦ ปัจจุบัน ว่า ปัจจุบัน โรงงานไฟอยู่ทีไหน ผ่านการวิเคราะห์ภาพรวมผลการดำเนินงาน ของโรงงานไฟ ตั้งแต่อดีต -2558 การสัมภาษณ์ผู้บริหารและฝ่ายส่วนที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก: SWOT ควบคู่กับการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงของ โรงงานไฟประจำปีงบประมาณ 2559 การวิเคราะห์แนวโน้มและข้อมูลอุตสาหกรรมล่าสุด และแนวปฏิบัติของคู่แข่ง

ขั้นตอนที่ 3: เปรียบเทียบสถานะปัจจุบันขององค์กร เทียบกับสถานะที่วางไว้ในอนาคตเพื่อค้นหา GAP

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการเปรียบเทียบสถานะของโรงงานไฟ ฦ ปัจจุบันเทียบกับ จุดหมายที่โรงงานไฟต้องการจะไป ว่า โรงงานไฟต้องการจะไปไหน (ผ่านการกำหนด ทิศทางขององค์กร, พันธกิจ/วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว) และโรงงานไฟจะไปสู่จุดนั้นได้ อย่างไร (ผ่านการกำหนดกลยุทธ์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์) ซึ่งในประเด็นนี้ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการทบทวนกระบวนการทำงานภายในภายใต้แผน ยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาว่า ยังมีสิ่งใดที่โรงงานไฟยังไม่ประสบความสำเร็จ และยังมีขาดสิ่งนั้น และโรงงานไฟมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนอะไรเพื่อไปถึงจุดหมาย (GAP) นั้นเอง



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

ขั้นตอนที่ 4: สรุปประเด็นที่โรงงานไฟยังไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จ ตลอดจนสัญญาภาคที่โรงงานไฟต้องเติมเต็มเพื่อให้การดำเนินการในภาพรวมสัมฤทธิ์ผลต่อไปในอนาคต เพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี 2561

ในขั้นตอนนี้ จะเป็นการนำเอา GAP ที่ค้นพบไปประยุกต์เพื่อสรรหา/คัดเลือก และปรับปรุงกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดเพื่อใช้เป็นตัวกำหนดกรอบการปฏิบัติงานในระยะยาว หรือประจำปี 2560 - 2564 และในระยะสั้น หรือประจำปี 2561 ผ่านการประชุมระดมความเห็นร่วมกับคณะทำงานแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ การประชุมระดมความเห็นร่วมกับระหว่างคณะกรรมการกำหนดทิศทางโรงงานไฟ และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการในระดับผู้บริหารองค์กร

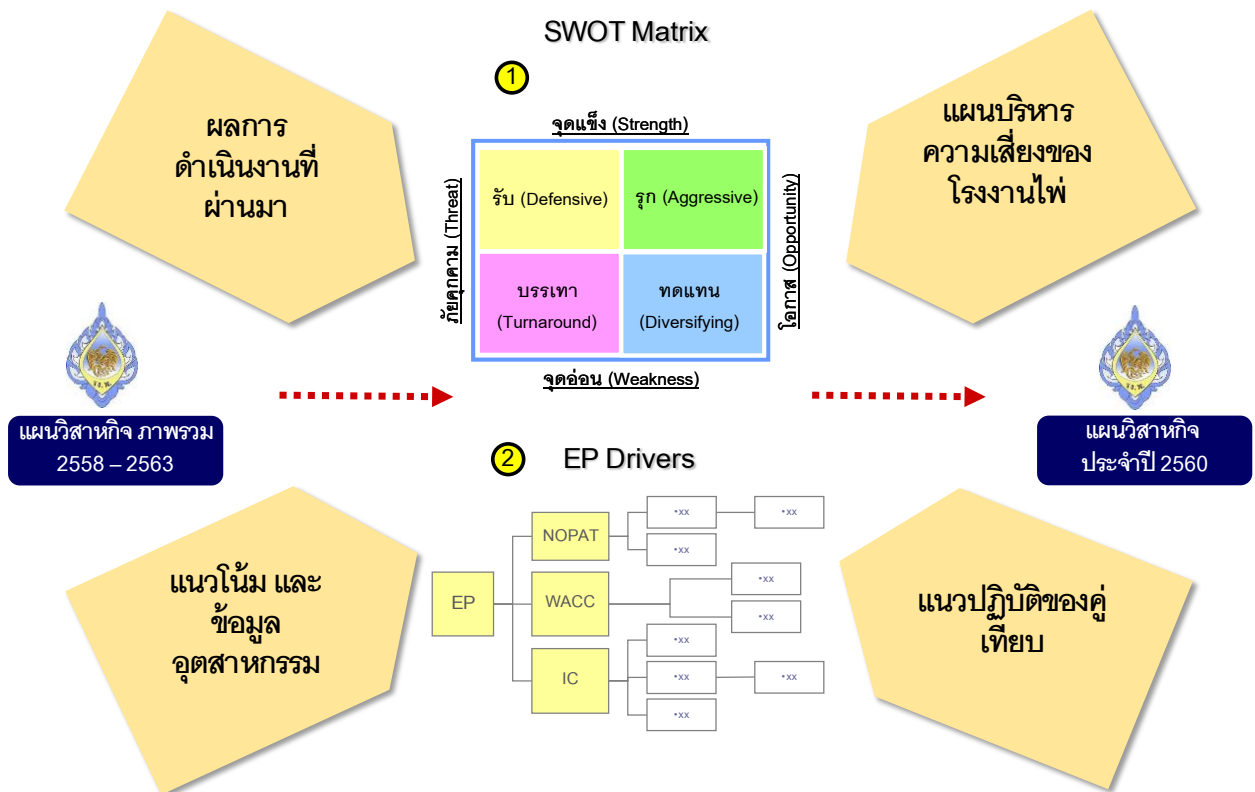
ขั้นตอนที่ 5: ทำการสรุปผลการทบทวนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2560 -2564 และเผยแพร่/สื่อสารยุทธศาสตร์ ฉบับทบทวนให้กับพนักงานทุกระดับภายในองค์กร เพื่อความเข้าใจในทิศทางขององค์กรแบบเดียวกัน



● หลักการตามกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2560 ของโรงงานไฟ

ในการทบทวนแผนวิสาหกิจ ของโรงงานไฟ ประจำปี 2560 - 2564 ตามแนวคิดระบบ EVM นั้น เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ทิศทางและเป้าหมายขององค์กร อันประกอบด้วย แนวนโยบายของผู้ถือหุ้น (Statement of Direction – SOD) วัตถุประสงค์จัดตั้ง นโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เป็นต้น รวมถึงการวิเคราะห์บริบทและปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของสำนักงานฯ อันได้แก่

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



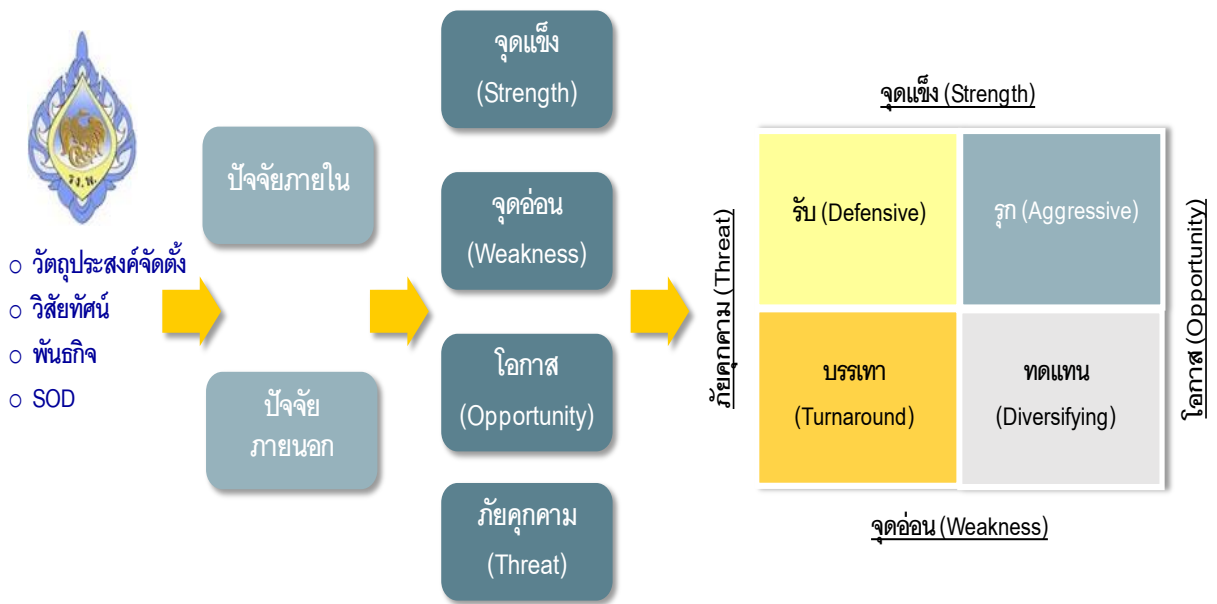
แผนภาพแสดงกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2560 ตามแนวคิด EVM

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



- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix)

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



แผนภาพแสดงกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix)

- การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไร (Economic Profit Drivers - EP Drivers)

เพื่อให้การทบทวนแผนวิสาหกิจสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนามูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กร (Economic Profit - EP) สคร. ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจเลือกใช้การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึกเป็นเครื่องมือหนึ่งประกอบการดำเนินงานจัดทำหรือทบทวนแผนวิสาหกิจ



การใช้ EP Driver เป็นเครื่องมือในการทบทวนแผนวิสาหกิจนั้น สอดคล้องกับแนวคิด EVM ในด้านการวิเคราะห์และปรับปรุง เพื่อการวางแผนในการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงลึก ซึ่งในหลักเกณฑ์การประเมินผลของ สคร. ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทำการวิเคราะห์ DriverTree ในเชิงลึก และนำทวิเคราะห์ที่ได้จาก Driver Tree ไปใช้ประกอบในกระบวนการจัดทำแผน โดยแผนกลยุทธ์ที่ได้จากกระบวนการนี้ คือ แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan - SIP) ซึ่งเป็นแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ที่สามารถแยกเป็นแผนต่างหาก หรืออาจนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้ได้

การกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก ประกอบด้วย การดำเนินงานหลัก 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินเชิงลึก (Financial Drivers)

ผลการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์สามารถนำมาจัดทำแผนผังปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ เพื่อศึกษา และวิเคราะห์ที่มาเพื่อระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินเชิงลึก (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งจะแสดงให้องค์กรทราบถึงองค์ประกอบของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์โดยละเอียด ว่ามีรายการทางการเงินใดบ้างเป็นองค์ประกอบ และแต่ละรายการมีมูลค่าเป็นเท่าใด

ขั้นตอนที่ 2: การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

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

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

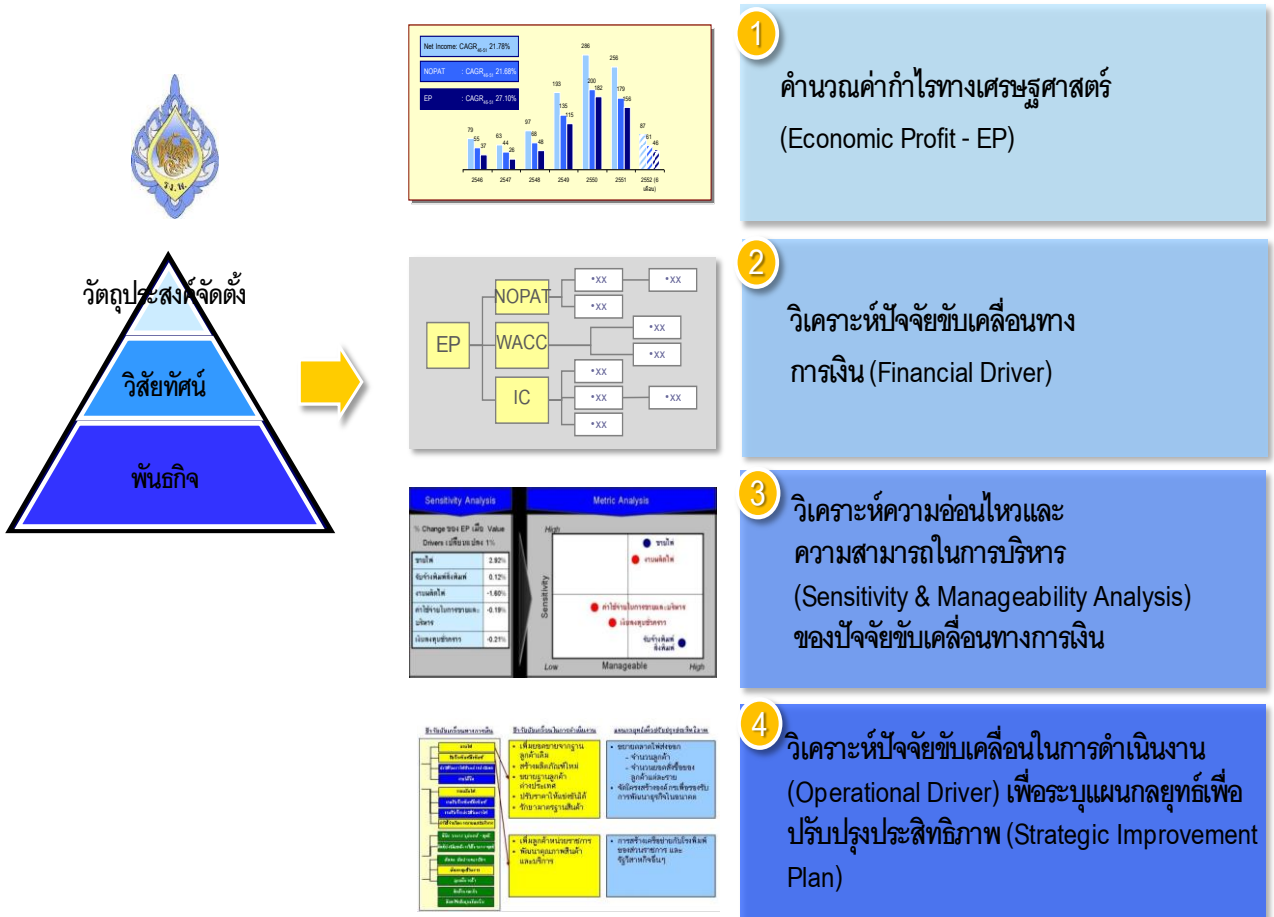
ขั้นตอนที่ 3: การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operational Drivers) เพื่อระบุกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan - SIP)

การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operational Drivers) เป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานที่จะช่วยพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความสำคัญให้ดียิ่งขึ้น โดยทั่วไปองค์กรมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร ดังนี้



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

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



แผนภาพแสดงกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก



1.3 ขั้นตอนการทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามแนวคิด EVM

ขั้นตอนการทบทวนแผนวิสาหกิจ ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน อันมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล:

ในขั้นตอนนี้ ที่ปรึกษาได้ทำการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลจากภายในและภายนอก ดังนี้คือ

1) **ข้อมูลเชิงนโยบาย**ซึ่งประกอบด้วย นโยบายและยุทธศาสตร์ภาครัฐ กรอบทิศทางยุทธศาสตร์สำหรับรัฐวิสาหกิจ และแนวนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด

โดยข้อมูลเชิงนโยบาย ที่เกี่ยวข้อง และโรงงานไฟฟ้ควรถ่ายทอดสู่แผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- การถ่ายทอดระดับประเทศ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พร้อมน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็น Roadmap ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพัฒนารัฐวิสาหกิจ

- Thailand 4.0 อันเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง จากเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมโรงงานไฟฟ้ จึงต้องวางแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” มากขึ้น พร้อมสร้างการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยสร้างความพร้อมในด้านองค์กรของโรงงานไฟฟ้ ให้สามารถก้าวไปสู่การเป็น Smart Enterprises ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างบริการที่มีมูลค่าสูง และพัฒนาแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงขึ้น

และ Digital Economy ที่เน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการที่มีอยู่เดิมและการใช้เทคโนโลยี Digital มาประยุกต์เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพในการทำธุรกิจต่างๆ อันเป็นเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับโรงงานไฟฟ้ในอนาคต

- กรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระหว่างปี พ.ศ. 2560 –2564 ที่จัดทำขึ้น โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภาพรวม และรัฐวิสาหกิจรายสาขา พร้อมด้วยบริบทเฉพาะสำหรับสาขา- ธุรกิจ การพิมพ์ และประเด็นข้อสังเกตคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SubPAC) เพื่อให้โรงงานไฟฟ้ได้เห็นถึงข้อเสนอแนะและจุดอ่อนที่ต้องนำมาปรับปรุงต่อไป

- นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด หรือกรมสรรพสามิตที่ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลและการบริหารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของโรงงานไฟฟ้

2) **แหล่งข้อมูลภายในองค์กร** ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการวิเคราะห์สถานการณ์การเงิน ข้อมูลด้านการผลิตและการดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกระบวนการทำงานในปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง



ในอนาคต ตลอดจนถึงขีดความสามารถในการดำเนินงาน และความสามารถในการปรับตัวขององค์กร
ในปัจจุบัน

- 3) แหล่งข้อมูลจากภายนอก ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ
อุตสาหกรรม และบริบททางการเมืองต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อตรงต่อการทำงานของโรงงานไฟ
พร้อมทั้งข้อมูลจากบทวิเคราะห์ และรายงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจกับสถานการณ์
ปัจจุบัน และแนวโน้มของอุตสาหกรรมในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เพื่อพัฒนาแผนวิสาหกิจ

ก่อนหน้าที่ได้มีการจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เพื่อพัฒนาแผนวิสาหกิจนั้น ทางที่ปรึกษา
คณะทำงานของโรงงานไฟ ผู้บริหารของโรงงานไฟ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มี
การหารือร่วมกันเพื่อแสดงวิสัยทัศน์ และข้อคิดเห็น ตลอดจนได้รับทราบข้อมูล และร่วมกันพิจารณาประเด็นต่างๆ
ที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการทบทวนแผนวิสาหกิจ ยุทธศาสตร์ ตลอดจนกลยุทธ์ที่สำคัญ ผ่านการจัดให้มีวาระการ
บรรยายและการสัมมนาระดมสมอง (Brainstorming Workshop) เรื่อง การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ
ประจำปี 2561 -2564

ขั้นตอนที่ 3 การพิจารณากลั่นกรอง

ในขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนของการรายงานผลการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟ ประจำปี 2561 –
2564 ผ่านวาระต่างๆ ตั้งแต่คณะทำงาน EVM คณะกรรมการกำหนดทิศทาง หรือ Steering Committee ไปจนถึง
คณะกรรมการโรงงานไฟ เพื่อพิจารณาเพิ่มเติมทั้งแนวนโยบาย และข้อจำกัดต่างๆ ทั้งด้านนโยบาย กฎหมาย และ
การเงิน รวมถึงข้อจำกัดในขีดความสามารถในการบริหารจัดการ และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ขององค์กร
เพื่อกลั่นกรองเป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของโรงงานไฟ ตามแนวคิดของระบบ EVM ในการนี้ ที่
ปรึกษาได้นำกลยุทธ์ขององค์กรในปี 2559 - 2563 มาพิจารณาร่วมด้วย เพื่อให้ได้กลยุทธ์ใหม่ในอนาคตมีความสมบูรณ์
และพร้อมในการรองรับสถานการณ์ในอนาคต

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงานขั้นตอนถัดไป

เมื่อแผนกลยุทธ์ประจำปีขององค์กรได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการโรงงานไฟ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว
ขั้นตอนต่อไป คือ การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่านแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และระบบการ
ประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard- BSC) เพื่อกำหนด เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ในระดับองค์กร ฝ่าย
และส่วนงาน รวมทั้งการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปี 2561 ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัด
ใน Balanced Scorecard โดยผู้บริหาร และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง โดยกิจกรรม แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ได้
ถูกกำหนดขึ้นและเห็นชอบร่วมกันแล้ว ระหว่าง ที่ปรึกษา ผู้บริหาร และคณะทำงานของโรงงานไฟ



ทั้งนี้ กระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard ในระดับองค์กร ฝ่าย และส่วนงานแล้ว ทางที่ปรึกษา จะทำการสรุปรวบรวมผลการทบทวนแผนตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 -4 เพื่อนำเสนอให้แก่ผู้บริหารและคณะทำงานโรงงานไฟ ในลำดับต่อไป



บทที่ 2: การวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญ ของโรงงานไฟ

กรอบแนวคิดในการทบทวนแผนวิสาหกิจ และกลยุทธ์ตามแนวคิดของ EVM เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงงานไฟ ตั้งแต่บริบทด้านกฎระเบียบ นโยบายที่เกี่ยวข้อง วิทยาศาสตร์ พันธกิจ แนวนโยบายผู้ถือหุ้น แผนดำเนินงานในด้านต่างๆ ชีตความสามารถในการผลิต และผลการดำเนินงานในปัจจุบัน ทั้งในส่วนของโครงสร้างรายได้ ต้นทุน และกำไร ตลอดจนผลการดำเนินงานองค์กรในด้านอื่นๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมไฟในปัจจุบัน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอก (SWOT) ตลอดจนถึงการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานงานในเชิงลึกด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (EP Driver) ซึ่งจะกล่าวถึงในส่วนต่อไป

สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2560 นี้ โรงงานไฟยังคงวิสัยทัศน์ขององค์กรเดิมที่ถูกกำหนดตั้งแต่ปี 2558 เป็นต้นมา มาทบทวนและปรับใช้ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และสถานะการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยเหตุผลดังกล่าว แผนวิสาหกิจ ประจำปี 2561 -2564(ฉบับทบทวน) จึงยังคงมีความสอดคล้องและอิงกับกรอบหลักการเดิมที่พัฒนาขึ้นจากแผนวิสาหกิจฉบับที่ใช้ปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม ถือได้ว่า การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2560 นี้ เป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโรงงานไฟ ในการขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ ผ่านกระบวนการพิจารณา “โครงการลงทุนขยายโรงพิมพ์เพื่อผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง” ดังนั้น โรงงานไฟจึงต้องให้ความสำคัญและมุ่งเน้นตั้งแต่การวิเคราะห์แนวนโยบายภาครัฐต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สถานะอุตสาหกรรม และปัจจัยภายในขององค์กร เพื่อให้โรงงานไฟเองได้ตระหนักถึงสิ่งที่องค์กรต้องเร่งดำเนินการ และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพองค์กร พร้อมกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการในภาพรวมให้สัมฤทธิ์ผลต่อไปในอนาคต

2.1 กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง

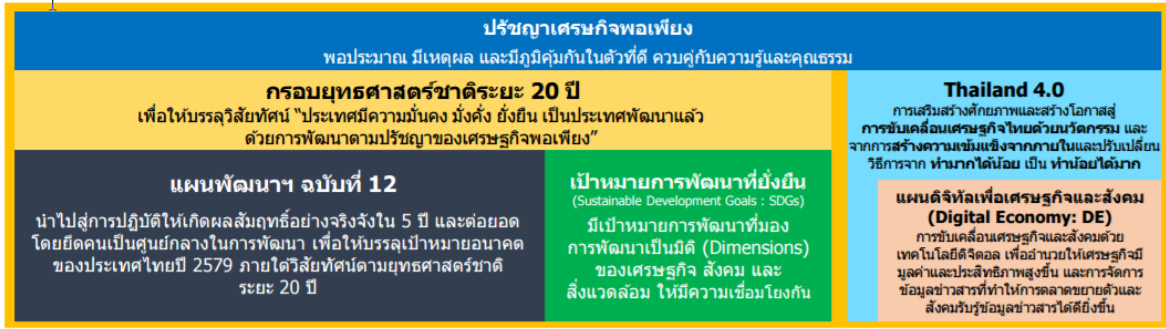
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้กำหนดกรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระหว่างปี พ.ศ. 2560 –2564 เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภาพรวม และรัฐวิสาหกิจรายสาขา ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่12 และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็น Roadmapในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพัฒนาวิสาหกิจ

โรงงานไฟในฐานะรัฐวิสาหกิจจึงต้องนำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวมไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนงานในปี 2560 แผนงานระยะ 5 ปี และเป้าหมาย 20 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป

โดยกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ เป็นไปตามแผนภาพ ดังนี้



(1) กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง



(2) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ



(3) แผนวิสาหกิจรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนงาน ปี 2560 และแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจระยะ 5 ปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม และสาขาเพื่อนำไปปฏิบัติและประเมินผลต่อไป

แผนภาพ กรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

ที่มา: สำนักนโยบายและแผนรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

2.1.1 กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง

กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวนโยบาย และยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่

- **ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง:**การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง “พอประมาณ มีเหตุผล และมี ภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ควบคู่กับความรู้และคุณธรรม” มาประยุกต์ใช้
- **กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี:**เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็น ประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยแนวทางการดำเนินงานให้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาตินั้นโรงงานไฟจะต้องวางแผนงานโครงการให้รองรับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ทั้ง 6 ด้านคือ
 - (1) ความมั่นคง
 - (2) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน
 - (3) การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์
 - (4) การสร้างโอกาสความเสมอภาคและการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม
 - (5) การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
 - (6) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ



- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564): ตามกรอบวิสัยทัศน์“ให้ ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูงมีความมั่นคงและยั่งยืนสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข” โดย แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 นี้ ได้กำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี ซึ่งจะเป็ นแผนที่มีความสำคัญในการวางรากฐานการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมที่มีความสุขอย่างมั่นคงมั่ง คั่งและยั่งยืนสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีข้างต้น และกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ประเทศ (Country Strategic Positioning) เพื่อให้ประเทศไทยเป็นประเทศรายได้สูงที่มีการกระจาย รายได้อย่างเป็นธรรมเป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ของภูมิภาคสู่ความเป็นชาติการค้าและ บริการ (Trading and Service Nation) เป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์และเกษตรปลอดภัยแหล่ง อุตสาหกรรมสร้างสรรค์และมีนวัตกรรมสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- Thailand 4.0: เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วย นวัตกรรมซึ่งต้องเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า“โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” และเปลี่ยนจาก การขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม อาทิ
 - การเกษตรก็ต้องเปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิมไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหาร จัดการและใช้เทคโนโลยีหรือSmart Farming โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้นและเป็นเกษตรกร แบบเป็นผู้ประกอบการ
 - การเปลี่ยนจากSMEs แบบเดิมไปสู่การเป็นSmart Enterprises และStartups ที่มีศักยภาพสูง
 - การเปลี่ยนจากรูปแบบบริการแบบเดิมซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูง
 - การเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงโดยโมเดลของThailand 4.0 สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี นั่นคือมั่นคงมั่งคั่งและ ยั่งยืนโดยโรงงานไฟฟ้ จึงต้องวางแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” มากขึ้น พร้อม สร้างการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยสร้างความพร้อมในด้านองค์กร ของโรงงานไฟฟ้ ให้สามารถก้าวไปสู่การเป็นSmart Enterprises ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างบริการที่มี มูลค่าสูง และพัฒนาแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงขึ้น
- Digital Economy:¹ คือการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศโดยการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตมวลรวมของประเทศให้ทันกับโลกในยุคปัจจุบัน ตั้งแต่Knowledge Economy หรือเศรษฐกิจบนพื้นฐานของความรู้และCreative Economy ที่ วางเป้าหมายในการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับสินค้าและบริการผ่านทางนวัตกรรมและความคิด สร้างสรรค์ โดยแนวคิดในการบริหารจัดการระบบเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับยุคDigital Economy แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนคือ

¹ “Digital Economy : รู้ทัน เข้าใจ และนำไปใช้”, กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (วท.)



- (1) Digital Commerce ในอดีตมักกล่าวถึง e-commerce แต่ในยุคปัจจุบันตลาดการค้าดิจิทัลได้แตกแขนงไปสู่ mobile-commerce และ Social Commerce ที่ขายของผ่านเว็บไซต์ออนไลน์หรือการค้าบนระบบดิจิทัลที่กระตุ้นการพัฒนาเศรษฐกิจได้รวดเร็ว
- (2) Digital Transformation คือการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดมูลค่าทางธุรกิจนอกเหนือจากการค้าแต่เป็นเรื่องของประสิทธิภาพในการทำธุรกิจและขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการดำเนินงานลดต้นทุนเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
- (3) Digital Consumption คือการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางในการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการที่มีอยู่เดิมและการใช้เทคโนโลยี Digital มาประยุกต์เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพในการทำธุรกิจต่างๆ

นอกจากนี้เพื่อรองรับกับเทคโนโลยีที่จะเกิดใหม่และเพื่อก้าวให้ทันกับยุคไอทีในการให้บริการและถ่ายทอดความรู้สู่ภาคประชาชนอย่างทั่วถึงจึงควรให้ความสำคัญและตั้งเป้าที่จะปฏิรูปประเทศสู่เศรษฐกิจเชิง Digital อย่างจริงจังเพื่อให้มีการขนส่งข้อมูลจำนวนมากโดยสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและมีโครงข่ายอินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูงเชื่อมต่อกันทั่วทุกพื้นที่ด้วยความรวดเร็วและการร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนจะสามารถลดช่องว่างเชิง Digital ลดต้นทุนที่เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ประชาชนผู้มีรายได้น้อยสามารถเข้าถึงไอทีได้และลดความซ้ำซ้อนในการสร้างเครือข่ายของหน่วยภาครัฐและภาคเอกชนซึ่งจะทำให้ประเทศไทยได้เครือข่ายที่มีคุณภาพและประหยัดการลงทุนสูงสุดเมื่อเข้าสู่ระบบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือเออีซี

2.1.2 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

- **ทิศทางและแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ:** ตามที่ที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ครั้งที่ 1/2560 ได้มีมติเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจและมอบหมายให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ดังนี้
 - ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติโดยกำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนและแยกบทบาทระหว่างผู้กำกับดูแลผู้กำหนดนโยบายและผู้ให้บริการออกจากกันอย่างชัดเจน
 - ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศโดยการจัดให้มีแผนการลงทุนของรัฐวิสาหกิจราย 5 ปีที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุนพร้อมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับโครงการลงทุนและการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนทางเลือกอื่น ๆ เช่นการส่งเสริมให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPPs) หรือการระดมทุนผ่านกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย เป็นต้น
 - ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการเงินที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างยั่งยืนนอกจากนี้จะจัดให้มีกลไกในการชดเชย



- ให้แก่รัฐวิสาหกิจที่ได้ดำเนินการตามนโยบายของรัฐภายในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งทางการเงินให้กับรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีโดยเฉพาะการมุ่งสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องคล้อยกับไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนและลดต้นทุนการดำเนินงาน
 - ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรมมีกลไกส่งเสริมและสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรคุณธรรมมีกลไกกำกับติดตามตรวจสอบบริหารความเสี่ยงและประเมินผลที่เพียงพอเหมาะสมมีโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานสมัยใหม่พัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่กับการมีคุณธรรมกำหนดระบบแรงจูงใจการดำเนินงานที่เหมาะสมคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ



● แผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม: ประกอบด้วย

(1) บริบทเฉพาะสำหรับสาขา – ธุรกิจการพิมพ์

ในอนาคตธุรกิจการพิมพ์จะต้องมีการพัฒนาการพิมพ์โดยใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีและอุปกรณ์การพิมพ์ที่ทันสมัยเข้ามาช่วยให้การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยมุ่งเน้นที่คุณภาพงานพิมพ์และด้านความปลอดภัยเป็นสำคัญปรับปรุงคุณภาพให้บริการเพื่อดึงดูดความสนใจให้ลูกค้ามาใช้บริการโรงพิมพ์เนื่องจากในอนาคตโดยจะมีการใช้สื่อออนไลน์เข้ามาทดแทนการพิมพ์มากยิ่งขึ้นอาจส่งผลให้ความต้องการใช้บริการโรงพิมพ์ลดลงธุรกิจการพิมพ์จึงควรมีการปรับตัวต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงในตลาดเพื่อสร้างความอยู่รอดในอนาคตโดยการลดขั้นตอนการผลิตให้สั้นลงใช้คนน้อยลงโดยใช้เครื่องจักรเข้ามาทดแทนมีระบบควบคุมคุณภาพเพื่อให้งานได้มาตรฐานและสะดวกรวดเร็วทันต่อความต้องการของลูกค้า

(2) ประเด็นข้อสังเกตคณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานวิสาหกิจ (SubPAC)

- ให้มุ่งเน้นเรื่องการพิจารณาบทบาทของวิสาหกิจเป็นลำดับแรกหากพิจารณาแล้วว่าจำเป็นจะต้องคงอยู่ก็ควรจะต้องปรับบทบาทให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ
- ในกรณีที่วิสาหกิจที่หารายได้ให้รัฐอาจไม่จำเป็นต้องทบทวนบทบาทควรมุ่งเน้นเรื่องการหารายได้และสามารถปรับตัวให้สามารถแข่งขันกับเอกชนได้
- ในการพิจารณาบทบาทของวิสาหกิจจะต้องให้ผู้ที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วมการพิจารณาด้วย
- ต้องทบทวนการพิจารณาแยกบทบาทให้ชัดเจนระหว่างเป็นoperator และregulator โดยวิสาหกิจต้องดำเนินบทบาทในฐานะoperatorเป็นหลัก
- ในการพิจารณาบทบาทจะต้องพิจารณาว่าบทบาทของวิสาหกิจมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่อย่างไรและพิจารณาความเพียงพอของประสิทธิภาพในการผลิตในปัจจุบันโดยจะต้องนำไปเทียบกับคู่แข่งเพื่อพิจารณาถึงความจำเป็นในการคงอยู่ขององค์กร
- เมื่อพิจารณาบทบาทแล้วจึงมาพิจารณาการลงทุนที่เหมาะสมกับบทบาทและทิศทางในอนาคต
- ในยุทธศาสตร์ที่3เรื่องการเงินวิสาหกิจจะต้องสามารถดำเนินการได้โดยไม่ต้องขอความช่วยเหลือจากภาครัฐซึ่งจะต้องมีแหล่งรายได้ที่ชัดเจนและต้องมีความเพียงพอที่จะดำเนินการอยู่ได้



(3) ประเด็นข้อสังเกตของคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ (PAC)

- ประเด็นที่สำคัญที่สุดคือการทบทวนบทบาทซึ่งจะต้องมีการดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไปโดยอาจจะปรับบทบาทให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินการหรืออาจจะเป็น Service Delivery Unit (SDU) ของหน่วยงานเจ้าสังกัดเป็นต้นและเมื่อพิจารณาบทบาทแล้วอาจมีการปรับเปลี่ยนชื่อองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจยิ่งขึ้น
- นอกจากจะต้องทบทวนบทบาทขององค์กรแล้วควรจะมีการทบทวนสถานะขององค์กรให้มีความคล่องตัวโดยการยกฐานะเป็นนิติบุคคล
- รัฐวิสาหกิจควรต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมด้วยโดยการดำเนินงานขององค์กรต้องอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี
- เมื่อพิจารณาบทบาทของรัฐวิสาหกิจแล้วรัฐวิสาหกิจควรพิจารณาการลงทุนที่เหมาะสมตามยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการบริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศและการหารายได้ให้เพียงพอโดยลดการพึ่งพาจากภาครัฐตามยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว
- เมื่อพิจารณาบทบาทแล้วหากรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ผูกขาดในอุตสาหกรรมจะต้องมีการทำ Benchmark กับคู่แข่งอื่นๆเพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สามารถเทียบเคียงได้กับคู่แข่งและเป็นไปตามมาตรฐานสากล

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

- ยุทธศาสตร์: บูรณาการการจัดเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพ
- ยุทธศาสตร์: นโยบายภาษีเพื่อสร้างสมดุลทางเศรษฐกิจสังคมสิ่งแวดล้อมและพลังงาน
- ยุทธศาสตร์: บริหารองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล
- ยุทธศาสตร์: ขับเคลื่อนการใช้นวัตกรรมเพื่อไปสู่การปฏิบัติ

นอกจากนี้ ยังมีแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ที่กำหนดกรอบการดำเนินงานภายใต้แต่ละกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญหนึ่งนี้อาจส่งผลกระทบต่อกรดำเนินการดำเนินธุรกิจใหม่ในอนาคตของโรงงานไฟ คือ

ยุทธศาสตร์: ขับเคลื่อนการใช้นวัตกรรมเพื่อไปสู่การปฏิบัติ
กลยุทธ์: ขับเคลื่อนนวัตกรรมและพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งกำหนดแผนการปฏิรูป
ปฏิรูประบบภาษี (รูปแบบสแตมป์)

เนื่องจากรูปแบบสแตมป์ของกรมสรรพสามิต มีความสำคัญต่อการผลิตของโรงงานไฟ การปรับเปลี่ยนระบบภาษีหรือรูปแบบสแตมป์สรรพสามิตจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อโรงงานไฟตามโครงการลงทุนขยายโรงพิมพ์เพื่อผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง



 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาฉบับ 12	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน		ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และเท่าเทียมกันทางสังคม	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ
	สร้างเสริมความมั่นคงแห่งชาติ (ย.5)	การพัฒนาแรงงาน (ย.1) การพัฒนาความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ (ย.3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (ย.7)	วิทยาศาสตร์และนวัตกรรม (ย.8) การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ (ย.9) ความร่วมมือระหว่างประเทศ (ย.10)	การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ (ย.1)	(ประกันสุขภาพ/ผู้สูงอายุ/สถาบันทางสังคม) (ย.1) การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม (ย.2)	การเติบโตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ย.4)	การบริหารจัดการภาครัฐ มุ่งเน้นการทุจริต (ย.6)

เป้าหมายและทิศทางการพัฒนาวิสาหกิจ ปี 2560 – 2564				
ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน Digital Economy	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม
ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม				
บทบาท/เป้าหมาย แยกบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ในการเป็น Regulator / Operator ปรับบทบาทเป็น Operator	การลงทุน • จัดลำดับความสำคัญ ความคุ้มค่าของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ยุทธศาสตร์ • มีแหล่งเงินที่เหมาะสม	ฐานการเงินที่มั่นคง สร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์ธุรกิจต่อยอด	เทคโนโลยีและนวัตกรรม ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม	ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม

ยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๔)			
ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการการจัดเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 นโยบายภาษีเพื่อสร้างสมดุลทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 บริหารองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาล	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ขับเคลื่อนการใช้นวัตกรรมเพื่อไปสู่การปฏิบัติ
<ul style="list-style-type: none"> จัดเก็บภาษีเพื่อฐานะทางการคลัง อย่างยั่งยืน บูรณาการปราบปราม เพิ่มประสิทธิภาพการตรวจสอบภาษี 	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างความสมดุลในการจัดเก็บภาษี เพื่อดูแลสังคม สิ่งแวดล้อมและพลังงาน 	<ul style="list-style-type: none"> บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรสู่ความเป็นสากล 	<ul style="list-style-type: none"> ขับเคลื่อนนวัตกรรมและ พัฒนาไปสู่การปฏิบัติ

แผนภาพ แนวนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับโรงงานไฟ

- พรบ. ภาษีสรรพสามิต พ.ศ.2560:กรมสรรพสามิต ได้ออกพรบ. ภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่ พ.ศ. 2560 ส่วนที่ 3 ไฟ ได้กำหนดกรอบการควบคุมผลิตภัณฑ์ไฟ ตั้งแต่การผลิต การครอบครอง การนำเข้า และการขายไว้ โดยมีเนื้อหาสาระที่เปิดกว้างมากขึ้น อาจส่งผลต่อการแข่งขันที่มากขึ้นในอนาคตได้

การผลิตไฟ

มาตรา ๑๗๑ ผู้ใดประสงค์จะผลิตไฟ ให้ยื่นคำขออนุญาตต่ออธิบดี
การขออนุญาตและการออกใบอนุญาตตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง
ใบอนุญาตที่ออกตามมาตรา นี้ให้มีอายุสามปีนับแต่วันที่ได้รับอนุญาต
มาตรา ๑๗๒ ห้ามมิให้ผู้ใดมิไว้ในครอบครองซึ่งแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ไฟ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากอธิบดี
การขออนุญาตและการอนุญาตตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่อธิบดีประกาศกำหนด



การนำเข้าไฟ

มาตรา ๑๓๕ ผู้ใดประสงค์จะนำไฟเข้ามาในราชอาณาจักร ให้ยื่นคำขออนุญาตต่ออธิบดี การขออนุญาตและการออกใบอนุญาตตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ที่กำหนดในกฎกระทรวง

การนำไฟเข้ามาตามวรรคหนึ่งเพื่อเป็นตัวอย่างสินค้าหรือมิใช่เพื่อการค้า อธิบดีมีอำนาจผ่อนผัน ให้นำเข้ามาได้โดยไม่ต้องขอรับใบอนุญาต ทั้งนี้ ตามจำนวนและทางด้านศุลกากรที่อธิบดีประกาศกำหนด บทบัญญัติในมาตรานี้มิให้ใช้บังคับแก่ผู้ทำการตามหน้าที่ผู้ขนส่งโดยสุจริต หรือกรณีการนำเข้า เพื่อการผ่านแดนหรือการถ่ายลำตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร ทั้งนี้ ให้อธิบดีมีอำนาจกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการกำกับดูแลสินค้าตามมาตรานี้ได้ตามที่เห็นสมควร

การจำหน่ายไฟ

มาตรา ๑๓๖ ผู้ใดประสงค์จะขายไฟ ให้ยื่นคำขออนุญาตต่อเจ้าพนักงานสรรพสามิต การขออนุญาตและการออกใบอนุญาตตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ที่กำหนดในกฎกระทรวง

ใบอนุญาตที่ออกตามมาตรานี้ให้มีอายุหนึ่งปีนับแต่วันที่ได้รับอนุญาต

ให้นำบทบัญญัติมาตรา ๑๕๕ วรรคสี่ มาใช้บังคับกับการขายไฟด้วยโดยอนุโลม

มาตรา ๑๓๗ ใบอนุญาตขายไฟมี ๒ ประเภท คือ

(๑) ใบอนุญาตขายไฟประเภทที่ ๑ สำหรับการขายไฟ ครั้งหนึ่งจำนวนตั้งแต่สี่สิบสำหรับขึ้นไป

(๒) ใบอนุญาตขายไฟประเภทที่ ๒ สำหรับการขายไฟ ครั้งหนึ่งจำนวนต่ำกว่าสี่สิบสำหรับ

2.1.3 แผนวิสาหกิจรัฐวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟ

รัฐวิสาหกิจจะต้องจัดทำแผนวิสาหกิจในระยะ 5 ปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม และสาขาเพื่อนำไปปฏิบัติและประเมินผลต่อไป อย่างไรก็ตาม นอกจากแนวนโยบายภาครัฐข้างต้นแล้ว โรงงานไฟยัง ควรคำนึงถึงประเด็นข้อสังเกตเฉพาะสำหรับโรงงานไฟ ประกอบด้วย

- ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงาน ประจำปี 2559 ของ โรงงานไฟ:
ประกอบด้วย



(1) ข้อสังเกตจากผู้ประเมิน

- โรงงานไฟฟ้าขาดการเตรียมความพร้อมในการจัดเตรียมกระบวนการเปิดประมูลหาผู้รับประโยชน์ก่อนสัญญาเดิมจะสิ้นสุดลงดังนั้นโรงงานไฟฟ้าต้องมีการเตรียมความพร้อมและมีการวางแผนในการจัดหาผู้รับสัมปทานตามสัญญาใหม่ให้ทันกับการสิ้นสุดสัญญาเดิมเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ
- โรงงานไฟฟ้ายังไม่สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านการตลาดและการผลิตให้เพียงพอที่จะแข่งขันกับไฟจากต่างประเทศดังนั้นโรงงานไฟฟ้าจะต้องเร่งส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการดำเนินงานตามแผนการตลาดเชิงรุกเพื่อส่งเสริมการจำหน่ายไฟและการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์พร้อมทั้งเสริมสร้างความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟฟ้า
- โรงงานไฟฟ้ายังไม่สามารถนำระบบบัญชีต้นทุนแยกรายผลิตภัณฑ์มาใช้งานได้อย่างเต็มรูปแบบจึงทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการควบคุมต้นทุนในการผลิตให้แข่งขันกับคู่แข่งได้ดังนั้นโรงงานไฟฟ้าต้องมีการจัดทำบัญชีต้นทุนของผลิตภัณฑ์ไฟและสิ่งพิมพ์แต่ละประเภทให้แล้วเสร็จเพื่อนำมาวางแผนทางการบริหารจัดการต้นทุนเพื่อให้สามารถลดต้นทุนในการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- โรงงานไฟฟ้าต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานในเรื่องการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้จะต้องมีการทบทวนกระบวนการทั้งหมดของการดำเนินการระบบEVM และต้องเพิ่มเติมการรายงานผลการดำเนินงานทุกปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อแสดงให้เห็นว่าปัจจัยขับเคลื่อนใดที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จและไม่สำเร็จของค่าEconomic Profit (EP) ระดับองค์กรนอกเหนือไปจากการรายงานผลการดำเนินงานของค่าEP ระดับองค์กร
- การเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการองค์กรส่งผลต่อการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจซึ่งรัฐวิสาหกิจต้องมีการถ่ายทอดองค์ความรู้และส่งมอบงานรวมทั้งพิจารณาถึงความเพียงพอของผู้รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการองค์กรในแต่ละหัวข้อรายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ

(2) ความเห็นเพิ่มเติม ของ กระทรวงการคลัง

- เนื่องจากโรงงานไฟฟ้า มีผลการประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กรในบางหัวข้อต่ำกว่าระดับคะแนน 3.0000 ได้แก่ หัวข้อการบริหารความเสี่ยง และหัวข้อการตรวจสอบภายใน ดังนั้นโรงงานไฟฟ้าจึงควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรโดยจัดทำแนวทางและกำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการองค์กรให้ชัดเจนรวมถึงมอบหมายผู้บริหารสูงสุด และเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการองค์กรให้ชัดเจนรวมถึงมอบหมายผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมรับฟังการให้ความรู้คำแนะนำและคำปรึกษาในโครงการสนับสนุนรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารจัดการองค์กร (โครงการพีเลียง) เพื่อผลักดันให้เกิดการพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กรอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมและส่งผลให้การดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



- โรงงานไฟฟ้าต้องมีการเตรียมความพร้อมสำหรับกรณีที่ไม่สามารถจัดหาผู้รับสัมปทานใหม่ได้ทันก่อนการสิ้นสุดสัญญาเดิมเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อรายได้จากการดำเนินงานและกำไรสุทธิ และต้องมีการวางแผนเพื่อหารายได้เพิ่มจากไฟนอกสัมปทาน และสิ่งพิมพ์อื่นๆโดยใช้เครื่องพิมพ์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กล่าวโดยสรุป พบว่า ประเด็นสำคัญเชิงนโยบายต่อการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า ประกอบด้วย

ประเด็นสำคัญ	แนวนโยบายที่สำคัญต่อโรงงานไฟฟ้า
บทบาทของโรงงานไฟฟ้า <ul style="list-style-type: none">- ข้อเสนอแนะรายสาขา อุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมเชิงพาณิชย์	<ul style="list-style-type: none">• บริหารสัญญาสัมปทานให้มีประสิทธิภาพในฐานะ Regulator ของรัฐ• ปรับบทบาทเป็น Operator ในธุรกิจใหม่ด้านสิ่งพิมพ์ปลดการปลดอมแปลง• ยังไม่มีความจำเป็นในการปรับสถานะเป็นนิติบุคคล• ปรับสู่ “องค์กรสิ่งพิมพ์ กรมสรรพสามิต” ที่ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
ความเข้มแข็งด้านการเงิน <ul style="list-style-type: none">- ยุทธศาสตร์ชาติข้อ 2. ความสามารถในการแข่งขัน- แผนพัฒนาฯ 12 - การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ- ข้อเสนอแนะรายสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม- ข้อเสนอแนะจากการประเมินผลฯ	<ul style="list-style-type: none">• รักษาระดับรายได้จากการบริหารสัญญาสัมปทานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเป็นแหล่งรายได้สำคัญ โดยโรงงานไฟฟ้าควรเตรียมความพร้อมและมีการวางแผนในการจัดหาผู้รับสัมปทานตามสัญญาใหม่• มีแผนการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน• มีแผนการตลาดเชิงรุก และปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ
พิจารณาการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ <ul style="list-style-type: none">- ยุทธศาสตร์ชาติข้อ 2. ความสามารถในการแข่งขัน- แผนพัฒนาฯ 12 - การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ- แผนพัฒนาวิสาหกิจ ข้อ 2. เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์- ข้อเสนอแนะรายสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม- ข้อเสนอแนะจากการประเมินผลฯ	<ul style="list-style-type: none">• บริหารแผนการลงทุนโครงการพัฒนาศักยภาพธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลดการปลดอมแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ• มุ่งเน้นที่คุณภาพงานพิมพ์และด้านความปลอดภัยเป็นสำคัญ• มีแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม โดยใช้รายได้หลักจากสัมปทาน ไม่ต้องเป็นภาระแก่รัฐ
การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี <ul style="list-style-type: none">- ยุทธศาสตร์ชาติข้อ 2. ความสามารถในการแข่งขัน- แผนพัฒนาฯ 12 - การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ- Thailand 4.0 และ Digital Economy- แผนพัฒนาวิสาหกิจ ข้อ 4. สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี- ข้อเสนอแนะรายสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม	<ul style="list-style-type: none">• ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีและอุปกรณ์การพิมพ์ที่ทันสมัย ให้การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้กระชับ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน• พัฒนาสู่การตลาดยุคดิจิทัล• สารสนเทศเพื่อให้บริการลูกค้า/คู่ค้า



<p>การบริหารจัดการองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none">- แผนพัฒนา 12 – บริหารจัดการภาครัฐ- Thailand 4.0 และ Digital Economy- แผนพัฒนาวิสาหกิจ ข้อ 5. ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล- ข้อสังเกตจากการประเมินผลฯ	<ul style="list-style-type: none">• การถ่ายทอดองค์ความรู้และความเพียงพอของผู้รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการองค์กร• เพิ่มศักยภาพการบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน• ดำเนินงานตามหลัก CG อย่างต่อเนื่อง
<p>การปฏิรูประบบภาษี (รูปแบบสแตมป์)</p> <ul style="list-style-type: none">- ยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิตข้อ 4. ขับเคลื่อนการใช้ นวัตกรรมเพื่อไปสู่การปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none">• การปรับเปลี่ยนระบบภาษีหรือรูปแบบสแตมป์สรรพสามิต จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อโรงงานไฟ ตามโครงการลงทุนขยายโรงพิมพ์เพื่อผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง



2.2 การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันโดยรวมของโรงงานไฟ

การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันโดยรวมของโรงงานไฟ จะประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สำคัญ โดยแบ่งออกเป็น 6 ส่วน เริ่มต้นด้วย

- 1) การทบทวนวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์การจัดตั้ง และพันธกิจของโรงงานไฟ
- 2) โครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กร
- 3) การดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ
- 4) การทบทวนความสามารถพิเศษของโรงงานไฟความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
- 5) ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 การทบทวนวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์การจัดตั้ง และพันธกิจของโรงงานไฟ

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

โรงงานไฟมีวัตถุประสงค์จัดตั้งเพื่อ 1) ผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ 2) ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น 3) ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ 4) ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์ หรือกล่าวโดยรวมได้ว่าโรงงานไฟเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ และดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ตลอดจนทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ และการตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ จากสภาพการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะแนวนโยบายการปกครองจากคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่มุ่งเน้นการปราบปรามการเล่นการพนันที่กฎหมายทุกประเภท ตามคำสั่งของคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติที่ 24/2557 เรื่อง ห้ามให้มีการเล่นการพนันที่ผิดกฎหมาย ลงวันที่ 26 พฤษภาคม พุทธศักราช 2557 ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ ส่งผลให้โรงงานไฟมีความจำเป็นต้องทบทวนหรือปรับแผนกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นและแนวนโยบายการปกครองจากคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

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



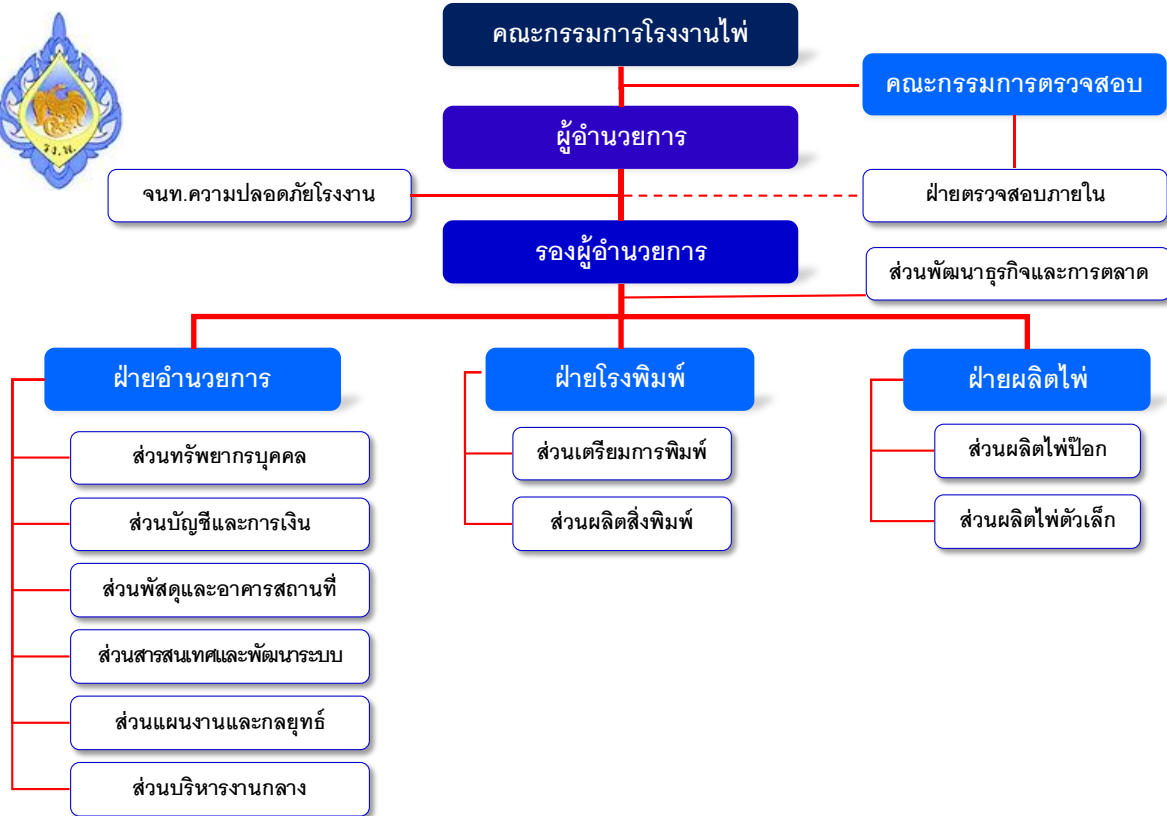
2.2.2 โครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กร

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

1. ฝ่ายอำนวยการ สำหรับฝ่ายอำนวยการนั้น เดิม มี 5 ส่วนงานที่สำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการ คือ 1) ส่วนธุรการและทรัพยากรบุคคล 2) ส่วนบัญชีและการเงิน 3) ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่ 4) ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ และ 5) ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ และได้ปรับโครงสร้างใหม่ เป็น 6 ส่วน โดยแยกส่วนธุรการและทรัพยากรบุคคลออกจากกัน เป็นส่วนทรัพยากรบุคคล และส่วนบริหารกลางโดยทุกส่วนร่วมกันทำหน้าที่ขับเคลื่อนและสนับสนุนกระบวนการทำงานภายในโรงงานไฟให้มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจสิ่งพิมพ์ควบคู่กันไปด้วย



2. ฝ่ายโรงพิมพ์ สำหรับฝ่ายโรงพิมพ์ มี 2 ส่วนงานที่สำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายโรงพิมพ์ คือ
1) ส่วนเตรียมการพิมพ์ และ 2) ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ ซึ่งฝ่ายและส่วนดังกล่าวในปัจจุบัน มีหน้าที่ในการดูแลกระบวนการเตรียมการและผลิตสิ่งพิมพ์ อาทิ แสตนปียาสูบในประเทศใช้แทนแสตนปราคา ดวงละ 10 สตางค์ แสตนปียาสูบในประเทศให้ใช้ปิดบนของบรรจุยาเส้น ยาเคี้ยว และบุหรี่อื่น ขนาดบรรจุไม่เกิน 15 กรัม (สติ๊กเกอร์) ทั้งนี้ หลังจากที่โครงการศึกษาแนวทางในการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลงซึ่งจัดทำโดยคณะที่ปรึกษาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแล้วเสร็จ ฝ่ายโรงพิมพ์ ส่วนเตรียมการพิมพ์ และ ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ จะต้องรับหน้าที่ในการดูแลกระบวนการออกแบบ การเตรียมการ และการผลิตสิ่งพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่หลากหลายประเภทมากขึ้น
3. ฝ่ายผลิตไฟ สำหรับฝ่ายผลิตไฟ มี 2 ส่วนงานที่สำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายผลิตไฟ คือ
1) ส่วนผลิตไฟป๊อก และ 2) ส่วนผลิตไฟตุ๋น โดยที่ฝ่ายและส่วนดังกล่าวมีหน้าที่ในการดูแลและควบคุมกระบวนการผลิตทั้งไฟป๊อกและไฟตุ๋นทุกประเภท
4. ฝ่ายตรวจสอบภายใน สำหรับฝ่ายตรวจสอบภายในนั้นไม่มีส่วนงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลส่วนใด เป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากมีอำนาจเป็นของตนเองในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในองค์กรทุกส่วนงาน และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินการภายในของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
5. ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด เหตุผลที่รูปแบบการแยกส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาดออกเป็น ส่วนงานเฉพาะขึ้นตรงกับรองผู้อำนวยการนั้น เนื่องจากในอนาคตหากโรงงานไฟเริ่มมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ จากเดิมผ่านผู้รับผลประโยชน์ (ตัวแทน) มาเป็นรูปแบบการจัดจำหน่ายและการทำการตลาดด้วยตนเอง ส่วนงานพัฒนาธุรกิจและการตลาดจะเข้ามามีบทบาทความสำคัญมากขึ้น ดังนั้น การบริหารงานของส่วนดังกล่าวที่แยกออกเป็นส่วนงานเฉพาะขึ้นตรงกับรองผู้อำนวยการจะช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านการตลาดได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



แผนภาพแสดง โครงสร้างการบริหารงานใหม่ของโรงงานไฟสำหรับปี 2561
ที่มามติคณะกรรมการโรงงานไฟ ครั้งที่ 11/2559 วันที่ 15 พฤศจิกายน 2559

2.2.3 แนวทางการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ

โรงงานไฟเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต เพื่อดำเนินการผลิตไฟ หรือนำเข้าไฟมาจำหน่ายในประเทศไทย โดยโรงงานไฟสามารถทำหน้าที่ได้ทั้งผลิต หรือจัดหาไฟจากต่างประเทศ และจัดจำหน่ายไฟผ่านบริษัทเอกชนที่ได้รับสิทธิ์ในการเป็นผู้รับประโยชน์การจัดจำหน่ายไฟในประเทศไทย ปัจจุบันโรงงานไฟไม่ได้ทำการนำเข้าไฟจากต่างประเทศ โดยดำเนินการผลิตไฟเพื่อจำหน่ายเพียงรูปแบบเดียว

ในปัจจุบัน ลักษณะการประกอบธุรกิจหลักของโรงงานไฟสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) ธุรกิจการผลิตไฟ สามารถจำแนกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตและจำหน่ายได้ ดังนี้

1.1. กลุ่มที่ 1 กลุ่มไฟตัวเล็ก ได้แก่

- ไฟไทย
- ไฟผ่องจัน
- ไฟจัน 4 สี

โรงงานไฟเป็นผู้ผลิตกลุ่มไฟตัวเล็กเพียงรายเดียวในประเทศไทย ซึ่งปราศจากคู่แข่ง และถือครองตลาดไฟตัวเล็กเกือบร้อยละ 100 โดยในอดีต มีมูลค่าการจำหน่ายต่อปีมากกว่า 100 ล้านบาท อย่างไรก็ตามปัจจุบัน(ณ ปี 2559) โรงงานไฟผลิตไฟตัวเล็กออกจำหน่าย ลดลง เหลือเพียง 78 ล้านบาท ซึ่งลดลงจากปี 2558 ที่จำหน่ายได้ 144 ล้านบาท



โดยไฟไทยเป็นประเภทของไฟตัวเล็กที่มีสัดส่วนมากที่สุดที่ ร้อยละ 97.8 รองมา คือ ไฟจีนสี่สี และไฟผอนจีน ร้อยละ 1.3 และ 0.9 ในปี 2559 ตามลำดับ

1.2. กลุ่มที่ 2 กลุ่มไฟป๊อกร์ ได้แก่

- ไฟป๊อกร์กระดาษ ยี่ห้อ VEGAS V.G. 333
- ไฟป๊อกร์พลาสติก ยี่ห้อ VEGAS V.G. 222
- ไฟป๊อกร์พลาสติกขอบทอง ยี่ห้อ VEGAS V.G. Gold-111 และ V.O. Gold 111 (ไฟนำเข้า)
- ไฟป๊อกร์กระดาษที่ระลึกได้แก่ไฟมวย
- ไฟป๊อกร์กระดาษส่งออกได้แก่ไฟป๊อกร์88คลับ,ไฟป๊อกร์K และไฟป๊อกร์VKR

ปัจจุบัน (ณ ปี 2559) โรงงานไฟจำหน่ายไฟป๊อกร์ (ไม่รวมไฟนำเข้า) คิดเป็นจำนวนเงิน 262 ล้านบาท โดยมีสัดส่วนของการจำหน่ายไฟป๊อกร์กระดาษมากที่สุด เท่ากับ 101 ล้านบาท รองมา คือ ไฟป๊อกร์พลาสติกขอบทอง ที่ในอดีตเคยมีสัดส่วนมากที่สุดมาตลาด มีจำนวนจำหน่ายลดลง มาเท่ากับ 56 ล้านบาท ซึ่งลดลงกว่าครึ่งเมื่อเทียบกับปี 2558 ที่เท่ากับ111 ล้านบาท

ส่วนไฟป๊อกร์พลาสติกต้นทุนต่ำ VEGAS V.G. 777 (Low cost) และไฟกระดาษต้นทุนต่ำVEGAS V.G. 666 (Low cost) นั้น ปัจจุบัน โรงงานไฟยกเลิกการผลิตแล้ว แต่ยังมีสินค้าคงเหลือหมุนเวียนอยู่ในตลาด

2) ธุรกิจรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ

นอกจากธุรกิจการผลิตไฟแล้ว โรงงานไฟมีการประกอบธุรกิจรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ได้แก่ แสตมป์ เช่น (1) แสตมป์ยาสูบในประเทศใช้แทนแสตมป์ราคาดวงละ 10 สตางค์ (2) แสตมป์ยาสูบในประเทศให้ใช้ปิดบนซองบรรจุยาเส้น ยาเคี้ยว และบุหรี่อื่น ขนาดบรรจุไม่เกิน 15 กรัม (สติ๊กเกอร์) สมุดทะเลเบียน สมุดเวพระเบียน ใบอนุญาตใบเสร็จรับเงิน วุฒิบัตร กระดาษหัวจดหมาย ของจดหมาย ฉลากปิดสุรา เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันธุรกิจรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์สร้างรายได้ให้แก่โรงงานไฟในสัดส่วนที่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากธุรกิจไฟ ซึ่งในปี 2559โรงงานไฟมีรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์คิดเป็นร้อยละ 11.61เมื่อเทียบกับรายได้ทั้งหมด โดยลูกค้าหรือผู้จ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์รายใหญ่ของโรงงานไฟ คือ กรมสรรพสามิต ส่วนลูกค้าอื่น ๆ ได้แก่ หน่วยงานราชการของกระทรวงการคลัง กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม สมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย เป็นต้น

2. ธุรกิจรับจ้างด้านอื่น ๆ

ธุรกิจรับจ้างด้านอื่น ๆ ได้แก่ การรับประทับตราไฟป๊อกร์ อย่างไรก็ตาม รายได้ในส่วนนี้ของโรงงานไฟมีจำนวนที่น้อยมากและมีแนวโน้มที่จะลดลงเรื่อยๆ

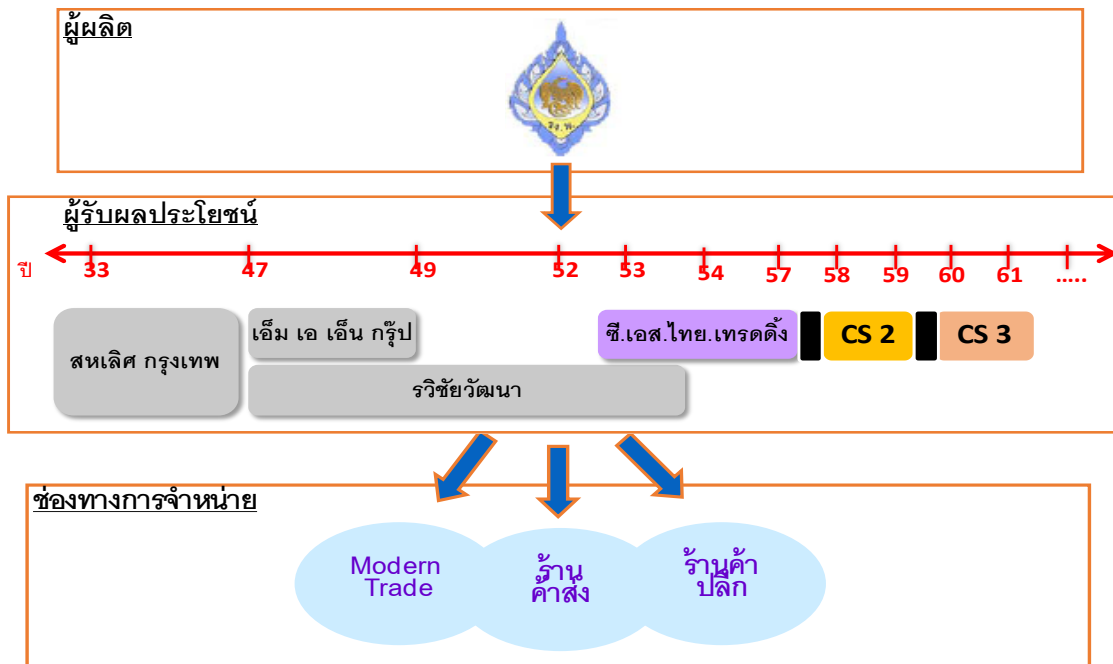
กล่าวโดยสรุป โรงงานไฟมีรายได้จากการขายไฟ และรายได้จากการประทับตราไฟป๊อกร์ต่างประเทศ รวมทั้งมีรายได้เงินค่าผลประโยชน์ และรายได้ค่าผลประโยชน์จากการใช้ทรัพย์สิน จากการที่โรงงานไฟให้สิทธิในการจัดจำหน่ายไฟภายในประเทศแก่บริษัทเอกชน นอกจากนี้ โรงงานไฟยังดำเนินการผลิตสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของกรมสรรพสามิต เช่น การพิมพ์แสตมป์ การพิมพ์แก้ไขอากรแสตมป์ และแบบฟอร์มต่างๆ เป็นต้น

หากพิจารณารูปแบบของ Business Model ของโรงงานไฟ พบว่า ในส่วนของผลิตภัณฑ์ไฟ ทางโรงงานไฟมีรูปแบบการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟโดยการผ่านสัญญาสัมปทานกับตัวแทนจำหน่ายเท่านั้น โดยคิดราคาตามวิธี ราคา



ต้นทุนบวกกำไรแก่ตัวแทนจำหน่าย ซึ่งตัวแทนจำหน่ายสามารถตั้งราคาขายไฟได้ตามความต้องการ โรงงานไฟไม่ได้ทำการควบคุมราคาปลายทางของไฟ ดังนั้น จึงเป็นช่องว่างทางกำไรที่สูญเสียไปในการตลาด เพื่อแลกกับความมั่นคงทางรายได้ที่ผูกประกันด้วยสัญญาตัวแทนจำหน่ายไฟ โดยปัจจุบันผู้รับสัมปทานของโรงงานไฟ คือซี.เอส.ไทย.เทรคดิงและสัญญามีผลบังคับใช้เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2559 – 31 กรกฎาคม 2561 (สัญญาที่ลงนามมีอายุ 2 ปี)

ส่วนผลิตภัณฑ์ไฟนอกสัมปทาน ได้แก่ ไฟที่ระลึก ไฟชำระ้วย รวมถึงงานพิมพ์และงานสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง นั้น โรงงานไฟ ได้ดำเนินงานด้านการตลาดและการจำหน่ายเอง



แผนภาพโครงสร้างการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการผลิต และจัดจำหน่ายไฟ ในประเทศไทย

ในส่วนของบริษัทโรงงานไฟที่เป็นด้านการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง พบว่าปัจจุบันโรงงานไฟมีแนวความคิดในการเพิ่มปริมาณงานพิมพ์ชนิดดังกล่าวให้มากขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดในอุตสาหกรรมการผลิตไฟ โดยทางโรงงานไฟได้อาศัยความได้เปรียบที่เป็นหน่วยงานในสังกัดของกรมสรรพสามิตในการปันส่วนงานจากกรมสรรพสามิตที่ว่าจ้างเอกชนรายอื่น มาพิมพ์โดยโรงงานไฟ เช่นอาคารแสดมภ์ต่างๆ ของกรมสรรพสามิต เป็นต้น ทั้งนี้จากศักยภาพของโรงงานไฟและศักยภาพของตลาดสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงต่างๆ มีการแข่งขันที่สูงมากและเป็นการแข่งขันในลักษณะประสิทธิภาพทางการผลิตเป็นหลัก (Cost Efficient) ซึ่งมีความยากต่อการแข่งขันกับภาคเอกชน ดังนั้นการเติบโตของรายได้จากการพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงของโรงงานไฟในอนาคตนั้นจะแปรตามตรงกับปริมาณความต้องการอาคารแสดมภ์ต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นของกรมสรรพสามิตเป็นสำคัญ



2.2.4 การทบทวนความสามารถพิเศษของโรงงานไฟ ความได้เปรียบ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

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

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ของโรงงานไฟ:

โรงงานไฟมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟอย่างครบวงจร ประกอบกับการเป็น Regulator ในธุรกิจผลิตไฟ โดยมีอำนาจผูกขาดแต่เพียงผู้เดียวในการผลิตและจัดจำหน่าย รวมไปถึงการจัดสรรสัมปทานให้แก่ผู้ที่ต้องการรับผลประโยชน์เป็นผู้จำหน่ายไฟ กล่าวคือโรงงานไฟมีอำนาจในการควบคุมการดำเนินงาน ตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการควบคุมการจัดจำหน่าย

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

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

- โรงงานไฟไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมายด้านการผลิตและจัดจำหน่ายไฟภายในประเทศ กล่าวคือตามพระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486 โรงงานไฟเป็นผู้ค้ารายเดียวในประเทศที่สามารถผลิตและจำหน่ายไฟได้อย่างถูกกฎหมาย
- โรงงานไฟก็จะมีโอกาสได้รับการพิจารณาเป็นผู้รับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงงานจากกรมสรรพสามิตและหน่วยงานรัฐอื่นๆ
- ปัจจุบันมีผู้ให้บริการงานสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงน้อยรายในประเทศ และมีข้อจำกัดในการเข้าสู่ตลาด ทำให้การแข่งขันทางการค้าไม่รุนแรง กล่าวคือ อ้างอิงจากบทวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับสถานะตลาดเอกสารป้องกันการปลอมแปลงหรือลดการทำเทียม² พบว่า เป็นตลาดที่มีคู่แข่งน้อยรายเนื่องจากมีเรื่องกฎหมายควบคุมผู้ผลิตเข้ามาเกี่ยวข้อง และเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนมาก เนื่องจากต้องใช้วัตถุดิบในการพิมพ์ที่พัฒนาด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง เช่น การใช้กระดาษใส่สารเคมีบางชนิดเพื่อทำให้ทำปฏิกิริยากับสารเคมีต่างๆ และมีการเพิ่มลายน้ำ หรือการติดวัสดุความแสง เป็นต้น รวมทั้งต้องมีระบบการออกแบบเพื่อป้องกันการปลอมแปลง และมีการลงทุนในการทำห้องพิมพ์แยกบริเวณเพื่อรักษาความปลอดภัย อีกทั้งหากลูกค้าได้ติดต่อประสานงานกับผู้ผลิตแล้วย่อมไม่นิยมที่จะ

²<http://pantavanij.blogspot.com/2009/05/34.html>



เปลี่ยนผู้ผลิตบ่อยครั้งเนื่องจากตระหนักถึงปัญหาในด้านความปลอดภัย ดังนั้น การแข่งขันทางการค้า จึงไม่รุนแรงเมื่อเทียบกับตลาดสิ่งพิมพ์โดยทั่วไป ทั้งนี้มากกว่า 90% ของส่วนแบ่งทางการตลาดยังคง เป็นผู้ผลิตเอกชนรายใหญ่เดิม อันได้แก่ 1) บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) 2) บริษัท ไทยบริดจิสซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด (มหาชน) 3) บริษัท จันทวนิชย์ ซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด ในช่วง ปี 2554-2556 อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์แบบพิเศษและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีอัตราเติบโตเฉลี่ยปี ละถึง 13.5% และอุตสาหกรรมดังกล่าวยังคงมีอนาคตสดใสจากความต้องการของลูกค้าจากทั้งภาครัฐ และเอกชนที่เพิ่มขึ้นโดยคาดว่าจะในช่วงปี 2557-2559 จะมีอัตราเติบโตเฉลี่ยถึงปีละ 14.1%

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

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก ได้แก่ ความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้ง การเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความต้องการอื่นๆ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายใน ได้แก่ ขีดความสามารถขององค์กร ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร

จากที่กล่าวสามารถสรุปได้ว่า เป็นความเสียเปรียบในการแข่งขัน (Competitive disadvantage) โดยสามารถสรุป ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ โรงงานไฟ ได้ดังนี้

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

- พรบ. สรรพสามิต ฉบับใหม่ เปิดโอกาสให้เอกชนได้เข้ามามีโอกาสในการแข่งขันในธุรกิจไฟมากขึ้น
กรมสรรพสามิตได้ออกพรบ. ภาษีสรรพสามิตฉบับใหม่พ.ศ. 2560 ส่วนที่ 3 ไฟได้กำหนดกรอบ การควบคุมผลิตภัณฑ์ไฟตั้งแต่การผลิตการครอบครองการนำเข้าและการขายไว้โดยมีเนื้อหาสาระที่เปิด กว้างมากขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อการแข่งขันที่มากขึ้นในอนาคตได้
- การบริหารสัญญาสัมปทานให้มีความต่อเนื่องในอนาคต
ปัจจุบัน บริษัท C.S. Thai Trading จำกัด³ เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมากในการเป็นคู่ ค้าหรือผู้จัดจำหน่ายสินค้าให้แก่โรงงานไฟเพียงแต่ผู้เดียวที่ทำหน้าที่เป็นผู้รับสัมปทานในหารจัด จำหน่ายไฟให้กับโรงงานไฟ พบว่า ณปัจจุบันประสบกับปัญหาสินค้าคงเหลือเป็นจำนวนมากอันเป็น ผลจากสัญญาสัมปทานทำให้ต้องซื้อไฟเพิ่มเติมตลอดเวลาตามสัญญาที่ตกลงไว้ทั้งนี้เป็นเพราะ สถานการณ์ตลาดที่ส่งผลกระทบต่อการจัดจำหน่ายนโยบายรัฐบาลที่ขัดแย้งกับการจัดจำหน่ายไฟ รวมถึงนโยบาย/สัมปทานของโรงงานไฟที่ไม่เอื้ออำนวยและไม่ยืดหยุ่นต่อคู่ค้าทำให้คู่ค้าโรงงานไฟเกิด ความต้องการที่จะให้สัญญาสัมปทานสามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ซึ่งถือว่าเป็นการ ช่วยเหลือคู่ค้าในอีกทางหนึ่งโดยหากสัญญาสัมปทานยังคงมีลักษณะเดิมกล่าวคือขาดความยืดหยุ่นจะ

³สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2558 ณ ห้องประชุมบริษัท C.S. Thai Trading จำกัด, พระรามที่ 2 ซอย 50



ส่งผลกระทบต่อคู่ค้ารายอื่นๆที่จะเข้ามาประมูลเป็นผู้รับผลประโยชน์ของโรงงานไฟฟ้ในอนาค
เนื่องจากผู้รับสัมปทานมองว่ามีความเสี่ยงในการดำเนินงานเกิดขึ้นและอาจทำให้โรงงานไฟฟ้ประสบ
ปัญหาในการหาผู้รับผลประโยชน์ในอนาคตก็เป็นได้

- การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟ้ออนไลน์มีจำนวนมากขึ้น มีรูปแบบที่หลากหลาย และหาซื้อได้ง่าย
การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟ้ออนไลน์ ทั้งจากการจำหน่ายบน e-Commerce ทั้งในประเทศ
และต่างประเทศ มีจำนวนมากขึ้น มีรูปแบบที่หลากหลาย หาซื้อได้ง่าย โดยไฟ้ส่วนใหญ่เน้นเป็นการ
จำหน่ายในประเทศที่ไม่ถูกควบคุมตาม พรบ.พาณิชย์สรรพสามิต พ.ศ.2560 แต่ทราบปรามได้ยาก
เนื่องจากผู้ขายและเจ้าของแพลตฟอร์ม e-Commerce หลายรายมีถิ่นฐานอยู่ในต่างประเทศ
- ความเป็นไปได้ในการปรับรูปแบบสแตมป์ของกรมสรรพสามิตในอนาคต
ยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ้ กำหนดแนวทางการขยายธุรกิจใหม่สู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการ
ปลอมแปลง และมีแผนการลงทุนขนาดใหญ่สำหรับการก่อสร้างโรงงานแห่งใหม่ โดยมุ่งเน้นการผลิต
งานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง อาทิ สแตมป์สรรพสามิต เพื่อรองรับงานของกรมสรรพสามิต ซึ่งเป็น
หน่วยงานต้นสังกัด ดังนั้น หากในอนาคตกรมสรรพสามิต มีการเปลี่ยนรูปแบบหรือยกเลิกการใช้
สแตมป์สรรพสามิตบางชนิดที่โรงงานไฟ้สามารถดำเนินงานได้ไป จะส่งผลต่อการลงทุนในภาพรวม
ของโรงงานไฟ้โดยตรง

2.2.5 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของโรงงานไฟ้

1) การวิเคราะห์สถานะทางการเงินของโรงงานไฟ้

จากข้อมูลงบการเงินตั้งแต่ ปี 2555 - 2559 สามารถวิเคราะห์ภาวะการเงินในภาพรวมของกิจการ
ทั้งในส่วนของการวิเคราะห์สถานะความมั่นคงทางการเงินจากงบแสดงฐานะทางการเงิน และการวิเคราะห์
ประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานจากงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ได้ดังนี้

- สถานะความมั่นคงทางการเงิน

ภาพรวมสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน

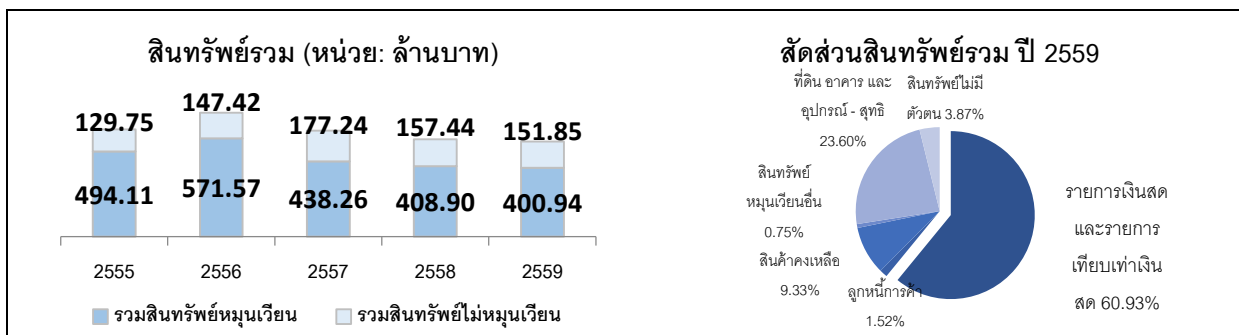
จากข้อมูลงบแสดงฐานะทางการเงิน ณ วันที่ 30 กันยายน 2559 โรงงานไฟ้ มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 552.79
ล้านบาท ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน 400.94 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 72.53 ของสินทรัพย์รวม) ซึ่งสัดส่วน
ของสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ในขณะที่สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน
มีมูลค่า 151.85 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 27.47 ของสินทรัพย์รวม) ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนส่วนใหญ่
มาจากที่ดิน อาคารและอุปกรณ์



	2555	2556	2557	2558	2559
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	494,107,045.08	571,571,964.35	438,260,196.99	408,922,414.16	400,937,984.57
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	129,746,971.95	147,420,802.81	177,244,708.81	157,444,601.15	151,853,456.28
สินทรัพย์รวม	623,854,017.03	718,992,767.16	615,504,905.80	566,367,015.31	552,791,440.85
รวมหนี้สินหมุนเวียน	212,766,325.91	267,764,402.19	152,156,087.08	103,259,058.56	74,872,733.42
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	53,508,710.00	66,256,107.00	68,346,907.00	67,655,780.00	76,864,729.00
หนี้สินรวม	266,275,035.91	334,020,509.19	220,502,994.08	170,914,838.56	151,737,462.42
รวมส่วนของทุน	357,578,981.12	384,972,257.97	395,001,911.72	395,452,176.75	401,053,978.43
หนี้สินและส่วนของทุน	623,854,017.03	718,992,767.16	615,504,905.80	566,367,015.31	552,791,440.85

ตารางแสดงงบแสดงฐานะทางการเงินโดยย่อของ โรงงานไฟ ปี 2555 – 2559

ณ 30 กันยายน ปี 2559 สินทรัพย์ที่เป็นรายการสำคัญของโรงงานไฟ ได้แก่ รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ และสินค้างเหลือ โดยมีมูลค่า 336.82 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 60.93 ของสินทรัพย์รวม) 130.47 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 23.6 ของสินทรัพย์รวม) และ 51.57 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 9.33 ของสินทรัพย์รวม) ตามลำดับ

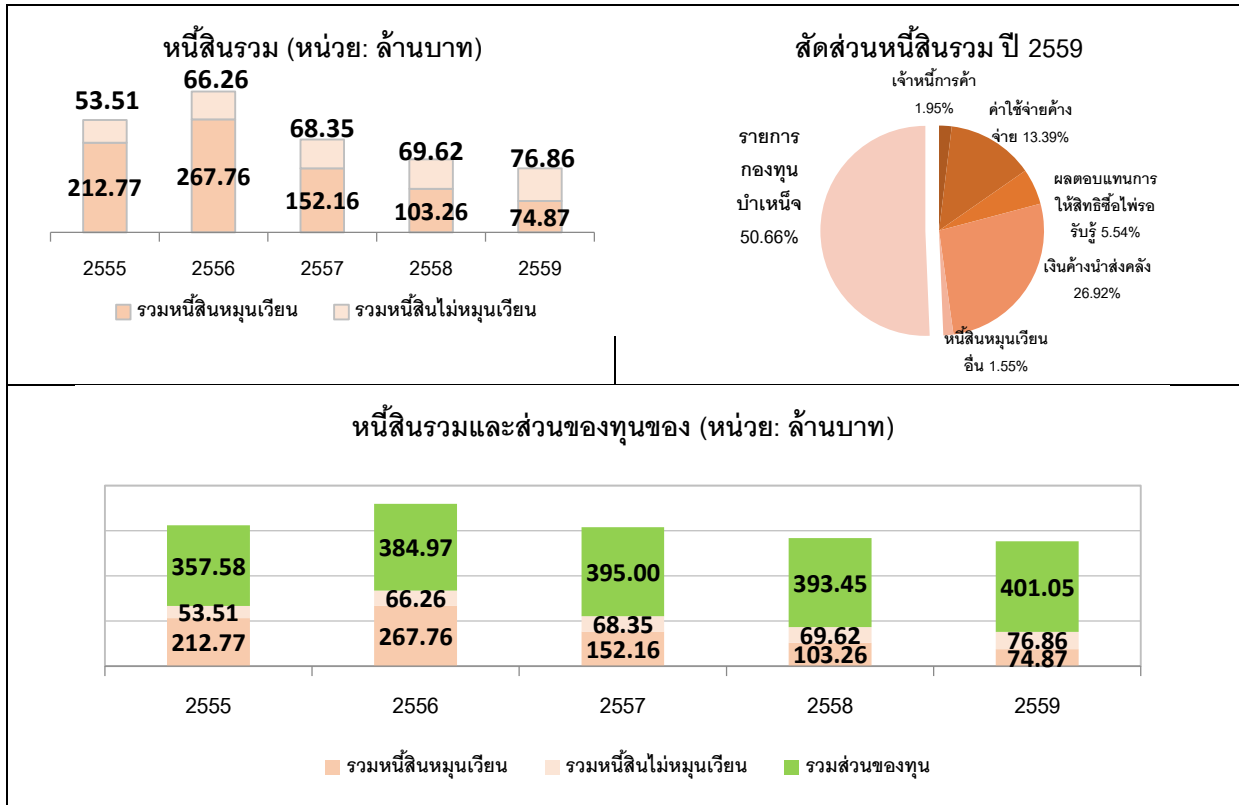


แผนภาพแสดงสัดส่วนสินทรัพย์ของ โรงงานไฟ ปี 2555 – 2559

ในขณะที่โรงงานไฟ มีหนี้สินรวมทั้งสิ้น 151.74 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 27.45 ของหนี้สินและส่วนของทุน) ประกอบด้วย หนี้สินหมุนเวียน 74.87 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 49.34 ของหนี้สินรวม) โดยรายการส่วนใหญ่ ได้แก่ เงินค้ำนำส่งคลัง ส่วนหนี้สินไม่หมุนเวียนมีมูลค่า 76.86 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 50.66 ของหนี้สินรวม) มีรายการกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการที่มีสัดส่วนมากที่สุด

สำหรับส่วนของทุน ปี 2559 มีมูลค่า 401.05 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 72.55 ของหนี้สินและส่วนของทุนโดยรายการกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร เป็นรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 99.94 ของส่วนของทุน)

และหนี้สินที่เป็นรายการหลักของโรงงานไฟ คือ รายการกองทุนบำเหน็จ โดยมีมูลค่า 49.60 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 28.69 ของหนี้สินรวม) และเงินค้ำนำส่งคลังมีมูลค่า 76.86 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 50.66 ของหนี้สินรวม) ตามลำดับ



แผนภาพแสดงสัดส่วนหนี้สินของ โรงงานไฟ ปี 2555 – 2559

การวิเคราะห์แนวโน้มของสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้น

จากการวิเคราะห์พบว่า รายการสินทรัพย์รวมของโรงงานไฟ มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ พบว่าอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CAGR) ในช่วงระหว่างปี 2555– 2559 เท่ากับร้อยละ -2.98 โดยในปี 2559 รายการสินทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลงที่ลดลง คิดเป็นร้อยละ -2.39 จากปี 2558 ซึ่งสินทรัพย์รวมประกอบไปด้วยรายการสินทรัพย์ที่สำคัญได้แก่ รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด สินค้าคงเหลือ และที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

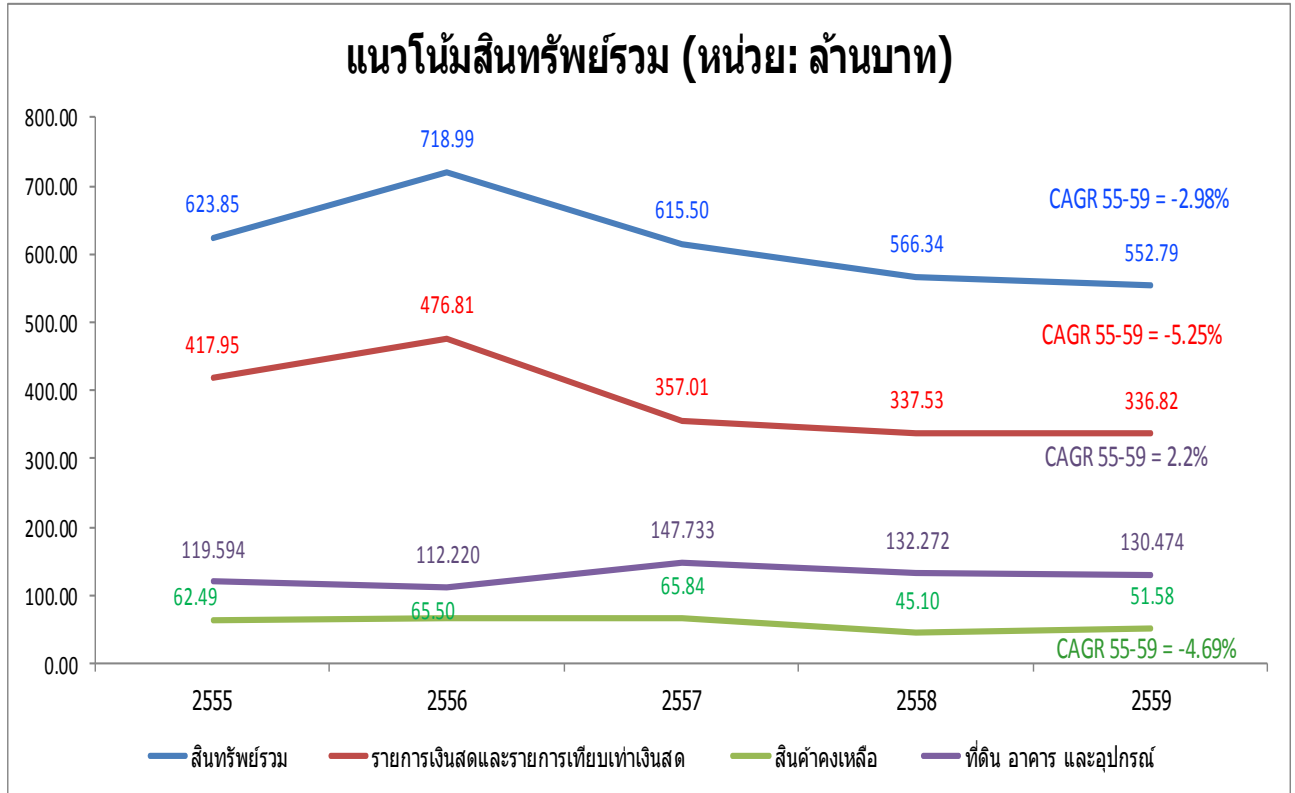
รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด เป็นรายการสินทรัพย์ที่สำคัญ คิดเป็นร้อยละ 60.93 ของสินทรัพย์รวม และมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตามสินทรัพย์รวม อย่างไรก็ตามรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี ในช่วงระหว่างปี 2555 – 2559 เท่ากับร้อยละ -5.25 โดยในปี 2559 รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดมีมูลค่าลดลงร้อยละ 0.21 จากปี 2557 ซึ่งน้อยกว่าผลต่างเทียบกับปี 2557 - 2558 เป็นผลจากเงินค้ำนำส่งคลังลดลงจาก 69.32 ล้านบาทในปี 2558 เหลือ 40.85 ล้านบาทในปี 2559

ในขณะที่รายการสินค้าคงเหลือ ในปี 2559 มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 9.33 ของสินทรัพย์รวม และมีอัตราการเติบโตผันผวน โดยที่มีอัตราการเติบโตของสินค้าคงเหลือเฉลี่ยต่อปีในช่วงระหว่างปี 2555 - 2559 เท่ากับร้อยละ -4.69 ซึ่งในช่วงระหว่างปี 2555 – 2557 มีมูลค่าสินค้าคงเหลืออยู่ในช่วงระหว่าง 62.50 – 65.85 ล้านบาท แต่ในปี



2558 มีมูลค่าสินค้าคงเหลืออยู่ในช่วงระหว่าง 45.00 - 47.50 ล้านบาท เกิดจากความสามารถในการบริหารอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังได้อย่างต่อเนื่อง แต่ในปี 2559 มูลค่าสินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้นเป็น 51.58 ล้านบาท

และรายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ที่มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 23.6 ของสินทรัพย์รวม และมีอัตราการเติบโตผันผวน โดยมีการเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 31.65 ในปี 2557 และลดลงเรื่อยๆ โดยที่มีอัตราการเติบโตของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ เฉลี่ยต่อปี ในช่วงระหว่างปี 2555 - 2559 เท่ากับร้อยละ 2.2 ซึ่งการเติบโตของรายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ในปี 2559 ลดลงร้อยละ 1.36 จากปี 2557 เป็นผลมาจากการหักค่าเสื่อมราคาเท่านั้น



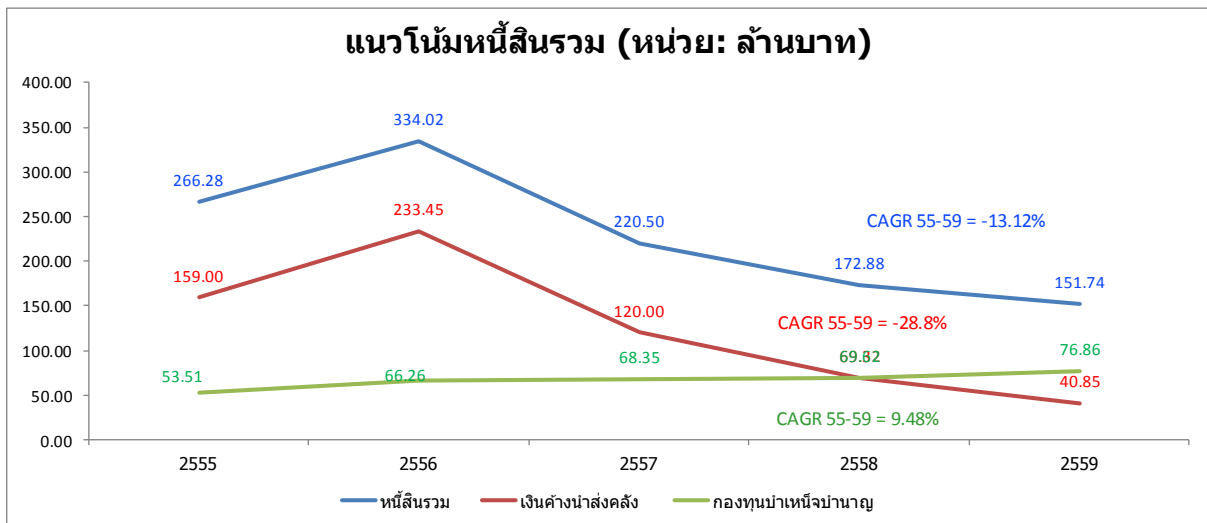
แผนภาพแสดงแนวโน้มสินทรัพย์รวมของโรงงานไฟ ปี 2555-2559



สำหรับรายการหนี้สินของโรงงานไฟ มีแนวโน้มลดลง ซึ่งพิจารณาอัตราการเติบโตของรายการหนี้สินรวม พบว่าอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CARG) ในช่วงระหว่างปี 2555- 2559 เท่ากับร้อยละ -13.12 โดยในปี 2559 รายการหนี้สินรวมมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่ลดลง คิดเป็นร้อยละ 12.23 จากปี 2558 ซึ่งรายการหนี้สินรวมที่สำคัญประกอบไปด้วย เงินค้ำนำส่งคลังและกองทุนบำเหน็จ

รายการเงินค้ำนำส่งคลังมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 26.92 ของหนี้สินรวม โดยที่อัตราการเติบโตของเงินค้ำนำส่งคลังเฉลี่ยต่อปี ในระหว่างปี 2555-2559 เท่ากับร้อยละ -28.80 โดยที่ในปี 2559 มูลค่าเงินค้ำนำส่งคลังลดลง 28.47 ล้านบาท คิดเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงร้อยละ 41.07 จากปี 2558

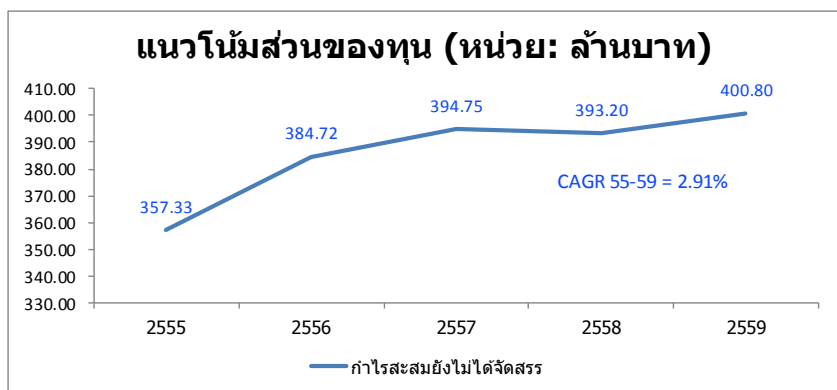
สำหรับรายการกองทุนบำเหน็จบำนาญมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 50.66 ของหนี้สินรวม โดยที่อัตราการเติบโตของรายการกองทุนบำเหน็จเพิ่มขึ้นทุกปี โดยที่อัตราการการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของกองทุนบำเหน็จเฉลี่ยต่อปี ในระหว่างปี 2555 - 2559 เท่ากับร้อยละ 9.48



แผนภาพแสดงแนวโน้มหนี้สินของโรงงานไฟ ปี 2555-2559

ในส่วนของทุนของโรงงานไฟ มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2559 โดยที่อัตราการเติบโตของทุนเฉลี่ยต่อปี ในช่วงระหว่างปี 2555 - 2558 เท่ากับร้อยละ 2.91 โดยที่ส่วนของทุนประกอบไปด้วย ทุนและกำไรสะสม ยังไม่ได้จัดสรร เมื่อพิจารณาพบว่าทุนของโรงงานไฟมีมูลค่าคงที่ที่ 0.25 ล้านบาท ตั้งแต่ปี 2555 ถึงปี 2559 ดังนั้น

ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของส่วนทุนคือ รายการกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร โดยที่อัตราการเติบโตของกำไรสะสมของโรงงานไฟเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ในระหว่างปี 2555 - 2559 เท่ากับร้อยละ 2.91 การเติบโตของกำไรสะสมย่อมสะท้อนถึงการดำเนินงานของโรงงานไฟที่มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง





● ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

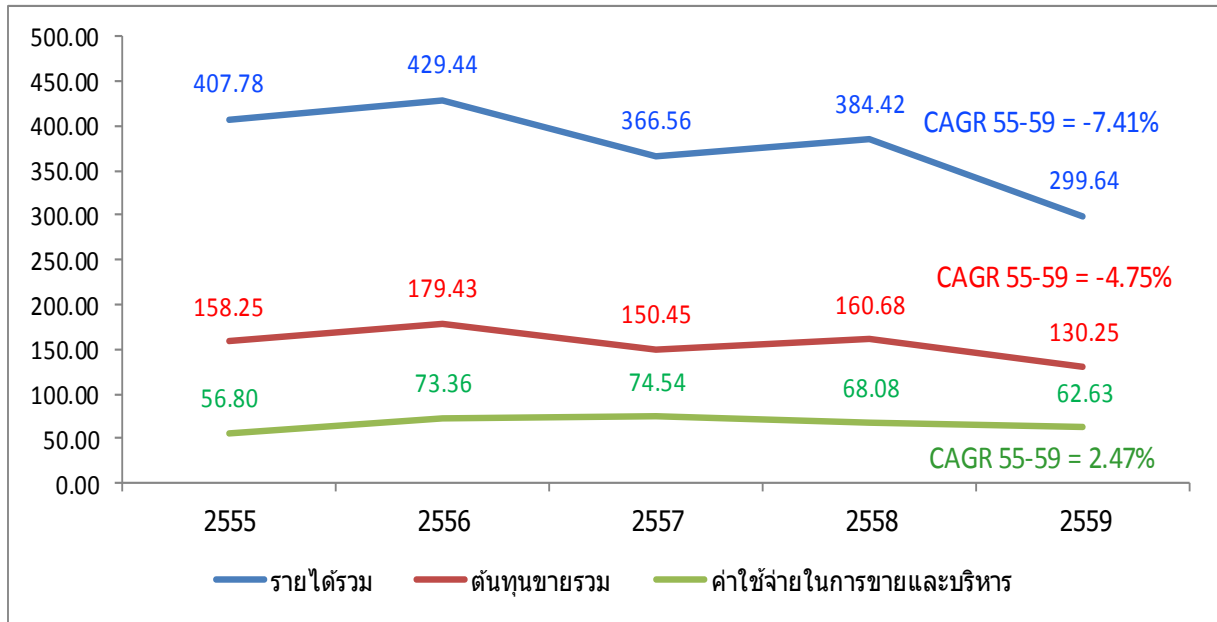
ภาพรวมงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

จากข้อมูลงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ณ วันที่ 30 กันยายน 2559 พบว่าโรงงานไฟ มีรายได้รวมในปี 2559 เป็นจำนวน 298.04 ล้านบาท ต้นทุนขายและการให้บริการในปี 2559 เป็นจำนวน 130.25 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในปี 2559 เป็นจำนวน 62.63 ล้านบาท ส่งผลให้โรงงานไฟมีกำไรสุทธิในปี 2559 อยู่ที่ 106.75 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 35.82 ของรายได้รวม) ถือได้ว่ารายได้จากการขายและการให้บริการ และสัดส่วนกำไรสุทธิของโรงงานไฟ อยู่ในเกณฑ์ที่ดี

	2555	2556	2557	2558	2559
รายได้จากการขายและการให้บริการ					
รายได้จากการขายไฟ	384.96	382.89	317.98	328.23	261.65
รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	12.02	34.91	42.03	50.54	36.39
รายได้จากการประทับตราไฟป้อนต่างประเทศ	0.00	0.45	0.00	0.00	0.00
รวมรายได้จากการขายและการให้บริการ	396.98	418.24	360.01	378.77	298.04
ต้นทุนการผลิต					
ต้นทุนงานผลิตไฟ	147.36	160.80	131.14	139.97	109.83
ต้นทุนงานผลิตสิ่งพิมพ์	10.86	18.56	19.32	20.71	20.42
ต้นทุนงานประทับตราไฟป้อนต่างประเทศ	0.03	0.07	0.00	0.00	0.00
รวมต้นทุนขาย และการให้บริการ	158.25	179.43	150.45	160.68	130.25
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	56.80	73.36	74.54	68.08	62.63
รายได้อื่น	10.80	11.20	6.55	5.65	1.60
กำไรสุทธิ	192.73	176.65	141.56	155.66	106.76

แผนภาพแสดงงบกำไรขาดทุนโดยย่อของโรงงานไฟ ปี 2555 – 2559

การวิเคราะห์การดำเนินงานของโรงงานไฟ ตั้งแต่ปี 2555 – 2559 จะแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนของรายได้จากการขายและการให้บริการ ส่วนของต้นทุนขาย และการให้บริการ และส่วนของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ซึ่งพบว่าอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของรายได้จากการขายและการให้บริการ ต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในช่วงระหว่างปี 2555 – 2559 เท่ากับร้อยละ -7.41 -4.75 และ 2.47 ตามลำดับ จากอัตราการเติบโตเฉลี่ยพบว่า รายได้จากการขายและการให้บริการ และต้นทุนขายและการให้บริการมีทิศทางและแนวโน้มที่เหมือนกัน ซึ่งต้นทุนการขายและการให้บริการที่มีสัดส่วนเฉลี่ย (2555 – 2559) คิดเป็นร้อยละ 41.27 ของรายได้รวม รวมถึงค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต มีอัตราการเติบโตที่สวนทางกับรายได้จากการขายและการให้บริการ และกำไรสุทธิของโรงงานไฟเช่นกัน ดังนั้นการเติบโตของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารงานขณะที่รายได้ และกำไรสุทธิมีแนวโน้มลดลงย่อมแสดงถึงการบริหารงานและการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

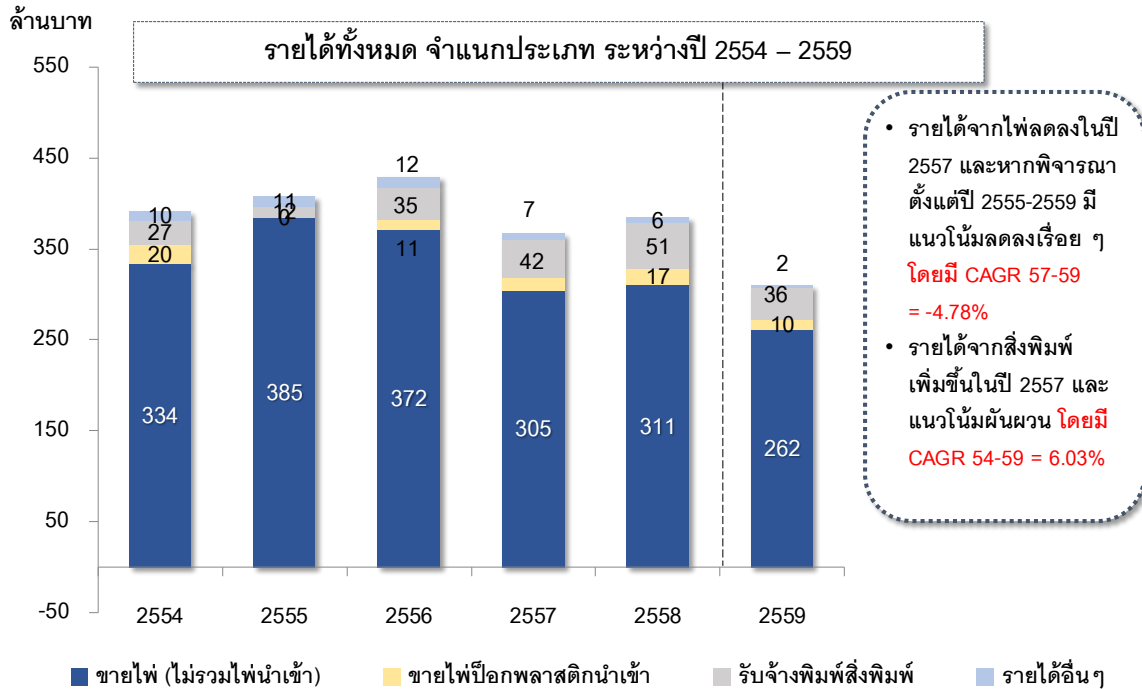


แผนภาพแสดงแนวโน้มของรายได้จากการขายและการให้บริการ ของโรงงานไฟ ปี 2555-2559⁴

การวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มของรายได้

รายได้หลักของโรงงานไฟ ปี 2559เป็นรายได้ที่เกิดจากการขายและการให้บริการ โดยรายได้ที่เกิดจากการขายหรือผลิตจากโรงงานไฟ คือรายได้จากการขายไฟและรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ โดยรายละเอียดรายได้รวมของโรงงานไฟ เป็นดังนี้

⁴หมายเหตุ : รวมรายได้จากการขายและการให้บริการ ประกอบด้วย รายได้จากการขายไฟ รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ และรายได้จากการประทับตราไฟป๊อต่างประเทศ



หมายเหตุ: รายได้อื่นๆ ประกอบด้วย รายได้จากกรประทับตราไฟป๊อกต่างประเทศ รายได้เงินค่าผลประโยชน์ รายได้ค่าผลประโยชน์จากการใช้ทรัพย์สิน ดอกเบี้ยรับ รายได้อื่น และกำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สิน

แผนภาพแสดงรายได้รวม ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2554 – 2559

- รายได้จากการขายไฟ เป็นรายการรายได้หลักของโรงงานไฟ ซึ่งการขายไฟของโรงงานไฟประกอบไปด้วย ไฟไทย ไฟผ่องเงิน ไฟป๊อกระดาษ ไฟป๊อกลาสติก ไฟป๊อกลาสติกขอบทอง ไฟป๊อกระดาษการท่งเที่ยว และไฟชำระ้วย โดยในปี 2559รายได้จากการขายไฟมีมูลค่า 261.65ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 87.32 ของรายได้จากการขายและการให้บริการรวม
- รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์เป็นรายการรายได้หลักที่สำคัญของโรงงานไฟเช่นกัน โดยในปี 2559 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีมูลค่า 36.39ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 12.14 ของรายได้จากการขายและการให้บริการรวม
- รายได้จากการประทับตราไฟป๊อกต่างประเทศ เป็นรายการรายได้จากการให้บริการของโรงงานไฟที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่มูลค่าของรายได้จากการประทับตราไฟป๊อกต่างประเทศนั้นมีมูลค่าที่ไม่มีทิศทางคงที่ ซึ่งมูลค่ารายได้อ้อยขึ้นอยู่กับจำนวนไฟที่นำเข้าสู่ราชอาณาจักรไทยอย่างถูกกฎหมาย โดยในปี 2559ไม่มีรายได้จากการประทับตราไฟป๊อกต่างประเทศ
- รายได้อื่น ในปี 2559โรงงานไฟมีรายได้อื่น มูลค่า 1.60ล้านบาท โดยเกิดจากรายการดอกเบียรับที่มีมูลค่า 6.40 ล้านบาท (หักขาดทุนจากการจำหน่ายทรัพย์สิน 4.8 ล้านบาท) ซึ่งรายการรายได้อื่นนี้ไม่เกี่ยวข้องกับการขายไฟ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟ จึงไม่สะท้อนถึงประสิทธิผลของการดำเนินงานของโรงงานไฟ

จากแผนภาพแสดงรายได้รวม ตั้งแต่ปี 2555 – 2559 ของ โรงงานไฟ แสดงให้เห็นได้ว่า ในปี 2559 ที่ผ่านมา โรงงานไฟมีผลการดำเนินงานต่ำที่สุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาโดยมีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ในช่วงระหว่างปี 2555 – 2559 เท่ากับร้อยละ -7.41 และมีสัดส่วนของรายได้โดยรวมลดลงทุกประเภททั้งในส่วน of รายได้จาก

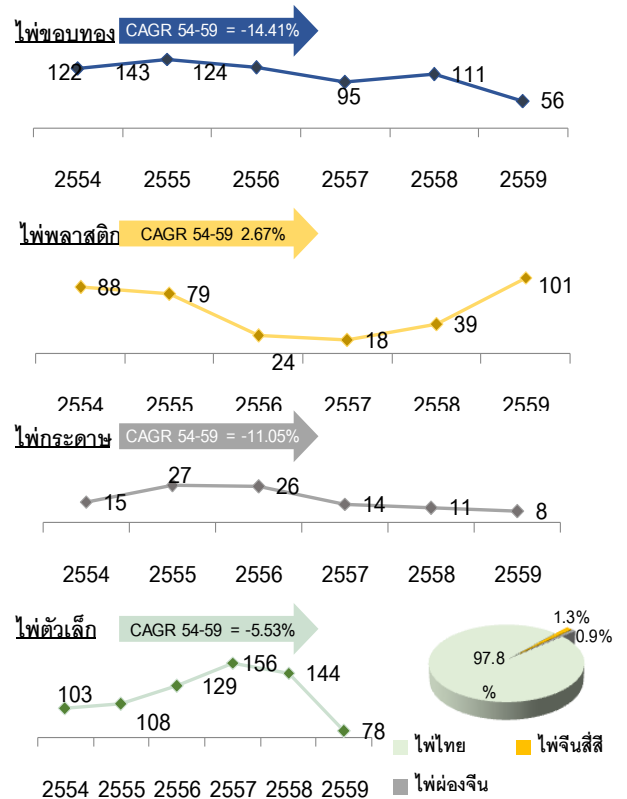
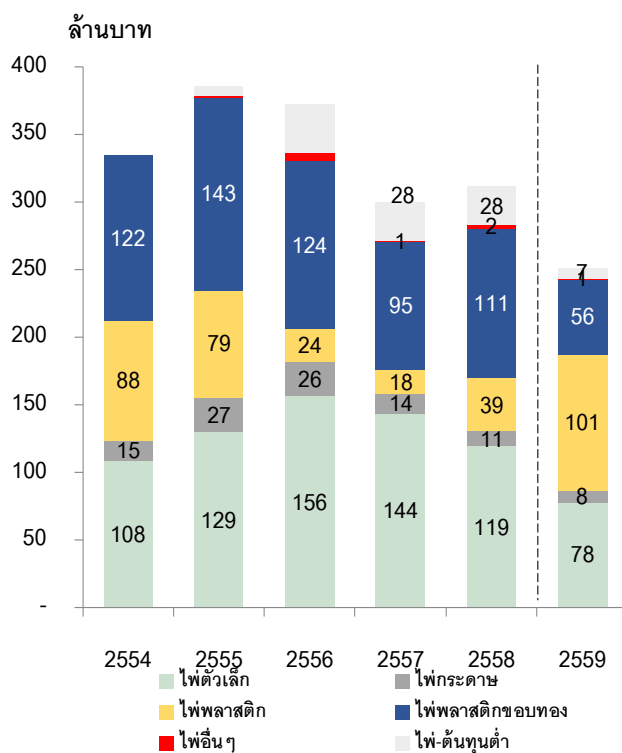


ผลิตภัณฑ์ไฟ ซึ่งคาดการณ์ไว้ว่ารายได้จะลดลงเนื่องจากการขาดช่วงของสัมปทานระหว่างปี รายได้จากงานพิมพ์ ที่มีมูลค่าและสัดส่วนที่ลดลงค่อนข้างมาก จากรายได้เท่ากับ 51 ล้านบาทในปี 2558 เหลือเท่ากับ 36 ล้านบาทในปี 2559 รวมไปถึงรายได้อื่นๆ ทั้งรายได้จากการจำหน่ายไฟป๊อกลาสติกนำเข้า และรายได้อื่น จึงทำให้รายได้โดยรวมนั้นลดลง ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงรายได้แยกรายผลิตภัณฑ์พบว่า ผลิตภัณฑ์ที่มีสัดส่วนของกำไรสูง ได้แก่ ไฟป๊อกลาสติกขอบทองนั้น มีรายได้ลดลงกว่าครึ่งหนึ่ง เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า ในขณะที่ไฟป๊อกลาสติกซึ่งมีสัดส่วนของกำไรน้อยกว่า กลับมียอดรายได้เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การลดลงของรายได้ในปี 2559 นี้ จึงกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรโดยรวมของโรงงานไฟด้วยเช่นกัน

ส่วนผลิตภัณฑ์ไฟไทยนั้น ถือได้ว่ามีรายได้เท่ากับ 78 ล้านบาท ซึ่งต่ำที่สุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาโดยมีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับ ร้อยละ -5.53

ขณะที่รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ลดลงในปี 2559 โดยที่มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ 31.91 โดยในปี 2559 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีมูลค่า 36.39 ล้านบาท เติบโตลดลงร้อยละ 28.01 จากปี 2558 และมีสัดส่วนต่อรายได้รวม คิดเป็นร้อยละ 12.14 ของรายได้รวม ในส่วนของรายได้อื่นๆ เช่น รายได้จากการประทับตราไฟป๊อกต่างประเทศและรายได้เงินค่าผลประโยชน์เป็นรายได้ที่ไม่คงที่ ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการนำเข้าไฟในแต่ละปี เพื่อมาจำหน่ายในราชอาณาจักรไทยอย่างถูกกฎหมาย

โครงสร้างรายได้ไฟแต่ละประเภท ปี 2554 – 2559



แผนภาพแสดงรายได้จากการจำหน่ายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า) ประจำปี 2554 – 2559



โดยสรุปแล้ว จากอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีของรายได้จากการขายและการให้บริการของโรงงานไฟในช่วงระหว่างปี 2555 – 2559 มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ -7.41 โดยตั้งแต่ปี 2556 จนถึงปี 2559 สัดส่วนรายได้จากการขายไฟลดลงอย่างต่อเนื่อง จากร้อยละ 94.40ของรายได้รวมจากการขายและการให้บริการ ปี 2555 เหลือ ร้อยละ 87.32 ของรายได้รวมจากการขายและการให้บริการ ในปี 2559 ขณะเดียวกันสัดส่วนรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์เพิ่มสูงขึ้นจากร้อยละ 2.95ของรายได้รวมจากการขายและการให้บริการ ในปี 2555 เป็นร้อยละ 12.14 ของรายได้รวมจากการขายและการให้บริการ ในปี 2559 แสดงให้เห็นถึงโรงงานไฟเริ่มที่จะเพิ่มบทบาทของการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มากขึ้น



การวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มต้นทุนขายและค่าใช้จ่าย

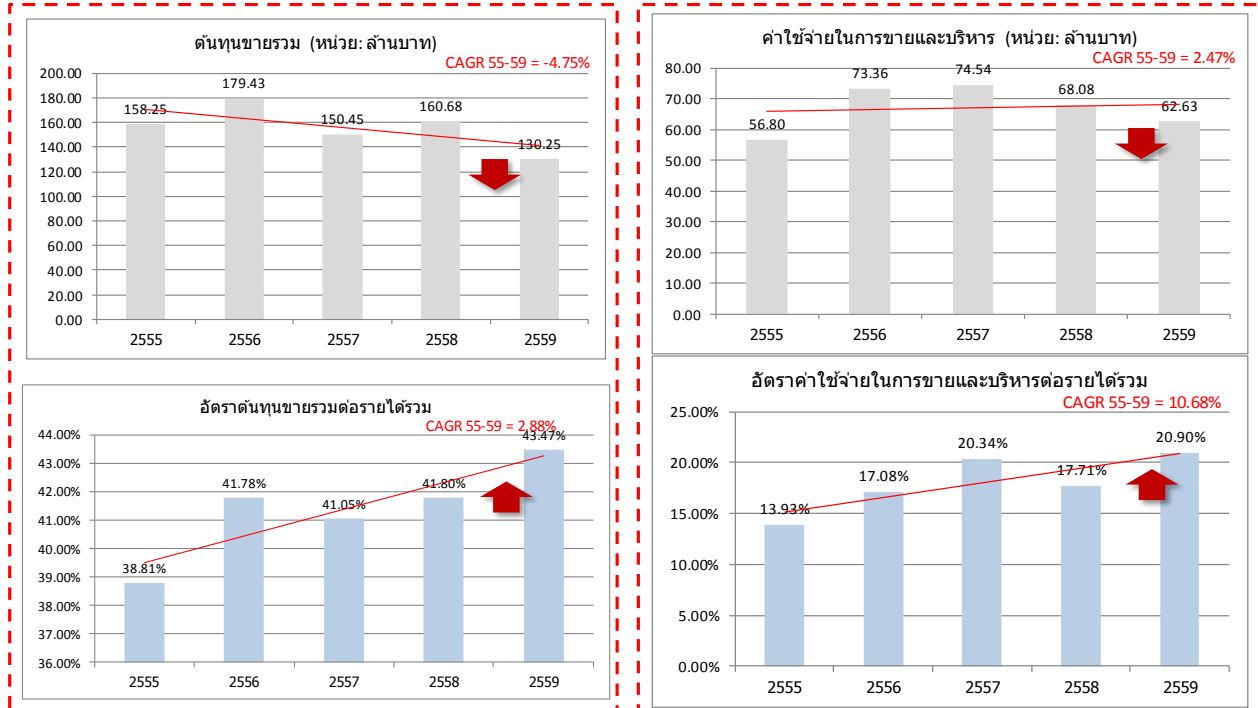
ต้นทุนการขายและการให้บริการของโรงงานไฟ ในปี 2559ประกอบไปด้วยต้นทุนงานผลิตไฟ คิดเป็นร้อยละ 84.32ของต้นทุนการขายและการให้บริการ และต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์คิดเป็นร้อยละ 15.68ของต้นทุนการขายและการให้บริการ โดยรายละเอียดต้นทุนจากการขายและการให้บริการของโรงงานไฟ เป็นดังนี้

- งานผลิตไฟ ในปี 2559ต้นทุนงานผลิตไฟมีมูลค่า 109.83ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 41.98ของรายได้จากการขายไฟ โดยต้นทุนการผลิตของไฟเปลือกพลาสติกมีมูลค่าต้นทุนการผลิตที่สูงที่สุด เป็นมูลค่า 36.97 ล้านบาท เพื่อการผลิตไฟจำนวน 650,955 สำหรับ คิดเป็นต้นทุนการผลิตสำหรับละ 55.86 บาท และมีต้นทุนขายอยู่ที่ 72.06 บาท และการผลิตไฟเปลือกพลาสติกขอบทองมีมูลค่าต้นทุนการผลิตที่ 24.25 ล้านบาท เพื่อการผลิตไฟจำนวน 363,840สำหรับ คิดเป็นต้นทุนการผลิตสำหรับละ 67.41บาท และมีต้นทุนขายอยู่ที่ 83.61บาท ซึ่งเป็นต้นทุนต่อหน่วยที่แพงที่สุดของการผลิตไฟทั้งหมดของโรงงานไฟในปี 2559
- งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ในปี 2559ต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีมูลค่า 20.42ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 56.12ของรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์

ในการวิเคราะห์ต้นทุนขายและการให้บริการพบว่า ต้นทุนของงานผลิตไฟ ในช่วงระหว่างปี 2555 – 2559มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ -4.75แต่ขณะเดียวกันต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ 17.40ซึ่งเพิ่มขึ้นควบคู่ไปกับรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ 31.91สะท้อนถึงแนวโน้มและบทบาทของการรับจ้างพิมพ์ที่เพิ่มขึ้นของโรงงานไฟ และการเติบโตของต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่เพิ่มสูงขึ้นในอัตราที่น้อยกว่ารายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่สูงขึ้น แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการผลิตหรือการพิมพ์ที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อต้นทุนต่อหน่วยในการผลิตหรือการพิมพ์ที่ลดลงเทียบกับรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น ความมีประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นย่อมเป็นปัจจัยที่สนับสนุนศักยภาพในการแข่งขันของโรงงานไฟในด้านการพิมพ์สิ่งพิมพ์กับเอกชนมากขึ้น



ต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายขายและบริหาร ปี 2555 – 2559



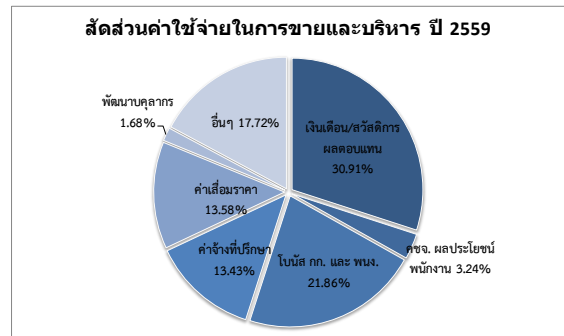
แผนภาพแสดงอัตราต้นทุนขายรวมต่อรายได้รวม และอัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้รวม
ของ โรงงานไฟ ตั้งแต่ปี 2555-2559



ส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ในปี 2559 เท่ากับ 62.63 ล้านบาท ลดลงกว่าปีก่อนหน้า หรือในปี 2558 ที่เท่ากับ 68.08 ล้านบาทและเช่นเดียวกับต้นทุนขายต่อรายได้ พบว่า ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ มีสัดส่วนที่สูงมาขึ้น จากรายได้ที่ลดลง โดยในปี 2559 มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ เท่ากับ ร้อยละ 20.90 ซึ่งสูงกว่าปี 2558 ที่เท่ากับร้อยละ 17.71 และสูงสุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา

ในปี 2559 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารมีมูลค่าเท่ากับ 64.56 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 20.90 ของรายได้ จากการขายและการให้บริการ โดยรายละเอียดค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารหลัก ของโรงงานไฟ เป็นดังนี้

ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	2555	2556	2557	2558	2559
เงินเดือน/สวัสดิการ ผลตอบแทน	15.68	16.75	18.25	18.46	19.36
คชจ. ผลประโยชน์พนักงาน	1.96	8.19	2.24	2.52	2.03
โบนัสกรรมการ และพนักงาน	11.78	13.46	13.87	15.88	14.11
ค่าจ้างที่ปรึกษา	9.44	15.22	15.99	11.72	8.41
ค่าเสื่อมราคา	2.26	1.86	5.10	6.59	8.51
ค่าพัฒนาบุคลากร	3.44	2.90	2.14	1.25	1.05
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	12.23	14.98	16.96	11.65	11.10
รวม	56.80	73.36	74.54	68.08	64.56



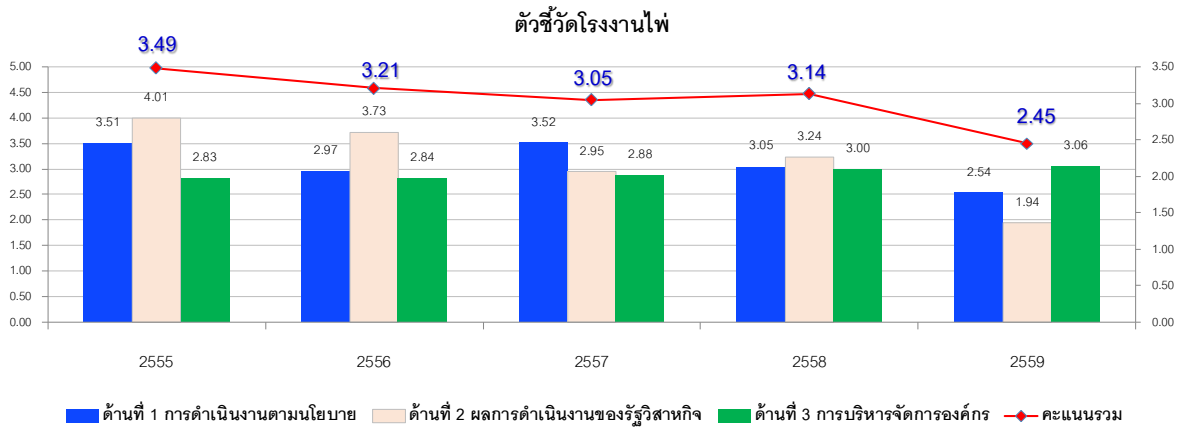
แผนภาพแสดงค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ของ โรงงานไฟ ปี 2559

จากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารของโรงงานไฟ พบว่า ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ระหว่างปี 2555-2559 มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับ ร้อยละ 3.25 โดยมีรายการค่าใช้จ่ายของเงินเดือนและสวัสดิการ และโบนัสกรรมการและพนักงาน เติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ 5.40 และ 4.62 ตามลำดับ ซึ่งการเติบโตของเงินเดือนรวมทั้งโบนัสนั้น ส่งผลให้ในปี 2559 สัดส่วนของเงินเดือนและโบนัสของพนักงานทุกคน ในโรงงานไฟ คิดเป็นร้อยละ 52.77 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารทั้งหมด ถึงแม้ว่าเงินเดือนค่าจ้างและโบนัสจะไม่ได้รวมเข้าไปในต้นทุนการขายและการให้บริการของโรงงานไฟโดยตรง แต่ต้นทุนเหล่านี้ย่อมเป็นค่าใช้จ่ายทางตรงของโรงงานไฟ ซึ่งส่งผลต่อกำไรสุทธิของโรงงานไฟอย่างมีนัยสำคัญ

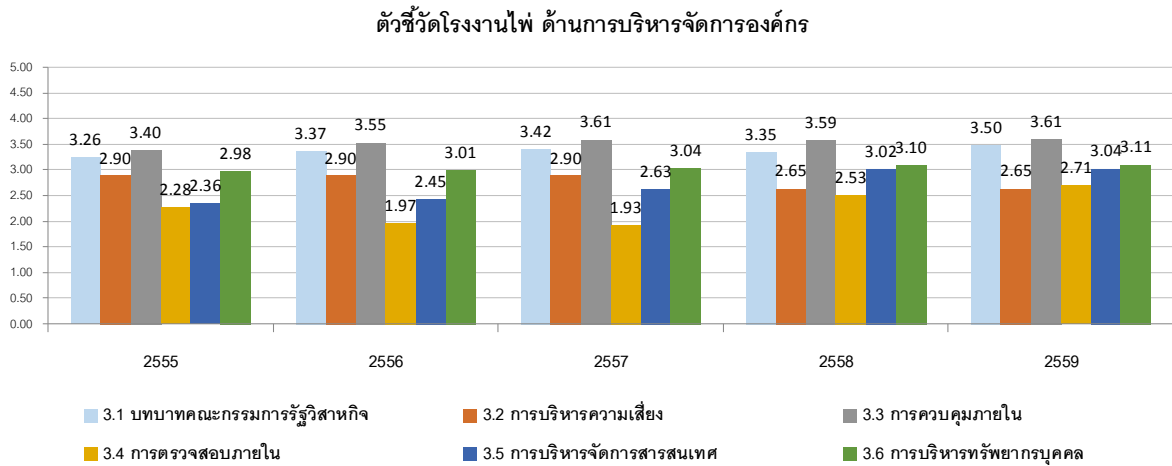


2) ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯ ของโรงงานไฟ

จากผลการดำเนินงานปีล่าสุด ประจำปีบัญชี 2559 พบว่า โรงงานไฟมีผลการดำเนินงานลดลง โดยมีผลการดำเนินงานในภาพรวม เท่ากับ 2.45 คะแนน ซึ่งต่ำสุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญมีผลมาจากการดำเนินงานด้านการเงินที่ไม่เป็นไปตามแผน จากการขาดช่วงสัมปทานในปี 2559 ประมาณ 4 เดือน



และเมื่อพิจารณาจากการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการองค์กร พบว่า โรงงานไฟ ยังต้องปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน ซึ่งยังมีผลประเมินน้อยกว่า 3.00 คะแนน





2.3 การวิเคราะห์ภาวะอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายไฟ

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

ดังนั้น ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมไฟ จะพิจารณาจากสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อปริมาณการใช้ผลิตภัณฑ์ไฟในประเทศ และภาพรวมอุตสาหกรรมไฟในประเทศสมาชิกอาเซียน และสถานะการแข่งขันในตลาดไฟในประเทศไทยในปัจจุบัน

สถานการณ์การใช้ผลิตภัณฑ์ไฟในประเทศ

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

การค้าไฟของประเทศในภูมิภาคอาเซียน

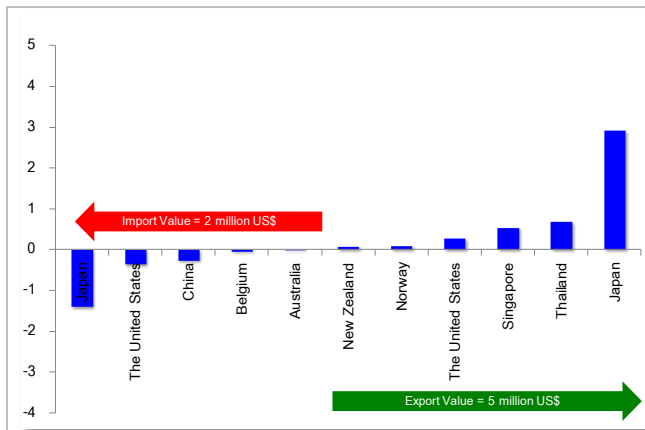
ประเทศที่ทำการผลิตและส่งออกไปยังต่างประเทศ⁵ ได้แก่ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และอินโดนีเซีย จากข้อมูลการค้าพบว่า ประเทศที่เป็นผู้ส่งออกสุทธิ ได้แก่ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ โดยมาเลเซียทำการส่งออกไฟไป

⁵ จากข้อมูลการศึกษา The World Market for Playing Cards: A 2011 Global Trade Perspective ของ Phillip M. Parker

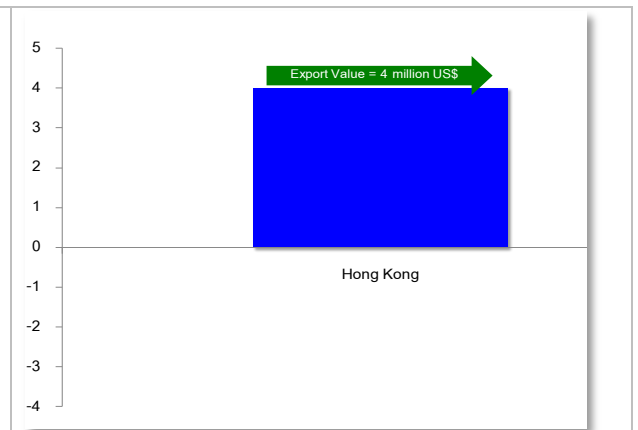


ยังนิวซีแลนด์ นอร์เวย์ สหรัฐอเมริกา และประเทศในเอเชีย คือ สิงคโปร์ ไทย และญี่ปุ่น ส่วนฟิลิปปินส์ทำการส่งออกไปยังฮ่องกงเพียงประเทศเดียว ดังนั้น มาเลเซียจึงนับเป็นประเทศคู่แข่งที่สำคัญในการทำตลาดต่างประเทศของโรงงานไฟ

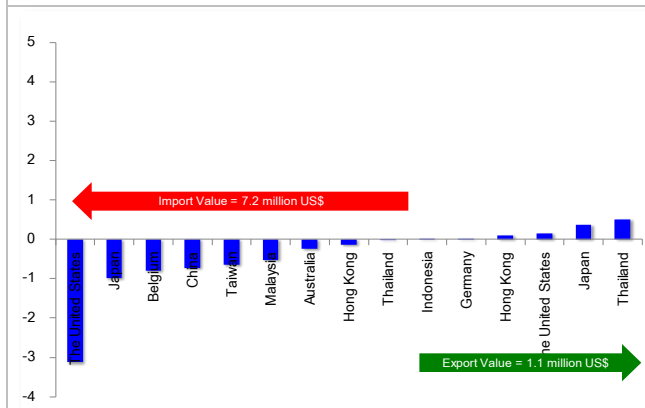
ส่วนประเทศสิงคโปร์ และอินโดนีเซียนั้น ถึงแม้จะทำการส่งออกไฟไปยังต่างประเทศ โดยเฉพาะสิงคโปร์ซึ่งทำการส่งออกมายังประเทศในเอเชีย ซึ่งได้แก่ อินโดนีเซีย ฮ่องกง และญี่ปุ่น แต่ปริมาณการส่งออกก็น้อยกว่าปริมาณการนำเข้า และน้อยกว่าการส่งออกของมาเลเซียและอินโดนีเซียมาก ดังนั้น จึงไม่นับเป็นประเทศคู่แข่งทางการตลาดที่สำคัญของโรงงานไฟ



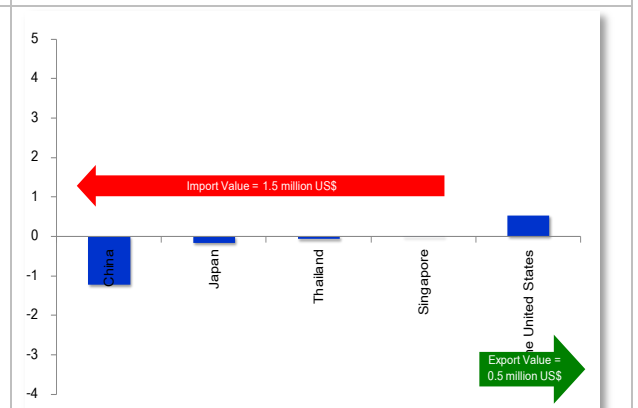
การค้าไฟระหว่างประเทศของมาเลเซีย ปี 2553



การค้าไฟระหว่างประเทศของฟิลิปปินส์ ปี 2553



การค้าไฟระหว่างประเทศของสิงคโปร์ ปี 2553



การค้าไฟระหว่างประเทศของอินโดนีเซีย ปี 2553

การแข่งขันด้านราคา

ถึงแม้ว่าโรงงานไฟจะเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายที่ถูกต้องตามกฎหมายเพียงผู้เดียว แต่ในตลาดไฟในประเทศไทยยังคงมีปริมาณไฟลักลอบซื้อขายอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งไฟลักลอบจากต่างประเทศนี้ถือเป็นคู่แข่งทางการค้าที่สำคัญของโรงงานไฟมาโดยตลอด โดยไฟลักลอบมีลักษณะเด่นที่สำคัญคือ เป็นไฟที่มีคุณภาพต่ำ และมีข้อได้เปรียบในเรื่องของราคาจำหน่ายที่ต่ำกว่าราคาไฟของโรงงานเป็นอย่างมาก



ประเภทไฟ	ต้นทุนการผลิต	ราคาให้ผู้รับสัมปทาน	ราคาขายปลีกในร้านค้า
ไฟป๊อกลาสติกขอบทอง VEGAS V.G. GOLD 111	67.41	235.4	495
ไฟป๊อกลาสติก VEGAS V.G. 222	55.86	171.2	310
ไฟป๊อกระดาษ VEGAS V.G. 333	12.82	96.3	180
ไฟตัวเล็ก (ไฟไทย ไฟผองจีน ไฟจีนสี่สี)	12.9-13.74	44.94	60

แผนภาพแสดงต้นทุนการผลิตราคาให้ผู้รับสัมปทาน และราคาขายปลีกในร้านค้า

การจำหน่ายไฟผ่านระบบสัมปทาน ซึ่งมีข้อดีในการควบคุมปริมาณขายได้คงที่ แต่จะมีข้อจำกัดในเรื่องของการกำหนดราคาขายที่ไม่สามารถกระทำได้อย่างอิสระ กล่าวคือ ผู้รับสัมปทานสามารถกำหนดราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟได้เอง ทำให้ส่วนต่างของราคาขายปลีกในท้องตลาด และราคาขายตามระบบสัมปทานมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก ดังนั้นหากโรงงานไฟดำเนินการจำหน่ายไฟด้วยตนเอง จะทำให้มีโอกาสกำหนดราคาไฟในท้องตลาดได้เอง และได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดดังกล่าวได้

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

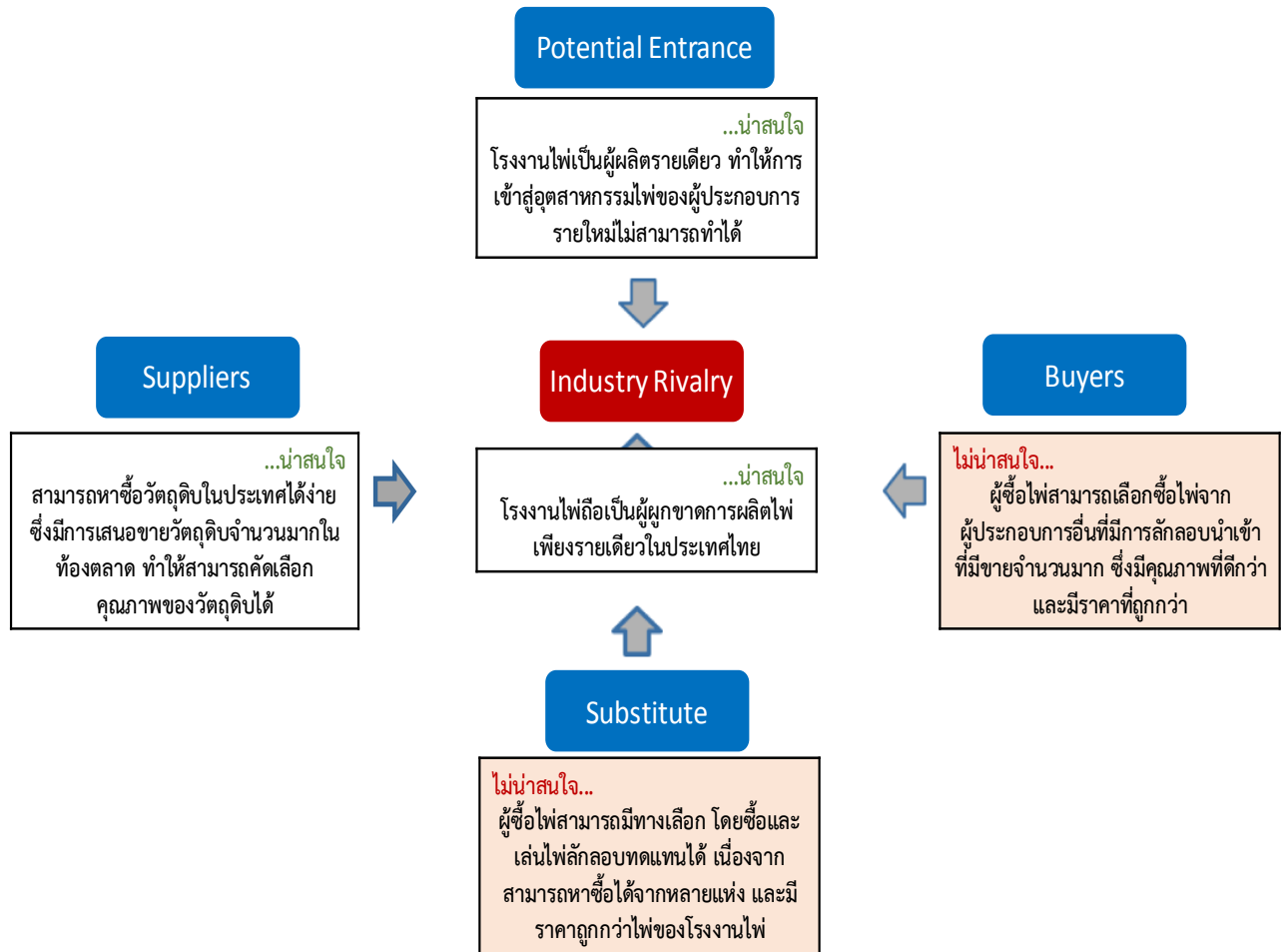
VS

ไฟล็กلوبในอินเทอร์เน็ต (ลงในเว็บไซต์ช่วงต้นปี 2559)
ไฟป๊อกลาสติก และไฟป๊อกลาสติกขอบทอง เริ่มต้นที่ 70-100 บาท/สำหรับ

หากเราเปรียบเทียบราคาขายปลีกของไฟป๊อกที่เป็นราคาขั้นต่ำของทั้ง 2 แหล่ง ซึ่งก็คือการซื้อไฟป๊อกลาสติก 1 สำหรับโรงงานไฟจะมีราคาอยู่ที่ 260 บาท ในขณะที่ไฟล็กلوبมีราคาอยู่ที่ 100 บาท ทำให้ราคาขายไฟของโรงงานไฟ (ตามตัวอย่าง) **มีราคาสูงกว่าราคาขายไฟล็กلوبในอินเทอร์เน็ตถึง 2.6 เท่า**

แผนภาพแสดงการเปรียบเทียบราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟ (ไฟป๊อก) ของโรงงานไฟ
เทียบราคาไฟล็กلوبที่ระบุในเว็บไซต์ช่วงปี 2559

อย่างไรก็ตาม เมื่อประเมินแรงผลักดันของอุตสาหกรรมในทุกด้านแล้ว พบว่า ธุรกิจไฟในประเทศไทย ยังเป็นธุรกิจที่มีความน่าสนใจอยู่



แผนภาพ การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน (5 Forces Model) ของธุรกิจไฟฟ้



2.4 การวิเคราะห์แนวทางการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

จากแนวนโยบายภาครัฐและกรอบการพัฒนาวิสาหกิจ ได้กำหนดให้ รวมทั้งสถานการณ์ของตลาดไฟในประเทศไทยมีความไม่แน่นอนที่สูง ขึ้นกับนโยบายของรัฐบาลเป็นหลักทำให้ยากต่อการคาดการณ์ ดังนั้นโรงงานไฟจึงได้เริ่มที่จะแสวงหาหรือดำเนินการในธุรกิจอื่น ๆ เพิ่มเติมที่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานเดิมของโรงงานไฟ ซึ่งธุรกิจสิ่งพิมพ์ (ปลอดการปลอมแปลง) เป็นธุรกิจที่โรงงานไฟสามารถต่อยอดจากการดำเนินงานเดิมของโรงงานไฟได้ นอกจากนี้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงยังมีความน่าสนใจหลายประการ อาทิ ธุรกิจสิ่งพิมพ์และนโยบายที่ได้รับ การสนับสนุนจากรัฐบาล การขยายตัวเศรษฐกิจภายในและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการพิมพ์สิ่งพิมพ์ ปลอดการปลอมแปลงการแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ดังแสดงให้เห็นในการวิเคราะห์รายละเอียดดังต่อไปนี้

ธุรกิจสิ่งพิมพ์และนโยบายที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล

ในปัจจุบัน พบว่า กรมสรรพสามิต และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจหลายภาคส่วน เช่น บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ยังคงมีความต้องการในการใช้บริการงานพิมพ์อย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มว่าจะต้องการใช้บริการงานพิมพ์ ในหลากหลายประเภทมากขึ้น เช่น งานพิมพ์แสตมป์ ดวงแสตมป์ ไปรษณียบัตร ไปรษณียบัตรบอลโลก และสิ่งพิมพ์ ปลอดการปลอมแปลงตลอดจนเอกสารอื่นๆ ส่งผลให้มีหน่วยงานเอกชนให้ความสนใจเข้าร่วมเสนอรับจ้างพิมพ์งาน เพิ่มขึ้น ดังนั้น หากโรงงานไฟสามารถเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับงานพิมพ์ได้อย่างครบวงจร โรงงานไฟก็จะมีโอกาส ได้รับการพิจารณาเป็นผู้รับจ้างพิมพ์งานจากกรมสรรพสามิตและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ก่อนบริษัทภาคเอกชน

การขยายตัวเศรษฐกิจภายในและต่างประเทศ

ในปี 2561 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงทั่วโลก ถูกคาดการณ์ว่าจะมีมูลค่าสูงถึง 35.3 พันล้าน ดอลลาร์ ซึ่งหากพิจารณาถึงอัตราการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (CAGR) ทั่วโลกตั้งแต่ปี 2556 ถึง 2561(2013-2018) จากการคาดการณ์ พบว่าจะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องไปในอนาคต โดยมี CAGR ที่เท่ากับ 6.3% (แบ่งออกเป็น CAGR เฉลี่ยระหว่างปี 2551-2556 ที่เท่ากับ 6.7% และ CAGR เฉลี่ยระหว่างปี 2556-2561 ที่เท่ากับ 5.9%) ทั้งนี้ ปัจจัยหลักของการเติบโตที่ต่อเนื่องของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงทั่วโลกเป็นผลมาจากการเติบโตของธุรกิจต่างๆ ทั่วโลก ประกอบกับมีการทำการค้าระหว่างประเทศ การเปิดการค้าเสรี การเพิ่มขึ้นของการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ความนิยมในการบริโภคสินค้า luxury goods อันนำไปสู่การป้องกันสินค้าปลอมแปลงจากผู้ผลิต ความนิยมในการซื้อขายและจ่ายในรูปแบบสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ทำให้ความต้องการ ในสิ่งพิมพ์ประเภท National ID ePassport หลากต่าง ๆ มีมากขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้ ทวีปเอเชียที่มีสัดส่วนของมูลค่า ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงสูงที่สุดเท่ากับ 50% (ข้อมูล ณ ปี 2556) และถูกคาดการณ์ว่าภายในปี 2561 จะมีสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่เท่ากับ 55% (ในขณะที่ Western Europe, Eastern Europe และ The U.S จะมีสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10%)

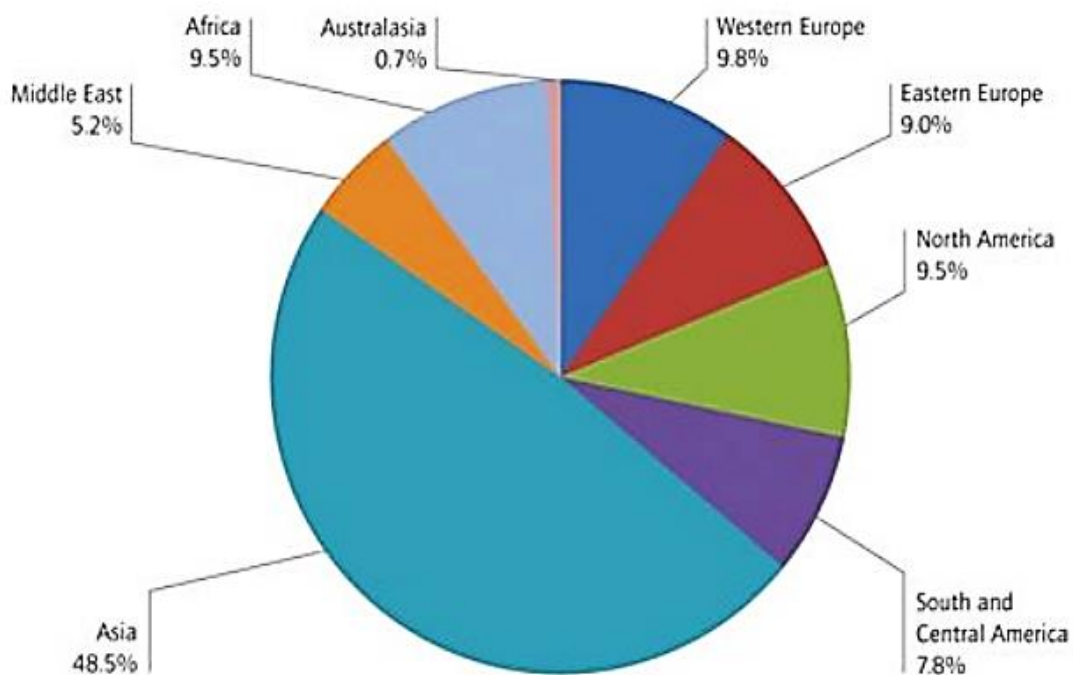
สาเหตุหลักที่ทำให้สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีความต้องการมากในตลาดเอเชียนั้นเป็นเหตุผลเนื่องจาก ในทวีปเอเชียมีประชากรค่อนข้างมาก โดยเฉพาะในประเทศจีนและอินเดีย จึงทำให้มีความต้องการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในสัดส่วน 19% และ 18% ตามลำดับจากทั้งหมด 50% และเป็นที่น่าแปลกใจว่าในประเทศแถบ Africa



นั้นมีอัตราการเติบโตของตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่ค่อนข้างสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ถึง 9.6% ทั้งนี้เป็นเหตุผลมาจากความนิยมในการย้ายถิ่นฐาน อันนำมาซึ่งการเปลี่ยน National ID Card รวมถึงการพัฒนาด้าน financial infrastructure ที่ไม่หยุดยั้งอันส่งผลให้ต้องมีการพัฒนาสินค้างานพิมพ์ให้มีคุณภาพและยากแก่การปลอมแปลง เป็นต้น

หากวิเคราะห์ลงไปในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในประเทศไทยนั้น พบว่ามากกว่า 90% ของส่วนแบ่งทางการตลาดยังคงเป็นผู้ผลิตเอกชนรายใหญ่เดิม อันได้แก่ 1) บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) 2) บริษัท ไทยบริติชซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด (มหาชน) 3) บริษัท จันวาณิชย์ ซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด และกลุ่มผู้ผลิตหลักยังคงมีอัตราการเติบโตในด้านรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงอย่างต่อเนื่องเท่ากับร้อยละ 5 ตั้งแต่ปี 2556-2558 (ข้อมูลประมาณการณ) ดังนั้น จึงสามารถกล่าวได้ว่า การเติบโตในภาพรวมของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงจะส่งผลดีต่อโรงงานไฟในการเข้ามาเป็นผู้แข่งขันในตลาดนี้

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

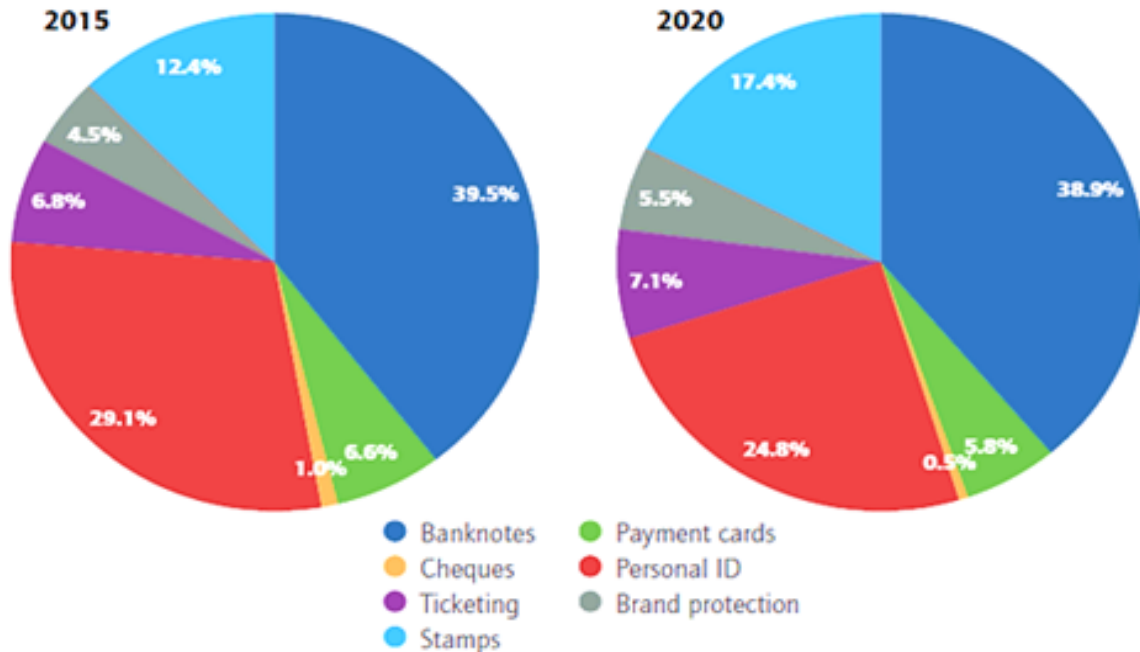


Source: Smithers Pira

แผนภาพแสดงอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในตลาดโลก แบ่งตามภูมิภาค ซึ่งเอเชียเป็นเขตที่มีอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงที่สุด เท่ากับร้อยละ 48.50



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



Source: Smithers Pira

แผนภาพแสดงอัตราส่วนประเภทของสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในตลาดโลกที่มีนัยสำคัญทั้ง 7 ชนิด

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง

ในปัจจุบัน เทคโนโลยีด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เครื่องพิมพ์ต่างๆ จึงถูกพัฒนาให้มีศักยภาพในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในหลากหลายประเภทงานพิมพ์ และตรงกับความต้องการที่เปิดกว้างของลูกค้ามากยิ่งขึ้น ดังนั้น หากโรงงานไม่มีความสามารถในการผลิตและเสนอบริการแก่ลูกค้างานพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงต่าง ๆ ได้หลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสม โรงงานไฟก็จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น อันจะทำให้ได้รับฐานลูกค้าที่กว้างขึ้นตามลำดับด้วย

การแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง

อ้างอิงจากบทวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับสถานะตลาดเอกสารป้องกันการปลอมแปลงหรือปลอดภัยการพิมพ์⁶ พบว่า เป็นตลาดที่มีผู้แข่งขันน้อยราย เนื่องจากมีเรื่องกฎหมายควบคุมผู้ผลิตเข้ามาเกี่ยวข้อง และเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนมาก เนื่องจากต้องใช้วัสดุดีในการพิมพ์ที่พัฒนาด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง เช่น การใช้กระดาษใส่สารเคมีบางชนิดเพื่อให้ทำปฏิกิริยากับสารเคมีต่างๆ และมีการเพิ่มลายน้ำ หรือการติดวัสดุความแสง เป็นต้น รวมทั้งต้องมีระบบการออกแบบเพื่อป้องกันการปลอมแปลง และมีการลงทุนในการทำห้องพิมพ์แยกบริเวณเพื่อรักษาความปลอดภัย อีกทั้งหากลูกค้าได้ติดต่อประสานงานกับผู้ผลิตแล้วย่อมไม่นิยมที่จะเปลี่ยนผู้ผลิตบ่อยครั้งเนื่องจากตระหนักถึงปัญหาในด้านความปลอดภัย ดังนั้น การแข่งขันทางการค้าจึงไม่รุนแรงเมื่อเทียบกับตลาดสิ่งพิมพ์โดยทั่วไป

⁶แหล่งที่มา <http://pantavanij.blogspot.com/2009/05/34.html>



ทั้งนี้มากกว่า 90% ของส่วนแบ่งทางการตลาดยังคงเป็นผู้ผลิตเอกชนรายใหญ่เดิม อันได้แก่ 1) บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) 2) บริษัท ไทยบริติชซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด (มหาชน) 3) บริษัท จันวานิชย์ ซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด และกลุ่มผู้ผลิตหลักดังกล่าว ยังคงมีอัตราการเติบโตในด้านรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงอย่างคงที่ต่อเนื่องและจากผลการวิเคราะห์สภาวะตลาดสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงภายในประเทศไทย ที่อ้างอิงได้จากเอกสารประกอบผลการสัมมนา การเพิ่มมูลค่าสิ่งพิมพ์กับระบบเทคโนโลยีต่อต้านการปลอมแปลง⁷ พบว่า ปริมาณความต้องการงานสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงในประเทศไทยยังคงมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเจ้าของสินค้าที่สิ่งพิมพ์สิ่งพิมพ์มีความต้องการหรือความคาดหวังจากโรงพิมพ์ที่สูงขึ้นกว่าแต่ก่อน เช่น เจ้าของสินค้าต้องการให้มีการผลิตสินค้าที่เป็นของแท้และป้องกันการปลอมแปลงหรือละเมิดลิขสิทธิ์ได้ในระดับหนึ่งเพื่อสร้างความเชื่อถือให้ผู้บริโภค, เจ้าของสินค้าต้องการให้สินค้ามีลักษณะที่สามารถติดตามได้ใน supply chain เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสินค้าจะไม่สูญหายหรือหากมีการปลอมแปลงก็สามารถพิสูจน์ได้ เป็นต้น ดังนั้นโรงพิมพ์หรือโรงงานที่ผลิตสินค้าจึงต้องมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการด้านนี้ของเจ้าของสินค้าที่นอกเหนือจากความต้องการพื้นฐานที่ต้องพิมพ์ให้สวยงามและมีคุณภาพ จึงแสดงให้เห็นว่ามีปริมาณความต้องการของลูกค้าสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงที่คงเหลืออยู่ในตลาดจะเป็นโอกาสสำหรับผู้ผลิตรายใหม่ (โรงงานไฟ) ในการเข้ามาแบ่งส่วนแบ่งตลาดนั่นเอง

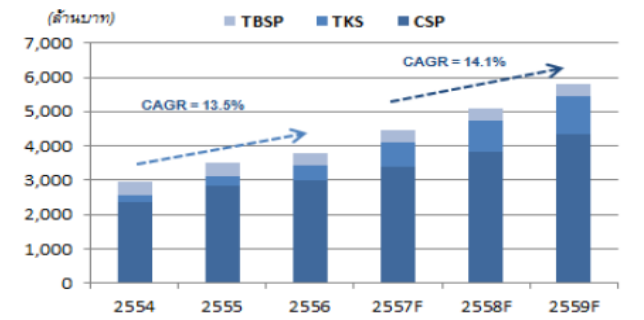
เมื่อประเมินแรงผลักดันของอุตสาหกรรมในทุกด้านแล้ว พบว่า ธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงในประเทศไทย ยังเป็นธุรกิจที่มีความน่าสนใจอยู่

Major Players in Advance and Security Printing Industry

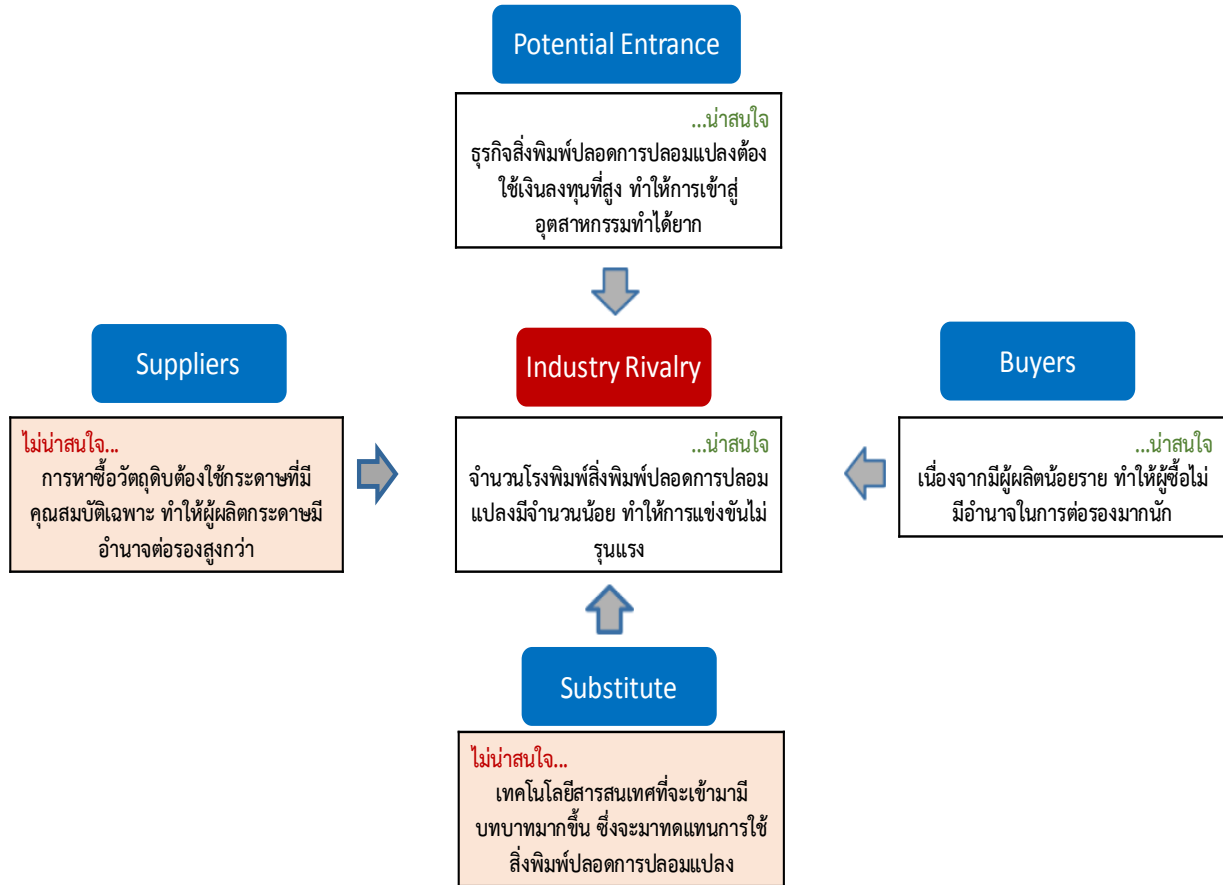
ผู้ผลิตสิ่งพิมพ์แบบพิเศษและสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงรายใหญ่ มี 3 ราย ได้แก่

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

Advanced and Security Printing Industry



⁷ รายงานผลการสัมมนา เรื่อง การเพิ่มมูลค่าสิ่งพิมพ์กับระบบเทคโนโลยีต่อต้านการปลอมแปลง จัดโดย ภาควิชาเทคโนโลยีการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี วันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 ณ หอเกียรติยศ อาคารเรียนรวม 3 ภาควิชาเทคโนโลยีการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์



แผนภาพ การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน (5 Forces Model) ของธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

นอกจากการวิเคราะห์บริบทดังกล่าวมาข้างต้น โรงงานไฟได้ทำงานจัดจ้างที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อทำการวิเคราะห์แนวทางการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงของโรงงานไฟ พบว่ามี ประเด็นจากโครงการศึกษาที่สำคัญ สรุปได้ดังต่อไปนี้



ประเด็นจากการศึกษา	สรุปรายละเอียด
ความเหมาะสมด้านกายภาพ	ที่ปรึกษาฯ มศว. รับผิดชอบทำให้ศึกษาการลงทุนในกรณีการดำเนินการสร้างโรงงานแห่งใหม่ เพื่อรองรับงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงโดยเฉพาะ เพื่อแก้ไขข้อจำกัดในเรื่องของความคับแคบของพื้นที่โรงงานเดิมและข้อจำกัดในการวางเครื่องจักร โดยโรงงานแห่งใหม่จะอยู่ในพื้นที่โครงการนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ พระนครศรีอยุธยา
ความเหมาะสมด้านบุคลากร	แม้ว่าจะใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยี แต่ยังคงอาศัยบุคลากร โดยเฉพาะแรงงานที่มีฝีมือเฉพาะทาง (Skilled Labor) ทั้งนี้ กำหนดโครงสร้างตำแหน่งและอัตรากำลังคนใหม่ จำนวนประมาณ 25-26 อัตรา พร้อมกำหนดกรอบแนวคิดให้ติดตามประเมินผลและปรับแก้ทุกระยะ โดยยึดกรอบแนวคิด 1) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) 2) การประเมินค่างาน (Job Evaluation)
ความเหมาะสมด้านเทคนิค	เครื่องจักรและอุปกรณ์: <ul style="list-style-type: none">- เครื่องพิมพ์เส้นนูน Intaglio (แสดมปียาสูบ แสดมปียาเส้นนูน แสดมปีสุรา)- เครื่องพิมพ์ลูกผสม (Combination/Hybrid Press) (แสดมปียาสูบ แสดมปียาเส้นนูน)- Software สร้างลดตายงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง- หัวพิมพ์อิงค์เจ็ต 3 หัว สำหรับพิมพ์งานข้อมูลแปรเปลี่ยน (รหัส หรือ QR ในการพิมพ์แสดมปี)- Software สร้างข้อมูลแปรเปลี่ยนส่งไปยังหัวพิมพ์อิงค์เจ็ต- เครื่องตัดซอยม้วน (Slitter)- เครื่องตัดม้วนเป็นแผ่น (Sheet cutter)- เครื่องทำแม่พิมพ์ทรายออฟเซต- กล้องตรวจสอบคุณภาพงานพิมพ์- เครื่องอัดตัด (Die-cutting machine)- แท่น Roll-to-Roll และ Sheet-to-Sheet มีการวิเคราะห์อัตราค่าลังกายผลิต
ความเหมาะสมด้านการเงิน	งบประมาณการลงทุน จัดซื้อ 287m เข้าเพื่อดำเนินงาน 196.65m รวม 483,650,000 บาท (ที่ดิน 80m, อาคาร สิ่งปลูกสร้าง โครงสร้างพื้นฐาน 17m, จัดซื้อเครื่อง Intaglio 190m, เข้าเครื่องจักรและอุปกรณ์เพื่อการดำเนินงาน 196.65m) จัดทำ Feasibility Study 15 ปี <ul style="list-style-type: none">- IRR = 15.82%- NPV = 15.9m- Payback period = 10years



2.5 แผนการบริหารความเสี่ยง ของ โรงงานไฟ

สำหรับการวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญ ของ โรงงานไฟ นั้น ยังได้มีการนำเอาแผนบริหารความเสี่ยงของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2560 มาพิจารณาร่วมด้วย เพื่อให้การประเมินสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกเป็นไปอย่างครอบคลุมและสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร อันจะนำไปสู่การ กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เหมาะสมในลำดับถัดไป

ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2560 นั้น ส่วนใหญ่เป็น ความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากปัจจัยเสี่ยงในปี 2559 จำนวน 7 ประเด็นความเสี่ยง และมีปัจจัยเสี่ยงใหม่จากบริบทที่ เปลี่ยนไปอีก 2 ประเด็นความเสี่ยง โดยมีประเด็นสำคัญ 9 ประเด็นความเสี่ยงดังต่อไปนี้

RF1 กำไรสุทธิต่ำกว่าเป้าหมาย	RF2 การดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอมแปลงต่ำกว่าเป้าหมาย	RF3 การหารายได้จากการจำหน่ายไฟนอกสัมปทานต่ำกว่าเป้าหมาย	RF4 การบริหารการลงทุนไม่บรรลุเป้าหมาย	RF5 การบริหารต้นทุนขายต่อรายได้ ไม่บรรลุเป้าหมาย	RF6 การบริหารต้นทุนไฟและสิ่งพิมพ์ไม่ปฏิบัติตามแผน	RF7 การดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอมแปลงไม่ปฏิบัติตามแผน	RF8 อยู่ระหว่างการจัดทำ	RF9 อยู่ระหว่างการจัดทำ
สาเหตุมาจากผู้รับประโยชน์ซื้อไฟไม่ครบตามสัญญา รวมไปถึงการจำหน่ายไฟนอกสัมปทาน สิ่งพิมพ์ทั่วไป และสิ่งพิมพ์ปลอมแปลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	<p>ปัญหาการดำเนินการธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอมแปลงมาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> เครื่องจักรที่มีอยู่ไม่รองรับงานพิมพ์บางชนิด ราคาจ้างพิมพ์สูงกว่าคู่แข่ง ยังพึ่งพิงลูกค้ารายใหญ่รายเดียว (กรมสรรพสามิต) ไม่มีวิธีปฏิบัติการสำรวจวัตถุดิบตามใบสั่ง 	ไฟชำระยังมีราคาจำหน่ายสูงกว่าคู่แข่ง รวมถึงขาดการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า ลูกค้าไม่สะดวกในการซื้อสินค้า และมีช่องทางการจำหน่ายน้อย นอกจากนี้ยังถูกมองเป็นสินค้าขายมุขพุ่มเฟิอย ทำให้ไม่สามารถทำการโฆษณาได้	สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดมาจากการจัดทำ TOR ลำช้า ทำให้ต่อเนื่องด้วยการวิเคราะห์งบประมาณเร่งด่วน ขาดการติดตามการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังมีประเด็นไม่มีผู้สนใจเสนอราคา	มีสาเหตุมาจากรายได้ไฟสัมปทาน ไฟนอกสัมปทาน สิ่งพิมพ์ทั่วไป และสิ่งพิมพ์ปลอมแปลง ต่ำกว่าเป้าหมาย ค่าใช้จ่ายฝ่ายผลิตไฟ-สิ่งพิมพ์สูงกว่าเป้าหมาย และมีปัญหาในการบริหารต้นทุนวัตถุดิบ/สินค้าคงเหลือ	มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนวัตถุดิบตามจริง สินค้าคงเหลือต้นงวด ปลายงวด และค่าใช้จ่ายผลิตไฟ-สิ่งพิมพ์สูงกว่าเป้าหมาย	การดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอมแปลงไม่เป็นไปตามแผนต่อเนื่องจากที่ปรึกษาฯ ดำเนินงานล่าช้าและไม่ครบถ้วนตาม TOR รวมถึงมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายทิศทางการดำเนินธุรกิจ และขาดการเร่งรัดการดำเนินงานตามแผนการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอมแปลง	ในปี 2560 ผอ.ร.ง.พ. เกษียณอายุราชการ และไม่ประกาศผลการเร่งรัด เป็นรูปธรรม ส่งผลให้การสรรหาบุคลากรไม่เป็นไปตามแผน	การดำเนินงานตามแผนดิจิทัลของโรงงานไฟไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และไม่สามารถใช้แผนดิจิทัลของ ร.ง.พ. ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาดิจิทัลของรัฐบาล

แผนภาพแผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 256



บทที่ 3: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ SWOT Matrix

การทบทวนแผนวิสาหกิจ ของโรงงานไฟ ประจำปี 2561 - 2564 ตามกรอบแนวคิดระบบ EVM นั้น ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และกำหนดกลยุทธ์โดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือ 2 ชนิด คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix) และการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Driver) ดังจะได้กล่าวในส่วนท้ายของบทนี้

โดยการวิเคราะห์เพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประจำปี 2559 ซึ่งใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ภาพรวมการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก

การวิเคราะห์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อม เป็นการพิจารณาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของโรงงานไฟ โดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน หรือ ปัจจัยภายใน จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกๆ ด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมหรือพัฒนาให้ดีขึ้นได้ เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก หรือ ปัจจัยภายนอก จะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาสภาวะแวดล้อมภายนอก อาทิเช่น สภาพเศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อที่จะระบุโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

ประเด็นหลักในการพิจารณาเพื่อประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร มีดังต่อไปนี้

การประเมินปัจจัยภายใน

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

การประเมินปัจจัยภายนอก

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



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT)



แผนภาพแสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

3.2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT Analysis

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



การวิเคราะห์ปัจจัยภายในสามารถระบุเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนได้ดังนี้

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จุดแข็ง และ จุดอ่อน ระดับองค์กร

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>S1 ไม่มีเงินกู้ระยะยาวที่มีภาระผูกพัน</p> <p>S2 เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตโดยตรง</p>	<p>W1 รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ลดลง ทั้งไฟสัมปทาน ไฟนอกสัมปทาน และงานพิมพ์ โดยส่วนของไฟไทยลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญ</p> <p>W2 สัดส่วนของต้นทุนในการผลิต และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p> <p>W3 งบประมาณส่วนใหญ่ยังไม่ได้ถูกจัดสรรไปเพื่อสนับสนุนกิจกรรมหลัก (Core Activities) เมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรมเสริม (Non-Core Activities)</p> <p>W4: การรับรู้ตราสินค้า และโรงงานไฟ ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในตลาด</p> <p>W5 การตลาดยังไม่มีประสิทธิภาพ 1) ไม่มีแผนการตลาดที่ชัดเจน 2) งบประมาณในการตลาดไม่เพียงพอ อาทิ การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ ค่ารับรองลูกค้า 3) เจ้าหน้าที่การตลาดขาดอำนาจในการตัดสินใจ และยังไม่อาศัยฝ่ายบัญชีในการกำหนดราคา กระบวนการเสนอราคามีขั้นตอนใช้ระยะเวลานาน</p> <p>W6 ขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์เฉพาะทาง อันได้แก่ ด้านกฎหมาย ด้านงานพิมพ์ลดการปลอมแปลง ด้านการทำตลาดเชิงรุก และช่างชำนาญการ</p> <p>W7 ยังไม่มีโครงสร้างงานด้านการวิจัยพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ชัดเจน</p>

จุดแข็ง และ จุดอ่อน ธุรกิจไฟ

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>S.c1 ธุรกิจไฟเป็นธุรกิจ Oligopoly ไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมาย</p> <p>S.c2 มีการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator</p> <p>S.c3 กระบวนการในการผลิตไฟถึงระดับ Full scale of Learning Curve และมีการใช้ (Utilization) เครื่องจักรอย่างเต็มประสิทธิภาพ</p> <p>S.c4 คุณภาพผลิตภัณฑ์ไฟสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้</p>	<p>W.c1 การบริหารสัญญาสัมปทานที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามแผนและมีระยะเวลาสัญญาที่สั้นลง</p> <p>W.c2 สภาพแวดล้อมและความพร้อมของโรงงานในปัจจุบันยังไม่เอื้ออำนวยต่อการขยายธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ในอนาคต</p> <p>W.c3 การจำหน่ายไฟนอกสัมปทานด้วยตัวเอง ยังมีข้อจำกัดทั้งด้านบุคลากร การตลาด และระเบียบที่เกี่ยวข้อง</p> <p>W.c4 ระบบการขายออนไลน์ (e-commerce) พัฒนาขึ้นในรูปแบบ B2B ยังไม่สนับสนุนในการดำเนินธุรกิจแบบ Mass</p>



จุดแข็ง และ จุดอ่อน ธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>S.p1 มีความชำนาญในการผลิตงานสิ่งพิมพ์ตามแบบของกรมสรรพสามิต และได้รับงานจากกรมสรรพสามิตอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S.p2 ได้รับอนุมัติการลงทุนพัฒนาศักยภาพเพื่อรองรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง</p>	<p>W.p1 การรับรู้ตราสินค้า และโรงงานไฟ ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางทั้งในตลาดภายในประเทศ และต่างประเทศ</p> <p>W.p2 ขาดเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่มีจำเป็นต่อการขยายรูปแบบงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง</p> <p>W.p3 ยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตงานพิมพ์เองได้ครบวงจร ยังอาศัยการ Outsource งานภายนอก (ไต่คัท ลาย ปีม เจาะรู เข้าปากแข็ง)</p>

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกสามารถระบุเป็นโอกาสและอุปสรรคได้ดังนี้

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
ไฟ	
<p>O1 ธุรกิจการพนันมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O2 พฤติกรรมการเสี่ยงโชคและเล่นการพนันด้วยไฟยังคงเป็นที่ยอมรับในระดับสากล</p> <p>O3 กฎหมายอนุญาตให้โรงงานไฟเป็นผู้เดียวที่สามารถผลิตนำเข้า และจำหน่ายไฟในประเทศไทย</p> <p>O4 การพัฒนาเทคโนโลยีการพิมพ์มีความก้าวหน้ามากขึ้น เปิดโอกาสให้มีช่องทางในการทำธุรกิจมากยิ่งขึ้น</p> <p>O5 อุตสาหกรรมการผลิตไฟมีกำไรส่วนเกินอยู่ในตลาด</p> <p>O6 นโยบาย Thailand 4.0 และการใช้งานอินเทอร์เน็ตมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น เพิ่มโอกาสในการขยายตลาด</p>	<p>T1 การออกร่างพรบ.สรรพสามิตฉบับใหม่ ซึ่งจะส่งผลให้มีภาระต้นทุน และเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันได้มากขึ้น</p> <p>T2 แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการซื้อสินค้าออนไลน์ และอีคอมเมิร์ซ ทำให้เข้าถึงไฟต่างประเทศมีเทคโนโลยีการผลิตที่สูงและมีรูปแบบที่หลากหลายได้ง่าย</p> <p>T3 ราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของผู้รับสัมปทานสูงกว่าราคาไฟลักลอบที่มาจากประเทศเพื่อนบ้านซึ่งมีการจำหน่ายเป็นจำนวนมาก</p> <p>T4 การบังคับใช้พรบ. ไฟ ซึ่งห้ามการผลิตและจำหน่ายไฟที่ไม่ได้รับอนุญาต ยังไม่เข้มงวดมากนักและยังขาดผู้ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ส่งผลให้มีไฟลักลอบจำนวนมาก</p>
งานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	
<p>O7 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องในอนาคต</p> <p>O8 การขยายตัวของตลาดเครื่องดื่ม การส่งเสริมการขาย และความหลากหลายในผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น เป็นผลดีต่องานพิมพ์แอสตัมป์</p> <p>O9 กรมสรรพสามิตมีงานพิมพ์แอสตัมป์จำนวนมาก รวมไปถึงหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ยังคงมีความต้องการงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงในปริมาณมาก</p>	<p>T5 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ที่หันมาใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ซึ่งมาทดแทนการใช้สิ่งพิมพ์มากขึ้น</p> <p>T6 การแข่งขันในตลาดสิ่งพิมพ์ทั่วไปมีการแข่งขันที่สูงด้วยจำนวนคู่แข่งที่มีหลายราย</p> <p>T7 ภาคเอกชนมีประสบการณ์และกระบวนการพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่ดีกว่า</p> <p>T8 อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงมีผู้นำตลาดที่แข่งขันกันด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง</p>



<p>O10 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงโดยมีนวัตกรรมใหม่ๆ เปิดโอกาสให้มีช่องทางในการทำธุรกิจขยายตลาดและกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น</p> <p>O11 จำนวนผู้ให้บริการงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศมีน้อยรายและมีข้อจำกัดในการเข้าสู่ตลาด ทำให้การแข่งขันทางการค้าไม่รุนแรง</p>	
---	--

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก สามารถระบุรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยภายในของโรงงานไฟฟ้(Internal Factors)

● จุดแข็งของโรงงานไฟฟ้ (Strengths)

S1 ไม่มีเงินกู้ระยะยาวที่มีภาระผูกพัน

โรงงานไฟฟ้ไม่มีเงินกู้ระยะยาวที่มีภาระผูกพันภายในระยะเวลา 5 ปี ข้างหน้า ทำให้โรงงานไฟฟ้สามารถกั้ยืมเงินขยายธุรกิจ หรือลงทุนเพิ่มเติมในอนาคตได้ โดยที่ไม่ต้องแบกรับภาระหนี้สินที่มีอยู่ก่อนหน้านี้ โดยเฉพาะโรงงานไฟฟ้มีแผนจะทำธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในอนาคต ซึ่งโครงการดังกล่าวมีความจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก จากการที่โรงงานไฟฟ้ไม่มีภาระหนี้สินก่อนการดำเนินโครงการจึงเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักในการบริหารเงินทุนที่มีความพร้อม

S2เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตโดยตรง

โรงงานไฟฟ้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟฟ้ พุทธศักราช 2486 ซึ่งถูกกำหนดให้เป็นส่วนราชการสังกัดกรมสรรพสามิต ซึ่งการบริหารงานอยู่ภายใต้การควบคุมนโยบายของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ อันมีอธิบดีกรมสรรพสามิตเป็นประธานกรรมการ และรองอธิบดีกรมสรรพสามิตเป็นรองประธานกรรมการโดยตำแหน่ง โดยปัจจุบัน มีที่ปรึกษากรมสรรพสามิต ดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการ และผู้บริหาร กรมสรรพสามิต ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการร่วมกับผู้แทนกระทรวงการคลัง และผู้ทรงคุณวุฒิอื่นๆ

ทั้งนี้ การเป็นหน่วยงานในสังกัดของกรมสรรพสามิต ซึ่งกรมสรรพสามิตเองมีความต้องการในการสั่งงานพิมพ์เป็นจำนวนมาก โรงงานไฟฟ้จึงมีความได้เปรียบในการได้รับการจ้างพิมพ์งานจากกรมสรรพสามิต และมีโอกาสในการรับงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมาอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ แผนการลงทุนในโครงการขยายธุรกิจใหม่สู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ของ โรงงานไฟฟ้ มีเป้าหมายในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทสแตมป์สรรพสามิต เพื่อรองรับความต้องการสแตมป์สรรพสามิตของกรมที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก



- **จุดแข็งของธุรกิจไฟ (Strengths)**

S.c1ธุรกิจไฟเป็นธุรกิจOligopoly ไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมาย

โรงงานไฟจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486 โดยถือเป็นส่วนราชการสังกัดกรมสรรพสามิต ทั้งนี้อ้างอิงจาก พระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486 พบว่า พระราชบัญญัติฯ กำหนดให้โรงงานไฟเป็นองค์กรเดียวที่สามารถดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟภายในประเทศได้ โดยมีสิทธิในการครอบครองซึ่งแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ไฟอย่างถูกกฎหมาย อีกทั้งอ้างอิงจากระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2535 ได้ระบุว่า โรงงานไฟมีอำนาจในการผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486 และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ อีกทั้งดำเนินการธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น รวมถึงอำนาจในการทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ และตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่าง ๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น ณ ปัจจุบัน ยังถือได้ว่าโรงงานไฟมีจุดแข็งของการเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายไฟที่ถูกกฎหมาย

อย่างไรก็ตาม จาก พรบ. ภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่ พ.ศ. 2560 ส่วนที่ 3 ไฟ ได้กำหนดกรอบการควบคุมผลิตภัณฑ์ไฟ ตั้งแต่การผลิต การครอบครอง การนำเข้า และการขายไว้ โดยมีเนื้อหาระยะที่เปิดกว้างมากขึ้น อาจส่งผลต่อการแข่งขันที่มากขึ้นในอนาคตได้

S.c2มีการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิตการจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทานรวมถึงอำนาจในการเป็นRegulator

อ้างอิงจาก พระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486 พบว่า โรงงานไฟได้ถูกกำหนดให้เป็นองค์กรเดียวในปัจจุบันที่สามารถดำเนินการผลิตไฟ โดยมีสิทธิในการครอบครองซึ่งแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ไฟอย่างถูกกฎหมาย อีกทั้งโรงงานไฟมีการจำหน่ายไฟผ่านระบบสัมปทานโดยที่ไม่ต้องทำการตลาดทางตรงด้วยตนเอง และยังสามารถยื่นเรื่องแก้ไขกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าไฟ ตลอดจนมีอำนาจในการแจ้งจับผู้จัดจำหน่ายไฟที่เป็นไฟลักลอบทุกชนิด ดังนั้น การบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมถึงอำนาจในการเป็น Regulator จึงถือเป็นความได้เปรียบของโรงงานไฟเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ๆ

S.c3กระบวนการในการผลิตไฟถึงระดับFull scale of Learning Curve และมีการใช้ (Utilization) เครื่องจักรอย่างเต็มประสิทธิภาพ

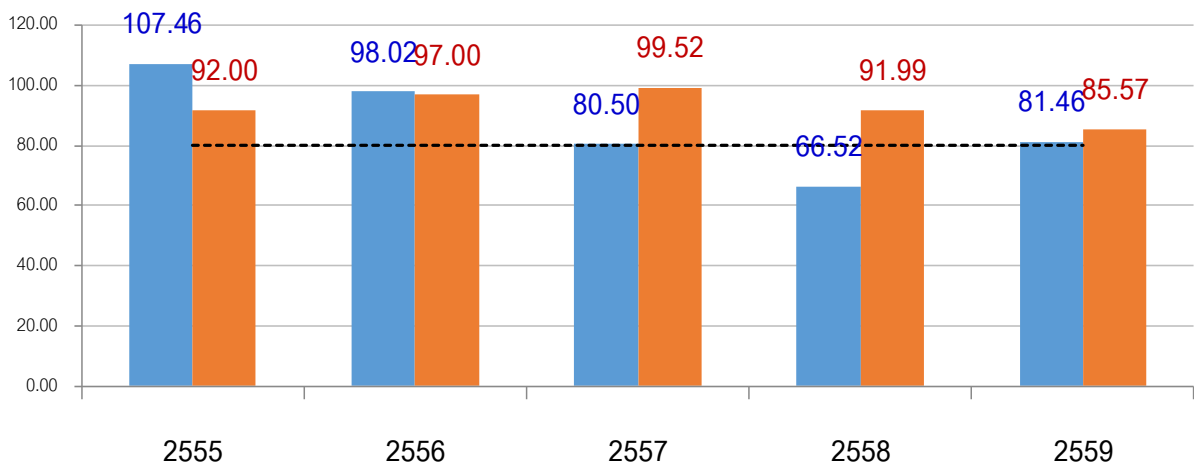
โรงงานไฟมีการดำเนินกิจการผลิตไฟมาเป็นระยะเวลายาวนาน พร้อมกับบุคคลากรที่มีประสบการณ์และความรู้เฉพาะทางเกี่ยวกับการผลิตไฟจากการถ่ายทอดผ่านสายงานของโรงงานไฟมาในแต่ละรุ่น การสะสม



ประสบการณ์ และความรู้ ทำให้เกิดคุณภาพ และความรวดเร็วในกระบวนการผลิตที่พัฒนาต่อเนื่อง ทำให้กระบวนการในการผลิตไฟฟ้าถึงระดับ Full scale of Learning Curve และในส่วนของประสิทธิภาพการใช้งานเครื่องจักร โรงงานไฟฟ้าสามารถรักษาระดับปริมาณงานผลิตได้ตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ โรงงานไฟฟ้าผลิตไฟฟ้าได้มากกว่าเป้าหมายที่ยอมรับได้ที่ระดับร้อยละ 80 ของเป้าหมายปริมาณงานทั้งหมด ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับร้อยละที่สูง เช่นเดียวกับประเด็นของอัตราสูญเสียในการผลิตไฟฟ้าตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา พบว่า โรงงานไฟฟ้ามีความชำนาญในการผลิตสินค้าอยู่ในระดับสูง จึงสามารถคงที่อัตราสูญเสียอยู่ต่ำกว่าในระดับที่ยอมรับได้เสมอ ทั้งไฟฟ้อกกระดาษและพลาสติก (อัตราการสูญเสียที่ยอมรับได้เท่ากับร้อยละ 2.50) ไฟฟ้อกพลาสติกขอบทอง (อัตราการสูญเสียที่ยอมรับได้เท่ากับร้อยละ 4.25) และไฟฟ้ตัวเล็ก (อัตราการสูญเสียที่ยอมรับได้เท่ากับร้อยละ 2.00) ดังนั้น จึงแสดงได้ว่า โรงงานไฟฟ้ามีการใช้ (Utilization) เครื่องจักรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(หมายเหตุ: ในปี 2557 - 2558 มีอัตราปริมาณงานผลิตไฟฟ้าที่ลดลงกว่าปีก่อนๆ เนื่องจากโรงงานไฟฟ้ามีสินค้าคงคลังเหลือมากเกินไป ทำให้ต้องมีการลดการผลิตลง รวมถึงการปรับโควต้าของสัมปทานทำให้ปริมาณงานน้อยกว่าเป้าหมายที่ยอมรับได้ในปี 2558 อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่ได้มีผลกระทบทำให้ประสิทธิภาพในการผลิตของโรงงานไฟฟ้ลดลงแต่อย่างใด)

ปริมาณงาน (ไฟฟ้อก ไฟฟ้ตัวเล็ก) เทียบกับเป้าหมายที่ยอมรับได้

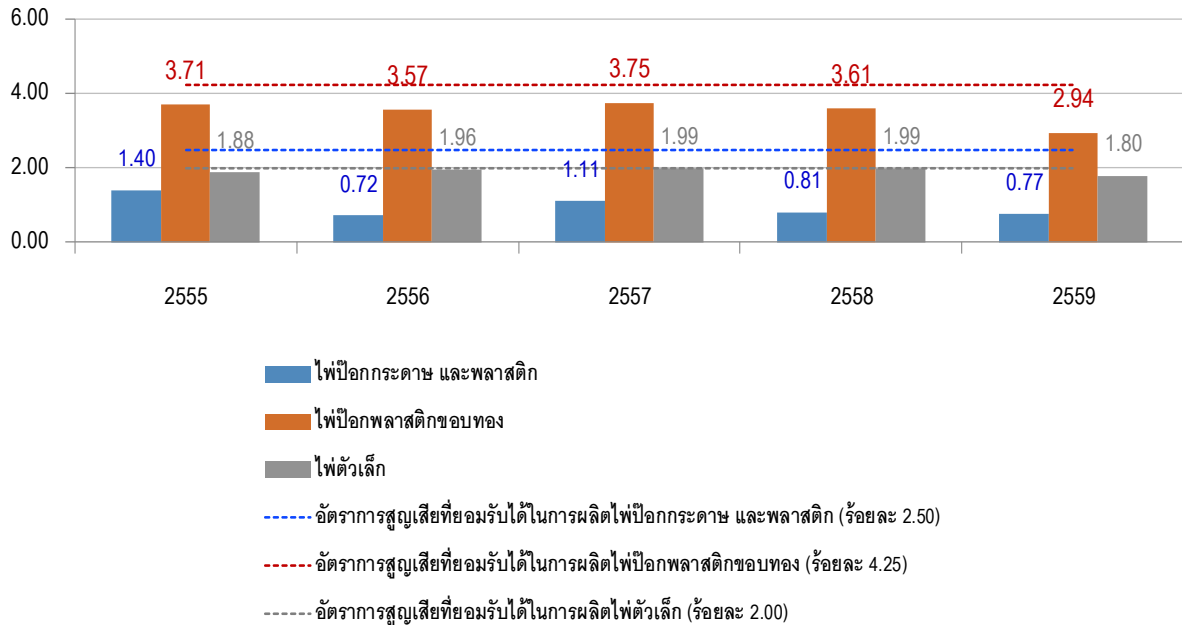


- ปริมาณสินค้าสำเร็จรูปเทียบกับเป้าหมายที่ยอมรับได้ (ไฟฟ้อก)
- ปริมาณสินค้าสำเร็จรูปเทียบกับเป้าหมายที่ยอมรับได้ (ไฟฟ้ตัวเล็ก)
- ปริมาณการผลิตไฟฟ้ที่ยอมรับได้ (ร้อยละ 80)

แผนภาพ ปริมาณงานของผลิตภัณฑ์ไฟฟ้อก และไฟฟ้ตัวเล็ก เทียบกับเป้าหมายที่ยอมรับได้ระหว่างปี 2555-2559



อัตราการสูญเสียในการผลิตไฟ เทียบกับเป้าหมายที่ยอมรับได้



แผนภาพอัตราการสูญเสียในการผลิตไฟ เทียบกับ อัตราการสูญเสียที่ยอมรับได้ ระหว่างปี 2555-2559

Sc.4 คุณภาพผลิตภัณฑ์ไฟสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้

อ้างอิงจากผลสำรวจทัศนคติและความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ไฟในปี 2560 พบว่า ลูกค้าผลิตภัณฑ์ไฟยังมีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ไฟที่ผลิตโดยโรงงานไฟอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะไฟป๊อกลาสติกขอบทอง ที่ได้ความพึงพอใจสูงสุด ที่เท่ากับ 4.06/5.00 คะแนน และไฟสัมปทานชนิดอื่นๆ อาทิ ไฟป๊อกลาสติก และไฟป๊อกระดาษ มีคะแนนความพึงพอใจมากกว่าค่าคะแนนระดับ 3.00 คือ ได้รับความพึงพอใจ เท่ากับ 3.73 คะแนน และ 3.17 คะแนนตามลำดับ

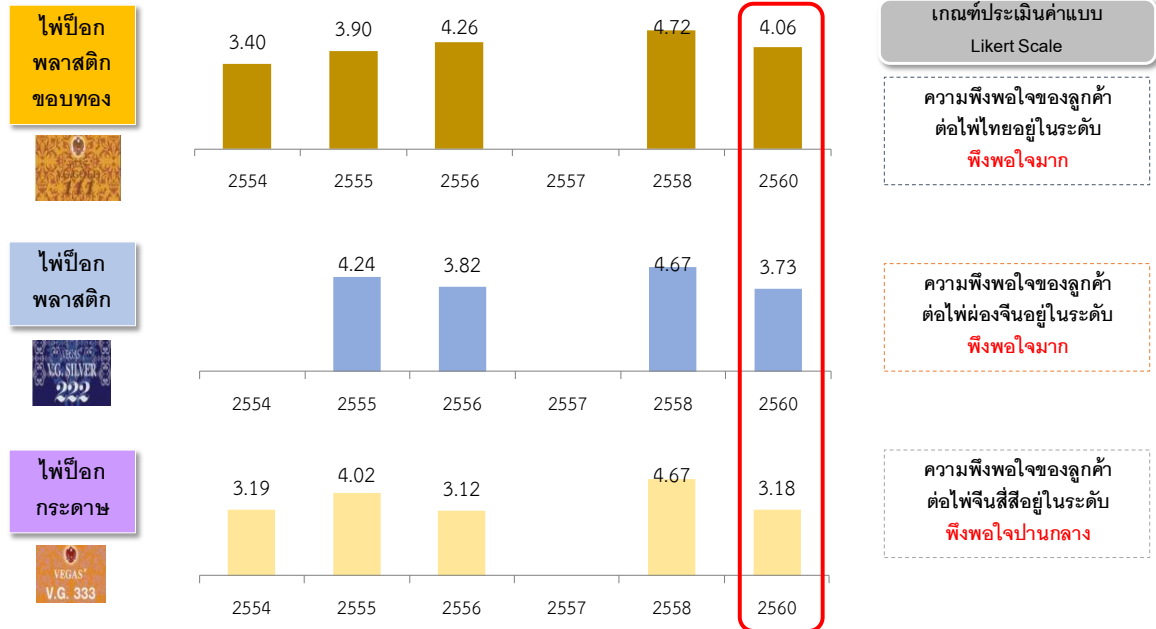
ส่วนไฟ ที่ได้รับคะแนนความพึงพอใจน้อยกว่าค่าคะแนนระดับ 3.00 คือ ไฟกระดาษต้นทุนต่ำ ซึ่งปัจจุบันโรงงานไฟเล็กผลิตแล้ว แต่ยังคงมีสินค้าอยู่ในตลาด และไฟที่ระลึก ซึ่งมีคะแนน เท่ากับ 2.84 คะแนน และ 2.64 คะแนนตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาถึงความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ไฟของโรงงานไฟ พบว่า ลูกค้าผลิตภัณฑ์ไฟเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟโดยมีความเห็นว่า สินค้าที่ผลิตจากโรงงานไฟมีคุณภาพมากกว่าไฟลักลอบผิดกฎหมาย เป็นสำคัญ ทั้งในเรื่องของ สี ความคงทนในการใช้งาน ความหนา-บางและขนาดของวัสดุพิมพ์ที่เหมาะสม จำนวนไฟต่อบรรจุภัณฑ์ที่ครบถ้วน และรูปลักษณ์บรรจุภัณฑ์ของไฟในแต่ละประเภทที่น่าสนใจ เป็นต้น

อีกทั้งลูกค้าผลิตภัณฑ์ไฟจึงมีระดับความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ไฟสูง อ้างอิงได้จากระดับความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ไฟ ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ในปี 2560 พบว่า ผู้บริโภคยังคงมีความยินดีที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ไฟกับโรงงานไฟต่อไป สำหรับผลิตภัณฑ์ไฟป๊อกล ถึงร้อยละ 92 ของลูกค้าทั้งหมด และสำหรับไฟตัวเล็ก ถึงร้อยละ 100รวมทั้งยินดีที่จะช่วยประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ไฟของโรงงานไฟให้ผู้บริโภคท่านอื่นๆ ได้รู้จักทั่วกัน อีกทั้งแนวโน้มในการเลิกใช้



ผลิตภัณฑ์ไฟและหันไปใช้ผลิตภัณฑ์ทดแทนอื่นๆ ยังอยู่ในอัตราที่ต่ำ ดังนั้นคุณภาพผลิตภัณฑ์ไฟจึงสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้นั่นเอง



หมายเหตุ :

1. ในปี 2553 ไม่มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าต่อไฟป๊อทุกประเภท และในปี 2554 ไม่มีการสำรวจความพึงพอใจของไฟเปลือกพลาสติก
2. ไฟป๊อกระดาษ ที่สำรวจได้แก่ WINNER 02 (2551 - 2552) VEGAS 999 (2554) V.G.333 (2555)
3. ไฟเปลือกพลาสติก ที่สำรวจได้แก่ LUCKY555 (2551- 2552) และ V.G.222 (2555)
4. ไฟเปลือกพลาสติกขอบทองที่สำรวจได้แก่ LUCKY GOLD 555 (2551- 2552) VEGAS GOLD (2554) และ V.G.GOLD 111 (2555)
5. ไฟที่ระลึก ได้แก่ ไฟห้องเที่ยว เริ่มดำเนินการสำรวจความพึงพอใจเมื่อปี 2558 และไฟห้องเที่ยวและไฟมวยไทย ในปี 2560

- 1.00 - 1.50 หมายถึง ความพึงพอใจระดับน้อยที่สุด
- 1.51 - 2.50 หมายถึง ความพึงพอใจระดับน้อย
- 2.51 - 3.50 หมายถึง ความพึงพอใจระดับปานกลาง
- 3.51 - 4.50 หมายถึง ความพึงพอใจระดับมาก
- 4.51 - 5.00 หมายถึง ความพึงพอใจระดับมากที่สุด

แผนภาพแสดงระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าต่อไฟป๊อในแต่ละประเภท ปี 2554-2560



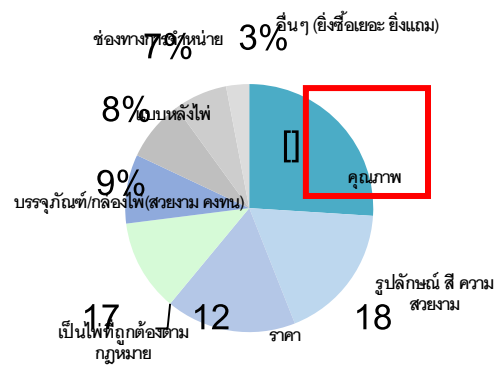
หมายเหตุ :

1. ในปี 2554 ไม่มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าต่อไฟตัวเล็กทุกประเภท
2. ในปี 2555 การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าไม่ได้แยกการสำรวจความพึงพอใจตามประเภทของไฟตัวเล็ก
3. ในปี 2557 ไม่มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าต่อไฟป๊อกทุกประเภท ยกเว้นไฟห้องเที่ยว
4. ในปี 2558 การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าไม่ได้แยกการสำรวจความพึงพอใจตามประเภทของไฟตัวเล็ก

- ☐ 1.00 - 1.50 หมายถึง ความพึงพอใจระดับน้อยที่สุด
- ☐ 1.51 - 2.50 หมายถึง ความพึงพอใจระดับน้อย
- ☐ 2.51 - 3.50 หมายถึง ความพึงพอใจระดับปานกลาง
- ☐ 3.51 - 4.50 หมายถึง ความพึงพอใจระดับมาก
- ☐ 4.51 - 5.00 หมายถึง ความพึงพอใจระดับมากที่สุด

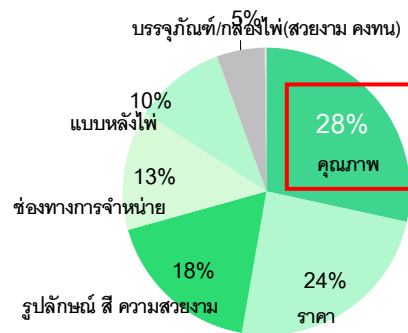
แผนภาพแสดงระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า
ต่อไฟป๊อกต้นทุนต่ำ ไฟไทย ใฝ่่องเงิน และ ไฟเงินสี่สี ปี 2555-2560

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ



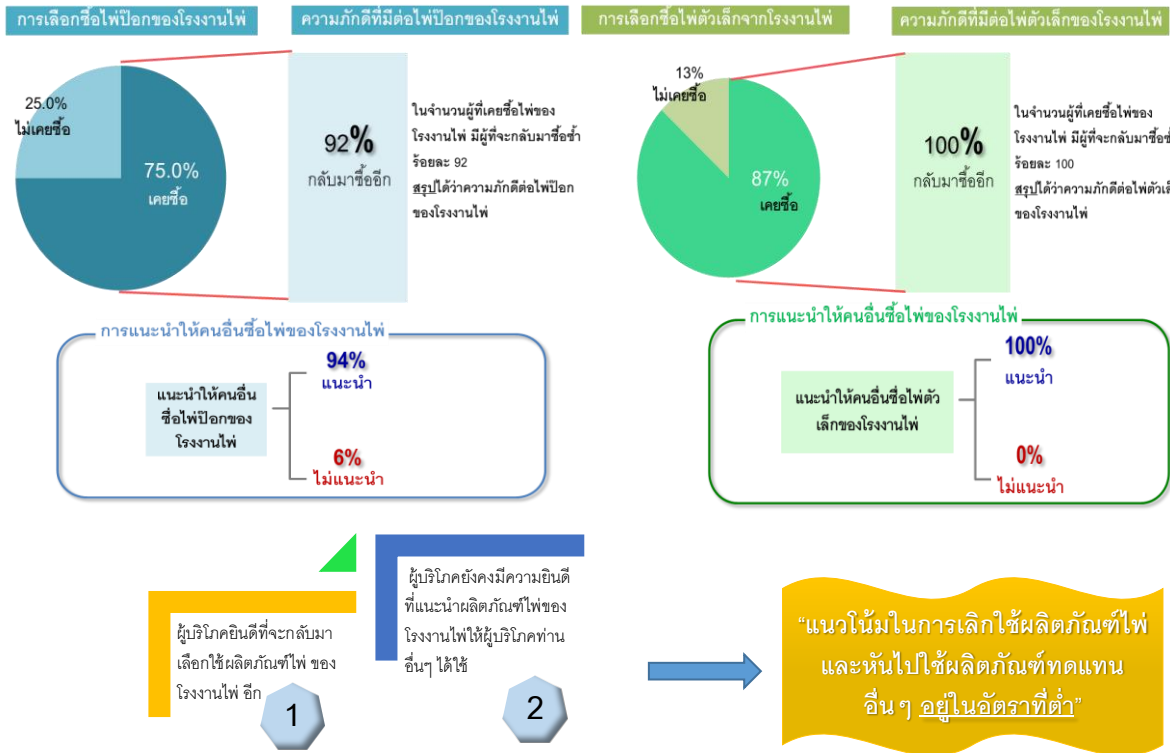
- ✓ ไฟป๊อกลูกค้าขบทองยี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. Gold - 111
- ✓ ไฟป๊อกลูกค้ายี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. Silver 222
- ✓ ไฟป๊อกลูกค้ายี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. 333
- ✓ ไฟป๊อกลูกค้า (ต้นทุนต่ำ) ยี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. 777
- ✓ ไฟป๊อกลูกค้า (ต้นทุนต่ำ) ยี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. 666
- ✓ ไฟป๊อกลูกค้าที่ระลึกได้แก่ไฟห้องเที่ยว

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกผลิตภัณฑ์ไฟไทย
เป็นอันดับแรก



- ✓ ไฟไทย
- ✓ ไฟเงินสี่สี
- ✓ ไฟ่องเงิน

แผนภาพแสดงปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการซื้อผลิตภัณฑ์ไฟป๊อก และไฟไทย ของโรงงานไฟ ปี 2560



แผนภาพแสดงระดับความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ไฟตัวเล็ก และ ผลิตภัณฑ์ไฟปอก ของโรงงานไฟ ปี 2560

● **จุดแข็งของธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง (Strengths)**

S.p1มีความชำนาญในการผลิตงานสิ่งพิมพ์ตามแบบของกรมสรรพสามิต และได้รับงานจากกรมสรรพสามิตอย่างต่อเนื่อง

โรงงานไฟมีความชำนาญในการผลิตงานสิ่งพิมพ์ตามแบบที่ใช้ในการกิจของกรมสรรพสามิตเช่นแสตมป์ ใบอนุญาตแบบฟอร์มของจดหมายใบเสร็จรับเงิน เป็นต้นและได้รับการว่าจ้างอย่างต่อเนื่องในทุกปีให้ผลิตสิ่งพิมพ์ประเภทต่างๆเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต โดยกรมสรรพสามิต ถือเป็นลูกค้ารายใหญ่ โดยมีมูลค่างานพิมพ์ในปี 2559 รวมกว่า 40 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 98.65





S.p2ได้รับอนุมัติการลงทุนพัฒนาศักยภาพเพื่อรองรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

ตามที่โรงงานไฟและคณะที่ปรึกษา ศูนย์วิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้จัดทำรายงานผลการศึกษาโครงการศึกษาเพื่อการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และมีมติที่ประชุม ดังนี้

- ที่ประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟ ครั้งที่ 5/2559 เมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2559 มีมติเห็นชอบให้ที่ปรึกษาดำเนินการศึกษาในกรณีสร้างโรงงานไฟแห่งใหม่เพื่อรองรับงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงโดยเฉพาะ
- ที่ประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟ ครั้งที่พิเศษ เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2559 มีมติให้ที่ปรึกษาปรับปรุงข้อมูลเพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ รวมถึงทบทวนแหล่งที่มาของเงินทุน
- ที่ประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟ ครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2560 มีมติเห็นชอบโครงการศึกษาเพื่อการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ของ โรงงานไฟ โดยให้ปรับผลการศึกษาเรื่องการเช่าอาคารและสิ่งก่อสร้างให้โรงงานไฟลงทุนเอง และเห็นชอบให้โรงงานไฟลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงตามผลการศึกษาฯ โดยในปีแรกของการลงทุนให้ดำเนินการจัดซื้อที่ดินก่อน ส่วนการก่อสร้างอาคารและซื้อเครื่องจักรให้นำรายละเอียดและงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ มาเสนอให้คณะกรรมการโรงงานไฟพิจารณาก่อนดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างต่อไป

ทั้งนี้ ปัจจุบัน ณ เดือนกรกฎาคม 2560 โรงงานไฟ ได้นำเสนอโครงการฯ ต่อสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง และสภาพัฒน์ฯ พิจารณาแล้ว โดยอยู่ในระหว่างการปรับทบทวนเพื่อให้คณะกรรมการโรงงานไฟมีมติพิจารณาเห็นชอบในการดำเนินงานโครงการที่ชัดเจนในส่วนของงบประมาณเพิ่มเติม



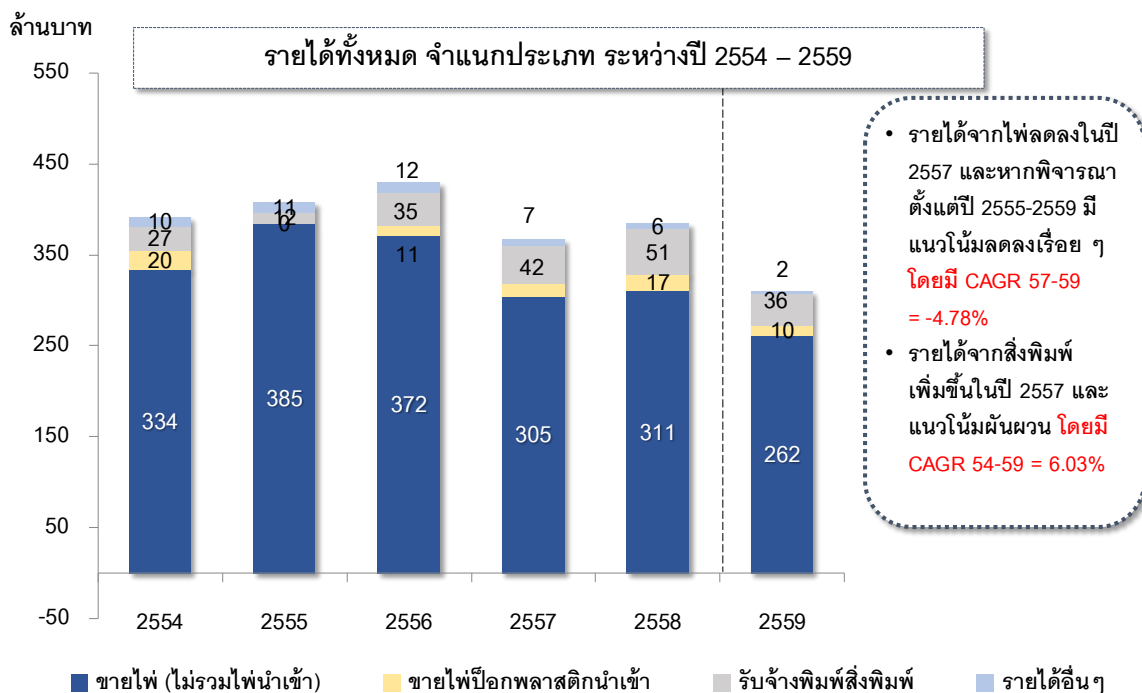
2. จุดอ่อนของโรงงานไฟ (Weaknesses)

● จุดอ่อนของโรงงานไฟ (Weaknesses)

W1 รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ลดลงทั้งไฟสัมปทานไฟนอกสัมปทานและงานพิมพ์โดยส่วนของไฟไทยลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญ

จากผลการดำเนินงานสิ้นสุด ณ ปี 2559 พบว่า โรงงานไฟมีรายได้โดยรวมลดลงทุกประเภททั้งในส่วนจของรายได้จากผลิตภัณฑ์ไฟ ซึ่งคาดการณ์ไว้ว่ารายได้จะลดลงเนื่องจากการขาดช่วงของสัมปทานระหว่างปี รายได้จากงานพิมพ์ ที่มีมูลค่าและสัดส่วนที่ลดลงค่อนข้างมาก จากรายได้เท่ากับ 51 ล้านบาทในปี 2558 เหลือเท่ากับ 36 ล้านบาทในปี 2559 รวมไปถึงรายได้อื่นๆ ทั้งรายได้จากการจำหน่ายไฟป็อกพลาสติกนำเข้า และรายได้อื่น จึงทำให้รายได้โดยรวมนั้นลดลง ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงรายได้แยกรายผลิตภัณฑ์พบว่า ผลิตภัณฑ์ที่มีสัดส่วนของกำไรสูง ได้แก่ ไฟป็อกพลาสติกขอบทองนั้น มีรายได้ลดลงกว่าครึ่งหนึ่ง เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า ในขณะที่ไฟป็อกพลาสติกซึ่งมีสัดส่วนของกำไรน้อยกว่า กลับมียอดรายได้เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การลดลงของรายได้ในปี 2559 นี้ จึงกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรโดยรวมของโรงงานไฟด้วยเช่นกัน

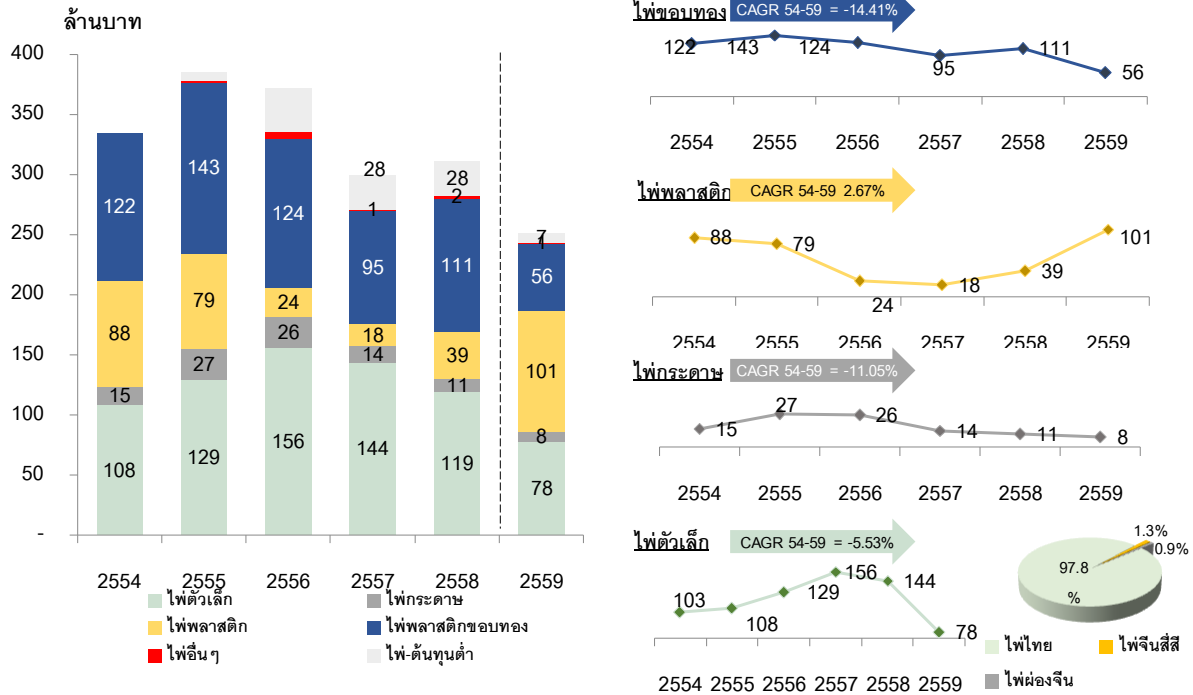
ส่วนผลิตภัณฑ์ไฟไทยนั้น ถือได้ว่ามีรายได้เท่ากับ 78 ล้านบาท ซึ่งต่ำที่สุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา



หมายเหตุ: รายได้อื่นๆ ประกอบด้วย รายได้จากกรประทัดราไฟป็อกต่างประเทศ รายได้เงินค่าผลประโยชน์ รายได้ค่าผลประโยชน์จากการใช้ทรัพย์สิน ดอกเบี้ยรับ รายได้อื่น และกำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สิน



โครงสร้างรายได้ไฟแต่ละประเภท ปี 2554 – 2559



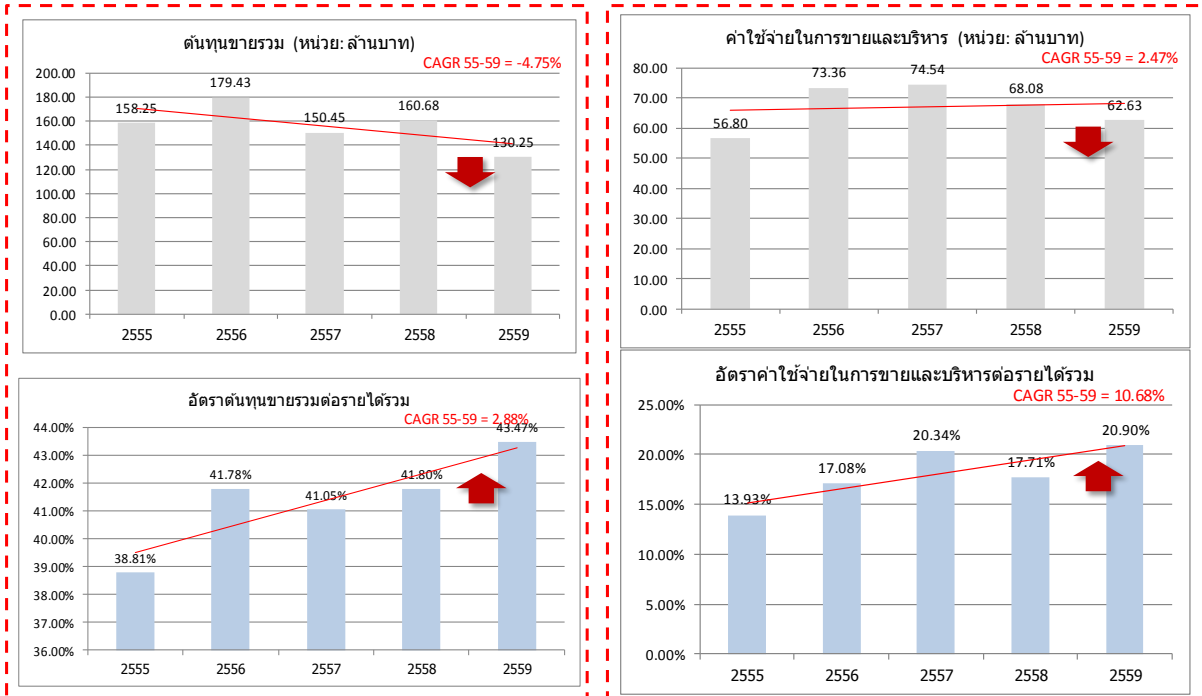
W2 สัดส่วนของต้นทุนในการผลิตและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ในปี 2559 พบว่า โรงงานไฟมีค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารและต้นทุนขายที่ลดลง อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเป็นสัดส่วนของค่าใช้จ่ายและต้นทุนต่อรายได้แล้ว กลับมีอัตราส่วนที่เพิ่มมากขึ้น และมีแนวโน้มอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ โรงงานไฟมีต้นทุนขายในปี 2559 เท่ากับ 130.25 ล้านบาท ซึ่งลดลงกว่าปีก่อนหน้า หรือในปี 2558 ที่เท่ากับ 160.68 ล้านบาท และมีต้นทุนขายรวม น้อยที่สุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงต้นทุนขายต่อรายได้แล้ว กลับมีสัดส่วนที่สูงมากขึ้น จากรายได้ที่ลดลงดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น โดยในปี 2559 มีสัดส่วนต้นทุนต่อรายได้ เท่ากับ ร้อยละ 43.47 ซึ่งสูงกว่าปี 2558 ที่เท่ากับร้อยละ 41.80 และสูงสุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา

ส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ในปี 2559 เท่ากับ 62.63 ล้านบาท ลดลงกว่าปีก่อนหน้า หรือในปี 2558 ที่เท่ากับ 68.08 ล้านบาทและเช่นเดียวกับต้นทุนขายต่อรายได้ พบว่า ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ มีสัดส่วนที่สูงมากขึ้น จากรายได้ที่ลดลง โดยในปี 2559 มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ เท่ากับ ร้อยละ 20.90 ซึ่งสูงกว่าปี 2558 ที่เท่ากับร้อยละ 17.71 และสูงสุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา



ต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายขายและบริหาร ปี 2555 – 2559



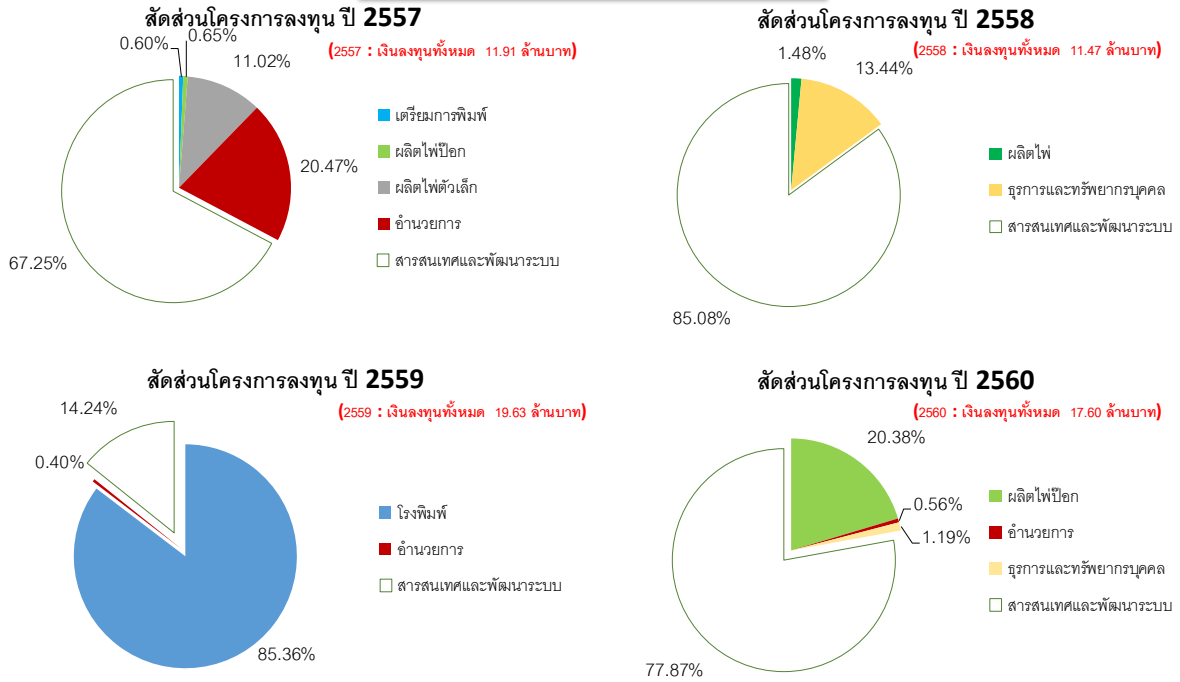
แผนภาพแสดงอัตรต้นทุนขายรวมต่อรายได้รวม และอัตรค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้รวม
ของ โรงงานไฟ ตั้งแต่ปี 2555-2559

W3 งบประมาณส่วนใหญ่ยังไม่ได้ถูกจัดสรรไปเพื่อสนับสนุนกิจกรรมหลัก (Core Activities) เมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรมเสริม (Non-Core Activities)

อ้างอิงจากสัดส่วนในการจัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของแต่ละส่วนงานตั้งแต่ปี 2557 จนถึงปี 2560 พบว่า โครงการส่วนใหญ่ของโรงงานไฟยังให้ความสำคัญกับการสนับสนุนกิจกรรม/โครงการเสริม (Non-Core Activities) มากกว่าการสนับสนุนกิจกรรม/โครงการหลัก (Core Activities) กล่าวคือ โรงงานไฟมีการจัดสรรเงินทุนเพื่อขับเคลื่อนโครงการอันสนับสนุนกิจกรรมหลักที่จะช่วยเพิ่มมูลค่าหรือสร้างรายได้ให้กับโรงงานไฟ เช่น โครงการในส่วนงานของส่วนผลิตไฟฟ้าป้อน ส่วนผลิตไฟฟ้าตัวเล็ก ส่วนเตรียมการพิมพ์ และส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ ค่อนข้างน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับ การจัดสรรเงินทุนเพื่อขับเคลื่อนโครงการในส่วนงานเสริมอื่น ๆ เช่น ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ ส่งผลให้การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟยังถูกจำกัดเพียงการเตรียมความพร้อมภายในเท่านั้น ยังไม่เป็นการพัฒนาขีดความสามารถเชิงรุกที่มากเพียงพอ

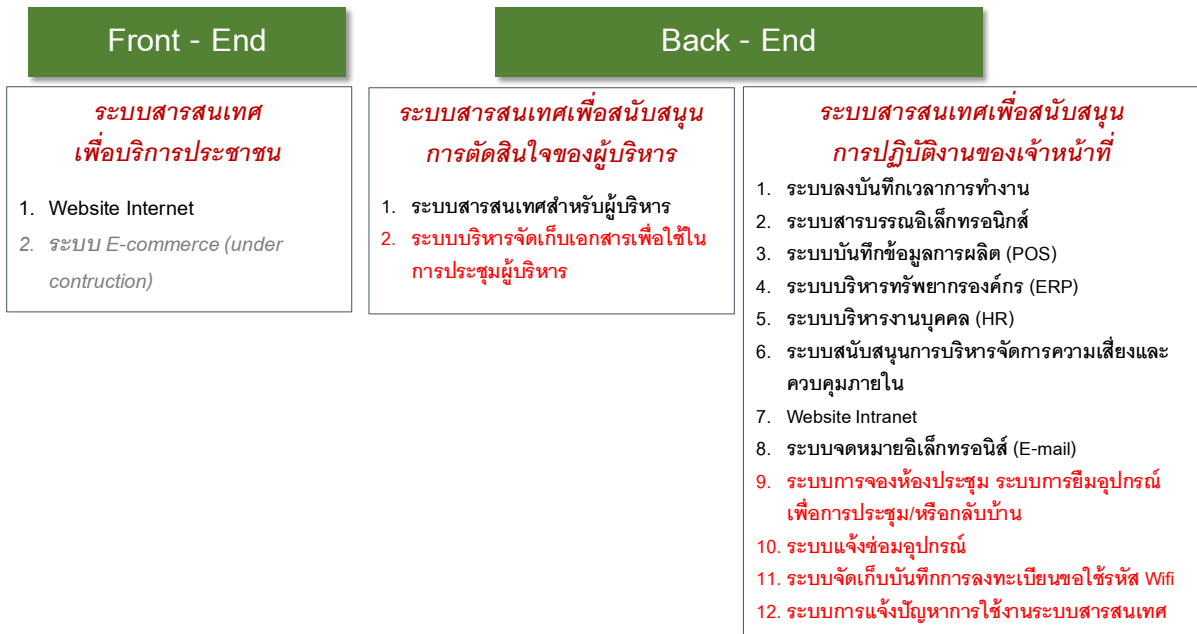


สัดส่วนโครงการลงทุนของโรงงานไฟ



แผนภาพแสดงสัดส่วนของงบประมาณโครงการลงทุน ของ โรงงานไฟ ตั้งแต่ปี 2557-2560

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณางบประมาณโครงการลงทุนด้านสารสนเทศและพัฒนาระบบแล้ว จะเห็นได้ว่าระบบสารสนเทศที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เป็นสารสนเทศในส่วนของงานสนับสนุน (Back office) ทั้งหมด



แผนภาพแสดงภาพรวมระบบสารสนเทศ ของ โรงงานไฟ ในปัจจุบัน

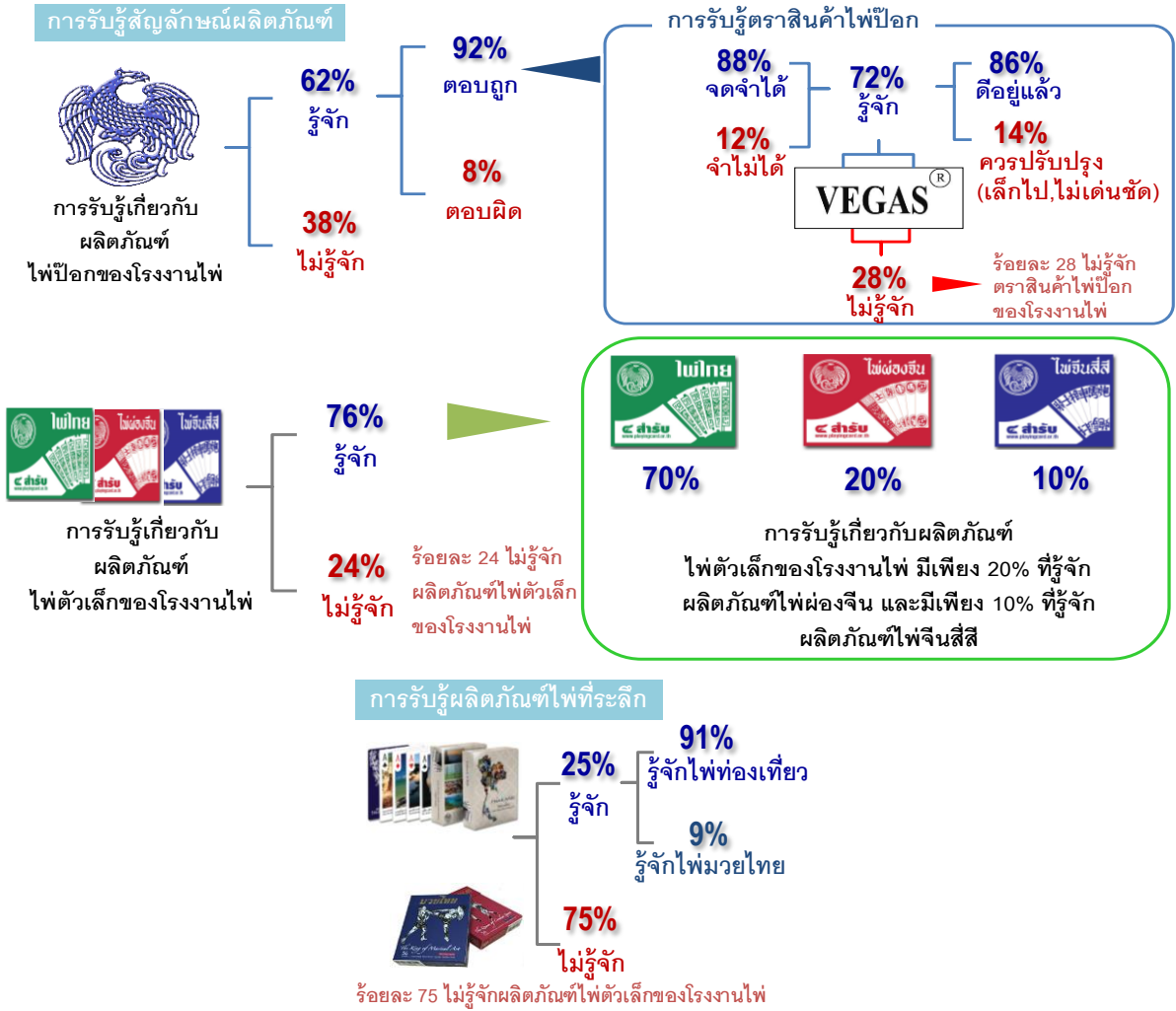


W4: การรับรู้ตราสินค้าและโรงงานไฟฟ้ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในตลาด

อ้างอิงจากรายงานสรุปผลสำรวจความพึงพอใจและความภักดีที่มีต่อผลิตภัณฑ์ไฟและสิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟฟ้กรมสรรพสามิต ประจำปี 2560 ที่ผ่านมา พบว่า แม้ในบางรายการสินค้าของโรงงานไฟฟ้ เช่น ไฟฟ้พลาสติกกอบทอง ยี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. GOLD – 111 และ ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้พลาสติก ยี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. SILVER – 222 เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายและได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคอย่างกว้างขวางเป็นเวลานาน อย่างไรก็ตาม ยังมีอีกหลายรายการสินค้าที่ยังไม่เป็นที่รู้จักในผู้บริโภค เช่น ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้รองจีน ไฟจีนสี่สี และผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ป้องกันกระดาศที่ระลึก เป็นต้น

ส่วนคู่ค้า ซึ่งเป็นร้านค้าปลีก และร้านค้าส่งนั้น มีการรับรู้เรื่องตราสินค้าของโรงงานไฟฟ้เป็นอย่างดี โดยรู้จักตราสินค้าของโรงงานไฟฟ้ ถึงร้อยละ 100 และรู้จักผลิตภัณฑ์ประเภทไฟฟ้ป้องกันเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม ร้านค้าปลีกส่วนใหญ่ ยังไม่ทราบว่าโรงงานไฟฟ้มีผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ตัวเล็ก และไฟฟ้ที่ระลึก ส่วนร้านค้าส่งส่วนใหญ่ ยังไม่ทราบว่าโรงงานไฟฟ้ที่ระลึกเช่นกัน

โรงงานไฟฟ้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างตราสินค้าให้ชัดเจน โดยผ่านการเพิ่มการจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์สินค้าให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย รวมไปถึงการสอดแทรกความรู้เกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าที่โรงงานไฟฟ้ได้ผลิตขึ้น เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในด้านคุณภาพและความเหมาะสมของราคา ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้ควรคำนึงถึงการส่งเสริมการขายและประชาสัมพันธ์ให้กับร้านค้าส่งและร้านค้าปลีกไปพร้อม ๆ กันเพื่อกระตุ้นให้ร้านค้าดังกล่าวช่วยทำให้ตรายี่ห้อเป็นที่รู้จัก (Brand Awareness) และช่วยสร้างความซื่อสัตย์ต่อตรายี่ห้อ (Brand Loyalty) อันจะช่วยส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ต่อไปในอนาคต



แผนภาพแสดงผลการรับรู้ตราสินค้าของไฟฟ้, ไฟฟ้ตัวเล็กและไฟฟ้ที่ระลึกของ ผู้บริโภคตามผลสำรวจความพึงพอใจประจำปี 2560



ภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ : ร้านค้าปลีก

การจดจำตราสัญลักษณ์



100%
จดจำได้
0%
จำไม่ได้

ในจำนวนร้านค้าปลีกที่
ตอบแบบสอบถาม ทุก
ร้านสามารถจดจำตรา
สัญลักษณ์ของโรงงาน
ไฟได้

การรับรู้ตราสินค้าไฟเปลือก

100%
จดจำได้
0%
จำไม่ได้

89%
รู้จัก
VEGAS®

90%
ติ้อยู่แล้ว
10%
ควรปรับปรุง
(ไม่เด่นชัด)

11%
ไม่รู้จัก

ร้อยละ 11 ไม่รู้จัก
ตราสินค้าไฟเปลือก
ของโรงงานไฟ

การรับรู้ผลิตภัณฑ์ไฟตัวเล็ก



13%
รู้จัก

ความคิดเห็น
ต่อรูปลักษณะ
ผลิตภัณฑ์

76%
ติ้อยู่แล้ว

24%
ควรปรับปรุง
(ไม่เด่นชัด)

87%
ไม่รู้จัก

ร้อยละ 87 ไม่
รู้จักผลิตภัณฑ์
ไฟตัวเล็กของ
โรงงานไฟ

การรับรู้ผลิตภัณฑ์ไฟที่ระลึก



14%
รู้จัก

36%
รู้จักไฟทองเที่ยว

64%
รู้จักไฟมวยไทย

86%
ไม่รู้จัก

ร้อยละ 86 ไม่รู้จักผลิตภัณฑ์ไฟที่ระลึกของโรงงานไฟ

ภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ : ร้านค้าส่ง

การจดจำตราสัญลักษณ์



100%
จดจำได้
0%
จำไม่ได้

ในจำนวนร้านค้าส่งที่
ตอบแบบสอบถาม ทุก
ร้านสามารถจดจำตรา
สัญลักษณ์ของโรงงาน
ไฟได้

การรับรู้ตราสินค้าไฟเปลือก

95%
จดจำได้
11%
จำไม่ได้

89%
รู้จัก
VEGAS®

88%
ติ้อยู่แล้ว
12%
ควรปรับปรุง
(ไม่เด่นชัด)

11%
ไม่รู้จัก

ร้อยละ 11 ไม่รู้จัก
ตราสินค้าไฟเปลือก
ของโรงงานไฟ

การรับรู้ผลิตภัณฑ์ไฟตัวเล็ก



91%
รู้จัก

ความคิดเห็น
ต่อรูปลักษณะ
ผลิตภัณฑ์

76%
ติ้อยู่แล้ว

24%
ควรปรับปรุง
(ไม่เด่นชัด)

9%
ไม่รู้จัก

ร้อยละ 9 ไม่
รู้จักผลิตภัณฑ์
ไฟตัวเล็กของ
โรงงานไฟ

การรับรู้ผลิตภัณฑ์ไฟที่ระลึก



25%
รู้จัก

27%
รู้จักไฟทองเที่ยว

73%
รู้จักไฟมวยไทย

75%
ไม่รู้จัก

ร้อยละ 75 ไม่รู้จัก
ผลิตภัณฑ์ไฟที่ระลึกของ
โรงงานไฟ

แผนภาพแสดงผลการรับรู้ตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟของ ร้านค้าปลีก และร้านค้าส่ง
ตามผลสำรวจความพึงพอใจประจำปี 2560

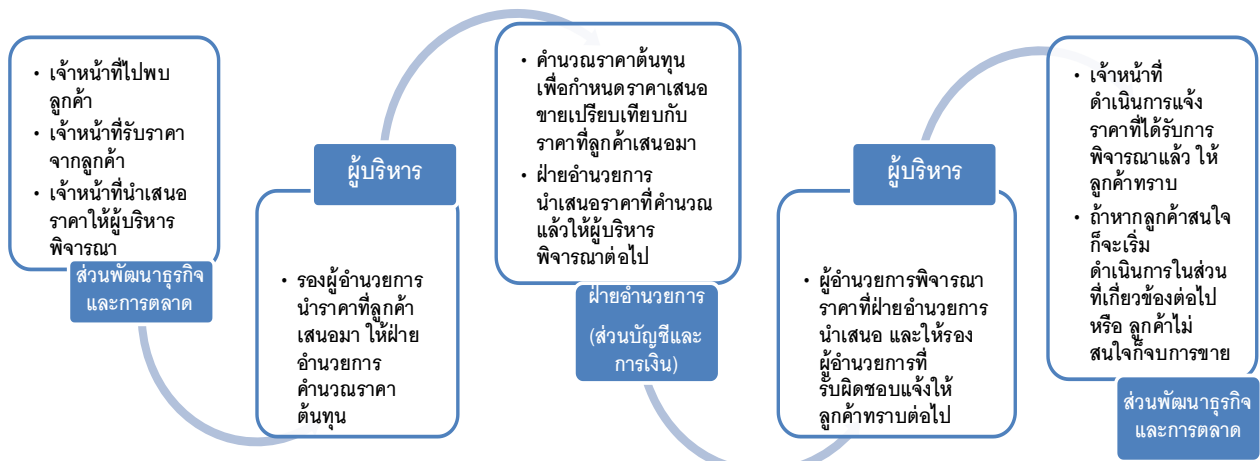


W5 การตลาดยังไม่มีประสิทธิภาพ 1) ไม่มีแผนการตลาดที่ชัดเจน 2) งบประมาณในการตลาดไม่เพียงพออาทิการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์คาร์บอนลูกค้า 3) เจ้าหน้าที่การตลาดขาดอำนาจในการตัดสินใจและยังอาศัยฝ่ายบัญชีในการกำหนดราคากระบวนการเสนอราคามีขั้นตอนใช้ระยะเวลานาน

ในด้านการทำตลาดเชิงรุก ของ โรงงานไฟ ยังพบว่า ผลกระทบจากการที่โรงงานไฟ ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟเป็นสินค้าหลักผ่านรูปแบบสัมปทานมาโดยตลอด ทำให้ในอดีตโรงงานไฟไม่ได้ให้ความสำคัญในงานการขายและการทำการตลาดทางตรงเท่าที่ควร จึงส่งผลให้ไม่มีความชำนาญในการทำการตลาดเชิงรุก ที่ต้องอาศัยงบประมาณ ความสามารถของบุคลากรการตลาด และเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย โดยพบว่า ข้อจำกัดด้านการตลาดปัจจุบัน มีประเด็นสำคัญ ได้แก่

- (1) ไม่มีแผนการตลาดที่ชัดเจนโดยไม่มีการจัดทำแผนการตลาดสำหรับโรงงานไฟ จะมีเพียงโครงการหรือกิจกรรมทางการตลาดบางกิจกรรมที่กำหนดขึ้นไว้ในแต่ละปี อาทิ การสำรวจความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ การออกตลาดเพื่อพบลูกค้าเป้าหมาย
- (2) งบประมาณในการตลาดไม่เพียงพอและไม่มีการกำหนดงบประมาณของส่วนการตลาดและการขายไว้อย่างชัดเจน อาทิการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์คาร์บอนลูกค้า
- (3) เจ้าหน้าที่การตลาดขาดอำนาจในการตัดสินใจและยังอาศัยฝ่ายบัญชีในการกำหนดราคากระบวนการเสนอราคามีขั้นตอนใช้ระยะเวลานาน

กระบวนการและขั้นตอนในการเสนอราคา



-- ระยะเวลาในการดำเนินงานตามขั้นตอนทั้งหมด ประมาณ 5 - 7 วัน --

แผนภาพแสดงผลกระบวนการและขั้นตอนในการเสนอราคา ของ โรงงานไฟ ในปัจจุบัน



W6 ขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์เฉพาะทางอันได้แก่ด้านกฎหมายด้านงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงด้านการทำตลาดเชิงรุกและช่างชำนาญการ

จากการสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงงานไฟ พบว่า ในด้านการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงนั้น ความสามารถของพนักงานด้านงานสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงเป็นหนึ่งในปัจจัยสำเร็จ (Key success factor)⁸ ของการประกอบธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง โดยพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงงานไฟในปัจจุบัน ทั้งในส่วนของสายงานการผลิตไฟและสิ่งพิมพ์ ยังคงขาดความชำนาญด้านงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงสมัยใหม่เนื่องจากประเภทของการดำเนินงานผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงยังจำกัดอยู่ในผลิตภัณฑ์บางประเภท

และปัจจุบัน ยังมีความต้องการบุคลากรที่มีประสบการณ์เฉพาะทางอันได้แก่ด้านกฎหมายด้านการทำตลาดเชิงรุกและช่างชำนาญการ เพื่อช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแนวนโยบายใหม่ในการขยายธุรกิจสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

W7 ยังไม่มีโครงสร้างงานด้านการวิจัยพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ชัดเจน

ปัจจุบัน โรงงานไฟ ยังไม่มีส่วนงานที่รับผิดชอบในด้านการวิจัยพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์โดยตรง โดยงานพัฒนาที่ผ่านมาอยู่ภายใต้งานของฝ่ายการพิมพ์ และฝ่ายผลิต และเมื่อพิจารณาในด้านงบประมาณ พบว่า โรงงานไฟไม่มีการกำหนดงบวิจัยพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจน ที่ผ่านมา ได้มีการใช้จ่ายด้านวิจัยพัฒนาอยู่บ้าง แต่อยู่ในระดับที่น้อยมาก โดยในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา โรงงานไฟมีค่าใช้จ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพียงปีเดียว ในปี 2557 เป็นเงินจำนวน 25,360 บาทเท่านั้น

⁸ที่มา : www.ibisworld.com

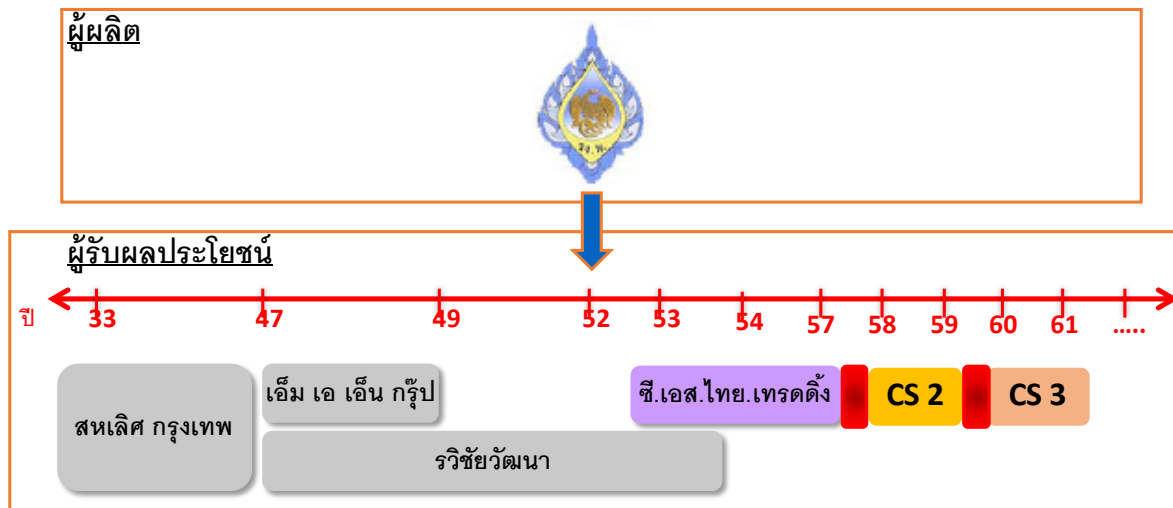


- **จุดอ่อนของธุรกิจไฟ (Weaknesses)**

W.c1 การบริหารสัญญาสัมปทานที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามแผนและมีระยะเวลาสัญญาที่สั้นลง

ในช่วงปี 2557-ปัจจุบันเกิดช่วงของการต่อสัญญาสัมปทานที่ไม่ต่อเนื่อง โดยในช่วงปี 2557 เกิดจากปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง ทำให้กระบวนการติดขัดล่าช้า ส่วนในช่วงปี 2559 นั้นเกิดจากการที่ไม่มีผู้เข้ายื่นเสนอเป็นผู้รับสัมปทานในช่วงแรก จึงทำให้เกิดการขาดช่วงของสัมปทานเกิดขึ้น

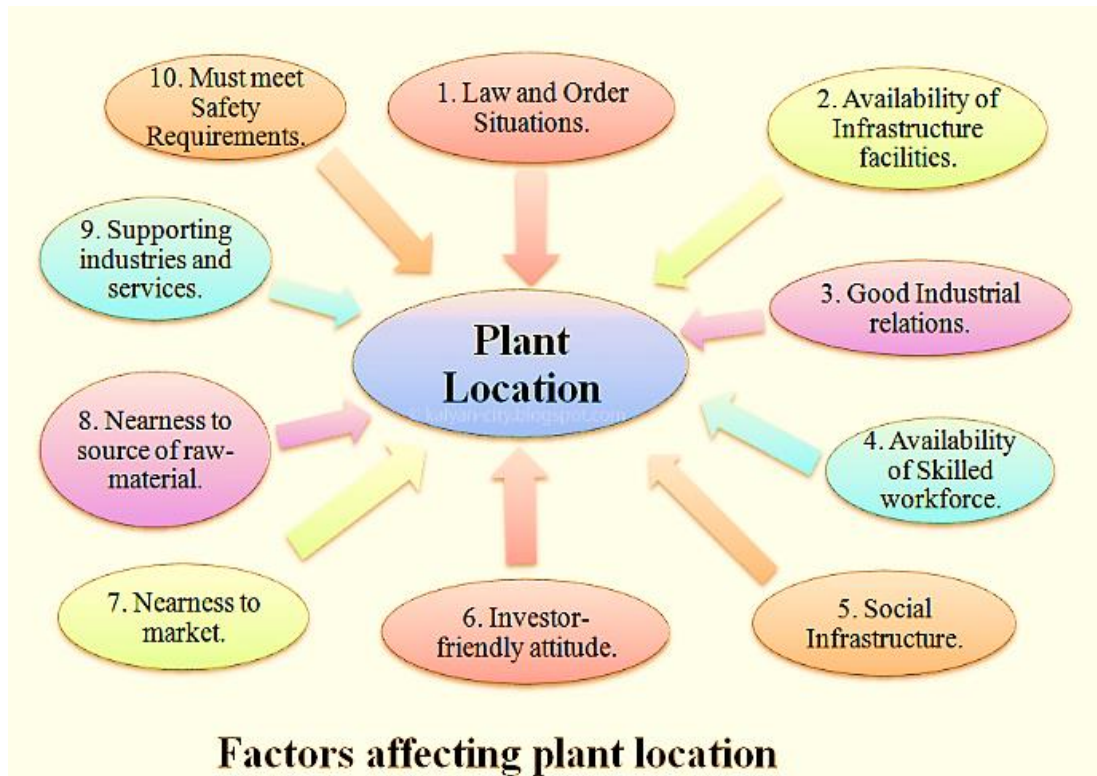
นอกจากนี้ สัญญาสัมปทานมีระยะเวลาสัญญาสั้นลงเนื่องจากสัญญาที่ผ่านมาได้พิจารณาถึงหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 ที่กำหนดให้สัญญาที่มีมูลค่าโครงการเกิน 1 พันล้านบาทต้องผ่านการพิจารณาการร่วมทุน อย่างไรก็ตาม ทางโรงงานไฟศาลาว่า การจัดทำสัญญาสัมปทานในรอบถัดไป จะขยายเวลาสัมปทานให้ยาวขึ้น โดยอยู่ในกรอบระเบียบข้อบังคับที่เป็นไปได้



แผนภาพแสดงช่วงของสัญญาสัมปทานและผู้รับสัมปทาน ของ โรงงานไฟ

W.c2 สภาพแวดล้อมและความพร้อมของโรงงานในปัจจุบันยังไม่เอื้ออำนวยต่อการขยายธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ในอนาคต

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



แผนภาพแสดงปัจจัยที่โรงงานไฟต้องให้ความสำคัญเมื่อมีการปรับปรุงโรงงานให้มีความเหมาะสม
และรองรับต่อการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ในอนาคต

W.c3การจำหน่ายไฟนอกสัมปทานด้วยตัวเอง ยังมีข้อจำกัดทั้งด้านบุคลากร การตลาด และระเบียบที่เกี่ยวข้อง
และ W.c4ระบบการขายออนไลน์ (e-commerce) พัฒนาขึ้นในรูปแบบ B2B ยังไม่สนับสนุนในการดำเนินธุรกิจแบบ
Mass

ด้วยข้อจำกัดด้านศักยภาพการตลาดที่ได้อ้างอิงไปแล้วในข้อ W5 ข้างต้น พบว่า ข้อจำกัดดังกล่าวส่งผลต่อ
การจำหน่ายไฟนอกสัมปทานด้วยตัวเอง ทั้งนี้ นอกจากประเด็นของศักยภาพบุคลากรด้านการตลาดแล้ว ยังพบว่า
การจำหน่ายไฟนอกสัมปทานปัจจุบัน ยังมีข้อจำกัดในหลายๆ ด้าน อาทิ ด้านนโยบายที่เน้นการจำหน่ายสินค้าแบบยก
ลังมากกว่าการขายปลีก ด้านผู้แทนจำหน่ายที่ปัจจุบันมีร้านค้าปลอดภาษี King Power และผู้แทนจำหน่ายรายเล็ก
อีกเพียงรายเดียว ทำให้การจำหน่ายไฟนอกสัมปทานยังอยู่ในวงจำกัดในปริมาณที่ไม่มากนัก

ส่วนระบบ e-Commerce ที่ได้พัฒนาขึ้น มีพื้นฐานแนวคิดในการพัฒนาระบบให้เป็นระบบแบบ B2B
สำหรับรองรับการสั่งสินค้ากับผู้แทนจำหน่าย จึงเป็นระบบที่มีขั้นตอนมาก และกำหนดให้ต้องลงทะเบียนและรอ
ยืนยันการอนุมัติใช้งาน ซึ่งไม่เหมาะกับการเปิดจำหน่ายแบบวงกว้างหรือ B2C อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันอยู่ในระหว่าง
การพัฒนาปรับปรุงระบบให้เหมาะสมต่อไป ระหว่างนี้จึงยังไม่มีเปิดให้บริการ e-Commerce ขึ้น



ข้อจำกัด

สถานที่จัดจำหน่าย:

ปัจจุบันมีเพียงร้านค้า
ปลอดภาษี King Power และผู้แทน
จำหน่ายรายเล็กอีกเพียงรายเดียว
ยังไม่ได้มีการวางขาย
ตามแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ

นโยบายในการจัดจำหน่าย:

กำหนดให้
ต้องสั่งซื้อสินค้าแบบยกถัง
มากกว่าการขายปลีก

การขายผ่านช่องทางออนไลน์:

ระบบ e-Commerce แบบ B2B
ที่มีขั้นตอนผ่านหลายชั้น
ในการซื้อสินค้า
โดยยังไม่พร้อมให้บริการ
ในปัจจุบัน

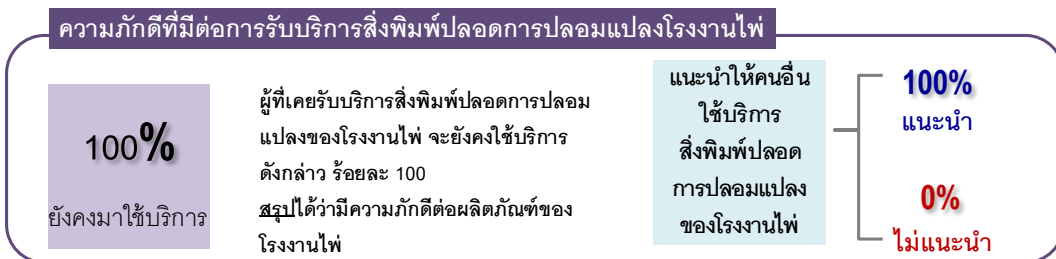
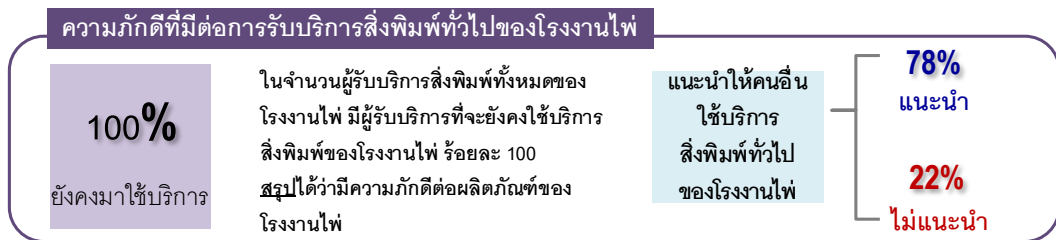
แผนภาพแสดงข้อจำกัดในการจำหน่ายไฟนออกสัมปทานด้วยตัวเอง



● จุดอ่อนของธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง(Weaknesses)

W.p1 การรับรู้ตราสินค้า และโรงงานไฟ ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางทั้งในตลาดภายในประเทศ และต่างประเทศ

การตลาดงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง ของ โรงงานไฟ นั้น ยังจำกัดอยู่ในกลุ่มลูกค้าที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานภาครัฐ อาทิ กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง สมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทยและสหกรณ์สยามเคหะสถานโดยยังไม่มีแผนการตลาดสำหรับการขยายกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน ทั้งนี้ แม้ว่าหลายๆ หน่วยงานที่รับจ้างงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง จะมีความพึงพอใจและความต้องการสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง แต่กลับ พบว่า หน่วยงานที่รับจ้างงานกับโรงงานไฟดังกล่าว ไม่มีแนวโน้มที่จะแนะนำให้คนอื่นใช้บริการต่อ



แผนภาพแสดงความภักดีต่อผลิตภัณฑ์งานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟ
ที่มา: การสำรวจความพึงพอใจของผลิตภัณฑ์ ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2560

W.p2 ขาดเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่มีจำเป็นต่อการขยายรูปแบบงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง และ W.p3 ยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตงานพิมพ์เองได้ครบวงจร ยังอาศัยการ Outsource งานภายนอก (ได้คัทลาย ปีม เจาะรู เข้าปกแข็ง)

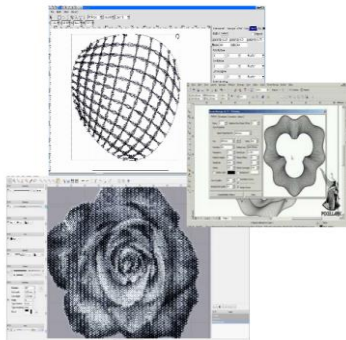
ธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงถือเป็นธุรกิจงานพิมพ์คุณภาพสูงที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีซ่อนเร้น (covert technology) และเทคนิคเฉพาะทางที่ซับซ้อน อันได้แก่ การออกแบบสิ่งพิมพ์เพื่อให้ยากต่อการปลอมแปลง การพิมพ์ข้อมูลสำคัญด้วยระบบดิจิทัล การวางระบบป้องกันการปลอมแปลงให้กับลูกค้าเพื่อความปลอดภัยของข้อมูล เป็นต้น ดังนั้น ปัจจัยสำคัญหลักเพื่อเริ่มต้นในการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงคือความพร้อมในการลงทุนเครื่องจักรขั้นสูงที่มีเทคโนโลยีสมบูรณ์แบบอันเอื้อต่อการผลิตงานพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงคุณภาพดี แต่อย่างไรก็ตาม ศักยภาพในการลงทุนของโรงงานไฟ ณ ปัจจุบันยังคงมีขีดจำกัด เนื่องจากไม่มีเงินทุนที่เพียงพอต่อการซื้อเครื่องจักรเพื่อผลิตสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงคุณภาพสูง



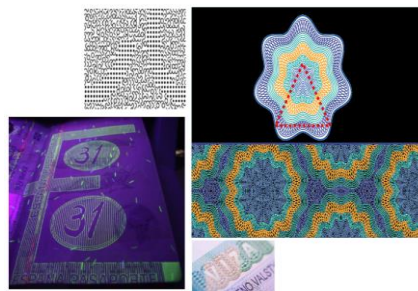
ในปัจจุบัน พบว่า โรงงานโม่มีเครื่องพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่สามารถใช้ผลิตงานพิมพ์ได้โดยสมบูรณ์ เช่น เครื่องพิมพ์แสตมป์ยาสูบและใบอนุญาตขนสุรา และเครื่องพิมพ์ไฟในประเภทต่างๆ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม หากโรงงานโม่มีแผนในการขยายธุรกิจสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในอนาคต เครื่องพิมพ์ของโรงงานโม่ที่มีอยู่อาจไม่สามารถรองรับการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเหล่านั้นได้ เนื่องจากการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงต้องอาศัยเทคนิคขั้นสูงและต้องมีเครื่องจักรที่มีคุณสมบัติที่หลากหลายประกอบกันในงานพิมพ์แต่ละขั้นตอน ซึ่งอาจใช้เทคนิคการพิมพ์มากกว่า 1 แบบ เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการป้องกันการปลอมแปลง เช่น เทคนิคการผสมหมึก, การปั๊มทอง, การกำหนดและควบคุมตัวเลขเฉพาะเพื่อการตรวจสอบเอกสารแต่ละชิ้น รวมถึงต้องใช้กระดาษลักษณะพิเศษในการพิมพ์ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า โรงงานโม่ยังคงขาดเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่มีความสำคัญต่อการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ซึ่งมีความจำเป็นต้องมีการลงทุนเครื่องพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในอนาคต

ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงถือเป็นธุรกิจงานพิมพ์คุณภาพสูงที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง (Covert Technology) และเทคนิคเฉพาะทางที่ซับซ้อน

- การออกแบบสิ่งพิมพ์เพื่อให้ยากต่อการปลอมแปลง
- การพิมพ์ข้อมูลสำคัญด้วยระบบดิจิทัล
- การวางระบบป้องกันการปลอมแปลงเพื่อความปลอดภัยของข้อมูลให้กับลูกค้า



Security Printing Software



Security Printing Paper



Security Printing Machines

นอกจากนี้ สำหรับการผลิตงานพิมพ์ทั่วไป ยังพบว่า โรงงานโม่ยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตเองได้ครบวงจร เนื่องจากข้อจำกัดด้านเครื่องจักรเป็นสำคัญ ทำให้ยังต้องอาศัยการ Outsource งานบางขั้นตอนให้กับผู้ผลิตภายนอก อาทิ ไตคัลลายปั๊มเจาะรูเข้าปากแข็ง ทั้งนี้ การดำเนินงานโดยผ่านผู้ผลิตหลายราย อาจเป็นข้อจำกัดที่ผู้ว่าจ้างงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงพิจารณาถึงความเหมาะสมในการดำเนินงานได้เช่นกัน

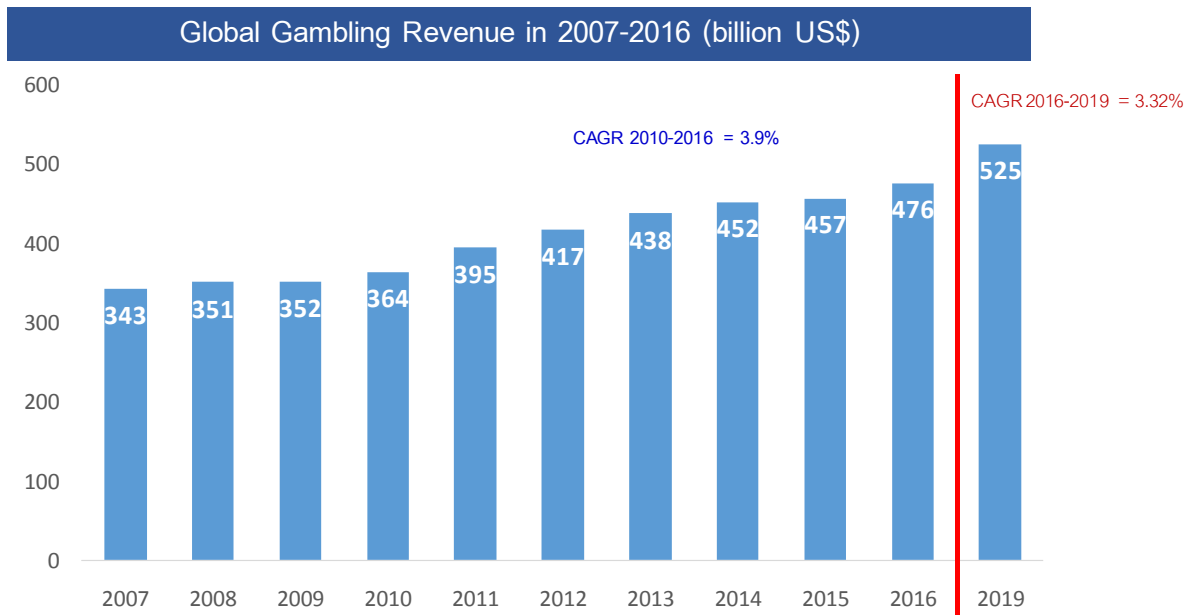


3. โอกาสของโรงงานไฟ (Opportunities)

- โอกาสของธุรกิจไฟ (Opportunities)

Q1 ธุรกิจการพนันมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง

อุตสาหกรรมการพนันทั่วโลก มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ธุรกิจการพนันทั่วโลกมีแนวโน้มการเติบโตของรายได้เฉลี่ยในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาเท่ากับร้อยละ 3.30 และในช่วง 7 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจการพนันมีอัตราการเติบโตของรายได้เฉลี่ยประมาณร้อยละ 3.9 ในขณะที่รายได้ของธุรกิจการพนันทั่วโลกมีมูลค่าเท่ากับ 476,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2016 และคาดว่าจะเติบโตเป็น 525,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2019 แสดงให้เห็นว่า ขนาดตลาดของโรงงานไฟในการจำหน่ายไฟภายนอกประเทศยังคงเปิดกว้าง หากโรงงานไฟพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตให้พร้อมต่อการแข่งขันและสามารถผลิตไฟที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าได้ ประกอบกับการทำการตลาดที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นก็จะสามารถช่วยให้โรงงานไฟสามารถขยายตลาดและหารายได้เพิ่มขึ้นได้



แผนภาพแสดงอัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจการพนันทั่วโลก ตั้งแต่ปี 2550- 2562⁹

Q2 พฤติกรรมการเสี่ยงโชคและเล่นการพนันด้วยไฟยังคงเป็นที่นิยมในระดับสากล

พฤติกรรมการเสี่ยงโชค และการพนัน ยากที่จะเปลี่ยนแปลง โดยความนิยมในระดับสากลยังมีมาก และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทั่วโลก ทั้งนี้อ้างอิงได้จากข้อมูลการสำรวจที่พบว่า ธุรกิจการพนันทั่วโลกมีแนวโน้มการเติบโตของรายได้เฉลี่ยในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา (2006-2015) เท่ากับร้อยละ 9.21 ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจ

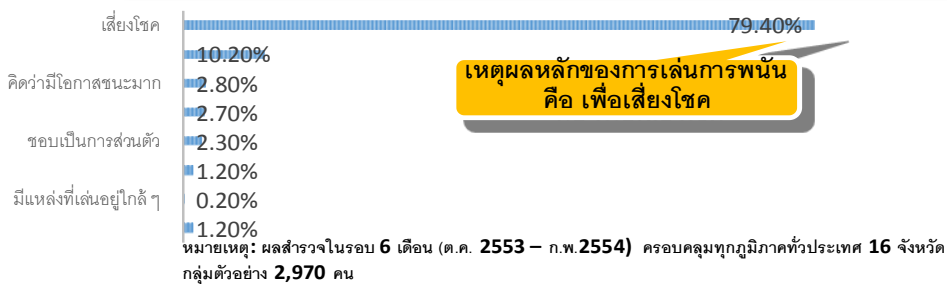
⁹ที่มา <https://www.pwc.com>



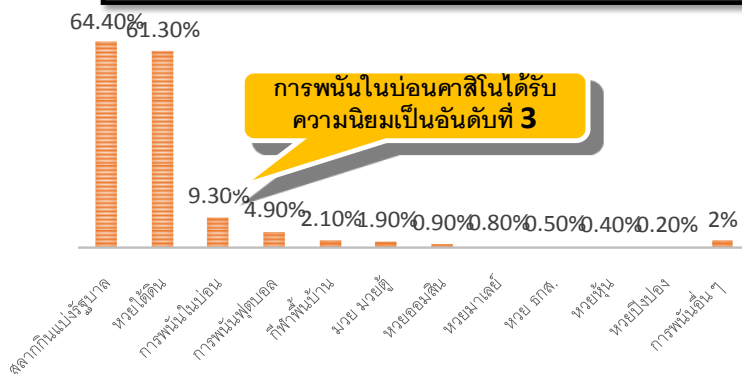
การพนันมีอัตราการเติบโตของรายได้เฉลี่ยประมาณร้อยละ 13 และธุรกิจการพนันในเอเชียมีแนวโน้มการเติบโตเฉลี่ยระหว่างปี 2011-2015 เท่ากับร้อยละ 18.30 ทำให้รายได้ของธุรกิจการพนันในเอเชียมีส่วนแบ่งทางการตลาดเท่ากับร้อยละ 43.4 ในปี 2015 ซึ่งเติบโตมาจากปี 2010 ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดเท่ากับร้อยละ 29.2

อีกทั้ง งานวิจัยเกี่ยวกับบ่อนการพนันตามแนวชายแดนระบุธุรกิจการพนันในเอเชียกำลังเป็นตลาดใหม่ที่ถูกกฎหมายและใหญ่ที่สุดในโลก โดยประเทศเพื่อนบ้านของไทยที่มีบ่อนการพนันถูกกฎหมายเพิ่มขึ้น เช่น กัมพูชามีบ่อนถูกกฎหมาย 10 แห่ง พม่า 5 แห่ง ลาว 3 แห่ง มาเลเซีย 3-4 แห่ง และสิงคโปร์ประมาณ 3-4 แห่ง ทำให้มูลค่ารวมของทั้งภูมิภาคเอเชียจากเดิมในปี 2553 มีมูลค่า 34,280 ล้านดอลลาร์สหรัฐ คาดว่าสิ้นปี 2558 จะมีมูลค่าโตเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 18.3% ในขณะที่ประเทศไทยมีบ่อนพนันผิดกฎหมาย ราว 1,500 แห่ง ทำให้จำนวนคนไทยที่ออกไปเล่นการพนันในประเทศเพื่อนบ้านเฉลี่ยแล้วประมาณปีละ 4 ล้านคน และมีเม็ดเงินไหลออกกว่า 100,000 ล้านบาทต่อปี อีกทั้ง อ้างอิงจากอาจารย์ผาสุก พงษ์ไพจิตร และคณะฯ ผู้ที่ได้ทำการสำรวจและให้ข้อมูลในหนังสือ อุตสาหกรรมการพนันในประเทศไทย และพบว่า ปี 2539-2541 ธุรกิจการพนันที่เป็นที่นิยมสูงสุด 3 อันดับแรก คือ หวยใต้ดิน บ่อนเถื่อน และพนันฟุตบอล ซึ่งบ่อนเถื่อนถือเป็นธุรกิจการพนันหนึ่งที่ต้องอาศัยไฟ้เป็นเครื่องมือหลักในการทำธุรกิจด้วย ดังนั้นโรงงานไฟ้จึงสามารถใช้โอกาสนี้ในการดำรงธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ้ต่อไป และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้าหรือตลาด เพื่อกระตุ้นยอดขายใหม่ได้

เหตุผลที่เล่นการพนันในปัจจุบัน (ร้อยละของประชากรที่เล่นการพนัน)



ประเภทการพนันที่ได้รับความนิยมในปี 2553 (ร้อยละของประชากรที่เล่นการพนัน)



แผนภาพแสดงผลการศึกษาสถานการณ์พฤติกรรมกรรมการพนันในประเทศไทย
ที่มา: การศึกษาสถานการณ์พฤติกรรมและผลกระทบการพนันในประเทศไทย
โดยสถาบันวิจัยสังคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกรกฎาคม 2554



O3 กฎหมายอนุญาตให้โรงงานไฟเป็นผู้เดียวที่สามารถผลิต นำเข้า และจำหน่ายไฟในประเทศไทย

โรงงานไฟไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมายด้านการผลิตและจัดจำหน่ายไฟภายในประเทศ กล่าวคือตามพระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486 โรงงานไฟเป็นผู้ค้ารายเดียวในประเทศที่สามารถผลิตและจำหน่ายไฟได้อย่างถูกกฎหมาย ทำให้เป็นโอกาสของโรงงานไฟที่จะใช้ความได้เปรียบตรงนี้ในการขยายรายได้ และส่วนแบ่งตลาดภายในประเทศของตัวเอง โดยอาจจะด้วยการพัฒนาคุณภาพของไฟให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น หรือการเพิ่มสินค้าใหม่ๆ ที่ต้องใช้ความรู้และเครื่องมือในการผลิตที่คล้ายกับของโรงงานไฟ

ตัวอย่างมาตราในพระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486 ที่แสดงถึงอำนาจผูกขาดแต่เพียงผู้เดียวในการผลิตและจำหน่ายไฟในประเทศ

พระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486	
<ul style="list-style-type: none">• มาตรา 5 ห้ามมิให้ผู้ใดทำไฟหรือนำไฟเข้ามา เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากอธิบดี• มาตรา 7 ห้ามมิให้ผู้ใดขายไฟเป็นการค้า เว้นแต่จะได้รับใบอนุญาตจากเจ้าพนักงานออกใบอนุญาต ผู้ซื้อต้องเสียค่าธรรมเนียมตามที่กำหนดใน กฎกระทรวงไม่เกินหนึ่งร้อยบาทใบแทนใบอนุญาตฉบับละไม่เกินสิบบาทและใบอนุญาตนั้นให้มีอายุเพียงวันที่ 31 ธันวาคม ของปีที่ออกใบอนุญาต• มาตรา 9 ห้ามมิให้ผู้ใดขายหรือมีไว้เพื่อขาย ซึ่งไฟที่กระทำให้ขึ้นเพื่อฝ่าฝืนมาตรา 6• มาตรา 11 ห้ามมิให้ผู้ใดมีไว้ในครอบครองซึ่งแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ไฟ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากอธิบดี	<p>ด้วยพระราชบัญญัติไฟดังกล่าวข้างต้น ทำให้เป็นโอกาสของโรงงานไฟที่จะนำความได้เปรียบที่เป็นผู้เดียวที่สามารถผลิตและจำหน่ายไฟได้ภายในประเทศ จึงทำให้มีโอกาสมากที่จะทำการขยายตลาดภายในประเทศรวมทั้งต่างประเทศเพื่อเพิ่มยอดขาย และผลประโยชน์ หลังจากได้มีการไปศึกษาผู้ผลิตไฟในต่างประเทศ ผู้ผลิตไฟในประเทศต่างๆ มีการผลิตสินค้าอย่างอื่นที่มีความคล้ายคลึง และมีการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการผลิตที่สามารถใช้เหมือนหรือคล้ายการผลิตไฟ ตัวอย่างเช่น</p> <ul style="list-style-type: none">- การเพิ่มสาขาหรือตัวแทนจำหน่ายเพื่อรับผลิตไฟตามที่ถูกค่าต้องการให้ผลิตด้วยการออกแบบสวดลายต่างๆ ตามที่ถูกค่าต้องการ- รับสั่งทำสินค้าต่างๆ ที่ต้องใช้เทคนิคการพิมพ์และเครื่องพิมพ์ที่โรงงานไฟมีตามที่ถูกค่าต้องการ เช่น ปฏิทิน, Flash drive, ปากกา, เครื่องคิดเลข, แก้ว, แผ่นรองเมาส์, กระเป๋า เพื่อจำหน่ายหรือเป็นของแถมตามเทศกาลต่างๆ ตามโอกาส- การเติบโตของคาสีโนในย่านอาเซียน รวมถึงทั่วเอเชียค่อนข้างเป็นไปในทางบวก ทำให้ความต้องการของไฟจากคาสีโนนอกประเทศเพิ่มขึ้น เพราะฉะนั้นการนำสินค้าหลักซึ่งคือไฟ เสนอขายตามคาสีโนนอกประเทศจึงมีความเป็นไปได้ ถ้ามาตรฐานเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

อย่างไรก็ตาม ดังที่กล่าวไปแล้วในบริบทแวดล้อมที่สำคัญข้างต้น การออก พรบ. ภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่ พ.ศ. 2560 นั้น มีรายละเอียด ส่วนที่ 3 ไฟ ที่ได้กำหนดกรอบการควบคุมผลิตภัณฑ์ไฟ ตั้งแต่การผลิต การครอบครอง การนำเข้า และการขายไว้ โดยมีเนื้อหาสาระที่เปิดกว้างมากขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อการแข่งขันที่มากขึ้นในอนาคตได้

O4 การพัฒนาเทคโนโลยีการพิมพ์มีความก้าวหน้ามากขึ้น เปิดโอกาสให้มีช่องทางในการทำธุรกิจมากยิ่งขึ้น

ในปัจจุบัน เทคโนโลยีด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เครื่องพิมพ์ต่างๆ จึงถูกพัฒนาให้มีศักยภาพในการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในหลากหลายประเภทงานพิมพ์ และตรงกับความต้องการที่เปิดกว้างของลูกค้ามากยิ่งขึ้น ดังนั้น หากโรงงานไฟมีความสามารถในการผลิตและเสนอบริการแก่ลูกค้างานพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงต่าง ๆ ได้หลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสม โรงงานไฟก็จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น อันจะทำให้ได้รับฐานลูกค้าที่กว้างขึ้นตามลำดับด้วย



Custom Poker Cards (63 x 88mm)

Pick a poker design to get started:

Range of card designs available for customizing card back or both face and back

Total 139 items



Custom Game Cards (63 x 88mm)



Classic Choice - Custom Poker Back



Custom Game Card Tokens



Personalized Birthday Playing Cards



Custom Birthday Playing Cards with Border

แผนภาพแสดงตัวอย่าง Custom Poker Cards ในต่างประเทศไทย

Q5 อุตสาหกรรมการผลิตไฟฟ้มีกำไรส่วนเกินอยู่ในตลาด

ในปัจจุบันโรงงานไฟฟ้จำหน่ายไฟฟ้ผ่านระบบสัมปทาน ซึ่งมีข้อดีในการควบคุมปริมาณขายได้คงที่ แต่จะมีข้อจำกัดในเรื่องของการกำหนดราคาขายที่ไม่สามารถกระทำได้อย่างอิสระ กล่าวคือ ผู้รับสัมปทานสามารถกำหนดราคาจำหน่ายผลิตภณที่ไฟฟ้ได้เอง ทำให้ส่วนต่างของราคาขายปลีกในท้องตลาด และราคาขายตามระบบสัมปทาน มีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก ดังนั้นหากโรงงานไฟฟ้ดำเนินการจำหน่ายไฟฟ้ด้วยตนเอง จะทำให้มีโอกาสกำหนดราคาไฟฟ้ในท้องตลาดได้เอง และได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดดังกล่าวได้

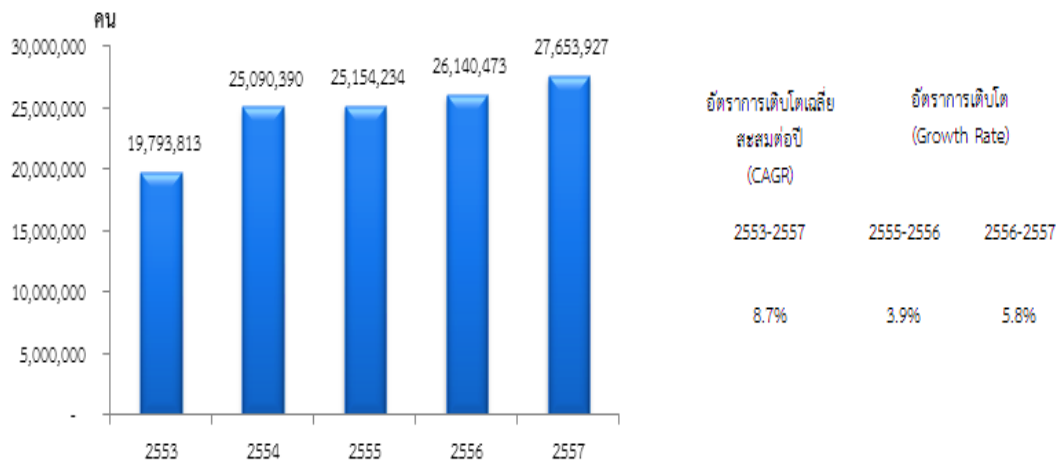
ประเภทไฟฟ้	ต้นทุนการผลิต	ราคาให้ผู้รับสัมปทาน	ราคาขายปลีกในร้านค้า
ไฟฟ้ปกพลาสติกขอบทอง VEGAS V.G. GOLD 111	67.41	235.4	495
ไฟฟ้ปกพลาสติก VEGAS V.G. 222	55.86	171.2	310
ไฟฟ้ปกกระดาษ VEGAS V.G. 333	12.82	96.3	180
ไฟฟ้ตัวเล็ก (ไฟฟ้ไทย ไฟฟ้ฉงจิน ไฟฟ้จีนสี่สี)	12.9-13.74	44.94	60

แผนภาพแสดงต้นทุนการผลิตราคาให้ผู้รับสัมปทาน และราคาขายปลีกในร้านค้า

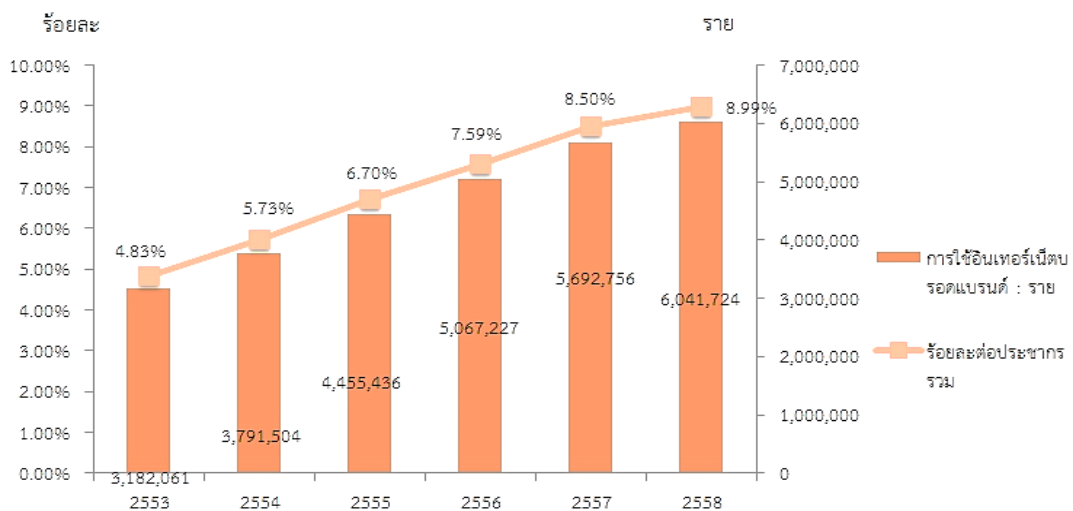


O6 นโยบาย Thailand 4.0 และการใช้งานอินเทอร์เน็ตมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น เพิ่มโอกาสในการขยายตลาด

นอกจากนโยบายภาครัฐ Thailand 4.0 ที่สนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการแล้ว ยังพบว่า ประมาณการการเข้าถึงข้อมูลทาง Internet ของประชากรประเทศไทย ก็มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และยังมีสถิติต่างๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้งานอินเทอร์เน็ตของคนไทย ไม่ว่าจะเป็น สื่อสังคมออนไลน์ที่คนไทยนิยมที่สุด และเหตุผลของการตัดสินใจในการเข้าเว็บไซต์ ดังนั้นจึงเป็นโอกาสของโรงงานไฟในการใช้สถิติและช่องทางเหล่านี้เพื่อประชาสัมพันธ์ถึงกิจกรรม สินค้า และการดำเนินงานได้อย่างตรงจุด ตรงช่องทางการใช้งานและถูกต้องตามกลุ่มลูกค้า



กราฟแสดงจำนวนผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต (ราย) ที่เพิ่มขึ้นในช่วงปี 2553-2558



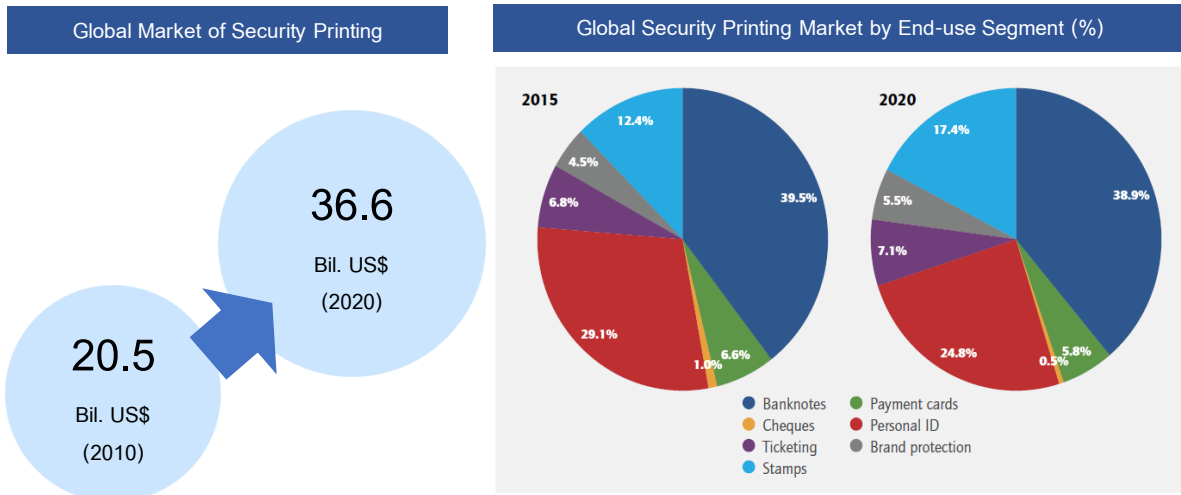
กราฟแสดงจำนวนผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต (ราย) เทียบกับประชากรโดยรวมในปี 2553-2558



● **โอกาสของธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง(Opportunities)**

07 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องในอนาคต

มีผลการศึกษาคาดการณ์ว่าในปี 2563ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลก จะมีมูลค่าสูงถึง 36.60 พันล้านดอลลาร์ ซึ่งหากพิจารณาถึงอัตราการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง (CAGR) ทั่วโลกตั้งแต่ปี 2556 ถึง 2561(2013-2018) จากการคาดการณ์ พบว่าจะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องไปในอนาคต โดยมี CAGR ที่เท่ากับ 6.3% (แบ่งออกเป็น CAGR เฉลี่ยระหว่างปี 2551-2556 ที่เท่ากับ 6.7% และ CAGR เฉลี่ยระหว่างปี 2556-2561 ที่เท่ากับ 5.9%) ทั้งนี้ ปัจจัยหลักของการเติบโตที่ต่อเนื่องของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลกเป็นผลมาจากการเติบโตของธุรกิจต่างๆ ทั่วโลก ประกอบกับมีการทำการค้าระหว่างประเทศ การเปิดการค้าเสรี การเพิ่มขึ้นของการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ความนิยมในการบริโภคสินค้า luxury goods อันนำไปสู่การป้องกันสินค้าปลอมแปลงจากผู้ผลิต ความนิยมในการซื้อขายและจ่ายในรูปแบบสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง ทำให้ความต้องการในสิ่งพิมพ์ประเภท National ID ePassport หลากหลาย มีมากขึ้น เป็นต้น



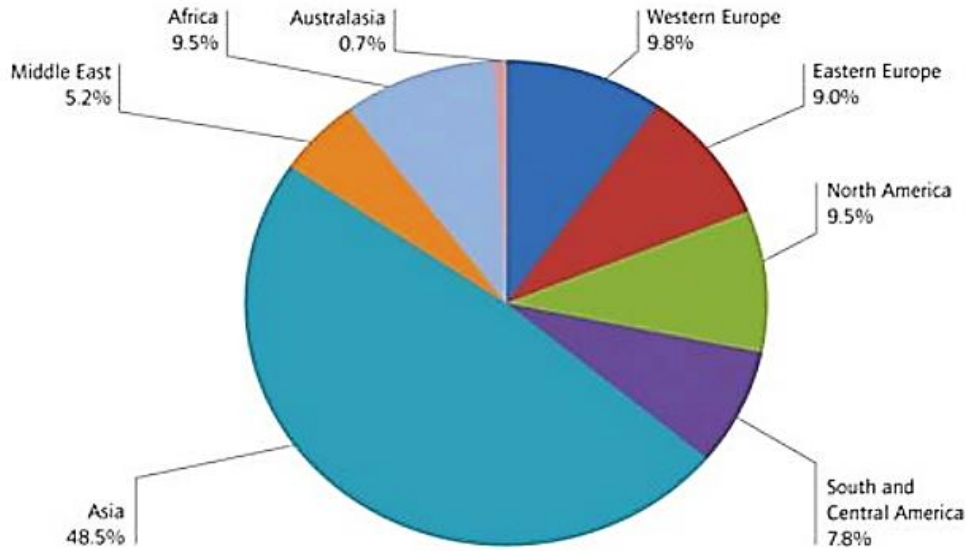
Source: Smithers Pira

แผนภาพแสดงประมาณการณ์การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลก

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



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



Source: Smithers Pira

แผนภาพแสดงอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในตลาดโลก แบ่งตามภูมิภาค ซึ่งเอเชียเป็นเขตที่มีอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงที่สุด เท่ากับร้อยละ 48.50

Q8 การขยายตัวของตลาดเครื่องดื่ม การส่งเสริมการขาย และความหลากหลายในผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น เป็นผลดีต่องานพิมพ์แอสแตมป์

การปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับการเก็บภาษีเครื่องดื่มที่มีส่วนผลิตของน้ำตาลเกินกำหนดตาม พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิตพ.ศ. 2560 จากการที่ภาครัฐส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพที่แข็งแรงและปราศจากโรคจึงส่งผลต่อการควบคุมผลิตภัณฑ์ของกรมสรรพสามิตและประกอบกับธุรกิจเครื่องดื่มมีแนวโน้มที่สูงขึ้นเรื่อยๆทำให้มีแนวโน้มที่จะต้องเพิ่มจำนวนแอสแตมป์หรือแอสแตมป์สติ๊กเกอร์เพื่อติดบนผลิตภัณฑ์ดังกล่าวเป็นจำนวนมากขึ้นตามการขยายตัวของตลาดของธุรกิจเครื่องดื่ม จึงเป็นโอกาสที่ดีที่โรงงานไฟจะสามารขยายการผลิตเพื่อรองรับการขยายตัวดังกล่าวต่อไปในอนาคต



มูลค่าตลาดเครื่องดื่ม

230,000
ล้านบาท
(2559)

ปริมาณตลาดเครื่องดื่ม

8,600
ล้านลิตร
(2559)

ประเภทเครื่องดื่ม	อัตราภาษี
เครื่องดื่มที่มีน้ำตาล 6-10 กรัม/100 มิลลิลิตร	20% ของราคาขายปลีก
เครื่องดื่มที่มีน้ำตาลมากกว่า 10 กรัม/ 100 มิลลิลิตร	25% ของราคาขายปลีก



**O9 กรมสรรพสามิตมีงานพิมพ์แสดมภ์จำนวนมาก รวมไปถึงหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ยังคงมีความต้องการงานพิมพ์
ปลอดภัยปลอมแปลงในปริมาณมาก**

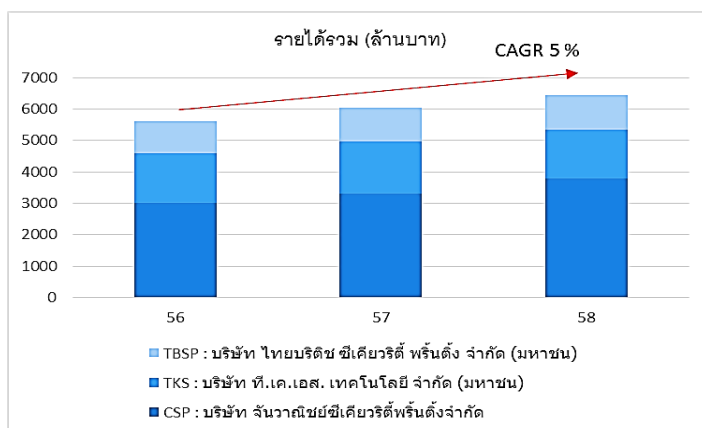
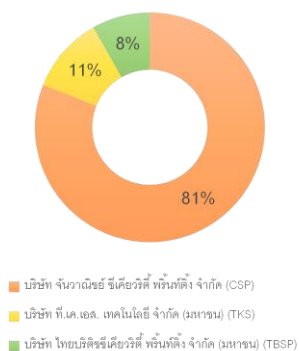
ในปัจจุบัน พบว่า กรมสรรพสามิต และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจหลายภาคส่วน เช่น บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ยังคงมีความต้องการในการใช้บริการงานพิมพ์อย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มว่าจะต้องการใช้บริการงานพิมพ์ในหลากหลายประเภทมากขึ้น เช่น งานพิมพ์แสดมภ์ ดวงแสดมภ์ ไปรษณียบัตร ไปรษณียบัตรบอลโลก และสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลงตลอดจนเอกสารอื่น ๆ ส่งผลให้มีหน่วยงานเอกชนให้ความสนใจเข้าร่วมเสนอรับจ้างพิมพ์งานเพิ่มขึ้น ดังนั้น หากโรงงานไฟสามารถเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับงานพิมพ์ได้อย่างครบวงจร โรงงานไฟก็จะมีโอกาสได้รับการพิจารณาเป็นผู้รับจ้างพิมพ์งานจากกรมสรรพสามิตและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ก่อนบริษัทภาคเอกชน

**O10 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลงโดยมีนวัตกรรมใหม่ๆ เปิดโอกาสให้มี
ช่องทางในการทำธุรกิจขยายตลาดและกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น**

และ **O11 จำนวนผู้ให้บริการงานสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลงในประเทศมีน้อยรายและมีข้อจำกัดในการเข้าสู่ตลาด
ทำให้การแข่งขันทางการค้าไม่รุนแรง**

อ้างอิงจากบทวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับสถานะตลาดเอกสารป้องกันการปลอมแปลงหรือปลอดภัยเพิ่มเติม¹⁰ พบว่า เป็นตลาดที่มีผู้แข่งขันน้อยราย เนื่องจากมีเรื่องกฎหมายควบคุมผู้ผลิตเข้ามาเกี่ยวข้อง และเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนมาก เนื่องจากต้องใช้วัสดุพิเศษในการพิมพ์ที่พัฒนาด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง เช่น การใช้กระดาษใส่สารเคมีบางชนิดเพื่อให้ทำปฏิกิริยากับสารเคมีต่างๆ และมีการเพิ่มลายน้ำ หรือการติดวัสดุแววแสง เป็นต้น รวมทั้งต้องมีระบบการออกแบบเพื่อป้องกันการปลอมแปลง และมีการลงทุนในการทำห้องพิมพ์แยกบริเวณเพื่อรักษาความปลอดภัย อีกทั้งหากลูกค้าได้ติดต่อประสานงานกับผู้ผลิตแล้วย่อมไม่นิยมที่จะเปลี่ยนผู้ผลิตบ่อยครั้งเนื่องจากตระหนักถึงปัญหาในด้านความปลอดภัย

Market share (Major Players)



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

¹⁰ที่มา <http://pantavanij.blogspot.com/2009/05/34.html>



ดังนั้น การแข่งขันทางการค้าจึงไม่รุนแรงเมื่อเทียบกับตลาดสิ่งพิมพ์โดยทั่วไป หากวิเคราะห์ลงไปในธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงในประเทศไทยนั้น พบว่ามากกว่า 90% ของส่วนแบ่งทางการตลาดยังคงเป็นผู้ผลิตเอกชนรายใหญ่เดิม อันได้แก่ 1) บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) 2) บริษัท ไทยบริติชซีเคียวริตี พรีนติ้ง จำกัด (มหาชน) 3) บริษัท จันวาณิชย์ ซีเคียวริตี พรีนติ้ง จำกัด และกลุ่มผู้ผลิตหลักดังกล่าว ยังคงมีอัตราการเติบโตในด้านรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงอย่างต่อเนื่องเท่ากับร้อยละ 5 ตั้งแต่ปี 2556-2558 (ข้อมูลประมาณการ) และจากผลการวิเคราะห์ที่สถานะตลาดสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงภายในประเทศไทย ที่อ้างอิงได้จากเอกสารประกอบผลการสัมมนา การเพิ่มมูลค่าสิ่งพิมพ์กับระบบเทคโนโลยีต่อต้านการปลอมแปลง¹¹ พบว่า ปริมาณความต้องการงานสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงในประเทศไทยยังคงมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องเนื่องจากเจ้าของสินค้าที่สั่งพิมพ์สิ่งพิมพ์มีความต้องการหรือความคาดหวังจากโรงพิมพ์สูงขึ้นกว่าแต่ก่อน เช่น เจ้าของสินค้าต้องการให้มีการผลิตสินค้าที่เป็นของแท้และป้องกันการปลอมแปลงหรือละเมิดลิขสิทธิ์ได้ในระดับหนึ่งเพื่อสร้างความเชื่อถือให้ผู้บริโภค, เจ้าของสินค้าต้องการให้สินค้ามีลักษณะที่สามารถติดตามได้ใน supply chain เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสินค้าจะไม่สูญหายหรือหากมีการปลอมแปลงก็สามารถพิสูจน์ได้ เป็นต้น ดังนั้นโรงพิมพ์หรือโรงงานที่ผลิตสินค้าจึงต้องมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการด้านนี้ของเจ้าของสินค้าที่นอกเหนือจากความต้องการพื้นฐานที่ต้องพิมพ์ให้สวยงามและมีคุณภาพ จึงแสดงให้เห็นว่ามีปริมาณความต้องการของลูกค้าสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงที่คงเหลืออยู่ในตลาดจะเป็นโอกาสสำหรับผู้ผลิตรายใหม่ (โรงงานไฟ) ในการเข้ามาแบ่งส่วนแบ่งตลาดนั่นเอง

4. อุปสรรค หรือข้อจำกัดของโรงงานไฟ (Threats)

- **อุปสรรคหรือข้อจำกัดของธุรกิจไฟ(Threats)**

T1 การออกร่างพรบ.สรรพสามิตฉบับใหม่ ซึ่งจะส่งผลให้มีภาระต้นทุน และเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันได้มากขึ้น

ดังที่กล่าวไปแล้วในบริบทแวดล้อมที่สำคัญข้างต้น การออก พรบ. ภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่ พ.ศ. 2560 นั้น มีรายละเอียด ส่วนที่ 3 ไฟ ที่ได้กำหนดกรอบการควบคุมผลิตภัณฑ์ไฟ ตั้งแต่การผลิต การครอบครอง การนำเข้า และการขายไว้ โดยมีเนื้อหาสาระที่เปิดกว้างมากขึ้น อาจส่งผลต่อการแข่งขันที่มากขึ้นในอนาคตได้

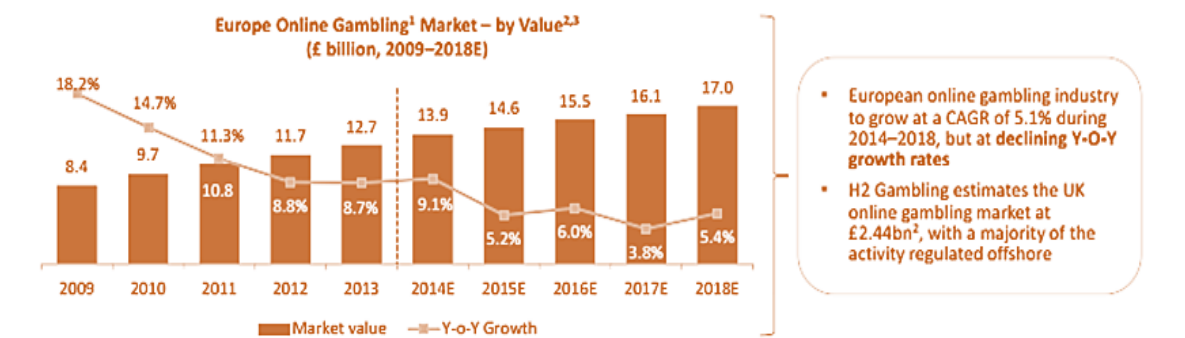
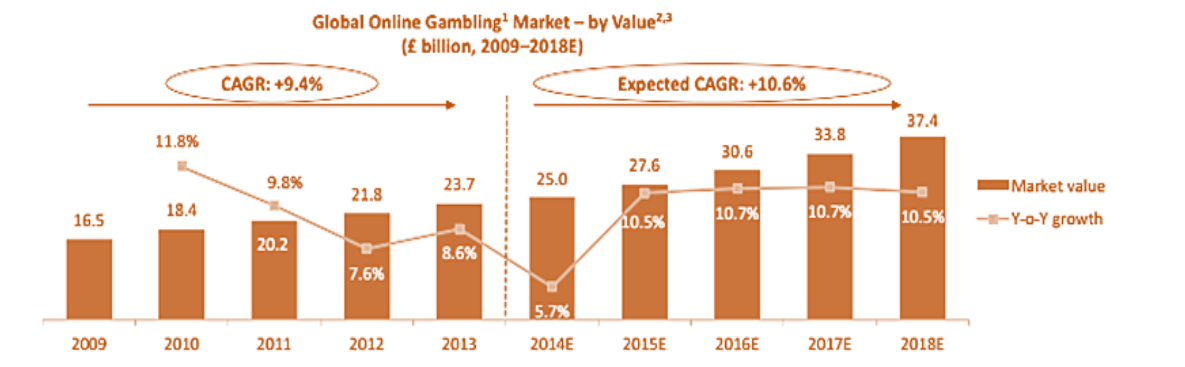
T2 แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการซื้อสินค้าออนไลน์ และอีคอมเมิร์ซ ทำให้เข้าถึงไฟต่างประเทศมีเทคโนโลยีการผลิตที่สูง และมีรูปแบบที่หลากหลายได้ง่าย

¹¹รายงานผลการสัมมนา เรื่อง การเพิ่มมูลค่าสิ่งพิมพ์กับระบบเทคโนโลยีต่อต้านการปลอมแปลง จัดโดย ภาควิชาเทคโนโลยีการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี วันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 ณ หอเกียรติยศ อาคารเรียนรวม 3 ภาควิชาเทคโนโลยีการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์



ในปัจจุบัน การสื่อสารและการเข้าถึงบริการทางอินเทอร์เน็ต และการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ เป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นจะส่งผลต่อระดับความรุนแรงในการแข่งขันของโรงงานไฟ ก่อคือ ผลกระทบจากการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีต่างๆ และจำนวนการใช้งานของอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์มือถือในปัจจุบันที่เพิ่มมากขึ้น ส่วนหนึ่งทำให้ประชาชนมีทางเลือกในการเล่นพนันมากขึ้น โดยเฉพาะการพนันออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ตที่มีแนวโน้มการเติบโตขึ้นทุกปี ทั้งนี้ พบว่า ในภูมิภาคเอเชีย เกมการพนันออนไลน์มีแนวโน้มเติบโตอย่างมาก เนื่องจาก รัฐบาลในภูมิภาคให้การสนับสนุนการเปิดธุรกิจการพนัน อีกทั้ง อีกไม่กี่ปีข้างหน้าธุรกิจการพนันในเอเชียถูกคาดการณ์ว่าจะขึ้นนำหน้าธุรกิจการพนันในสหรัฐอเมริกาและยุโรปซึ่งเป็นตลาดดั้งเดิม และกลายมาเป็นตลาดการพนันถูกกฎหมายที่ใหญ่ที่สุดในโลก โดยภาครัฐ และภาคธุรกิจต่างก็พยายามคิดค้นหาเกม การพนันประเภทใหม่ๆ ผ่านช่องทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การพนันบ่อน ออนไลน์ และการพนันฟุตบอลออนไลน์ เป็นต้น ดังนั้น ทำให้มีการแข่งขันทางการตลาดอย่างรุนแรงผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ หรือเว็บไซต์ ส่งผลให้คู่แข่งของโรงงานไฟมีมากขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก โดยคาดการณ์ว่า ภายในปี 2561 จะมียอดมูลค่าตัวเลขการพนัน ออนไลน์ทางโทรศัพท์ แท็บเล็ต เพิ่มขึ้นเป็น 100,000,000,000 เหรียญสหรัฐ และคาดการณ์ว่ามีจำนวนผู้เล่นทั้งหมดเท่ากับ 164 ล้านคน

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



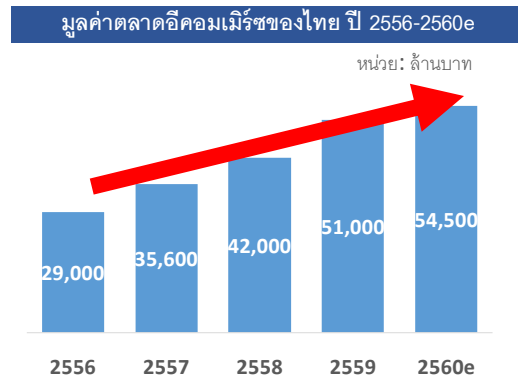
Note: 1) Online Gambling Market comprises of remote gaming activities by means of internet (desktop-based as well as mobile); market is synonymously referred as online gaming sector

Source: ¹'Global Online Gambling', MarketLine (February 2015); ²H2 Gambling Capital; ³'Online Gaming Should Continue Its Winning Streak in 2015', Dundee Capital Markets (January 2015)

แผนภาพแสดงอัตราการเติบโตของตลาดการพนันรูปแบบออนไลน์ตั้งแต่ปี 2550 – 2561 (ผลการคาดการณ์)



นอกจากการพ่นออนไลน์ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนการพ่นโดยใช้ไฟแล้ว การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟ ออนไลน์ ผ่านระบบ e-Commerce หรือ Social Media ต่างๆ ก็มีแนวโน้มสูงขึ้น และมีนัยยะสำคัญต่อการจำหน่ายไฟในปัจจุบัน โดยพบว่าตลาดอีคอมเมิร์ซของไทยมีมูลค่า 51,000 ล้านบาทในปี 2559 และมีการเติบโตโดยเฉลี่ยขึ้นปีละประมาณ 20% จากพฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและคนไทยเริ่มมั่นใจในการซื้อปิ้งออนไลน์ในเว็บไซต์ที่น่าเชื่อถือมากขึ้น ทำให้เกิดผู้ให้บริการ e-Commerce ที่หลากหลาย และยังพบว่า มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟ ที่สามารถเลือกหาได้อย่างหลากหลาย สามารถสั่งซื้อได้อย่างสะดวก รวดเร็ว



ทั้งนี้ โรงงานไฟควรมีการพิจารณาถึงมาตรการกำกับดูแล ในมุมมองทางด้านกฎหมาย ทั้งนี้ หากพิจารณาว่าการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟออนไลน์บน e-Commerce ว่าเป็นไฟลักลอบแล้ว โรงงานไฟ จำเป็นต้องกำหนดมาตรการเชิงรุกเพื่อดำเนินงานจัดการตามขอบเขตของกฎหมายต่อไป

T3 ราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของผู้รับสัมปทานสูงกว่าราคาไฟลักลอบที่มาจากประเทศเพื่อนบ้านซึ่งมีการจำหน่ายเป็นจำนวนมาก

เนื่องจากราคาสินค้าก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ของลูกค้า และจากการเปรียบเทียบระหว่างราคาจำหน่ายไฟของโรงงานไฟ ทั้งราคาขายส่ง ราคาขายปลีก เทียบกับราคาจำหน่ายไฟลักลอบ พบว่า ราคาจำหน่ายไฟของโรงงานไฟสูงกว่า ราคาจำหน่ายไฟลักลอบค่อนข้างมาก ยกตัวอย่างเช่น เมื่อเปรียบเทียบราคาขายปลีกของไฟป๊อกลูกกอล์ฟที่มีการประกาศขายออนไลน์ตามเว็บไซต์ต่างๆ e-Commerce และ Social Media ต่างๆพบว่า นอกจากไฟป๊อกลูกกอล์ฟจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับไฟป๊อกของทางโรงงานไฟ แต่ราคาไฟป๊อกพลาสติกลักลอบเริ่มต้นที่ 50 - 100 บาท/สำหรับ ในขณะที่ไฟป๊อกพลาสติก 1 สำหรับที่ผลิตโดยโรงงานไฟจะมีราคาอยู่ที่ 270 บาท ทำให้ราคาขายไฟของโรงงานไฟ (ตามตัวอย่าง) มีราคาสูงกว่าราคาขายไฟลักลอบในอินเทอร์เน็ตถึงประมาณ 5 เท่า ดังนั้น จึงส่งผลกระทบต่อความตัดสินใจของกลุ่มลูกค้าผลิตภัณฑ์ไฟผู้ซึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านราคาเป็นหลัก



ไฟของโรงงานไฟ

ประเภทไฟ	ราคาขายส่ง (บาท)	ราคาขายปลีก (บาท)
ไฟป๊อกลาสติกขอบทอง VEGAS V.G. GOLD 111	220-360	400
ไฟป๊อกลาสติก VEGAS V.G. 222	160-240	270
ไฟป๊อกระดาษ VEGAS V.G. 333	90-150	170
ไฟตัวเล็ก (ไฟไทย ไฟมองจีน ไฟจีนสี่สี)	42-50	55

ไฟลักลอบในอินเทอร์เน็ต

- ไฟพลาสติก Royal 50 บาท



- ไฟพลาสติก Trump 60 บาท



- ไฟพลาสติก Jumbo 65 บาท



แผนภาพแสดงราคาเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ไฟถูกกฎหมายและไฟลักลอบที่จำหน่ายผ่านออนไลน์

T4 การบังคับใช้พรบ. ไฟ ซึ่งห้ามการผลิตและจำหน่ายไฟที่ไม่ได้รับอนุญาต ยังไม่เข้มงวดมากนักและยังขาด
ผู้ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ส่งผลให้มีไฟลักลอบจำนวนมาก

เนื่องจากโรงงานไฟไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการจับกุมด้วยตนเอง ต้องอาศัยหน่วยงานภายนอกกระทำการจับกุม
ดังนั้นในการจับกุมไฟลักลอบแต่ละครั้งจะมีปริมาณที่น้อย เมื่อเทียบกับการจับกุมสุรา และบุหรี่ผิดกฎหมาย ที่อาจจะ
มีการถูกจับตามองมากกว่าการจับกุมไฟนำเข้าแบบผิดกฎหมาย เพราะเหตุนี้จึงทำให้มีไฟที่นำเข้ามาอย่างผิดกฎหมาย
เล็ดลอดเข้ามาในประเทศเป็นจำนวนมาก และมีผลให้ไฟลักลอบยังคงมีการจำหน่ายอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน
ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรายได้อุตสาหกรรม และความต้องการไฟจากโรงงานไฟ



- **อุปสรรคหรือข้อจำกัดของธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง(Threats)**

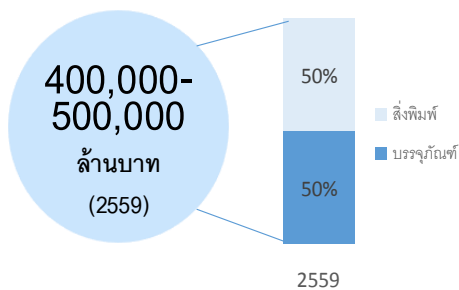
T5 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ที่หันมาใช้อุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ซึ่งมาทดแทนการใช้สิ่งพิมพ์มากขึ้น

แม้ว่าธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงจะมีแนวโน้มในการเติบโตที่ดี แต่จากแนวโน้มของการสื่อสารและการเข้าถึงบริการทางอินเทอร์เน็ต และการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ก็ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่หันมาใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ซึ่งมาทดแทนการใช้สิ่งพิมพ์มากขึ้น ในอนาคต การใช้สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง อาจมีการเปลี่ยนแปลงสู่การป้องกันปลอมแปลงทางอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบอื่นๆ ได้เช่นกัน

T6 การแข่งขันในตลาดสิ่งพิมพ์ทั่วไปมีการแข่งขันที่สูงด้วยจำนวนคู่แข่งที่มีหลายราย

ในประเทศไทยมีโรงพิมพ์สำหรับงานพิมพ์ทั่วไป อยู่ประมาณ 2,000 โรง ซึ่งถือเป็นจำนวนที่ค่อนข้างมาก โดยเฉพาะโรงพิมพ์ขนาดเล็ก เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนไม่สูงมากนัก และงานพิมพ์ทั่วไปถือเป็นงานที่มีการแข่งขันสูง อาทิ งานสิ่งพิมพ์แบบฟอร์มธุรกิจทั่วไป เป็นตลาดที่มีการแข่งขันรุนแรง เนื่องจากเป็นสินค้าสิ้นเปลือง ใช้แล้วหมดไป และมีขั้นตอนการผลิตไม่ยุ่งยาก ไม่ต้องใช้เทคโนโลยีในการผลิตขั้นสูงมากนัก จึงทำให้มีผู้ผลิตในตลาดจำนวนมาก

มูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ 2559



จำนวนโรงพิมพ์แบบฟอร์มธุรกิจ



จำนวนสำนักพิมพ์

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

แผนภาพแสดงมูลค่าตลาดและจำนวนสำนักพิมพ์ งานพิมพ์ทั่วไป



T7 ภาคเอกชนมีประสบการณ์และกระบวนการพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่ดีกว่า

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



95 ปี



38 ปี



12 ปี

T8 อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงมีผู้นำตลาดที่แข่งขันกันด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง

ผลจากการที่เทคโนโลยีในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงเปลี่ยนแปลงถูกพัฒนาอย่างรวดเร็ว เพื่อลดกระบวนการซ้ำซ้อนในการทำงาน เพื่อย่นระยะเวลาในการผลิตสายงานแบบเดิม เพื่อปรับปรุงคุณภาพของสินค้าอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในท้ายที่สุด ทำให้การพัฒนาเทคโนโลยีการพิมพ์จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูงและต้องมีการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโรงงานไฟอาจยังคงมีงบประมาณไม่เพียงพอที่จะลงทุนในเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงตามความต้องการของตลาดได้ทันท่วงที จึงทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับบริษัทเอกชนได้



เทคนิกซีเคียวริตี



เทคนิกหมึกส่องหน



เทคนิกเส้นใยส่องหน



เทคนิกซีเคียวริตี

แผนภาพแสดงตัวอย่างเทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูงที่ถูกใช้ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงของหน่วยงาน

ภาคเอกชน



3.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix และการวางหลักการยุทธศาสตร์

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

	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	<p>รุก (Aggressive)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การขยายตลาดสู่อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง โดยมุ่งเน้นการให้บริการงานพิมพ์ภาครัฐ (S1,S2,S.p1,S.p2,O7,O11) 2. การค้นคว้าวิจัยและพัฒนาศักยภาพงานพิมพ์รูปแบบใหม่(O4,O6,O7,O10) 	<p>บรรเทา (Turnaround)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การตลาดเชิงรุก <ul style="list-style-type: none"> • พัฒนา Marketing & Sale Team (W1,W5,W.c1,W.c4,O3,O6) • ขยายช่องทางการกระจายสินค้า/ตัวแทนให้เข้าถึงผู้บริโภคใหม่ๆให้ได้มากที่สุด (W1,W.c3,W.c4,O6) • มุ่งทำการตลาดไฟต่างประเทศ (W1,W.c1,W.c2,O2,O4,O5) • ขยายกลุ่มเป้าหมายผู้เล่นไฟไทย (W1, O4) • พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบโจทย์ของลูกค้าเพื่อเพิ่มมูลค่า (W.c4,O4,O5) 2. Rebranding & Repositioning <ul style="list-style-type: none"> • ปรับปรุงภาพลักษณ์ และใช้การประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ต่อเนื่องและให้ความรู้ด้านการดำเนินงานของโรงงานไฟ (W1,W4,W.c3,W.p1) 3. การเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพด้านงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (W.p2,W.p3,O7,O8,O9)
	<p>ทดแทน (Diversifying)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การรักษา Market Share ของสินค้าไฟ (S.c1,S.c2,S.c4) 2. การสร้างแรงจูงใจ และแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการต่อต้านการใช้ไฟลักลอบ และสร้างให้เกิดการกีดกันทางเครือข่ายในการจำหน่ายไฟลักลอบ (S.c1,T2,T3,T4) 3. การร่วมมือกับกรมสรรพสามิตเพื่อรับงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (S.p2,T7,T8) 	<p>รับ (Defensive)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานรวมถึงจัดสรรพื้นที่ให้มีความเหมาะสมในการรองรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (W3,W6,W7,W.p2,W.p3,T2,T7,T8) 2. การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเพื่อควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย (W2,W7,W.c2,T1,T6,T7,T8)
ภัยคุกคาม (Threat)		



ยุทธศาสตร์เชิงรุก (Aggressive)

เป็นการนำจุดแข็งของโรงงานไฟฟ้าที่มีอยู่มาตอบรับกับโอกาสที่จะเกิดขึ้น ในที่นี้ คือการเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลงโดยอาศัยข้อได้เปรียบของการเป็นหน่วยงานในสังกัดกรมสรรพสามิต ดังนั้นโรงงานไฟฟ้าต้องมีการดำเนินกิจกรรมในลักษณะ ดังนี้

- 1) การขยายตลาดสู่อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง โดยมุ่งเน้นการให้บริการงานพิมพ์ภาครัฐ (S1,S2,S.p1,S.p2,O7,O11)
- 2) การค้นคว้าวิจัยและพัฒนาศักยภาพงานพิมพ์รูปแบบใหม่ (O4,O6,O7,O10)

โรงงานไฟฟ้ามีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จสูง และมีโอกาสที่จะเพิ่มรายได้แก่โรงงานไฟฟ้าเพื่อที่จะชดเชยรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าที่มีแนวโน้มลดลง ทั้งนี้โอกาสที่จะสามารถขยายตลาดสู่อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงได้นั้น ขึ้นอยู่กับการวางแผนการดำเนินงานภายในที่รัดกุมและการบริหารจัดการโครงการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง ของ โรงงานไฟฟ้า อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์เชิงทดแทน (Diversifying)

แม้ว่าองค์กรมีจุดแข็งแต่บางสถานการณ์อาจไม่สามารถเอาชนะสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานกลยุทธ์เชิงทดแทน (Diversification Strategy) จึงเป็นประโยชน์สูงสุดเพราะมีการนำเอาจุดแข็งที่มีมาสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆแทน

เนื่องจากอุปสรรคภายนอกอาจส่งผลกระทบต่อโรงงานไฟฟ้า ดังนั้นโรงงานไฟฟ้าสามารถนำจุดแข็งที่โรงงานไฟฟ้ามีมาใช้เพื่อป้องกันอุปสรรคเหล่านั้น โดยในภาพรวมจะเป็นเรื่องของการรักษาระดับรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้า (ซึ่งโรงงานไฟฟ้ายังคงต้องดำเนินการจำหน่ายไฟฟ้าผ่านระบบสัมปทาน) และเรื่องของการรณรงค์การต่อต้านการใช้ไฟฟลักลอบ โดยมีการดำเนินกิจกรรมหรือกลยุทธ์ในลักษณะ ดังต่อไปนี้

- 1) การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ของสินค้าไฟฟ้า (S.c1,S.c2,S.c4)
- 2) การสร้างแรงจูงใจ และรณรงค์ให้เกิดความร่วมมือในการต่อต้านการใช้ไฟฟลักลอบ และสร้างให้เกิดการกีดกันทางเครือข่ายในการจำหน่ายไฟฟลักลอบ (S.c1,T2,T3,T4)
- 3) การร่วมมือกับกรมสรรพสามิตเพื่อรับงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง (S.p2,T7,T8)

กิจกรรมหรือกลยุทธ์ดังกล่าว จะช่วยให้โรงงานไฟฟ้าสามารถรับมือกับสถานการณ์ของแนวโน้มความต้องการไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป รวมไปถึงการรับมือกับปัญหาไฟฟลักลอบที่โรงงานไฟฟ้าไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้

ยุทธศาสตร์เชิงบรรเทา (Turnaround)

แม้ว่าสถานการณ์องค์กรเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันบ้างแต่กระบวนการภายในเองอาจยังคงมีจุดอ่อน ทำให้ไม่สามารถนำโอกาสนั้นมาใช้ได้จึงต้องเร่งหาทางออกโดยใช้กลยุทธ์เชิงบรรเทา (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆให้ลดลงหรือหมดไปเพื่อสอดคล้องกับโอกาสภายนอกที่เปิดให้



เนื่องจากโอกาสที่เกิดขึ้นภายนอก โรงงานไฟไม่สามารถที่จะตอบรับโอกาสเหล่านั้นได้อันเป็นผลจากจุดอ่อนของโรงงานไฟ ดังนั้นสิ่งที่โรงงานไฟควรกระทำคือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้มีลักษณะพร้อมรับโอกาสให้มากยิ่งขึ้น ในภาพรวมจะเป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และการเตรียมความพร้อมในเรื่องของช่องทางและรูปแบบการติดต่อกับลูกค้า การขายและการตลาด รวมไปถึงการปรับปรุงภาพลักษณ์ของโรงงานไฟ โดยมีการดำเนินกิจกรรมหรือกลยุทธ์ในลักษณะดังต่อไปนี้

1) การตลาดเชิงรุก

- พัฒนา Marketing & Sale Team (W1,W5,W.c1,W.c4,O3,O6)
- ขยายช่องทางการกระจายสินค้า/ตัวแทนให้เข้าถึงผู้บริโภคใหม่ๆ ให้ได้มากที่สุด (W1,W.c3,W.c4,O6)
- มุ่งทำการตลาดไฟต่างประเทศ (W1,W.c1,W.c2,O2,O4,O5)
- ขยายกลุ่มเป้าหมายผู้เล่นไฟไทย (W1, O4)
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบโจทย์ของลูกค้าเพื่อเพิ่มมูลค่า (W.c4,O4,O5)

2) Rebranding & Repositioning

- ปรับปรุงภาพลักษณ์ และใช้การประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ต่อเนื่อง และให้ความรู้ด้านการดำเนินงานของโรงงานไฟ (W1,W4,W.c3,W.p1)

3) การเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพด้านงานพิมพ์ลดการปลอมแปลง

(W.p2,W.p3,O7,O8,O9)

กิจกรรมหรือกลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยในการพัฒนา และปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงงานไฟให้สูงขึ้น เพื่อที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน และรองรับการขยายธุรกิจ ของโรงงานไฟ ได้ในอนาคต

ยุทธศาสตร์รับ (Defensive)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด ดังนั้นกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อมามาตรการลดความสูญเสียจากอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในที่ทำให้องค์กรเสียเปรียบได้ง่าย เป็นผลลัพธ์จากการที่ภัยคุกคามหรืออุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟส่งผลกระทบในเชิงลบ และจุดอ่อนที่โรงงานไฟมีหรือธรรมเนียมการปฏิบัติที่มีมานาน ทำให้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงการรับมือกับสถานการณ์ได้ ดังนั้นโรงงานไฟจำเป็นต้องหาวิธีบรรเทาปัญหาเหล่านั้นในมีระดับความรุนแรงลดลง

กล่าวในภาพรวม คือ ด้านโครงสร้างขององค์กร สถานที่ และสัดส่วนต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการผลิตของโรงงานไฟ ทำให้โรงงานไม่สามารถแข่งขันกับทางภาคเอกชนได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นโรงงานไฟสามารถรับมือกับสถานการณ์ได้โดยไม่เข้าไปแข่งขันในตลาดที่เอกชนดำเนินการโดยตรง หากแต่มุ่งเน้นตลาดเฉพาะ เช่น ตลาดภาครัฐ โดยที่หาทางบรรเทาความรุนแรงของปัญหาต่างๆ ผ่านกิจกรรมหรือกลยุทธ์ดังต่อไปนี้



- 1) การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานรวมถึงจัดสรรพื้นที่ให้มีความเหมาะสมในการรองรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง (W3,W6,W7,W.p2,W.p3,T2,T7,T8)
- 2) การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเพื่อควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย (W2,W7,W.c2,T1,T6,T7,T8)

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

ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ จำเป็นต้องทบทวนตามแนวคิดการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) โดยพิจารณาปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP Drivers) เชิงลึก ประกอบ จึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยขับเคลื่อนและแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ในการทบทวนแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2561-2564 ในคราวนี้ โดยมีรายละเอียดในบทถัดไป



บทที่ 4: การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Driver) และกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพปี 2560 (SIP)

ในเนื้อหาบทนี้ เป็นการนำแนวคิดการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) โดยพิจารณาปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP Drivers) เชิงลึกมาเป็นองค์ประกอบสำคัญหนึ่งในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564 ซึ่งจะพิจารณาวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนและกลั่นกรองเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2561

4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Driver)

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

โดยการดำเนินงานเพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจด้วย EP Driver ภายหลังจากการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์แล้ว จะประกอบด้วยการทำงานทั้งสิ้น 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Driver) การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) และการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินงานเพื่อระบุกกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan – SIP) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

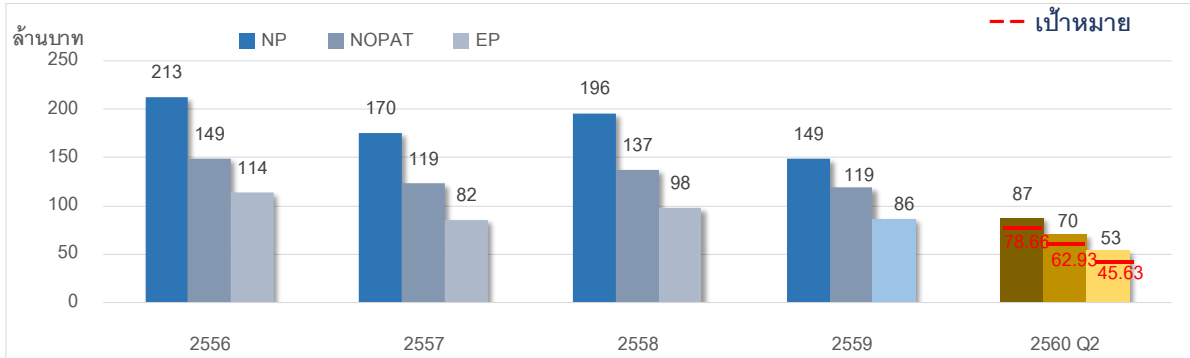
4.1.1 การวิเคราะห์ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์

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

ทั้งนี้ สามารถแสดงแผนภาพผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์โดยรวม ของ โรงงานไฟ ตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน ได้ ดังนี้



สรุปผลงานค่า EP (หน่วย: ล้านบาท)	2556	2557	2558	2559	ปี 60 (สะสมไตรมาส 2)				
					ค่าจริง *	เป้าหมาย โรงงานไฟ	ผลงาน	เป้าหมาย TRIS	ผลงาน เทียบ TRIS
Net Profit (Adjusted)	213.05	169.96	196.20	148.73	87.33	78.66	☑	92.50	☒
NOPAT	149.13	118.97	137.34	118.99	69.87	62.93	☑	74.00	☒
ต้นทุนเงินทุน	35.39	37.12	39.47	33.39	16.49	17.29	☑	17.29	☑
EP ประจำปีงวด	113.75	81.85	97.86	85.60	53.38	45.63	☑	56.71	☒



* ผลงานรอบไตรมาส 2 ปี 2560 คำนวณจากข้อมูลงบการเงินไตรมาส 2 (เบื้องต้นก่อน สดง. ลงนามรับรอง)

แผนภาพแสดงผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์โดยรวม ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2555 – 2559

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผลงานค่า EP ของโรงงานไฟตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน พบว่า ในปี 2554 เป็นปีที่สัญญาสัมปทานเก่าสิ้นสุดลง และโรงงานไฟได้ทำสัญญาผู้รับผลประโยชน์รายใหม่¹² ทำให้โรงงานไฟมียอดจำหน่ายไฟตามโควตาในระบบสัมปทานเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก ส่งผลให้กำไรสุทธิ (Net Income) เพิ่มขึ้น โดยมีผลงานค่า EP ในปี 2554 เพิ่มสูงขึ้นเป็น 99 ล้านบาท และยังคงรักษาระดับของผลงานค่า EP ได้อย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2556 โดยมีค่า EP ที่ 102 และ 114 ล้านบาท ในปี 2555 และ 2556 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามผลงานค่า EP ที่เพิ่มขึ้นนี้ มาควบคู่กับค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารและต้นทุนเงินทุนที่สูงขึ้นด้วย

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

¹²ผู้รับสัมปทานรายใหม่ในขณะนั้น คือ บริษัท ซี เอส ไทย เทรดดิ้ง จำกัด ซึ่งมีกำหนดระยะเวลาตั้งแต่ 1 ม.ค. 54 ถึง 1 ม.ค. 57 ซึ่งเป็นผู้รับสัมปทานที่ต่อสัญญาสัมปทานในปีปัจจุบัน 2559 เช่นกัน โดยสัญญาทั้งสองมีกำหนดระยะเวลาตั้งแต่ 1 ส.ค. 59 ถึง 31 ก.ค. 61



ต่ำกว่าเป้าหมายที่โรงงานไฟประมาณการไว้ ส่งผลให้นอกจากจะมีผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมาแล้ว โรงงานไฟยังมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย ทั้งนี้ โรงงานไฟได้ดำเนินการขอปรับลดเป้าหมายอย่างเป็นทางการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

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

และจากข้อมูลล่าสุด ณ สิ้นสุดปีบัญชี 2559 พบว่า โรงงานไฟ มีผลการดำเนินงานด้านการเงินโดยรวมลดลง จากปี 2558 ที่ผ่านมา เนื่องจากปี 2559 เนื่องจากเป็นช่วงที่สิ้นสุดสัญญาสัมปทาน และจัดให้ทำกระบวนการสรรหาผู้รับผลประโยชน์รายใหม่ และเกิดข้อจำกัดจากการไม่มีผู้ยื่นรับสัญญาสัมปทาน ทำให้โรงงานไฟต้องมีกระบวนการปรับข้อเสนอและเปิดกระบวนการสรรหาผู้รับผลประโยชน์รายใหม่ครั้งที่ 2 ซึ่งทำให้เกิดช่วงระยะเวลาที่ไม่มีผู้รับสัมปทานมาจำหน่ายไฟ ประมาณ 3-4 เดือน ทำให้ในปี 2559 โรงงานไฟมีผลการดำเนินงานโดยรวมลดลง โดยมีกำไรสุทธิ เท่ากับ 151 ล้านบาท และค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ EP เท่ากับ 88 ล้านบาท

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย พบว่า ในปี 2558 และ 2559 เป้าหมายค่ากำไรของทางโรงงานไฟแตกต่างจากเป้าหมายที่กระทรวงการคลังกำหนดในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟ ประจำปี 2559 ดังนี้

	เป้าหมายของโรงงานไฟ	เป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงฯ (ค่าระดับ3)
กำไรสุทธิ (adjusted)	2559 = 143.14 ล้านบาท	2559 = 195.00 ล้านบาท
	2560 = 112.00 ล้านบาท	2560 = 180.00 ล้านบาท
กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)	2559 = 55.06 ล้านบาท	2559 = 109.64 ล้านบาท
	2560 = 95.27 ล้านบาท	2560 = 113.41 ล้านบาท

จะเห็นได้ว่า ตั้งแต่ปี 2558 เป็นต้นมา ผลการดำเนินงานของโรงงานไฟ จึงเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร อย่างไรก็ตาม ยังต่ำกว่าเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงฯ ที่กำหนดไว้ แม้ว่าในปี 2559 ทางโรงงานไฟได้หารือกับ สคร. และผู้ประเมิน และมีการปรับค่าเป้าหมาย จากข้อจำกัดด้านการสรรหาผู้รับผลประโยชน์รายใหม่แล้วก็ตาม

4.1.2 การวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

จากผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ข้างต้น สามารถแยกวิเคราะห์รายการทางการเงินออกมาในรูปของการแตกปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ได้ ทั้งนี้ ภายหลังจากการระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์แล้ว โดยทั่วไปพบว่าแต่ละองค์กรมักประสบปัญหาจากการมีปัจจัย



ขับเคลื่อนทางการเงินหลายปัจจัย ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินทั้งหมดได้ ภายใต้กรอบเวลา และงบประมาณที่จำกัด ดังนั้น จึงควรทำการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินผ่านการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

โดยการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ เป็นการคำนวณหาร้อยละการเปลี่ยนแปลงของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ภายใต้สถานการณ์ที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน 1 ปัจจัยมีการเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 ในขณะที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินอื่นๆ คงที่

หมายเหตุ: การวิเคราะห์ผลอัตราความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อน

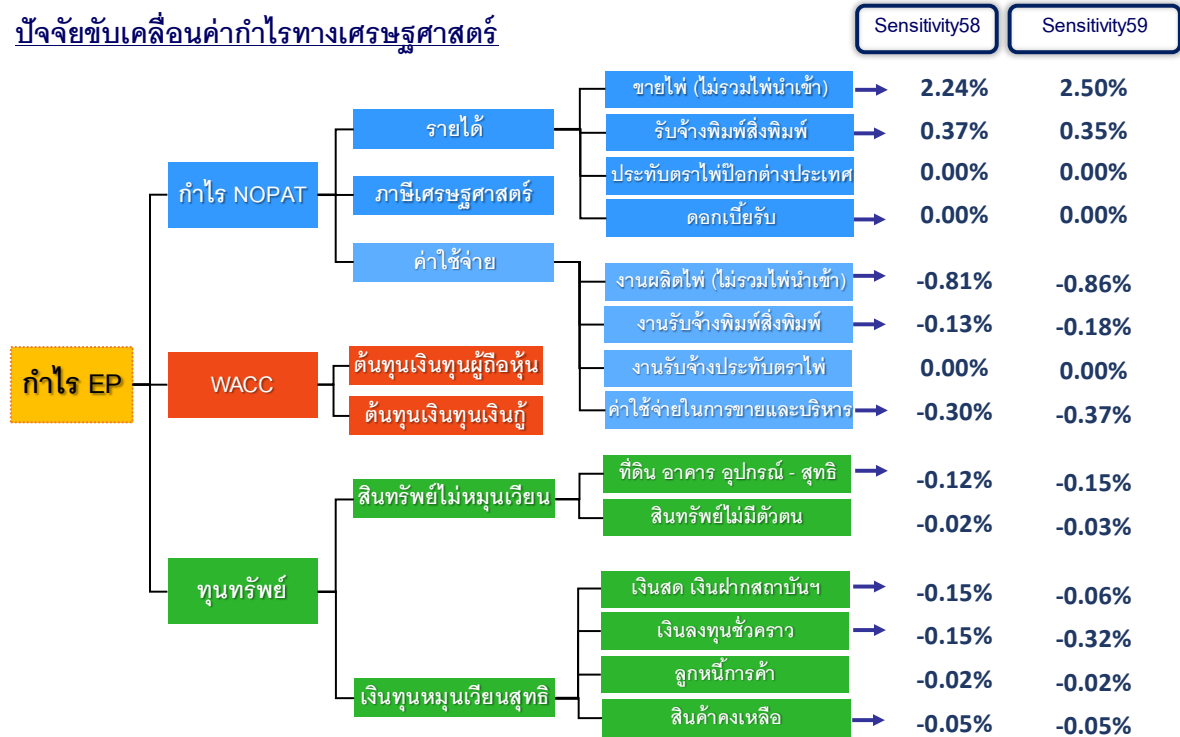
- 1) อัตราความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ คือ อัตราการเปลี่ยนแปลงของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ เมื่อปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 โดยตั้งสมมติฐานให้ปัจจัยอื่นๆ ทั้งหมดคงที่ซึ่งต่างกับผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ในความเป็นจริง ที่การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยหนึ่งๆ อาจส่งผลให้ปัจจัยอื่นๆ เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย
- 2) เครื่องหมายบวก และ เครื่องหมายลบของอัตราความอ่อนไหว แสดงถึงผลกระทบตามหลักคณิตศาสตร์ที่มีต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ โดยการวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยขับเคลื่อนภายใต้งบกำไรจากการดำเนินงานสุทธิ (งบ NOPAT) สามารถแปลความตามเครื่องหมายได้ เช่น รายได้ที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้กำไรทางเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้นในเชิงบวก และค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้กำไรทางเศรษฐศาสตร์ลดลงในเชิงลบ อย่างไรก็ตาม สำหรับปัจจัยขับเคลื่อนภายใต้เงินทุนหรือทุนทรัพย์ทางเศรษฐศาสตร์ (งบ Invested Capital) ไม่สามารถแปลความตามเครื่องหมายคณิตศาสตร์ดังกล่าวได้ อัตราความอ่อนไหวที่ได้จะแสดงให้เห็นถึงขนาดความสัมพันธ์และผลกระทบที่มีต่อกำไรทางเศรษฐศาสตร์เท่านั้น จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ความสามารถในการสร้างผลตอบแทนของปัจจัยนั้นๆ ต่อไป

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

ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP และอัตราความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่มีนัยสำคัญในปี 2559 สามารถแสดงได้ ดังนี้



ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์



แผนภาพแสดง การวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว(Sensitivity Analysis) ตามปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน

แผนภาพข้างต้น แสดงระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่ส่งผลโดยตรงต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) ทางด้านซ้ายมือ พร้อมกับระบุค่าความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยตามตัวเลขด้านขวามือ โดยทำการแสดงตัวเลขผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง พร้อมค่าความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (ร้อยละ) ซึ่งจากผลการคำนวณ พบว่า ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินมีค่าความอ่อนไหวที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปจากค่าความอ่อนไหวในปี 2558 มากนัก กล่าวคือ ปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวสูงในปี 2558 ยังคงมีค่าความอ่อนไหวสูงใน ปี 2559 โดยปัจจัยที่มีความอ่อนไหวมากที่สุด คือ รายได้จากการประกอบธุรกิจหลัก หรือรายได้จากการจำหน่ายไฟ ไม่รวมไฟนำเข้า และ ปัจจัยที่มีความค่าความอ่อนไหวรองลงมา คือ ค่าใช้จ่ายงานผลิตไฟ ส่วนปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวเป็นอันดับที่ 3 4 และ 5 คือ เงินสดและเงินฝากสถาบันการเงิน ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร และรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่าความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนหลักในระยะเวลา 5 ปี จำแนกเป็นปัจจัยด้านกำไร NOPAT และด้านต้นทุนเงินทุน พบว่า อันดับของปัจจัยที่มีความอ่อนไววนั้นค่อนข้างคงที่ รายละเอียดของความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินในรายการสำคัญ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ปัจจัยขับเคลื่อนหลัก	อัตราความอ่อนไหว						
	2554	2555	2556	2557	2558	2559	
NOPAT	1. รายได้จากการขายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า)	2.36%	2.80%	2.36%	2.81%	2.24%	2.50%
	2. ค่าใช้จ่ายงานผลิตไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า)	-0.83%	-1.05%	-0.90%	-1.00%	-0.81%	-0.86%
	3. ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	-0.36%	-0.50%	-0.25%	-0.48%	-0.30%	-0.37%
	4. รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	0.19%	0.09%	0.21%	0.37%	0.37%	0.35%
	5. ค่าใช้จ่ายงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	-0.13%	-0.08%	-0.11%	-0.16%	-0.13%	-0.18%
	6. ดอกเบี้ยรับ	0.05%	0.08%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Invested Capital	7. เงินลงทุนชั่วคราว	-0.05%	-0.05%	-0.05%	-0.06%	-0.15%	-0.32%
	8. ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ – สุทธิ	-0.03%	-0.08%	-0.10%	-0.16%	-0.12%	-0.15%
	9. สินค้าคงเหลือ	-0.05%	-0.06%	-0.05%	-0.08%	-0.05%	-0.05%
	10. เงินสดและเงินฝากสถาบันการเงิน	-0.36%	-0.40%	-0.33%	-0.45%	-0.15%	-0.06%

แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินรายการหลัก ระหว่างปี 2554 – 2559

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่า ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลกระทบต่อค่า EP รายการหลัก ในปี 2559 ทั้ง ส่วนของกำไรจากการดำเนินงาน หรือ NOPAT และทุนทรัพย์ คือ

<u>ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน</u>	<u>อัตราความอ่อนไหว ปี 59</u>
รายได้จากการขายไฟ(ไม่รวมไฟนำเข้า)	2.50%
ต้นทุนงานผลิตไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า)	-0.86%
เงินลงทุนชั่วคราว	-0.32%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	-0.37%
รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	0.35%



การวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability)

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

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

แผนภาพแสดงความสามารถในการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนของโรงงานไฟ ปี 2559

จากการวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจัดการของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน และการจัดลำดับความสามารถในการบริหารข้างต้นพบว่า ปัจจัยที่สามารถบริหารจัดการได้สูงมาก (ระดับ 5) คือ ค่าใช้จ่ายในการจ้างที่ปรึกษา ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่โรงงานไฟสามารถควบคุมได้โดยตรง ส่วนปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่สามารถบริหารจัดการได้สูงรองลงมา และปานกลาง (ระดับ 4 และระดับ 3 ตามลำดับ) คือ กลุ่มของค่าใช้จ่ายในการผลิต และการบริหารสินทรัพย์ ที่การบริหารจัดการส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก เช่น ต้นทุนวัตถุดิบที่ถูกตรึงราคาโดยผู้จัดจำหน่าย (Supplier) เนื่องจากเป็นสินค้าเฉพาะ และมีผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบน้อยราย เป็นต้น รวมถึงกลุ่มรายได้จากธุรกิจหลัก เช่น รายได้จากการขายไฟไทย ไฟปอกกระดาษ ไฟปอกพลาสติก และไฟปอกพลาสติกของทอง เนื่องจากในปัจจุบันโรงงานไฟใช้ระบบจำหน่ายไฟผ่านผู้รับสัมปทานที่มีการกำหนดโควตาปริมาณการรับซื้อที่แน่นอนในสัญญาแล้ว



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

จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีค่าความอ่อนไหว (Sensitivity) ในระดับสูง และมีความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) ในระดับสูงที่โรงงานไฟฟหะเลือกบริหารจัดการเป็นอันดับแรก คือ รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์และต้นทุนวัตถุดิบ ตลอดจนถึงรายได้จากธุรกิจหลัก คือ รายได้จากการจำหน่ายไฟ และควรสว่นปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความอ่อนไหว และความสามารถในการบริหารจัดการต่ำเป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งได้แก่ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ค่าธรรมเนียมประทับตรา เป็นต้น

4.2 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) จากการวิเคราะห์ EP Driver

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

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



$$EP = NOPAT - (Invested Capital \times WACC)$$

เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อเพิ่มผลกำไรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเงินทุน	↑	↑	↔	↔
ลงทุนในกลยุทธ์ที่สร้างมูลค่า (ผลกำไรมากกว่าอัตราต้นทุนเงินทุน)	↑	↑	↑	↔
ดึงเงินทุนออกจากกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า	↑	↔	↓	↔
ปรับสัดส่วนโครงสร้างเงินทุน (Capital Structure) ให้อยู่ในจุดที่เหมาะสม (Optimal)	↑	↔	↔	↓

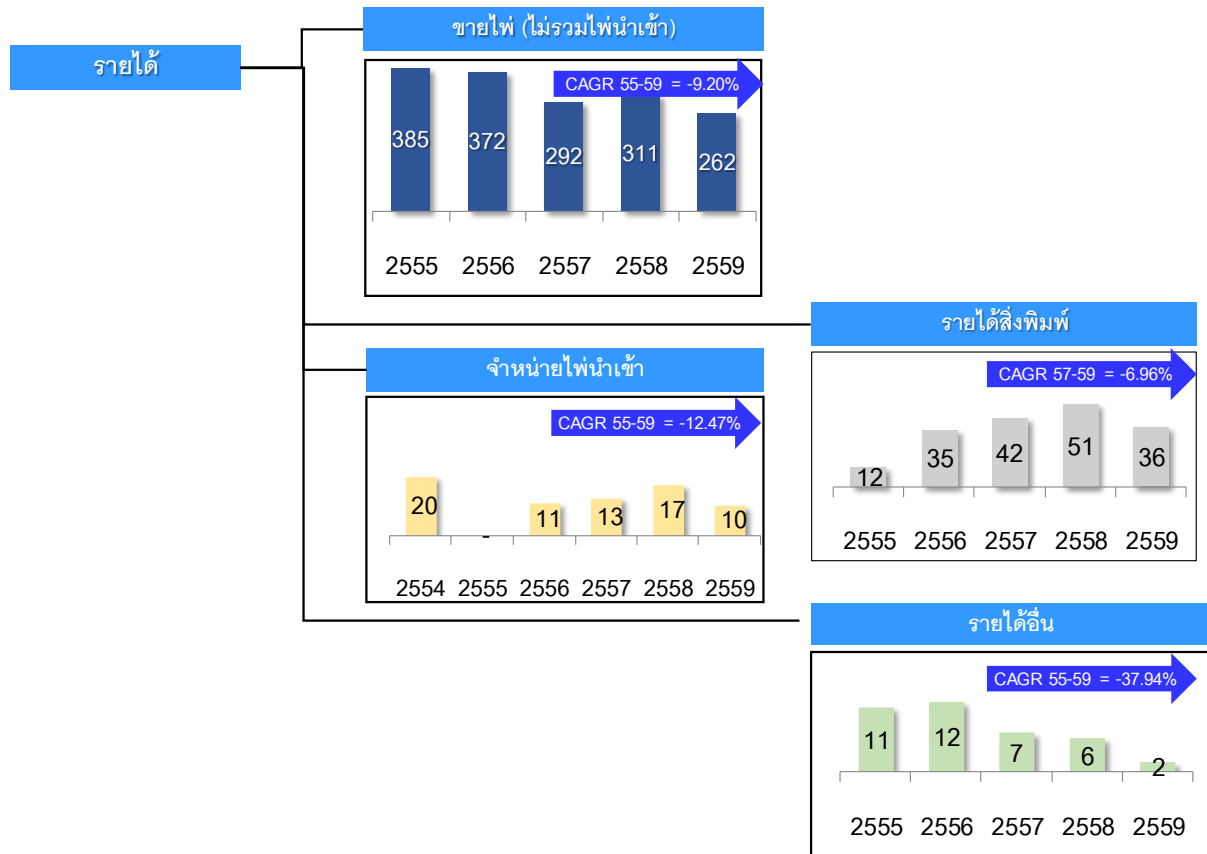
แผนภาพแสดง หลักเกณฑ์ที่กำหนดปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงาน (Operational Drivers)

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

ทั้งนี้ การกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) ของโรงงานไฟ พบว่า กลยุทธ์ SIP ประจำปี 2559 แบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ รายได้ ค่าใช้จ่าย ทุนทรัพย์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.1 ปัจจัยขับเคลื่อนและกลยุทธ์ทางด้านรายได้

จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านรายได้ พบว่า โรงงานไฟ มีแนวโน้มของรายได้ลดลง โดยผลการดำเนินงานในปี 2559 โรงงานไฟมีรายได้ลดลงจากปี 2558 ทั้งนี้ โรงงานไฟได้มีการคาดการณ์การลดลงของรายได้จากการสิ้นสุดสัญญาสัมปทาน ในปี 2559 ที่โรงงานไฟจำเป็นต้องจัดให้ทำกระบวนการสรรหาผู้รับผลประโยชน์รายใหม่ ซึ่งอาจมีช่วงระยะเวลาที่ไม่มีผู้รับสัมปทานมาจำหน่ายไฟช่วงหนึ่ง อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาปัจจัยขับเคลื่อนด้านรายได้ในแต่ละของผลิตภัณฑ์แล้ว พบว่า ในปี 2559 โรงงานไฟ มีรายได้ทุกประเภทลดลงจากปี 2558



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนด้านรายได้ของโรงงานไฟ ปี 2555– 2559

(1) รายได้จากการจำหน่ายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า)

รายได้จากการขายไฟ(ไม่รวมไฟนำเข้า) ถือเป็นปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินซึ่งส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กรสูงสุด จากการพิจารณาภาพรวมรายได้จากการจำหน่ายไฟในปี 2559พบว่า มีรายได้จากการขายไฟ 262 ล้านบาท ลดลงจากปี 2558ที่เท่ากับ 311 ล้านบาท โดยคิดเป็นร้อยละ 84.52 ของรายได้จากการขายและการให้บริการทั้งหมด ทั้งนี้ รายได้จากการขายไฟมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ปี 2553– 2558 เท่ากับร้อยละ 17.71



แผนภาพแสดงรายได้จากการจำหน่ายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า)แยกประเภทตามรายผลิตภัณฑ์ปี 2555– 2559

จากการพิจารณารายได้จากการจำหน่ายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า) แยกประเภทของไฟในปี 2559พบว่าไฟปอกพลาสติก มีสัดส่วนรายได้สูงสุดที่ 101 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 38.55 ของรายได้จากการไฟทั้งหมดไม่รวมไฟปอกพลาสติกนำเข้าแตกต่างจากข้อมูลในอดีตที่ไฟปอกพลาสติกขอบทอง ที่มีสัดส่วนของการจำหน่ายสูงกว่าไฟปอกพลาสติกมาโดยตลอด ทั้งนี้ ไฟปอกพลาสติก มีสัดส่วนของกำไร (Margin) ที่ต่ำกว่าไฟปอกพลาสติกขอบทอง การปรับเปลี่ยนสัดส่วนของรายได้นี้ จะส่งผลต่อการสร้างกำไรของโรงงานไฟแน่นอน

สำหรับไฟตัวเล็ก (ประกอบไปด้วยไฟไทยร้อยละ 98.80) จากเดิมในปี 2558 ที่มีสัดส่วนรายได้สูงสุดที่ 144 ล้านบาท กลับปรับตัวลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญในปี 2559 โดยมีรายได้ลดลง เหลือเพียง 78 ล้านบาท หรือลดลงกว่าร้อยละ 45 หรือกว่าครึ่ง และเป็นรายได้ต่ำสุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา

ส่วนไฟประเภทอื่นๆ ได้แก่ ไฟปอกกระดาษ และไฟที่ระลีก ก็มีรายได้ลดลงจากปี 2558 โดยมีรายได้เท่ากับ 8 ล้านบาท และ 0.51 ล้านบาท ตามลำดับ



ทั้งนี้ รายได้จากกาจำหน่ายไฟของโรงงานไฟนั้น เป็นไปตามสัญญาสัมปทาน และการซื้อไฟเพิ่มจากสัญญาของผู้รับผลประโยชน์ จึงเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่โรงงานไฟสามารถผลักดันได้น้อย ดังนั้น ในสร้างมูลค่าเพิ่มด้านรายได้จากการจำหน่ายไฟ จึงได้วางกลยุทธ์ SIP ในส่วนที่โรงงานไฟสามารถบริหารจัดการได้มากกว่า คือ รายได้จากกาจำหน่ายไฟนอกสัมปทาน ซึ่งโรงงานไฟสามารถพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ รวมถึงการหาช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมที่จะช่วยเพิ่มอัตรากำไรสุทธิและรายได้จากการจำหน่ายได้

โดยสามารถสรุปกลยุทธ์ SIP ด้านรายได้ในส่วนของรายได้จากการขายไฟได้ ดังนี้

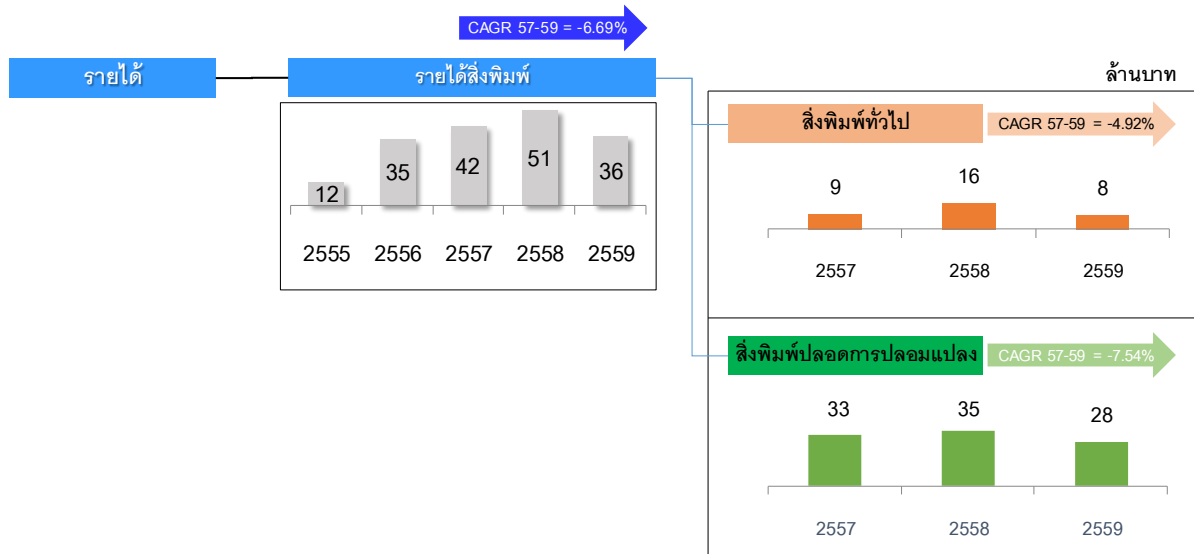
SIP	KPIs	61	หมายเหตุ
SIP1: กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก			
แผนจำหน่ายไฟอื่นนอกเหนือสัมปทาน	การขยายช่องทางในการกระจายสินค้า/ตัวแทน <ul style="list-style-type: none"> • King Power • จุดจำหน่าย/ตัวแทนอื่น • e-Commerce และ Social Media ของโรงงานไฟ • บุคลากร โรงงานไฟ 	100,000 ล้านบาท	ปี 2560 บันทึกข้อตกลงฯ <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดให้มีจุดจำหน่ายเพิ่ม 2 จุด (ไม่นับ King Power) รวม 15,000 ล้านบาท - การจำหน่ายไฟนอกสัมปทาน = 10 ลบ.
แผนการส่งเสริมไฟไทย (กิจกรรมสันตนาการ การแข่งขัน)	รายได้จากการจำหน่ายไฟไทย	เพิ่มกิจกรรม + รักษาระดับ ยอดขาย = 90 ลบ.	ปี 59 = 78 ลบ. ปี 58 = 144 ลบ. ปี 57 = 156 ลบ.

หมายเหตุ: มีประเด็นของการพัฒนาคุณภาพไฟเพื่อจำหน่ายไฟส่งออก ซึ่งเลื่อนกำหนดเป็นกิจกรรมในช่วงปี 2562 โดยเบื้องต้นกำหนดตัวชี้วัด คือ ปริมาณการจำหน่ายไฟที่เข้ารหัสตามคำสั่งของลูกค้าต่างประเทศได้



(2) รายได้งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์

โรงงานไฟฟ้มีรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ จากงานพิมพ์ทั่วไป และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2555 – 2558ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ในปี 2559 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์กลับลดลงเป็นอย่างมากเหลือเพียง 36 ล้านบาทจากรายได้ ในปี 2558 ที่เท่ากับ 51 ล้านบาท ทั้งนี้ การปรับตัวลดลงของรายได้ดังกล่าว เกิดจากปริมาณงานจ้างพิมพ์ ทั้งงานพิมพ์ทั่วไป และงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง หรือ งานพิมพ์แสมป์สรรพสามิตลดลง



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนด้านรายได้งานรับจ้างพิมพ์ปี 2555-2559

จากสถานการณ์แรงกดดันที่มีต่อการขยายตัวของธุรกิจไฟฟ้ ได้ผลักดันให้โรงงานไฟฟ้กำหนดกลยุทธ์ใหม่ในแผนระยะยาวตั้งแต่ปี 2559 เป็นต้นมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายธุรกิจจากการดำเนินงานธุรกิจหลักขององค์กร ซึ่งโรงงานไฟฟ้ได้วางแผนการเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง โดยเริ่มโครงการศึกษาการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ตั้งแต่ปี 2559 และคาดหวังการรับงานจ้างพิมพ์โดยตรงจากรมสรรพสามิตในฐานะเป็นองค์กรต้นสังกัด

ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้กำหนดกลยุทธ์ SIP ในปี 2560 ให้มีการดำเนินงานโครงการขยายธุรกิจงานพิมพ์ และวัดรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ ตามเป้าหมาย พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายใหม่เพิ่มเติม โดยพิจารณาถึงจำนวน/ชนิดของรูปแบบงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงรูปแบบใหม่ที่โรงงานไฟฟ้สามารถพัฒนาและรับพิมพ์ได้ เพื่อพิจารณาศักยภาพการดำเนินงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงของโรงงานไฟฟ้ทั้งนี้ สามารถสรุปกลยุทธ์ SIP ด้านรายได้ จากปัจจัยรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ได้ 1 กลยุทธ์ โดยมีโครงการดำเนินงานและเป้าหมายรองรับ ดังนี้



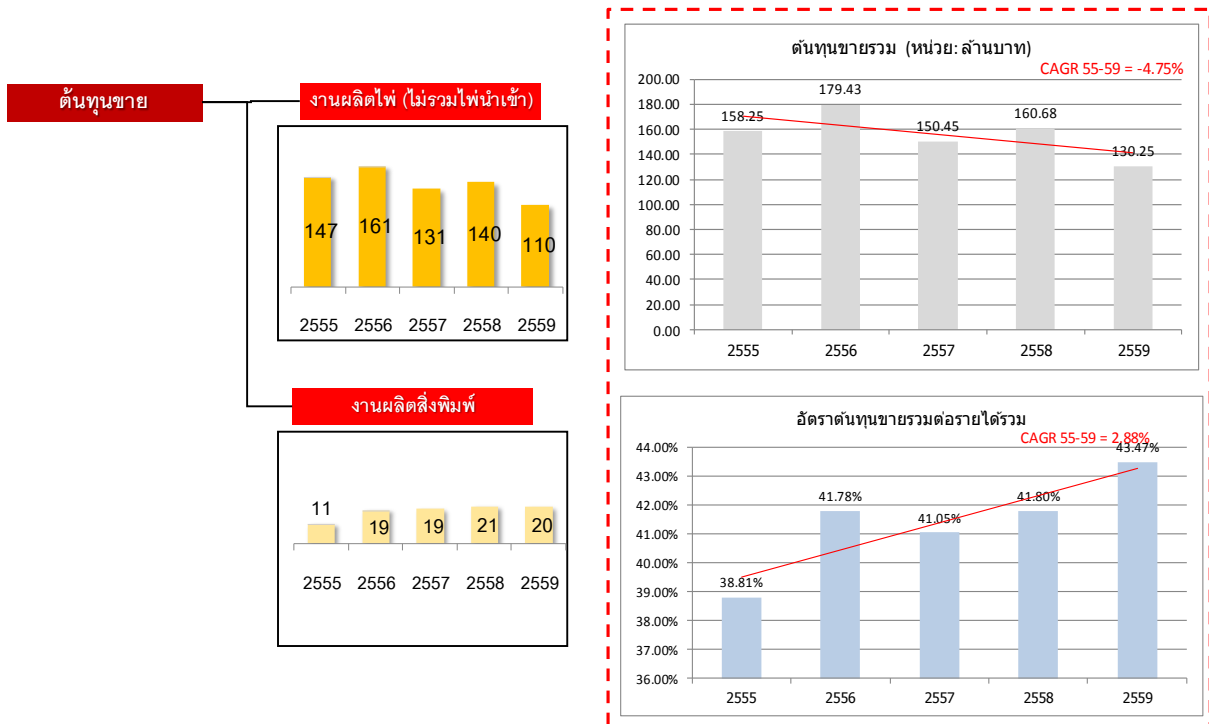
SIP	KPIs	61	หมายเหตุ
SIP2: กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและงานพิมพ์รับจ้างทั่วไป			
โครงการขยายธุรกิจงานพิมพ์ประจำปี 2561	<ul style="list-style-type: none"> รายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั่วไป รายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง จำนวนงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงรูปแบบใหม่ที่เพิ่มขึ้นและจำหน่ายได้ 	<p>15 ล้านบาท</p> <p>47 ล้านบาท</p> <p>3 ชนิด</p>	<p>ปี 2560 = 15 ลบ.</p> <p>ปี 2560 = 45 ลบ.</p>

4.2.2 ด้านค่าใช้จ่าย

โรงงานไฟ มีค่าใช้จ่ายที่มีนัยยะสำคัญ อยู่ 2 ประเภท ได้แก่ ต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ทั้งนี้ แต่ละประเภท สามารถแยกวิเคราะห์รายละเอียดได้ ดังนี้

(1) ต้นทุนขาย

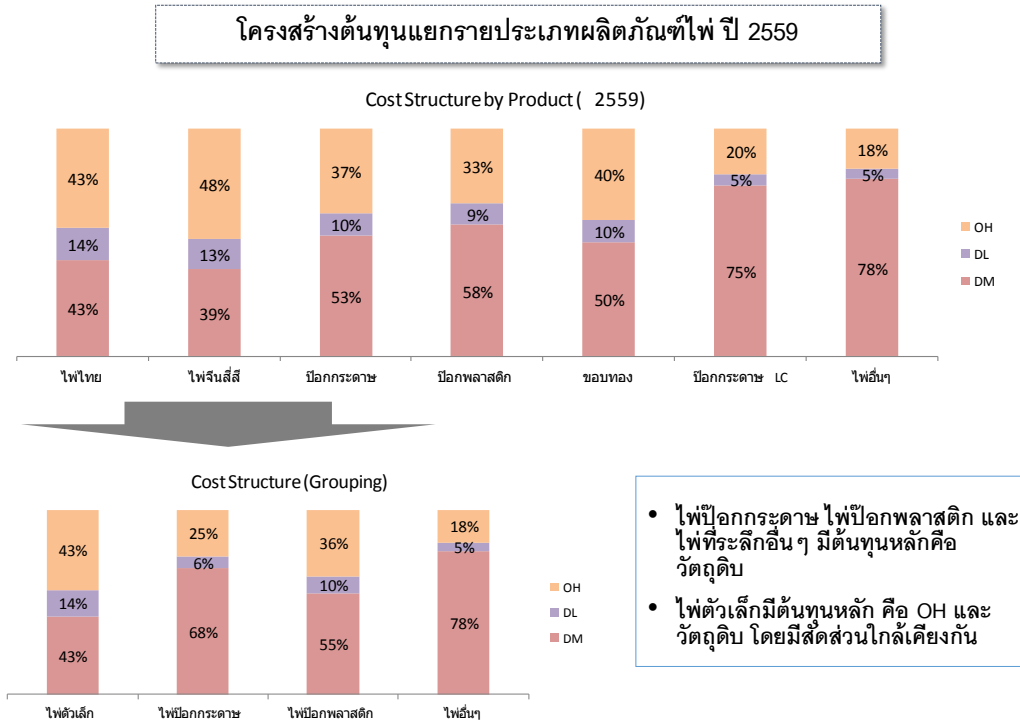
ในปี 2559 พบว่า โรงงานไฟมีต้นทุนขายที่ลดลง อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเป็นสัดส่วนของต้นทุนต่อรายได้แล้ว กลับมีอัตราส่วนที่เพิ่มมากขึ้น และมีแนวโน้มอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ โรงงานไฟมีต้นทุนขายในปี 2559 เท่ากับ 130.25 ล้านบาท ซึ่งลดลงกว่าปีก่อนหน้า หรือในปี 2558 ที่เท่ากับ 160.68 ล้านบาท และมีต้นทุนขายรวม น้อยที่สุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงต้นทุนขายต่อรายได้แล้ว กลับมีสัดส่วนที่สูงมากขึ้นจากรายได้ที่ลดลงดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น โดยในปี 2559 มีสัดส่วนต้นทุนต่อรายได้ เท่ากับ ร้อยละ 43.47 ซึ่งสูงกว่าปี 2558 ที่เท่ากับร้อยละ 41.80 และสูงสุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของต้นทุนขาย ปี 2555-2559



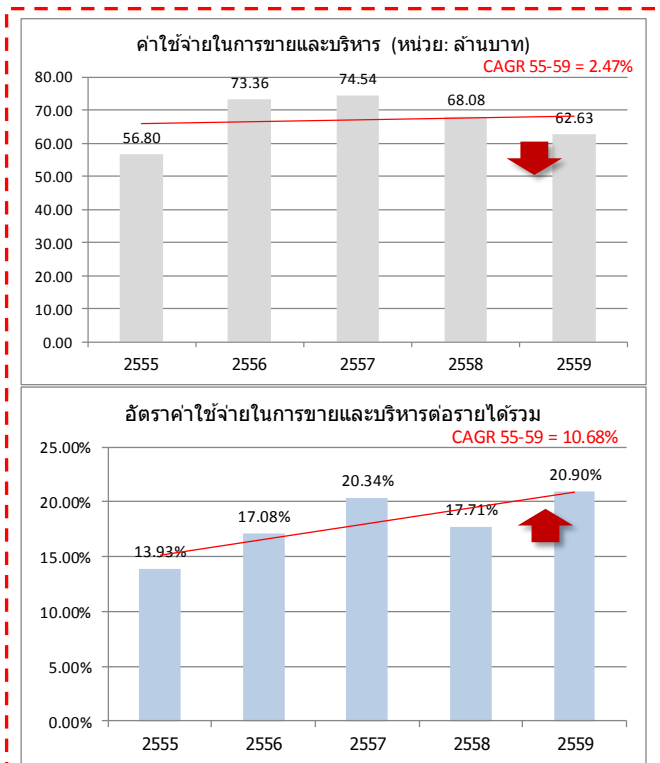
ทั้งนี้ สามารถแยกพิจารณาองค์ประกอบโครงสร้างต้นทุนขาย ในแต่ละผลิตภัณฑ์ พบว่า ไฟส่วนใหญ่ ทั้งไฟป็อกกระดาษไฟป็อกพลาสติกและไฟที่ระลึกอื่นๆมีต้นทุนหลักคือวัตถุดิบ ส่วนไฟตัวเล็กมีต้นทุนหลักคือค่าใส่หุ้ย (Overhead)และวัตถุดิบโดยมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน

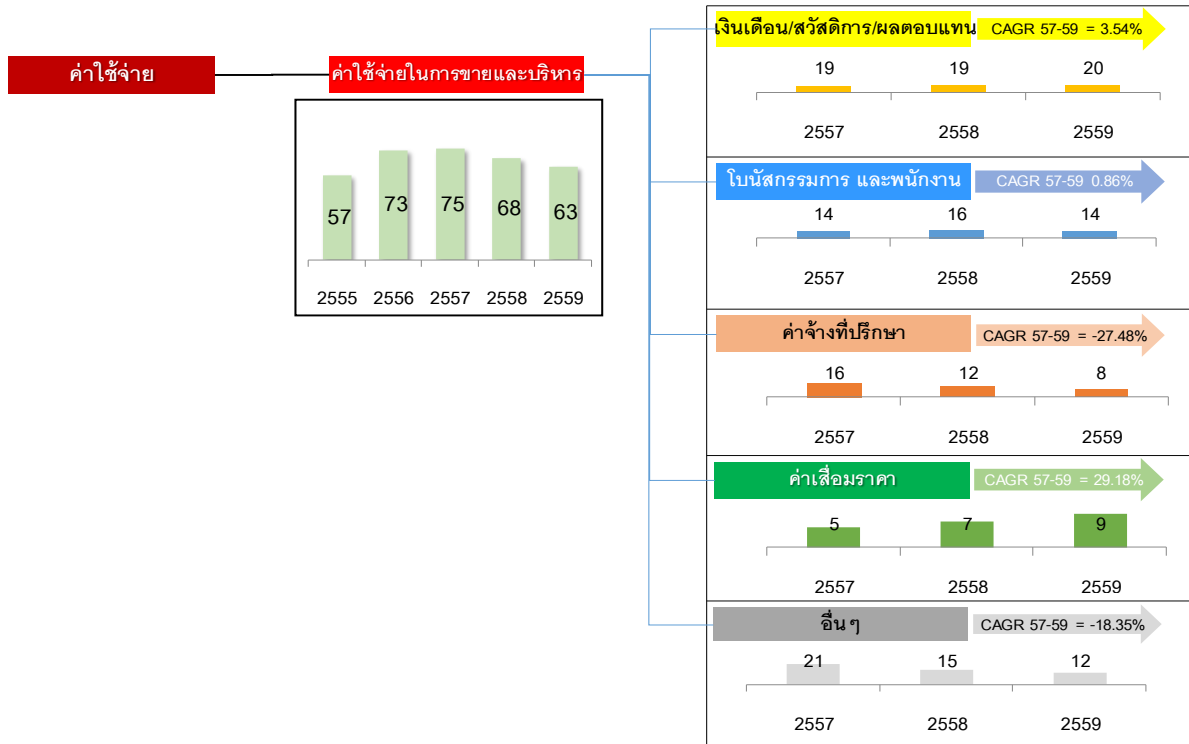


แผนภาพแสดงโครงสร้างต้นทุนแยกขายประเภทผลิตภัณฑ์ ปี 2559

ส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ในปี 2559 เท่ากับ 62.63 ล้านบาท ลดลงกว่าปีก่อนหน้า หรือในปี 2558 ที่เท่ากับ 68.08 ล้านบาท

อย่างไรก็ตาม เช่นเดียวกับต้นทุนขายต่อรายได้ พบว่า ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ ของ โรงงานไฟ มีสัดส่วนที่สูงมากขึ้น จากรายได้ที่ลดลง โดยในปี 2559 มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ เท่ากับ ร้อยละ 20.90 ซึ่งสูงกว่าปี 2558 ที่เท่ากับร้อยละ 17.71 และสูงสุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา



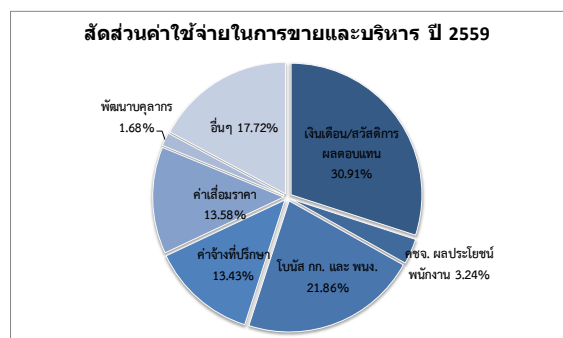


แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารปี 2555-2559

โดยค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ในปี 2559 ประกอบด้วย

- เงินเดือนและสวัสดิการ ในปี 2559 มีมูลค่า 19.36 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 30.91 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)
- โบนัสกรรมการและพนักงาน ในปี 2559 มีมูลค่า 14.11 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 22.53 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)
- ค่าเสื่อมราคา ในปี 2559 มีมูลค่า 8.50 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 13.58 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)
- ค่าจ้างที่ปรึกษา ในปี 2559 มีมูลค่า 8.41 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 13.43 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)

ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	2555	2556	2557	2558	2559
เงินเดือน/สวัสดิการ ผลตอบแทน	15.68	16.75	18.25	18.46	19.36
คชจ. ผลประโยชน์พนักงาน	1.96	8.19	2.24	2.52	2.03
โบนัสกรรมการ และพนักงาน	11.78	13.46	13.87	15.88	14.11
ค่าจ้างที่ปรึกษา	9.44	15.22	15.99	11.72	8.41
ค่าเสื่อมราคา	2.26	1.86	5.10	6.59	8.51
ค่าพัฒนาบุคลากร	3.44	2.90	2.14	1.25	1.05
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	12.23	14.98	16.96	11.65	11.10
รวม	56.80	73.36	74.54	68.08	64.56



แผนภาพแสดงค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ของ โรงงานไฟ ปี 2559



โรงงานไฟฟ้าจึงได้วางแผนการดำเนินงานด้านการบริหารค่าใช้จ่าย โดยให้มีการบริหารต้นทุนผลิตจากการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการลดต้นทุนวัตถุดิบในกระบวนการผลิต ประกอบกับการมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อสร้างขีดความสามารถในการดำเนินงาน ดังนั้น โรงงานไฟฟ้าได้สรุปกลยุทธ์ SIP สำหรับปี 2561 ด้านค่าใช้จ่าย และกำหนดเป้าหมายการบริหารค่าใช้จ่าย ทั้งต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายขายและบริหารให้สอดคล้องกับเป้าหมายการประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯ ดังนี้

SIP	KPIs	61
SIP 3: กลยุทธ์การบริหารต้นทุนการผลิตไฟ และสิ่งพิมพ์		
การจัดทำโครงสร้างต้นทุนรายผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟฟ้า ทั้งสินค้าไฟและงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	<ul style="list-style-type: none"> การกำหนดโครงสร้างต้นทุนรายผลิตภัณฑ์ไฟ การกำหนดโครงสร้างต้นทุนงานพิมพ์ 	<p>ดำเนินงานแล้วเสร็จ</p> <p>ดำเนินงานแล้วเสร็จ</p>
การจัดทำรายงานทางการเงินรองรับศูนย์ธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> งบการเงินแยกรายธุรกิจ 	ดำเนินงานแล้วเสร็จ
SIP 4: กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ		
แผนงานบริหารต้นทุนการผลิตไฟ และสิ่งพิมพ์ <u>ด้านต้นทุนวัตถุดิบ</u>	<ul style="list-style-type: none"> การบริหารอัตราค่าสูญเสียจากการผลิต 	<p>ไฟตัวเล็ก <2%</p> <p>ไฟป๊อกระดาก และไฟป๊อกพลาสติก <3%</p> <p>ไฟป๊อกขอบทอง <4.25%</p> <p>งานพิมพ์ <3%</p>
<u>ด้านต้นทุนแรงงาน</u>	<ul style="list-style-type: none"> ศึกษาและกำหนดแผนนโยบายการรับพนักงาน/แรงงานชั่วคราว 	ออกระเบียบรองรับแล้วเสร็จ
<u>ด้านต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิต</u>	<ul style="list-style-type: none"> การลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมและปรับปรุงสินทรัพย์ (Maintenance) ของฝ่ายผลิตไฟ และฝ่ายโรงพิมพ์ 	ลดลงร้อยละ 3 ของงบ ปี 2561
การติดตามและวางแผนบริหารค่าใช้จ่ายสำนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> การลดค่าใช้จ่ายสำนักงาน 	ลดลงร้อยละ 3 ของงบ ปี 2561

แผนภาพแสดง สรุปกลยุทธ์ SIP ปี 2561 ด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย

ทั้งนี้ ในอนาคต โรงงานไฟฟ้าอาจพิจารณาถึงการวัดต้นทุนต่อหน่วยที่เกิดจากกระบวนการผลิต หรือต้นทุนขายทางตรงต่อหน่วย (Direct Material per unit) เพื่อให้สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการต้นทุนขายของโรงงานไฟฟ้าอย่างเหมาะสม¹³

¹³ เมื่อพิจารณาถึงข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยที่เกิดจากกระบวนการผลิตหรือต้นทุนขายทางตรงต่อหน่วย (Direct Material per unit) พบว่า ในปัจจุบันยังมีข้อจำกัด ดังนี้

- การบันทึกต้นทุนการผลิต ทั้งต้นทุนแรงงาน (Direct Labor) และต้นทุนวัตถุดิบ (Direct Matrial) ยังไม่สอดคล้องกันระหว่างการบันทึกหน้างานที่หน้างานการผลิต และการบันทึกงบบัญชี
- ปัญหาความไม่สอดคล้องกันของข้อมูลทางบัญชี จากรายงานทางบัญชีที่จัดทำขึ้น และรายงานที่ผ่านระบบบัญชี ERP (Enterprise Resource Planning) ได้แก่
 - การปันส่วนต้นทุนประเภท Overhead (OH) และ Direct Labor (DL) ยังไม่ตรงกันระหว่างบัญชีและระบบERP ที่ตั้งค่าไว้
 - บัญชีจะทำการปันส่วนต้นทุน โดยคิดจากจำนวนหน่วยที่ผลิตได้มาคูณกับราคาของที่ผลิต (OxP)
 - ในขณะที่ระบบERP ใช้จำนวนหน่วยที่ผลิตอย่างเดียว (Q) - ซึ่งตั้งค่าไว้ตรงตามนโยบายทางบัญชีของโรงงานไฟฟ้าตั้งแต่ปี 2553-2554 เป็นต้นมา
 - การปรับตัวเลข (reconcile) ของระบบมีการจัดทำเพียงปีละ 1 ครั้ง
 - กระบวนการทางธุรกิจที่เพิ่มเติมขึ้นหลังจากการพัฒนาระบบ ERP ยังไม่สามารถเข้าระบบได้ อาทิ การรับเงินล่วงหน้า (ที่ไม่สามารถออกใบเสร็จ) จะไม่สามารถบันทึกลงระบบได้ทำให้ตัวเลขทางการเงินไม่ตรงกับความเป็นจริง



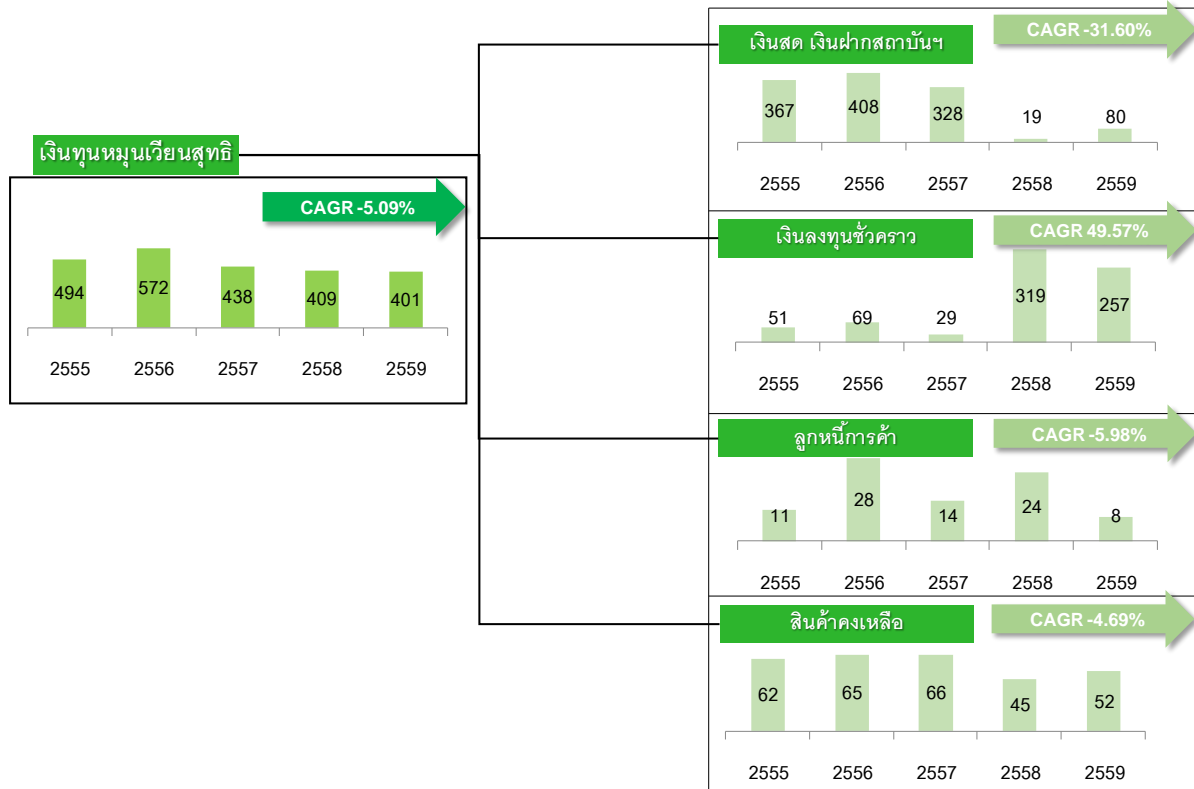
4.2.3 ด้านทุนทรัพย์

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินด้านทุนทรัพย์ที่สำคัญหรือมีค่าความอ่อนไหวสูง ได้แก่ เงินสดและเงินฝากสถาบันการเงินเงินลงทุนชั่วคราว ที่ดินอาคารอุปกรณ์ และสินค้าคงเหลือ

ในภาพรวมของสินทรัพย์และทุนทรัพย์ (Invested Capital) ที่ใช้ในการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้านั้น พบว่าในปี 2559 โรงงานไฟมีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด และเงินลงทุนชั่วคราวรวมสูงสุด เท่ากับ 337 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนที่ใหญ่ที่สุด เท่ากับร้อยละ 84 ของสินทรัพย์และทุนทรัพย์รวม อย่างไรก็ตาม แม้ว่ารายการเงินสดและเงินลงทุนชั่วคราวดังกล่าว จะมีสัดส่วนใหญ่ที่สุด แต่โรงงานไฟเองไม่สามารถไปบริหารจัดการเงินฝากที่มีระยะยาวหรือมีความเสี่ยงในการลงทุนได้ นอกจากนี้ การจัดทำแผนการลงทุนเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ตามแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ โรงงานไฟจำเป็นต้องลงทุนด้วยเงินขององค์กรเอง จึงควรดำเนินงานได้เพียงการลงทุนระยะสั้น อาทิ การฝากประจำ หรือการซื้อพันธบัตรระยะสั้น เป็นต้น ทั้งนี้ ผลตอบแทนที่ได้รับจากการฝากเงินรูปแบบดังกล่าวนี้ ไม่คุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราต้นทุนเงินทุนถ่วงถ่วงน้ำหนัก (WACC) ของโรงงานไฟ และเป็นส่วนสำคัญที่ทำผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ของโรงงานไฟเป็นลบ

ทั้งนี้ เพื่อให้โรงงานไฟสามารถคำนวณตัวเลขต้นทุนที่ถูกต้อง ทางโรงงานไฟควรปรับปรุงและวางระบบการบันทึกข้อมูลเพื่อการบัญชีให้ถูกต้องและเป็นมาตรฐาน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนในอนาคต โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับบัญชีให้มีความสอดคล้องกันกับระบบ ERP ดังนี้

- ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบรายงานที่ออกมาจากระบบว่ามีความครบถ้วน ถูกต้อง ซึ่งในช่วงแรกอาจจำเป็นต้อง reconcile ด้วยมือ
- ระบบคอมพิวเตอร์ reconcile ให้ดีขึ้น เพื่อลดงาน manual reconcile
- ระบบ ERP และส่วนบัญชีต้องพิจารณาและกำหนดใช้หลักการเดียวกันในการปันส่วนต้นทุน โดยพิจารณาถึงนโยบายทางบัญชี และความเหมาะสมเป็นหลัก



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของเงินลงทุนหมุนเวียนสุทธิ ปี 2555-2559

รองลงมา ได้แก่ สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ประเภทที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ ประกอบด้วย เครื่องจักร/เครื่องมือ/เครื่องใช้ ครุภัณฑ์ และยานพาหนะ โดยในปี 2559 โรงงานไฟมีมูลค่าที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ เท่ากับ 130 ล้านบาท โดยมีมูลค่าลดลงจากปี 2558 ที่เท่ากับ 132.28 ล้านบาท

ส่วนรายการถัดมา ได้แก่ สินค้าคงเหลือ ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ผลิตภัณฑ์ระหว่างผลิต วัตถุดิบ/วัสดุประกอบ และพัสดุคงเหลือ โดยในปี 2559 โรงงานไฟมีมูลค่าสินค้าคงเหลือ เท่ากับ 52 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2558 ที่เท่ากับ 45.34 ล้านบาท ทั้งนี้ การบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ ที่กำหนดเป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีการติดตามผลการบริหารอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนปี 2555-2559

จากการวิเคราะห์สินทรัพย์และทุนทรัพย์ (Invested Capital) ที่ใช้ในการดำเนินงานของโรงงานไฟ สามารถสรุปกลยุทธ์ SIP ได้ดังนี้

SIP	KPIs	61	
SIP 5: บริหารสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่กำหนด โดยการระบายสินค้าไฟคงค้าง			
การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการสินค้าคงคลัง (Risk Factor)	<ul style="list-style-type: none"> อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory turnover) 	1-2 เดือน	ติดตามผ่านการบริหารความเสี่ยงที่มีการรายงานผลทุกเดือน ของ ส่วนงานพัสดุ กำหนดเป้าหมาย สินค้าสำเร็จรูป = 2 เดือน วัตถุดิบ = 1 เดือน

แผนภาพแสดง สรุปกลยุทธ์ SIP ปี 2560 ด้านทุนทรัพย์ จากสินค้าคงคลัง



กล่าวโดยสรุป จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ต่างๆ สามารถนำมาสรุปเป็นยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยนำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มาประมวลร่วมกัน เพื่อทำการรวมกลุ่มกลยุทธ์ที่คล้ายคลึงกัน และจัดกลุ่มยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เป็นกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ

โดยกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงรุก (EP Driver) มีการกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานและเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

ด้านรายได้

SIP1: กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก ประกอบด้วย

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2561
แผนจำหน่ายไฟอื่นนอกเหนือสัมปทาน	การขยายช่องทางในการกระจายสินค้า/ ตัวแทน <ul style="list-style-type: none">King Powerจุดจำหน่าย/ตัวแทนอื่นe-Commerce และ Social Media ของโรงงานไฟบุคลากร โรงงานไฟ	100,000 สำหรับ
แผนการส่งเสริมไฟไทย (กิจกรรม สนทนากา การแข่งขัน)	รายได้จากการจำหน่ายไฟไทย	เพิ่มกิจกรรม + รักษาระดับยอดขาย 90,000,000 บาท

SIP2: กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงและงานพิมพ์รับจ้างทั่วไปประกอบด้วย

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2561
โครงการขยายธุรกิจงานพิมพ์ ประจำปี 2561	<ul style="list-style-type: none">รายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั่วไปรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงจำนวนงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงรูปแบบใหม่ที่เพิ่มขึ้นและจำหน่ายได้	15 ล้านบาท 47 ล้านบาท 3 ชนิด



ด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย

SIP 3: กลยุทธ์การบริหารต้นทุนการผลิตไฟฟ้า และสิ่งพิมพ์ประกอบด้วย

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2561
การจัดทำโครงสร้างต้นทุนราย ผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ ทั้งสินค้าไฟ และงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	การกำหนดโครงสร้างต้นทุนราย ผลิตภัณฑ์ไฟ	ดำเนินงานแล้วเสร็จ
	การกำหนดโครงสร้างต้นทุนงานพิมพ์	ดำเนินงานแล้วเสร็จ
การจัดทำรายงานทางการเงินรองรับ ศูนย์ธุรกิจ	งบการเงินแยกรายธุรกิจ	ดำเนินงานแล้วเสร็จ



SIP4: กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพประกอบด้วย

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2561
แผนงานบริหารต้นทุนการผลิตไฟ และ สิ่งพิมพ์ <u>ด้านต้นทุนวัตถุดิบ</u>	<ul style="list-style-type: none">การบริหารอัตราการสูญเสียจากการผลิต	ไฟตัวเล็ก <2% ไฟปอกกระดาษ และไฟปอกพลาสติก <3% ไฟปอกขอบทอง <4.25% งานพิมพ์ <3%
<u>ด้านต้นทุน-แรงงาน</u>	<ul style="list-style-type: none">ศึกษาและกำหนดแนวนโยบายการรับพนักงาน/แรงงานชั่วคราว	ออกระเบียบรองรับแล้วเสร็จ
<u>ด้านต้นทุน-ค่าใช้จ่ายในการผลิต</u>	<ul style="list-style-type: none">การลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมและปรับปรุงสินทรัพย์ (Maintenance) ของฝ่ายผลิตไฟและฝ่ายโรงพิมพ์	ลดลงร้อยละ 3 ของงปปี 2561
การติดตามและวางแผนบริหาร ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	<ul style="list-style-type: none">การลดค่าใช้จ่ายสำนักงาน	ลดลงร้อยละ 3 ของงปปี 2561

ด้านทุนทรัพย์

SIP5: กลยุทธ์การบริหารสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่กำหนดโดยการระบายสินค้าไฟคงค้างประกอบด้วย

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2561
การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการ สินค้าคงคลัง (Risk Factor)	<ul style="list-style-type: none">อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory turnover)	1-2 เดือน



บทที่ 5: บทสรุปยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2561 –2564

ในเนื้อหาบทนี้ จะเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญ บทการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อถ่วงดุลให้ได้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ของโรงงานไฟ ประจำปี 2560-2563

ทั้งนี้ จะตรวจประเมินยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2559–2563รวมถึงเพื่อค้นหาความแตกต่าง และปิดช่องว่างในกระบวนการดำเนินงานของโรงงานไฟ (Gap Analysis) ตามกรอบยุทธศาสตร์โรงงานไฟ ประจำปี 2560-2563โดยในส่วนท้ายของบทนี้จะเป็นการสรุปยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2561 –2564 ที่ได้จากการวิเคราะห์ พร้อมปรับปรุงตามข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นจากการเข้าร่วมประชุมระดมสมองเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2560 ระหว่างคณะกรรมการโรงงานไฟ ผู้อำนวยการ คณะกรรมการกำหนดทิศทาง (Steering Committee) คณะทำงาน EVM และเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

5.1 การทบทวนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2560 – 2563

เดิมในปี 2558 นั้น โรงงานไฟได้มีการทบทวนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2559-2563 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานประจำปี 2560

โดยในปีปัจจุบัน โรงงานไฟ ดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2559-2563 ดังนี้

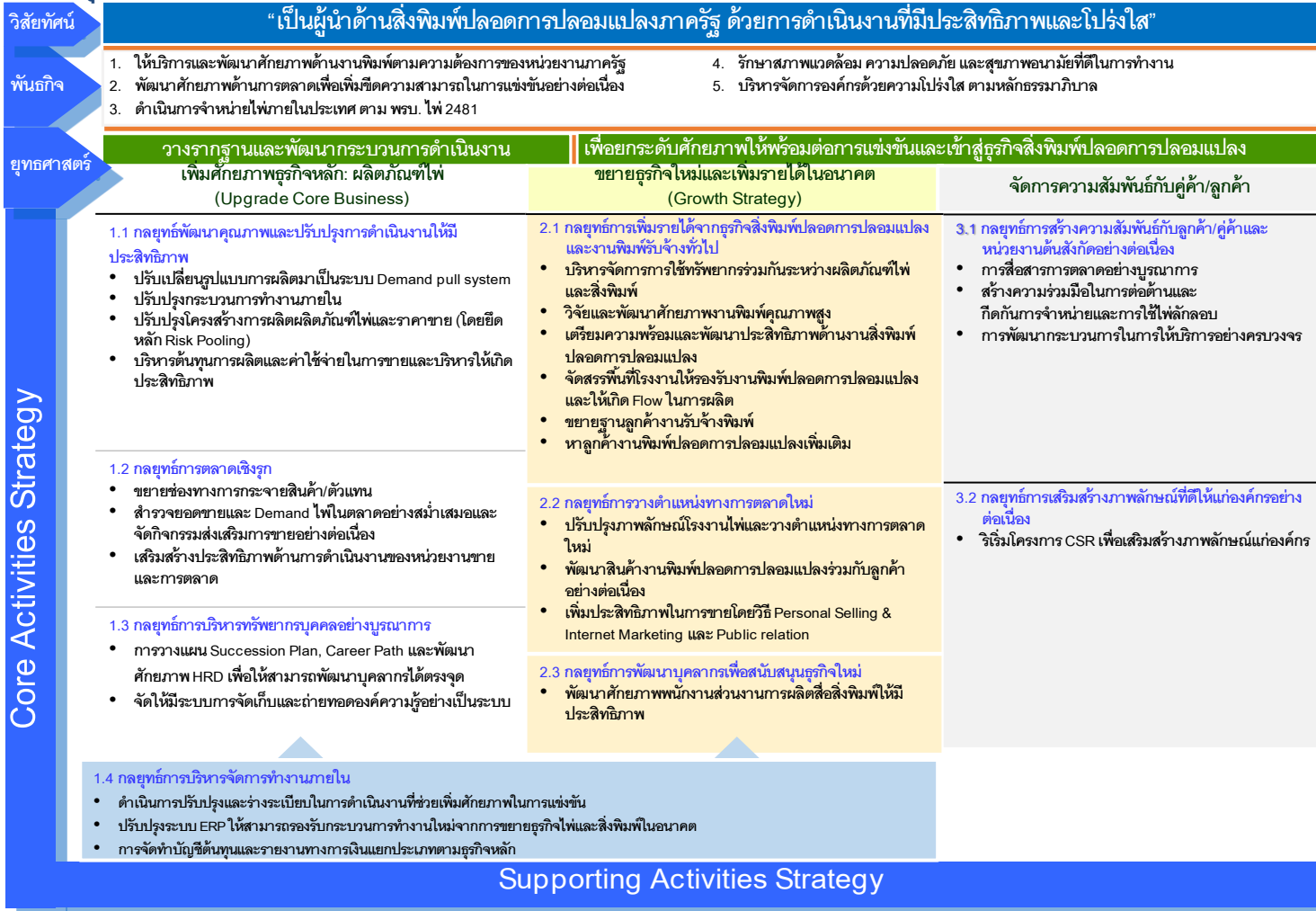
- | | |
|------------|---|
| วิสัยทัศน์ | “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส” |
| พันธกิจ | 1) ให้บริการและพัฒนาศักยภาพด้านงานพิมพ์ตามความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ
2) พัฒนาศักยภาพด้านการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง
3) ดำเนินการจำหน่ายไฟภายในประเทศตามพรบ. ไฟ 2481
4) รักษาสภาพแวดล้อมความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยที่ดีในการทำงาน
5) บริหารจัดการองค์กรด้วยความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล |

โดยในภาพรวมวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟจากการวิเคราะห์ในหลักการของยุทธศาสตร์ ประกอบกับวิสัยทัศน์ของโรงงานไฟ คือ “วางรากฐานและพัฒนากระบวนการดำเนินงานเพื่อยกระดับศักยภาพให้พร้อมต่อการแข่งขันและเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง”

รายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2559-2563 เป็นดังแผนภาพต่อไปนี้



กรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2560 – 2563 (ทบทวน)



แผนภาพแสดงรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟปี 2560 –2563(ทบทวนในปี 2559และใช้จริงในปี 2560)



สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2560 นี้ เป็นปีที่โรงงานไฟฟ้าเอาแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2560-2563 (ฉบับที่โรงงานไฟฟ้าได้ใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้กับโรงงานไฟฟ้าเป็นระยะเวลากว่า 1 ปี หรือตลอดปี 2560) มาทบทวนความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ที่ใช้ ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือในอีกทางหนึ่งคือเพื่อกำหนดกลยุทธ์ใหม่ที่มีความสำคัญต่อการวางรากฐานและพัฒนากระบวนการทำงานและเพิ่มศักยภาพของโรงงานไฟฟ้าให้พร้อมต่อการแข่งขันทั้งในธุรกิจไฟและธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงอันจะได้นำมากำหนดแนวทางในการดำเนินงานในปี 2561ต่อไป

ดังนั้น ก่อนที่ขั้นตอนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2561 – 2564 จะแล้วเสร็จสมบูรณ์ ในระหว่างปี 2560 นี้ โรงงานไฟฟ้าได้ตระหนักถึงความสำคัญและเห็นความจำเป็นของการพิจารณาขีดความสามารถตนเอง ปัจจุบัน ถึงความสามารถดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์โรงงานไฟฟ้า ปี 2560-2563 ในการนี้โรงงานไฟฟ้าจึงได้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของตนเองเพื่อเปรียบเทียบสถานะของโรงงานไฟฟ้า ควบคู่ไปกับการทบทวนกระบวนการทำงานภายในภายใต้แผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา

โดยสามารถอธิบายผลการดำเนินงานที่ยังมีข้อจำกัดและจำเป็นต้องดำเนินงานต่อเนื่องในระยะถัดไป แยกตามยุทธศาสตร์ได้ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก: ผลิตภัณฑ์ไฟ (Upgrade Core Business)

กลยุทธ์	การดำเนินงานในปัจจุบัน (ปี 2560)
กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ	ภาพรวมของการดำเนินงานธุรกิจหลักยังเป็นไปตามแผน อย่างไรก็ตาม จากการที่โรงงานไฟฟ้าได้เผชิญกับปัญหาการขาดผู้รับสัมปทาน (เมษายน 2559 – กรกฎาคม 2559) ที่ผ่านมาส่งผลต่อการดำเนินงานด้านการหารายได้อย่างมีนัยสำคัญดังนั้นโรงงานไฟฟ้าจึงจำเป็นต้องพิจารณาเรื่องการเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการสัมปทานในระยะถัดไปโดยเร็ว เนื่องจากสัญญาสัมปทานฉบับปัจจุบันนี้ครอบคลุมระยะเวลาเพียง 2 ปี
กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก	โรงงานไฟฟ้ามีความพยายามในการพัฒนาศักยภาพการจำหน่ายไฟนอกสัมปทานด้วยตัวเอง โดยปี 2560มีการขยายช่องทางการจำหน่ายเพิ่มเติมผ่านตัวแทนจำหน่ายแก้วกานดา อย่างไรก็ตาม ปริมาณการจำหน่ายผ่านตัวแทนใหม่นี้ยังอยู่ในปริมาณที่น้อยมากเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด
กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างบูรณาการ	โรงงานไฟฟ้าจำเป็นต้องบริหารทรัพยากรบุคคลและงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นในอนาคต ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ที่จะเกษียณหลายตำแหน่งในปี 2561 รวมถึงบุคลากรปฏิบัติงานในด้านที่จำเป็น อาทิ หน่วยงานขายและการตลาด
กลยุทธ์การบริหารจัดการทำงานภายใน	ด้านการเงิน-การบัญชีเนื่องจากโรงงานไฟฟ้ายังไม่มีข้อมูลทางบัญชีแยกประเภทผลิตภัณฑ์ไฟ-ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ที่แท้จริงทำให้เกิดปัญหาด้านการนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารจัดการเช่น 1) โครงสร้างบัญชีต้นทุนที่



กลยุทธ์	การดำเนินงานในปัจจุบัน (ปี 2560)
	<p>ไม่มีการแยกชัดเจนของกลุ่มสิ่งพิมพ์และไฟในปัจจุบัน 2) นโยบายการปันส่วนSG&A ในปัจจุบันทำให้ต้นทุนรวมสูงไม่สามารถแข่งขันทางราคากับตลาดได้ 3)นโยบายการปันส่วนต้นทุนมีความแตกต่างกันระหว่างในบัญชีกับในระบบERP</p> <p>ดังนั้นโรงงานไฟควรเร่งดำเนินการทบทวนโครงสร้างต้นทุนของการผลิตแต่ละส่วนให้ออกจากกันอย่างชัดเจนให้แล้วเสร็จก่อนการปรับทิศทางธุรกิจเข้าสู่ตลาดสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในอนาคตอันใกล้</p> <p>โดยในปี 2560 โรงงานไฟเริ่มจัดทำรายงานทางการเงินแยกตามผลิตภัณฑ์หลัก (ไฟและสิ่งพิมพ์) เบื้องต้น เพื่อวิเคราะห์ผลงานค่าEP ของแต่ละผลิตภัณฑ์ โดยใช้การปันส่วนต้นทุนตามนโยบายการปันส่วนในปัจจุบันของโรงงานไฟ และใช้ข้อเสนอแนะแนวทางการปันส่วนสินทรัพย์มาปันส่วนสินทรัพย์แยกรายผลิตภัณฑ์</p>

ยุทธศาสตร์ขยายธุรกิจใหม่และเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy)

กลยุทธ์	การดำเนินงานในปัจจุบัน (ปี 2560)
กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและงานพิมพ์รับจ้างทั่วไป	<ul style="list-style-type: none">● การเตรียมความพร้อมโครงการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ตามที่คณะกรรมการโรงงานไฟครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2560 มีมติเห็นชอบโครงการศึกษาเพื่อการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงของโรงงานไฟโดยให้ปรับผลการศึกษาเรื่องการเช่าอาคารและสิ่งก่อสร้างให้โรงงานไฟลงทุนเองและเห็นชอบให้โรงงานไฟลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงตามผลการศึกษาโดยในปีแรกของการลงทุนให้ดำเนินการจัดซื้อที่ดินก่อนส่วนการก่อสร้างอาคารและซื้อเครื่องจักรให้นำรายละเอียดและงบประมาณที่ได้รับอนุมัติมาเสนอให้คณะกรรมการโรงงานไฟพิจารณา ก่อนดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างต่อไป● ปัจจุบัน จากข้อมูลล่าสุด รอบไตรมาสที่ 2 ประจำปี 2560 โรงงานไฟมีรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและงานพิมพ์รับจ้างทั่วไปเท่ากับ 16.61 ล้านบาทจากค่าเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปี 60 ระดับ 3 เท่ากับ 45 ล้านบาท (Q2 = 22.50 ล้านบาท)
กลยุทธ์การวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่	โรงงานไฟยังไม่มีดำเนินการ เนื่องจากยังไม่มีแผนการตลาดที่ชัดเจน
กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนธุรกิจใหม่	โรงงานไฟจำเป็นต้องบริหารทรัพยากรบุคคลและงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นในอนาคต ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ที่จะเกษียณหลายตำแหน่งในปี 2561 รวมถึงบุคลากรปฏิบัติงานในด้านที่จำเป็น อาทิ หน่วยงานขายและการตลาด



ยุทธศาสตร์จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า/ลูกค้า

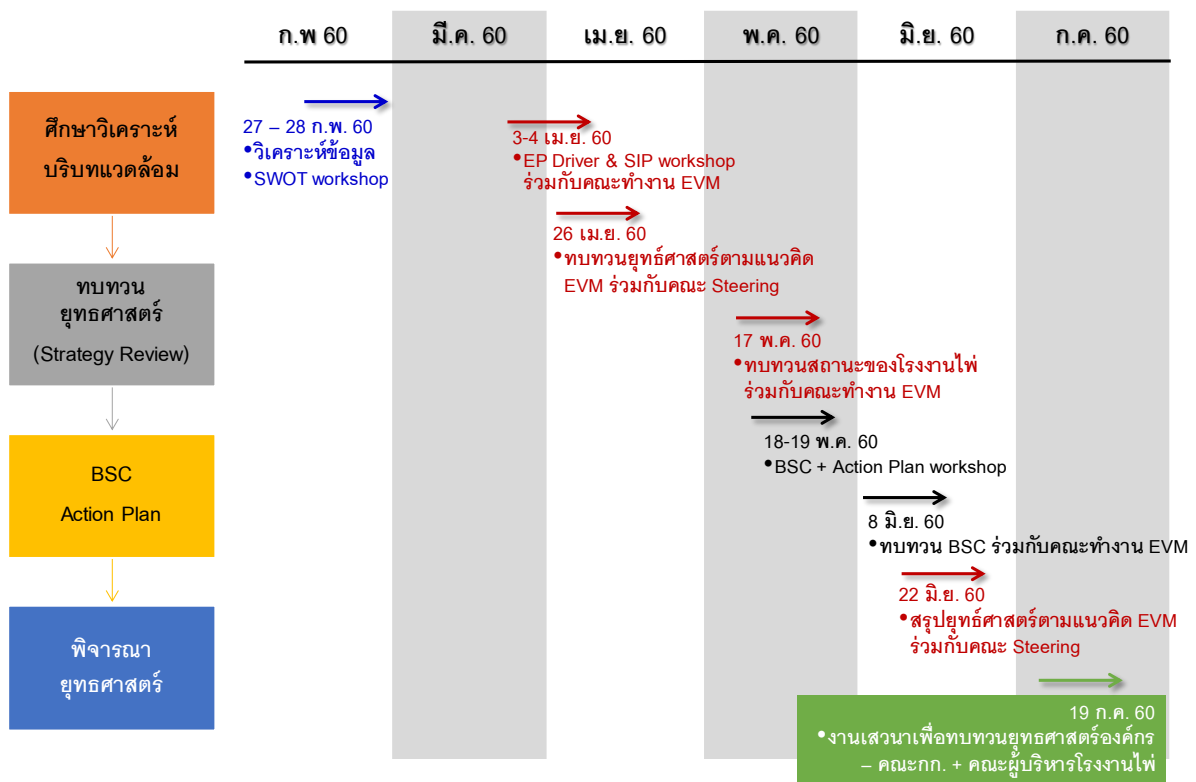
กลยุทธ์	การดำเนินงานในปัจจุบัน (ปี 2560)
กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/ลูกค้าและหน่วยงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่อง	โรงงานไฟยังไม่มีแผนการตลาดที่ชัดเจน
กลยุทธ์การเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง	

5.2 การทบทวนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2561 – 2564

ในปี 2560 โรงงานไฟได้มีการทบทวนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2561-2564 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต

5.2.1 ขั้นตอนและกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2560

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ของโรงงานไฟ ประจำปี 2560 เพื่อทบทวนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2561-2564 นั้น ได้จากการวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญ และผ่านกระบวนการกลั่นกรองพิจารณา ร่วมกันจากการเข้าร่วมประชุมระดมสมองเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2560 ระหว่างคณะกรรมการโรงงานไฟ ผู้อำนวยการ คณะกรรมการกำหนดทิศทาง (Steering Committee) คณะทำงาน EVM และเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตลอดระยะเวลาและขั้นตอนในการดำเนินงาน



แผนภาพแสดงกระบวนการและระยะเวลาในการดำเนินงานทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2560



โดยมีตารางระยะเวลาในการดำเนินงานทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2560 ดังนี้

วันที่	กิจกรรม
วันที่ 27 – 28 กุมภาพันธ์ 2560	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญในปัจจุบัน ของ แต่ละ ส่วนงานของโรงงานไฟ
วันที่ 3 – 4 เมษายน 2560	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (EP Driver) ที่สำคัญ และจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) ร่วมกับแต่ละ ส่วนงานของโรงงานไฟ
วันที่ 26 เมษายน 2560	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2560 ร่วมกับ คณะกรรมการกำหนดทิศทาง (Steering Committee) ครั้งที่ 1
วันที่ 17 พฤษภาคม 2560	การประชุมเพื่อพิจารณาทบทวนสถานะของโรงงานไฟในปัจจุบัน ร่วมกับผู้บริหาร ของ โรงงานไฟ
วันที่ 18 – 19 พฤษภาคม 2560	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ระดับองค์กรและระดับ ส่วนงาน และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2561 ร่วมกับแต่ละส่วนงานของโรงงานไฟ
วันที่ 8 มิถุนายน 2560	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสรุปผลการจัดทำ Balanced Scorecard ระดับ องค์กรและระดับส่วนงาน ร่วมกับผู้บริหาร ของ โรงงานไฟ
วันที่ 22 เมษายน 2560	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2560 ร่วมกับ คณะกรรมการกำหนดทิศทาง (Steering Committee) ครั้งที่ 2
วันที่ 19 กรกฎาคม 2560	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2560 ร่วมกับ คณะกรรมการโรงงานไฟ คณะกรรมการกำหนดทิศทาง (Steering Committee) และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง



5.2.2 แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ของโรงงานไฟ ประจำปี 2560 เป็นการทบทวนเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2561 – 2564

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์	“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส”
พันธกิจ	1) ให้บริการและพัฒนาศักยภาพด้านสิ่งพิมพ์ตามความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ 2) พัฒนาศักยภาพด้านการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง 3) ดำเนินการผลิตนำเข้าจำหน่ายไฟตามพรบ. สรรพสามิต 2560 4) รักษาสภาพแวดล้อมความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยที่ดีในการทำงาน 5) บริหารจัดการองค์กรด้วยความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล

โดยในภาพรวมวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟในระยะ 4 ปีข้างหน้า เพื่อเป็นทิศทางของกรอบยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564 ประกอบด้วย 5 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สำหรับ แผนวิสาหกิจ ประจำปี 2560 - 2564
○ เป็น “องค์การสิ่งพิมพ์ กรมสรรพสามิต” ที่ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต
○ มีบทบาทด้าน Regulator ในการบริหารสัญญาสัมปทาน และเป็น Operator ในธุรกิจใหม่ด้านงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
○ รักษาระดับรายได้จากรัฐกิจไฟ เพื่อเป็นแหล่งรายได้และใช้ในการลงทุน ด้วยการบริหารสัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ
○ ขยายการธุรกิจใหม่ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ที่มีโอกาสเติบโต และรองรับงานของกรมสรรพสามิต
○ บริหารจัดการภายในอย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง

รายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2560 – 2564 เป็นดังแผนภาพต่อไปนี้



กรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564 (ทบทวน)

วิสัยทัศน์

“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส”

พันธกิจ

1. ให้บริการและพัฒนาศักยภาพด้านสิ่งพิมพ์ตามความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ
2. พัฒนาศักยภาพด้านการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง
3. ดำเนินการผลิต นำเข้า จำหน่ายไฟ ตาม พรบ. สรรพสามิต 2560
4. รักษาสภาพแวดล้อม ความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยที่ดีในการทำงาน
5. บริหารจัดการองค์กรด้วยความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล

	เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก และขยายสู่ธุรกิจใหม่	เร่งยกระดับการตลาดเชิงรุก	สื่อสารภาพลักษณ์และจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Continuous improvement & innovation	1.1 กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ไฟอย่างต่อเนื่อง <ul style="list-style-type: none"> • ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และบริหารต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ • วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ 	2.1 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกสำหรับไฟนอกสัมปทาน <ul style="list-style-type: none"> • เสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานขายและการตลาด • ขยายช่องทางการกระจายสินค้า/ตัวแทนสำหรับตลาดนักท่องเที่ยว (อาทิ สายการบิน) • มุ่งทำการตลาดไฟต่างประเทศ (คาสีโนในเอเชีย) 	3.1 กลยุทธ์การสื่อสารภาพลักษณ์และจัดการความสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย <ul style="list-style-type: none"> • ยึดถือแนวทางปฏิบัติในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี • คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตลอดกระบวนการทำงาน • วางตำแหน่งทางการตลาดและสื่อสารประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์อย่างเหมาะสม • สร้างความร่วมมือในการต่อต้านและกีดกันการจำหน่ายและการใช้ไฟปลอม
Marketing & Positioning	1.2 กลยุทธ์การบริหารระบบสัมปทานอย่างมีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> • ศึกษารูปแบบช่องทางการจำหน่ายสินค้าแบบใหม่ภายใต้ระบบสัมปทาน 	2.2 กลยุทธ์การสืบสานไฟไทยในรูปแบบของเกมส์ <ul style="list-style-type: none"> • วางแผนจัดกิจกรรมส่งเสริมการเล่นไฟไทยเป็นเกมส์ในกลุ่มเป้าหมาย (พวง. โรงงานไฟและหน่วยงานรัฐ นักศึกษา ผู้ป่วยด้านความจำ) • ขยายกลุ่มเป้าหมายผ่าน Application game 	
Technology Driven	1.3 กลยุทธ์การบริหารโครงการลงทุนเพื่อรองรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง <ul style="list-style-type: none"> • บริหารและควบคุมการดำเนินงานตามแผนฯ อย่างใกล้ชิด (ซื้อที่ดิน ก่อสร้าง/ติดตั้งระบบโครงสร้างพื้นฐาน จัดซื้อ/ติดตั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์) 	2.3 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกสำหรับงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและงานพิมพ์ทั่วไป <ul style="list-style-type: none"> • ทำการตลาดเชิงรุก และสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่น 	
	1.4 กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและงานพิมพ์ทั่วไป <ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาคุณภาพและสร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยงานพิมพ์ตลอดกระบวนการ • วิจัยและพัฒนาศักยภาพงานพิมพ์รูปแบบใหม่ 	2.4 กลยุทธ์การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาด <ul style="list-style-type: none"> • เพิ่มศักยภาพตลาดออนไลน์ผ่าน e-Commerce & Social Media • พัฒนาระบบการต่อลูกค้า/ลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ 	
การบริหารจัดการภายในอย่างมีประสิทธิภาพ			
Supporting Activities	4.1 กลยุทธ์การบริหารกระบวนการภายในอย่างมีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> • ยกร่างระเบียบจัดตั้งองค์การสิ่งพิมพ์ และปรับปรุงแก้ไขร่างระเบียบในการดำเนินงานที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน • จัดทำข้อมูลทางการเงินและต้นทุนที่สอดคล้องกับโครงสร้างศูนย์ธุรกิจ • บริหารค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ 	4.2 กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสนับสนุนธุรกิจในอนาคต <ul style="list-style-type: none"> • บริหารและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับภาคธุรกิจในอนาคต • พัฒนาศักยภาพเฉพาะทาง งานผลิตสิ่งพิมพ์ งานกฎหมาย • จัดให้มีระบบการเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์อย่างเหมาะสม 	4.3 กลยุทธ์การพัฒนาระบบสารสนเทศรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต <ul style="list-style-type: none"> • สารสนเทศสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเพิ่มความสามารถทางการตลาด อาทิ Coding, Track&Trace, Security • พัฒนาศักยภาพการใช้สารสนเทศเพื่อการดำเนินงาน (Transaction Processing) และการวิเคราะห์ (Analytic) ที่มีอยู่ อย่างเต็มประสิทธิภาพ



	2561	2562	2563	2564
Project Investment	<p>บริหาร/ติดตามโครงการลงทุน: ก่อสร้าง จัดซื้อ/ติดตั้งอุปกรณ์เครื่องจักร</p> <p>ฝึกอบรมบุคลากร</p> <p>R&D พัฒนาผลิตภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์ใหม่</p> <p>ยื่นเสนอผลงาน กรมสรรพสามิต และดำเนินการผลิต</p> <p>ยื่นเสนอผลงานต่อหน่วยงานอื่นๆ เพื่อรับงานมาผลิตเพิ่มเติม</p>			
Playing card: Product Devmt	<p>กิจกรรม ประชาสัมพันธ์ไฟ โทไทยในกลุ่มเป้าหมายใหม่</p>	<p>R&D ผลิตภัณฑ์ใหม่! สำหรับคาสีโน</p> <p>สำรวจความคาดหวังไฟ โทไทยในกลุ่มเป้าหมายใหม่</p>	<p>ศึกษาความเป็นไปได้เพื่อรองรับการบริหารสัญญาในอนาคต</p> <p>ออกผลิตภัณฑ์ไฟ Coding เสนอขายต่อลูกค้าคาสีโน</p> <p>ประมวลผล วางแผน และพัฒนา Application Game</p>	
Marketing & Positioning	<p>ขยาย/เพิ่มช่องทางการจำหน่ายไฟนอกสัมปทาน – หาดตัวแทนจำหน่ายเพิ่ม, หาช่องทางการจำหน่ายอื่น</p> <p>จัดทำ Marketing Plan วางตำแหน่งทางการตลาด</p> <p>ดำเนินงานตามแผน สื่อสารการตลาดสำหรับแต่ละกลุ่มเป้าหมายอย่างเหมาะสม</p> <p>พัฒนาศักยภาพการตลาดและการขายผ่านสารสนเทศ – ปรับปรุง website, เปิด e-Commerce, ใช้ Social Media</p> <p>จัดทำแคตตาล็อกเพื่อการขาย</p> <p>ปรับปรุงแคตตาล็อกด้านราคา</p> <p>สำรวจความพึงพอใจผลิตภัณฑ์</p> <p>สำรวจความพึงพอใจผลิตภัณฑ์</p>			
Supporting Activities	<p>เตรียมความพร้อมการบริหารบุคลากรตามโครงสร้างโรงพิมพ์ใหม่</p>		<p>HRM HRD ตามโครงสร้างใหม่อย่างเหมาะสม</p>	
	<p>EVM ระดับศูนย์ธุรกิจ</p>			
	<p>วางแผนทางการกำหนดราคา</p>			
	<p>Reprocessing – HR (Coding)</p>	<p>Reprocessing – others (Design & Coding)</p>		



เมื่อทำการจัดกลุ่มและสังเคราะห์ พบว่ายุทธศาสตร์ของโรงงานไฟจะมีทั้งหมด 4ยุทธศาสตร์หลัก และ 12ยุทธศาสตร์ย่อย (กลยุทธ์) ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1: ยุทธศาสตร์การเพิ่มศักยภาพธุรกิจหลักและขยายสู่ธุรกิจใหม่

ยุทธศาสตร์การเพิ่มศักยภาพธุรกิจหลักและขยายสู่ธุรกิจใหม่ พิจารณาถึงการดำเนินธุรกิจที่สำคัญของ โรงงานไฟทั้ง 2 ธุรกิจ ทั้งธุรกิจไฟ และธุรกิจสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง โดย (1) เพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ไฟ (Upgrade Core Business)และ (2) ขยายธุรกิจใหม่และเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy)

สำหรับการเพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ไฟ (Upgrade Core Business)นั้น ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงประสิทธิภาพ ซึ่งเน้นการปรับปรุงการดำเนินงานที่เป็นอุปสรรคและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทั้งเพื่อธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ไปพร้อมๆ กัน กล่าวคือ โรงงานไฟได้มีการวางยุทธศาสตร์และวางกลยุทธ์นี้ เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานที่เสริมสร้างประสิทธิภาพของธุรกิจไฟ และให้โรงงานไฟมีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนในด้านแนวทางในการปฏิบัติ ตลอดจนกิจกรรมภายในต่างๆ ที่วางไว้เพื่อสนับสนุนธุรกิจหลักหรือผลิตภัณฑ์ไฟ รวมไปถึงการสนับสนุนงานวิจัยและพัฒนาของโรงงานไฟให้มีความชัดเจนมากขึ้นในอนาคต

ส่วนการขยายธุรกิจใหม่และเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy) นี้ จะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการวางแผนการเพิ่มศักยภาพด้านการเตรียมการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง โดยมุ่งเน้นการขยายธุรกิจ ไปพร้อมๆ กับการขยายฐานลูกค้างานพิมพ์รับจ้างทั่วไป ตลอดจนพัฒนาบุคลากรอย่างบูรณาการเพื่อสนับสนุนการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

โดยในกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อยที่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์การเพิ่มศักยภาพธุรกิจหลักและขยายสู่ธุรกิจใหม่มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ไฟอย่างต่อเนื่อง

- ปรับปรุงกระบวนการทำงานและบริหารต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ
- วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่

1.2 กลยุทธ์การบริหารระบบสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

- ศึกษารูปแบบช่องทางการจำหน่ายสินค้าแบบใหม่ภายใต้ระบบสัมพันธ์

1.3 กลยุทธ์การบริหารโครงการลงทุนเพื่อรองรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

- บริหารและควบคุมการดำเนินงานตามแผนฯ อย่างใกล้ชิด (ซื้อที่ดิน ก่อสร้าง/ติดตั้งระบบโครงสร้างพื้นฐาน จัดซื้อ/ติดตั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์)

1.4 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและงานพิมพ์ทั่วไป

- พัฒนาคุณภาพและสร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยงานพิมพ์ตลอดกระบวนการ
- วิจัยและพัฒนาศักยภาพงานพิมพ์รูปแบบใหม่



ยุทธศาสตร์ที่ 2: ยุทธศาสตร์การเร่งยกระดับการตลาดเชิงรุก

ด้วยข้อจำกัดของหน่วยงานด้านการตลาดและการขายในปัจจุบัน ของ โรงงานไฟ ประกอบกับความจำเป็นที่จะต้องเร่งพัฒนางานด้านการตลาด เพื่อรองรับการดำเนินงานจำหน่ายไฟนอกสัมปทานด้วยตัวเอง และการขยายธุรกิจใหม่สู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการเข้ามาของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ ที่ทำให้การขายสินค้าผ่านระบบ e-Commerce เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟอย่างมีนัยสำคัญ

โรงงานไฟจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งพัฒนาศักยภาพงานด้านการตลาดและการขาย โดยในกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อยที่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์การเร่งยกระดับการตลาดเชิงรุกมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกสำหรับไฟนอกสัมปทาน

- เสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานขายและการตลาด
- ขยายช่องทางการกระจายสินค้า/ตัวแทนสำหรับตลาดนักท่องเที่ยว (อาทิ สายการบิน)
- มุ่งทำการตลาดไฟต่างประเทศ (คาสิโนในเอเชีย)

2.2 กลยุทธ์การสืบสานไฟไทยในรูปแบบของเกมส์

- วางแผนจัดกิจกรรมส่งเสริมการเล่นไฟไทยเป็นเกมส์ในกลุ่มเป้าหมาย (พจน.โรงงานไฟและหน่วยงานรัฐนักศึกษาผู้ปวยด้านความจำ)
- ขยายกลุ่มเป้าหมายผ่านApplication game

2.3 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกสำหรับงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงและงานพิมพ์ทั่วไป

- ทำการตลาดเชิงรุก และสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่น

2.4 กลยุทธ์การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาด

- เพิ่มศักยภาพตลาดออนไลน์ผ่าน e-Commerce & Social Media
- พัฒนาบริการต่อลูกค้า/ลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3: ยุทธศาสตร์การสื่อสารภาพลักษณ์และจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นอกจากที่โรงงานไฟจำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพด้านการตลาดและการขาย ผ่านการพัฒนาศักยภาพการจำหน่ายไฟด้วยตนเอง ประกอบกับเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงโดยสมบูรณ์ จึงทำให้โรงงานไฟต้องมีการติดต่อกับลูกค้าทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น ดังนั้น ในการดำเนินธุรกิจที่ต้องมีการติดต่อและให้บริการแก่ลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะส่งผลต่อยอดขายของธุรกิจ ดังนั้นโรงงานไฟจึงจำเป็นต้องบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้าอย่างบูรณาการ

โดยในกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อยที่อยู่ภายใน ยุทธศาสตร์สื่อสารภาพลักษณ์และจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



3.1 กลยุทธ์การสื่อสารภาพลักษณ์และจัดการความสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ยึดถือแนวทางปฏิบัติในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตลอดกระบวนการทำงาน
- วางตำแหน่งทางการตลาดและสื่อสารประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์อย่างเหมาะสม
- สร้างความร่วมมือในการต่อต้านและกีดกันการจำหน่ายและการใช้ไฟลักลอบ

ยุทธศาสตร์ที่ 4: ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการภายในอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากยุทธศาสตร์หลัก 3 ยุทธศาสตร์ข้างต้นแล้ว โรงงานไฟได้มีการกำหนดกลยุทธ์ที่อยู่ภายใต้ Supporting Activities Strategy โดยกลยุทธ์ดังกล่าวถูกออกแบบเนื่องจาก โรงงานไฟตระหนักได้ว่า การวางรากฐานและพัฒนาระบบการภายในเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจไฟ และการยกระดับศักยภาพให้พร้อมต่อการแข่งขันและเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับโรงงานไฟในอนาคต ตลอดจนการสร้างกลยุทธ์เพื่อจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า/ลูกค้าจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หากโรงงานไฟมีการกำหนด “กลยุทธ์การบริหารจัดการภายใน” เพื่อรองรับกระบวนการทำงานทั้งสองธุรกิจหลัก ดังนั้น ในการนี้ โรงงานไฟจึงทบทวนและสร้างกลยุทธ์ที่อยู่ภายใต้ Supporting Activities Strategy ขึ้นมาเป็น “กลยุทธ์การบริหารจัดการภายใน” โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 กลยุทธ์การบริหารกระบวนการภายในอย่างมีประสิทธิภาพเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานขายและการตลาด

- ยกวางระเบียบจัดตั้งองค์การสิ่งพิมพ์ และปรับปรุงแก้ไขวางระเบียบในการดำเนินงานที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
- จัดทำข้อมูลทางการเงินและต้นทุนที่สอดคล้องกับโครงสร้างศูนย์ธุรกิจ
- บริหารค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสนับสนุนธุรกิจในอนาคต

- บริหารและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในอนาคต
- พัฒนาศักยภาพเฉพาะทาง: งานผลิตสิ่งพิมพ์งานกฎหมาย
- จัดให้มีระบบการเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์อย่างเหมาะสม

4.3 กลยุทธ์การพัฒนาระบบสารสนเทศรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต

- สารสนเทศสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเพิ่มความสามารถทางการตลาด อาทิ Coding, Track&Trace, Security
- พัฒนาศักยภาพการใช้สารสนเทศเพื่อการดำเนินงาน (Transaction Processing) และการวิเคราะห์ (Analytic) ที่มีอยู่ อย่างเต็มประสิทธิภาพ



กล่าวโดยสรุป การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ของโรงงานไฟ ประจำปี 2560 เป็นการทบทวนเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2560 – 2564 ที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจ การตลาด และการบริหารกระบวนการภายในอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ในด้านธุรกิจ เน้นการรักษารายได้หลักจากไฟสัมปทานผ่านการบริหารระบบสัมปทานอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน โรงงานไฟจะดำเนินงานขยายธุรกิจใหม่สู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ดังนั้น โรงงานไฟจึงต้องเตรียมความพร้อมในการทำการตลาดเชิงรุกสู่ลูกค้าทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้นผ่านการติดต่อและให้บริการแก่ลูกค้าและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้าอย่างบูรณาการ โดยการจัดให้มีการพัฒนาบริหารกระบวนการภายในรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ



5.2.3 ความเสี่ยงของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2561 – 2564 นี้ ได้พิจารณาถึงความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจส่งผลให้โรงงานไฟไม่สามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลสำเร็จได้

ทั้งนี้หากพิจารณาถึงประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ปี 2561-2564 ของโรงงานไฟนั้น ในเบื้องต้นพบว่า อาจมีประเด็นความเสี่ยงที่พึงระวังดังนี้

ความเสี่ยงที่อาจเกิดในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ปี 2561 - 2564 ของโรงงานไฟ	ผลกระทบ/ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความล่าช้าของกระบวนการพิจารณาการลงทุนเพื่อขยายธุรกิจสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	แผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ล่าช้าไม่เป็นไปตามงานที่ระบุไว้
ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบแบบแสดมภ์ของกรมสรรพสามิตที่อาจส่งผลกระทบต่อปรับเปลี่ยนรูปแบบแสดมภ์ที่โรงงานไฟผลิตให้ได้	แผนการลงทุนเพื่อขยายธุรกิจสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ได้ศึกษาเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต ณ โรงงานแห่งใหม่ อาทิ เครื่องพิมพ์เส้นนูนIntaglio และเครื่องพิมพ์ลูกผสม เพื่อรองรับการผลิตแสดมภ์ยาสูบแสดมภ์ยาเส้นนูนแสดมภ์สุรา หากในอนาคตกรมสรรพสามิตมีการปฏิรูปและเปลี่ยนแปลงรูปแบบแสดมภ์ในแบบที่เครื่องจักรใหม่ของโรงงานไฟไม่สามารถดำเนินงาน จะส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อแผนการลงทุนขนาดใหญ่อย่างแน่นอน
กระบวนการสรรหาคูคณาการและการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรที่ล่าช้า	หากไม่ต่อการเกษียณของบุคลากรทั้งระดับบริหารและบุคลากรปฏิบัติงานที่ถึงระยะเวลาเกษียณในปี 2560 นี้ส่งผลให้ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการบริหารจัดการส่วนงานต่างๆตามความถนัดทำให้การจัดการภายในขาดประสิทธิภาพและทิศทางการเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในอนาคตเกิดความชะงักงัน
การเปิดบริการจำหน่ายไฟผ่านระบบ e-Commerce และการขยายช่องทางจำหน่ายไฟนอกสัมปทานไม่เป็นไปอย่างเป็นรูปธรรม	องค์กรไม่มีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งผู้ทั้งไฟลักลอบและไฟที่จำหน่ายออนไลน์ ทำให้ไม่สามารถหารายได้เข้าสู่องค์กรได้นอกจากรายได้สัมปทาน ส่งผลให้ความสามารถในการหารายได้ลดลงตามลำดับ
ไม่สามารถสร้างการร่วมมือกับภาครัฐปราบปรามไฟผิดกฎหมายอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม	
บัญชีต้นทุนและรายงานทางการเงิน ณ ปัจจุบันไม่สามารถแยกประเภทตามธุรกิจหลักได้อย่างชัดเจน	องค์กรไม่มีรายงานทางการเงินที่ถูกต้องเหมาะสม สำหรับใช้ในการวิเคราะห์ตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ



ในขั้นตอนต่อไปจะเป็นการนำกลยุทธ์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2561 –2564มาพัฒนาเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) ผ่านการกำหนดเป้าประสงค์ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ ทั้งในระดับองค์กร และระดับส่วนงาน พร้อมจัดทำตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และในการระดมความคิดเห็นเพื่อพัฒนาปรับแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่มีความสอดคล้องกับสถานะการดำเนินงานของโรงงานไฟต่อไป

โดยรายละเอียดของแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) นั้น จะอยู่ในรายงานเล่มถัดไปที่น่าส่งให้กับโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก.: รายงานสรุปผลการประชุมเพื่อทบทวนบริบทแวดล้อมที่สำคัญของโรงงานไฟ

รายงานสรุปผลการระดมสมองเพื่อทบทวนบริบทแวดล้อมที่สำคัญของ โรงงานไฟ

วันจันทร์ที่ 27 กุมภาพันธ์ 2560

ถึง วันอังคารที่ 28 กุมภาพันธ์ 2560

ณ ห้องประชุมโรงงานไฟ

การประชุมครั้งนี้จัดขึ้นเพื่อระดมสมองเพื่อทบทวนบริบทแวดล้อมที่สำคัญของโรงงานไฟ เพื่อนำเสนอจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำเสนอเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญสำหรับนำเสนอกระบวนการจัดการปัญหา โดยมี รายละเอียด ดังต่อไปนี้

วันจันทร์ที่ 27 กุมภาพันธ์ 2560

เวลา 09.00 น. – 16.30 น.

ผู้เข้าร่วมประชุม: ฝ่ายผลิตไฟ ฝ่ายโรงพิมพ์

ฝ่ายผลิตไฟ

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

1.1 ด้านการเงิน (งบประมาณ, รายได้, รายจ่าย ฯลฯ)

- รายได้ดี การมีสัมปทาน ช่วยให้รับรู้รายได้จากสัมปทาน แต่หากขาดผู้รับสัมปทานรายได้จะลดลง
- ขาดงบประมาณด้านการตลาด ในด้านการส่งเสริมการขายและด้านประชาสัมพันธ์ รวมถึงค่ารับรองลูกค้า (ค่า Entertain)
- อัตราสูญเสียในการผลิตไฟอยู่ในระดับต่ำ แต่ต้นทุนในการผลิตสูง เนื่องจากมีข้อจำกัดในการผลิตไฟกระดาษ ซึ่งจะต้องจัดซื้อกระดาษที่มีคุณลักษณะเฉพาะเท่านั้น จึงทำให้มีต้นทุนที่สูงกว่า

1.2 ด้านความพร้อมขององค์กร (บุคลากร, อุปกรณ์, อาคาร, สถานที่, ภาพลักษณ์ ฯลฯ)

- เป็นผู้ผูกขาด (ตามกฎหมาย) แต่มีคู่แข่งไม่เป็นทางการ (ธุรกิจขายไฟออนไลน์)
- บุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ทั้งในส่วนของผู้ควบคุมเครื่องพิมพ์ไฟ และส่วนการตลาด
- บุคลากรที่มีอยู่ยังไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ทดแทนกันได้ เพราะยังไม่มีความชำนาญเพียงพอ
- เครื่องจักรในการผลิตไฟไม่มีความทันสมัย โดยเฉพาะไฟตัวเล็กมีอายุการใช้งานค่อนข้างมาก และมีค่าซ่อมบำรุงค่อนข้างสูง และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น
- ยังไม่มีเครื่องจักรที่สามารถทำขอบทองของไฟได้ โดยปัจจุบันได้นำเครื่องจักรประเภทอื่นมาดัดแปลงเพื่อนำมาใช้ทดแทน
- บุคลากรด้านช่างมีการลาออกบ่อย อันเนื่องมาจากผลตอบแทนที่ได้รับต่ำกว่าที่อื่นๆ
- ขาดแคลนอุปกรณ์ในการจัดทำบรรจุภัณฑ์ (หีบห่อของผลิตภัณฑ์) ซึ่งปัจจุบันต้องว่าจ้างบริษัทภายนอกดำเนินการแทนโรงงานไฟ



- การรับรู้ตราสินค้ายังไม่ค่อยเป็นที่รู้จัก
- 1.3 ด้านการบริหารงานและกระบวนการทำงาน (โครงสร้างองค์กร, การวางแผน, การติดตาม, การประเมินผล, การตัดสินใจ, การสั่งการ, การประสานงาน ฯลฯ)
 - เจ้าหน้าที่ด้านการตลาด ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องราคาขายได้ต้องรอการอนุมัติราคาจากฝ่ายบัญชี จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการเสนอราคาให้แก่ผู้ซื้อ
 - ระบบการขายออนไลน์ (e-Commerce) ยังไม่พร้อมในการทำธุรกิจและการเข้าถึงระบบและการใช้งานค่อนข้างยาก รวมทั้งการให้บริการยังไม่ครบวงจร
 - นโยบายการขายไฟที่ระลึก เน้นลักษณะการขายส่ง (Wholesale) มากกว่าการขายปลีก (Retail)
 - การประสานงานในการซ่อมบำรุงเครื่องจักรในกรณีเครื่องเสีย ไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามความต้องการ เนื่องจากมีขั้นตอนจำนวนมากในการขออนุมัติที่ไม่สอดคล้องกับระยะเวลาที่ต้องการ

2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

2.1 ด้านกฎหมาย

- มีกฎหมายรองรับการผลิตไฟ ตามพรบ.ไฟ ซึ่งควบคุมการผลิตและจำหน่ายไฟ
- การบังคับใช้กฎหมายตามพรบ. นั้น ไม่สามารถดำเนินการได้เอง อีกทั้งไม่มีผู้ดำเนินการบังคับใช้ให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องในกรณีที่ไม่มีการขออนุญาตในการนำเข้าและจำหน่าย
- ไม่สนับสนุนการเล่นการพนัน การปราบปรามการเล่นพนันของภาครัฐ ทำให้สามารถขายไฟได้น้อยลง

2.2 ด้านการแข่งขัน

- มีไฟล็กلوبที่ปลอมแปลงให้เหมือนกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ ขายในท้องตลาด ตัวอย่างเช่น ไฟตัวเล็กที่มี การวางขายในท้องตลาดทางภาคใต้
- มีคู่แข่งแบบไม่เป็นทางการในตลาดออนไลน์ (ผิดกฎหมาย)
- มีช่องทางในการขายเพิ่มขึ้นจากทางไปรษณีย์ไทย (เฉพาะไฟที่ระลึก)
- ไฟของประเทศเพื่อนบ้านมีราคาถูกกว่าไฟที่ผลิตโดยโรงงานไฟ
- ไฟในระบบสัมปทานไม่สามารถดำเนินการขายเองได้ ยกเว้นไฟที่ระลึก

2.3 ด้านการแข่งขัน

- โอกาสในการขยายตลาดไฟที่ระลึก โดยการเอาไปวางขายในแหล่งท่องเที่ยว รวมถึงการจัดทำเป็นของขวัญในงานแต่งงาน

ฝ่ายโรงพิมพ์

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

1.1 ด้านการเงิน (งบประมาณ, รายได้, รายจ่าย ฯลฯ)

- งบประมาณไม่เพียงพอต่อการขยายธุรกิจงานพิมพ์
- ต้นทุนในการผลิตสูง เนื่องจากมีข้อจำกัดในการผลิตค่อนข้างมาก

1.2 ด้านความพร้อมขององค์กร (บุคลากร, อุปกรณ์, อาคาร, สถานที่, ภาพลักษณ์ ฯลฯ)

- บุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน รวมถึงส่วนการตลาดด้วย



- บุคลากรที่มีอยู่ยังขาดความชำนาญ เนื่องจากเป็นคนใหม่หมด ต้องมีการอบรมเพิ่มเติม
- บุคลากรที่มีความชำนาญ มีความชำนาญส่วนใหญ่เฉพาะในงานแบบพิมพ์ของกรมสรรพสามิต
- เครื่องจักรที่มีอยู่ในปัจจุบันมีอายุการใช้งานมาก และยังมีขาดแคลนเครื่องจักรบางประเภท เช่น เครื่องโดคัท เครื่องปั๊มทอง และเครื่องกัดบล็อก จึงทำให้ไม่สามารถรับงานพิมพ์จากลูกค้ารายใหม่ๆ ได้ และอีกทั้งจำเป็นต้องจ้างบริษัทภายนอกมาดำเนินการในส่วนดังกล่าวแทนตัวอย่างเช่น การทำสิ่งพิมพ์ปกแข็ง เนื่องจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องลาออกไปแล้ว ทำให้ไม่มีความสามารถจัดทำในส่วนนี้ ยกเว้นสิ่งพิมพ์ปกอ่อน เช่น ใบเสร็จรนามบัตร ที่สามารถทำเองได้หมด
- เครื่องจักรมีการใช้งานเต็มประสิทธิภาพ และมีการลงทุนเครื่องจักรใหม่ โดยเป็นการลงทุนโรงงานใหม่ที่สวนอุตสาหกรรมโรจนะ โดยมีวงเงินลงทุน ประมาณ 400 ล้านบาท
- ไม่มีปัญหาเรื่องสถานที่จัดเก็บสินค้า (เพราะผลิตและจัดส่งเลย) และถ้าหากมีการขยายการผลิต จะมีปัญหาในเรื่องสถานที่จัดเก็บสินค้าซึ่งอาจจะไม่เพียงพอ รวมถึงสายพานการผลิตด้วย
- การรับรู้ตราสินค้ายังไม่ค่อยเป็นที่รู้จัก
- ไม่สามารถผลิตสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงได้ครบถ้วนตามกระบวนการ เนื่องจากไม่มีเครื่องจักรและอุปกรณ์รองรับการดำเนินงาน จึงจำเป็นต้องจ้างบริษัทภายนอกเพื่อดำเนินการให้แทน เช่น การผลิตไปรษณียบัตร ไม่มีเครื่องจักรที่สามารถทำระบบตัวนูนและราคายังไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

1.3 ด้านการบริหารงานและกระบวนการทำงาน (โครงสร้างองค์กร, การวางแผน, การติดตาม, การประเมินผล, การตัดสินใจ, การสั่งการ, การประสานงาน ฯลฯ)

- เจ้าหน้าที่ด้านการตลาด ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องราคาขายได้ต้องรอการอนุมัติราคาจากฝ่ายบัญชี จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการเสนอราคาให้แก่ผู้ซื้อ
- กระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบมีความล่าช้าจากขั้นตอนของการขออนุมัติ
- สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาในการผลิต (ถ้าไม่มีปัญหาจากความล่าช้าของการจัดซื้อ)

2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

2.1 ด้านการเมือง (นโยบายรัฐบาล และหน่วยงานอื่นๆ)

- นโยบายส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟ

2.2 ด้านกฎหมาย

- กฎหมายของรัฐ เปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาเสนอราคาได้เพิ่มขึ้น
- ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันกันมากขึ้น โดยเอกชนสามารถเข้ามาเสนอราคาได้มากขึ้น (e-bidding และ e-market)
- งานพิมพ์สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง จะต้องผลิตจากผู้ได้รับอนุญาตตามกฎหมายเท่านั้น ซึ่งโรงงานไฟเป็นผู้ได้รับอนุญาตตามกฎหมาย
- กฎหมายเรื่องการเก็บภาษีเครื่องดื่มที่มีปริมาณน้ำตาลผสมอยู่ เป็นโอกาสให้โรงงานสามารถเพิ่มรายได้ได้ ซึ่งคาดว่า ทางโรงงานไฟจะสามารถผลิตแอสแตมป์สำหรับเครื่องดื่มได้ในไตรมาสที่ 3 ตามแผนการลงทุนโรงงานใหม่

2.3 ด้านการแข่งขัน

- ตลาด e-commerce เติบโตมากขึ้น จึงมีการแข่งขันมากขึ้น
- งานพิมพ์สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง มีการแข่งขันน้อยเนื่องจากจะต้องได้รับอนุญาตตามกฎหมายเท่านั้น



วันอังคารที่ 28 กุมภาพันธ์ 2560

เวลา 09.00 น. – 16.30 น.

ผู้เข้าร่วมประชุม: ฝ่ายอำนวยการ ส่วนบริหารงานบุคคล ส่วนงานแผนกลยุทธ์ ส่วนงานบัญชีและการเงิน ส่วนงาน
สารสนเทศ พัสดุ

ฝ่ายอำนวยการ ส่วนบริหารงานบุคคล ส่วนงานแผนกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

1.1 ด้านการเงิน ทางโรงงานไฟไม่มีการก่อกู้ ไม่มีเงินกู้ และมีเงินลงทุนจำนวนมาก การบริหารค่าใช้จ่ายด้านค่ารักษาพยาบาลสูงมาก โดยเงินเดือน และสวัสดิการนั้น คิดเป็นมากกว่าครึ่งหนึ่งของงบประมาณรายจ่ายในแต่ละปี ทั้งนี้คาดว่าจะมีคนเกษียณออกไป โดยจะช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลลงได้

1.2 ด้านความพร้อมและความชำนาญของบุคลากร ยังขาดการบรรจุคนเพิ่ม เนื่องจากต้องรอโครงสร้างใหม่ จากการศึกษาของโครงการบริหารกำลังคนเพื่อจัดหาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ทำให้ในขณะนี้ยังมีปัญหาจำนวนพนักงานที่ไม่เพียงพอในหลายส่วนงาน เช่น ช่างพิมพ์สำหรับโรงพิมพ์ ส่วนแผน ส่วนตลาด

- ส่วนงานแผน บุคลากรนั้นมีความชำนาญ แต่ยังขาดจำนวนพนักงานในการทำงาน
- ส่วนตลาด บุคลากรยังขาดความพร้อมและความชำนาญ และยังขาดจำนวนพนักงานในการทำงาน และไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ต้องแก้ไข้ปัญหา เพื่อให้ฝ่ายตลาดมีอำนาจในการต่อรองกับลูกค้าขององค์กร
- ส่วนโรงพิมพ์ ขาดแคลนช่างสำหรับเครื่องพิมพ์ เนื่องจากมีพนักงานที่เกษียณไป อีกทั้งพนักงานใหม่ยังขาดความชำนาญในการควบคุมเครื่องจักร
- ส่วนบริหารงานบุคคล ยังมีจำนวนพนักงานน้อย ควรมีการบรรจุพนักงานเข้ามาเพิ่ม พนักงานยังขาดความรู้ความสามารถ การถ่ายทอดองค์ความรู้เมื่อมีการโยกย้ายงานหรือลาออก ควรมีคู่มือของแต่ละคนซึ่งจะมีรายละเอียดมากกว่า มีใช้ระดับส่วนซึ่งเป็นภาพรวม สำหรับแผนการพัฒนาบุคลากร จะเสร็จสิ้นในปลายปี 2560 ทั้งนี้ควรมีการทบทวนแผนแม่บท การกำหนด Action Plan และการกำหนดการติดตามการดำเนินการตามแผน

1.3 ด้านกระบวนการในการทำงาน

- ปัญหาในกฎระเบียบธุรการ เรื่องระเบียบต่างๆ ยังมีความล้าหลัง ควรมีการปรับปรุงแก้ไขระเบียบพัสดุ ทั้งด้านธุรการ ไม่มีการจัดทำระเบียบที่ใช้อย่างชัดเจน ที่ใช้ในการจัดการบุคลากรและอำนวยการ การเบิกค่าใช้จ่ายต่างๆ ซึ่งอาจยังมีความล้าหลัง จึงควรมีการปรับปรุงให้กับทางพนักงาน
- ระบบงานสารบัญชอิเล็กทรอนิกส์ ยังเป็นปัญหาอยู่ ด้วยระบบงานที่นำด้าน IT มาพัฒนานั้น ไม่ได้ลดขั้นตอนการทำงาน แต่กลับทำให้เพิ่มขึ้นขั้นตอนการทำงานมากขึ้น อีกทั้งระบบที่นำมาพัฒนาไม่ได้สอดคล้องกับความต้องการของ End-user



ส่วนงานบัญชีและการเงิน

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

1.1 ด้านการเงิน เนื่องจากทางโรงงานไฟต้องนำส่งคลังร้อยละ 80 ของกำไร ทำให้มีเงินลงทุนน้อย และไม่สามารถทำการลงทุนที่มีมูลค่าสูง สำหรับการลงทุนในโรงงานใหม่ที่นิคมโรจนะ ทำให้ลงทุนได้เพียงครึ่งหนึ่ง และทำการเช่าอีกครึ่งหนึ่ง

1.2 ด้านบุคลากร

- มีบุคลากรที่เข้ามาใหม่ ที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพ แต่ยังไม่สามารถมีบทบาท ในการนำเสนองาน และข้อเสนอแนะต่างๆ ได้
- มีการเตรียมความพร้อม เช่นส่วนบัญชีได้มีการโยกย้ายปรับเปลี่ยน เพื่อให้มีบุคลากรที่มีความชำนาญด้านบัญชี โดยเฉพาะ
- ความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาทางด้านกฎหมายและปรับระเบียบให้มีความทันสมัยมากขึ้น
- ส่วนตลาดยังขาดอำนาจในการตัดสินใจ เวลาที่ต้องต่อรองกับลูกค้า ทำให้เสียโอกาสที่จะขยายลูกค้าได้เพิ่มขึ้น เนื่องจากขั้นตอนที่ต้องกำหนด Pricing จากส่วนบัญชีและการเห็นชอบจากฝ่ายบริหาร ซึ่งใช้เวลาประมาณ 5 วัน

1.3 ด้านกฎหมาย การออกร่างพรบ.สรรพสามิตฉบับใหม่ ที่คาดว่าจะมีการประกาศใช้ในเดือนตุลาคม 2560 ร่าง พรบ. ดังกล่าว มีการขึ้นภาษีสรรพสามิตไฟ และกำหนดให้ทุกชนิดต้องเสียภาษี ยกเว้นไฟส่งออก และไฟที่ระลึก ที่วางขายที่ร้านปลอดภาษี (Duty free) King Power โดยจะต้องมี Packaging ที่แตกต่างจากที่จำหน่ายในประเทศ อีกทั้งร่างพรบ.ใหม่ กำหนดให้ต้องมีการชำระอากรแสตมป์ก่อน ทำให้มีการระดมทุนในการจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ได้เตรียมที่จะแก้เงื่อนไขในสัญญาสัมปทานใหม่ เช่นค่าธรรมเนียมประทับตราอากรแสตมป์ และการชำระค่าสินค้า เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว

1.4 ด้านกระบวนการในการทำงาน

- โครงสร้างองค์กรมีความชัดเจน และการวางแผน
- ระบบ ERP ยังต้องมีการปรับปรุง การบันทึกรับ/จ่าย เช่น เครื่องจักร มีการบันทึก Standard Cost มิใช่ Actual Cost การบันทึกค่าเสื่อม ไม่สามารถเข้าไปแก้ไขระหว่างทางได้ หากมีการเปลี่ยนแปลง
- ระบบงานสารบัญชีย่อยอิเล็กทรอนิกส์มีการลงทุนที่สูง แต่ยังไม่ตอบโจทย์ในสิ่งที่ควรแก้ไขของทางโรงงานไฟ ระบบงานที่นำด้าน IT มาพัฒนานั้น ไม่ได้สอดคล้องกับความต้องการของ End-user และสภาพปัจจุบันของทางโรงงานไฟ โดยควรจะมีแผนการใช้งานครบถ้วนที่มีอยู่มากกว่าที่จะลงทุนเพิ่ม

2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

2.1 นโยบายภาครัฐ

- มีการผลักดันรัฐวิสาหกิจให้เป็นเอกชนมากขึ้น เช่น โรงงานยาสูบ หรือองค์การสุรา ที่มีแผนปฏิรูปเป็นนิติบุคคล ซึ่งจะสามารถทำการร่วมทุนได้และพัฒนาบุคลากรได้มากขึ้น
- การออกพรบ.ไฟตัวใหม่ ที่อนุญาตให้เอกชนมาขออนุญาตจากอธิบดีเป็นผู้ผลิตไฟได้ และการนำเข้าก็ไม่จำเป็นต้องให้โรงงานไฟเป็นผู้นำเข้าแต่เพียงผู้เดียว ทั้งนี้ เปิดให้มีการขออนุญาตเพื่อนำเข้าและจำหน่าย

2.2 ด้านเทคโนโลยี E-commerce ยังติดปัญหาการลงทะเบียนเข้าใช้งาน ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการ Approve จากส่วน IT สำหรับการจัดส่งสินค้า ควรมีการติดต่อกับทางไปรษณีย์เพื่อแก้ไขปัญหาในการส่งสินค้า



ส่วนงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

1.1 ด้านกระบวนการทำงาน

- ยังขาดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน ไม่มี Manual ของกระบวนการทำงานว่ามีระยะเวลาเท่าใด
- การพัฒนาระบบ E-commerce จากเดิมที่เป็น B2B เป็น B2C ซึ่งจะมีความรวดเร็วในการชำระเงินมากขึ้น มีการนำ Payment Gateway เข้ามาใช้ ทั้งนี้มีค่าใช้จ่ายสูง เช่น ค่าแรกเข้า และค่าบริการรายเดือน
- ทางโรงงานไฟฟ้าน้องครุฑที่มีความโปร่งใส
- มีการพัฒนา Software ของธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ตามแผนของโครงการที่ได้จัดทำกับม.ประสานมิตร ซึ่งจะสามารถตรวจนับจำนวนการพิมพ์ และการตรวจสอบย้อนกลับว่าเป็นสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงจริงหรือปลอม

1.2 ด้านบุคลากร

- ควรพัฒนาด้วยการ Train ในสายอาชีพให้มากขึ้น รวมถึงการพัฒนาตนเองด้วยการติดตามข่าวสารและเทคโนโลยีใหม่ๆให้ทันสมัย
- มีการฝึกอบรมให้กับทางบุคลากรที่เป็น Non-IT อยู่เสมอ

1.3 ด้านการเงิน มีข้อจำกัดในการลงทุน เนื่องจากไม่ได้เป็นนิติบุคคล ไม่สามารถกู้เงินได้ จึงต้องทำการเช่า

1.4 ด้านพัสดุ ยังติดระเบียบขั้นตอนของกรมบัญชีกลาง ทำให้มีความล่าช้า

2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

2.1 นโยบายภาครัฐ

- นโยบายภาครัฐ ยังไม่สนับสนุนการเติบโตของธุรกิจไฟ การห้ามการเล่นไฟ
- อาจไม่มีการใช้ Stamp ในอนาคตในการติดแสดงการชำระอากร

2.1 ด้านสังคม อนาคตการใช้ไฟ จำนวนคนใช้ไฟอาจลดลง การเติบโตของธุรกิจ Online ที่จะเข้ามาทดแทน อีกทั้งงานพิมพ์ทั่วไปที่ลดลงจากเทคโนโลยีดิจิทัล



พัสตุ

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

1.1 ด้านงบประมาณ ทางโรงงานไฟฟ้มีความพร้อมทางการเงิน

1.2 ด้านกระบวนการทำงาน ตีระเบียบของการจัดซื้อจัดจ้างของทางรัฐบาล ทำให้มีความล่าช้าในการจัดซื้อวัตถุดิบ ทั้งด้านการสอบราคา และ E-auction

- การจัดซื้อวัตถุดิบของธุรกิจไฟฟ้ไม่มีปัญหามากนัก เนื่องจากเป็นระบบสัมปทาน มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน ทำให้มีการสำรองล่วงหน้า
- การจัดซื้อวัตถุดิบงานพิมพ์ อาจติดปัญหา เนื่องจากต้องได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า จึงจะซื้อของได้ ทำให้ซื้อของมาได้ไม่ทันกับความต้องการ และไม่สามารถสั่งซื้อมาสำรองได้ในปริมาณมากได้
- การออกพรบ.การจัดซื้อจัดจ้างใหม่ กำหนดขั้นตอน วิธีการตกลงราคา ซึ่งคาดว่าจะทำให้เกิดความสะดวกรมากขึ้น

1.3 ด้านบุคลากร ยังขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย ด้านนิติกร ในการร่างสัญญา หรือผู้ที่จะมีศึกษากฎระเบียบข้อบังคับใหม่ของทางภาครัฐ



ภาคผนวก ข.: รายงานสรุปผลการประชุมเรื่องการทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวความคิด EVM ประจำปี 2560เสนอต่อคณะกรรมการกำหนดทิศทาง (Steering Committee)

รายงานสรุปผลการประชุมเพื่อพิจารณาการทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวความคิด EVM ประจำปี 2560

วันที่ 26 เมษายน 2560

เวลา 10.00 น. – 12.30 น.

ณ ห้องประชุมโรงงานไฟ

สรุปรายงานการประชุม

การประชุมครั้งนี้จัดขึ้นเพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามแนวความคิดการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ของโรงงานไฟประจำปี 2560 สำหรับการจัดทำกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) ประจำปี 2561และการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ที่สำคัญประจำปี 2561 โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการจัดทำหรือทบทวนแผนตามแนวคิด EVM ปี 2560 โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT ANALYSIS) เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสที่นำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินการ อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เป็นปัญหาต่อการดำเนินการการวิเคราะห์ PESTLE กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน (5 Forces Model) และการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์

2. ภาพรวมสถานะปัจจุบันที่สำคัญของโรงงานไฟ กรอบนโยบายโรงงานไฟในปัจจุบัน และเป้าหมายของโรงงานไฟ รวมทั้งพิจารณาถึงผลการดำเนินงานด้านการเงิน ของโรงงานไฟ และปัจจัยด้านต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่อรายได้

3. การดำเนินงานตามแผนในปัจจุบัน

- ตามกรอบยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟ ประจำปี 2560-2563
- แผนการดำเนินงานตามโครงการศึกษาสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง โดยที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- แผนการดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2559-2563
- แผนปฏิบัติการดิจิทัล

ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำแผนการดำเนินงานมีความสอดคล้องกันกับแผนแม่บทที่มีอยู่

- การวิเคราะห์ SWOT ควบคู่กับการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง จะพบว่าปัจจัยเสี่ยงเปลี่ยนแปลงจากปีที่แล้ว คือมีปัจจัยเสี่ยงลดลง 1 ข้อ คือ การปิดงบล่าช้า โดยปีนี้ไม่มีความเสี่ยงดังกล่าว

4. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา



- คะแนนประเมินผลการดำเนินงาน ของโรงงานไฟ พบว่า ปี 2559 มีคะแนนลดลงจากปีก่อน ปี 2558 ในด้านการดำเนินงานตามนโยบาย และผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นผลทางด้านการเงิน
 - สำหรับตัวชี้วัดโรงงานไฟ ด้านการบริหารจัดการองค์กร การดำเนินงานที่มีคะแนนประเมินต่ำกว่า 3 คือ การบริหารความเสี่ยงและการตรวจสอบภายใน
5. ประเด็นบริบทแวดล้อมที่สำคัญในปัจจุบัน มีบริบทแวดล้อมดังนี้
- รายได้ที่ลดลงจากการจำหน่ายไฟและงานพิมพ์ โดยเฉพาะไฟไทย
 - การบริหารสัญญาสัมปทานที่ผ่านมาที่ไม่เป็นไปตามแผน
 - การตลาดที่ไม่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างและงบด้าน R&D บุคลากรเฉพาะทางด้านกฎหมาย
 - ระบบสารสนเทศที่มีเข้มแข็ง แต่ยังไม่สามารถสนับสนุนงานธุรกิจหลักได้
 - กรมสรรพสามิตที่มีความต้องการงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
 - ร่างพร.สรรพสามิตฉบับใหม่ ที่มีผลต่อภาระต้นทุน และเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันได้มากขึ้น
 - Thailand 4.0
 - ไฟต่างประเทศที่มีขายบนระบบ E-commerce
6. ร่างกรอบยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟ ประจำปี 2561-2564
- การเพิ่มศักยภาพธุรกิจหลัก และขยายสู่ธุรกิจใหม่
 - เร่งยกระดับการตลาดเชิงรุก
 - สื่อสารภาพลักษณ์และจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - การบริหารจัดการภายในอย่างมีประสิทธิภาพ
7. การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP Driver) และกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) ปี 2561 ในรายละเอียดดังต่อไปนี้
- แผนจำหน่ายไฟอื่นนอกเหนือสัมปทาน
 - การพัฒนาคุณภาพไฟเพื่อจำหน่ายไฟส่งออก (ไฟที่เข้ารหัส)
 - แผนการส่งเสริมไฟไทย

หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ คุณกนิษฐ์ ศิริวัฒน์ได้ให้ข้อคิดเห็น สำหรับการพัฒนาไฟที่เข้ารหัส และมีข้อคิดเห็น ดังต่อไปนี้

การพัฒนาไฟที่เข้ารหัสที่เป็นการพัฒนารูปแบบตัวสินค้าใหม่คาดว่าจะต้องใช้เวลาในการพัฒนาซอฟต์แวร์ในปี 2560 โดยเป็นการจ้างที่ปรึกษา ทั้งนี้มีความล่าช้าในการขออนุมัติที่ปรึกษา ดังนั้น คาดว่าไฟที่เข้ารหัสนั้นจะมี Action Plan ที่จะนำเสนอผลงานได้และปฏิบัติจริงได้ในปี 2561 ซึ่งอาจเป็นไปได้ที่จะยังไม่สามารถผลิตและวางขายได้ภายในปี 2561 โดยจะยังคงการส่งออกไฟรูปแบบเดิมไปก่อน

ทั้งนี้ ได้มีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาตลาด ของโรงงานไฟว่า ควรมีการปรับตัวรูปแบบการจำหน่ายไฟทาง E-commerce ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มที่ดีที่จะสื่อสารกับลูกค้า โดยทางส่วนตลาดและฝ่ายสารสนเทศควรมีการพัฒนา ร่วมกันในการให้ความสำคัญกับการทำตลาดออนไลน์ โดยฝ่ายสารสนเทศจะเป็นทั้ง Back office และ Front office ในการช่วยตลาดในการเพิ่มยอดขาย อีกทั้งยุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิตในการบูรณาการการเก็บภาษีทั่วประเทศนั้น ส่วนสารสนเทศควรจะดำเนินการจัดการบริหารจัดการเก็บ



ในส่วนไฟไทยนั้น ได้มีการดำเนินการโดยกรมสรรพสามิต โดยทางพิพิธภัณฑสถานกรมสรรพสามิต ในการจัดทำ Hologram เพื่อสอนเทคนิคการจำ การอัดเสียง และขึ้นภาพ ประสานงานร่วมกับส่วนไฟตัวเล็ก ซึ่งจะให้คนซื้อไฟไทยได้ที่ พิพิธภัณฑสถาน โดยพิพิธภัณฑสถานดังกล่าว คาดว่าจะเปิดในปี 2561 โครงการดังกล่าวเป็นโครงการที่ส่งเสริมความรู้การเล่นไฟไทย และสามารถเอาไปประยุกต์ใช้ได้จริง

สำหรับการเพิ่มการจำหน่ายไฟไทยในปี 2561 จากการดำเนินการจัดทำแผนการส่งเสริมไฟไทยนั้น ยังทำไม่ได้ เนื่องจากการขายไฟไทย ยังอยู่ในการจำหน่ายภายใต้สัมปทาน และการเพิ่มการจำหน่ายไฟไทยนั้นคงเป็นไปได้ยาก

ผู้อำนวยการโรงงานไฟ คุณธีระพันธ์ นิตยวิบูลย์ได้ให้ข้อคิดเห็น และแสดงข้อเสนอแนะในรายละเอียดของกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) ปี 2561ดังต่อไปนี้

สำหรับแผนการจำหน่ายไฟนั้น การให้มีการจำหน่ายโดยพนักงานไม่น่าจกดีนัก โดยตัวเลขที่ 45,000 สำหรับน่าจะ มากเกินไป ควรให้เข้าไปขายในระบบจะดีกว่า สำหรับการจำหน่ายที่จุดจำหน่ายกรมสรรพสามิตนั้น คาดว่าจะขายได้เพิ่มขึ้น ไม่มากนัก เพราะคงเป็นกลุ่มคนที่มาติดต่อราชการ ทั้งนี้ ที่ปรึกษาได้เสนอให้มีการจำหน่ายผ่านทาง Catalogue ของสายการบินนั้น เห็นว่า หากมีการติดต่อโดยให้ Board อนุมัติ น่าจะนำเข้าไปจำหน่ายได้

เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการได้ให้ข้อคิดเห็น ในเรื่องการจำหน่ายผ่านทาง Catalogue ของสายการบิน ดังต่อไปนี้

สำหรับการขยายตลาดผ่านการจำหน่ายผ่านทาง Catalogue ของสายการบินนั้น ทางฝ่ายการตลาดได้เคยติดต่อ แล้ว แต่ทางสายการบินมีนโยบายที่จะไม่รับสินค้าที่เป็นอบายมุข ทั้งนี้ อาจให้ติดต่อทาง Thai Smile ที่มีดร. คณิต แสง สุพรรณ เป็นกรรมการอยู่

คุณเอกชัย ตั้งประกอบกิจ หัวหน้าฝ่ายการเงินและบัญชีได้ให้ข้อคิดเห็น และแสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในรายละเอียดของกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) ปี 2561ดังต่อไปนี้

การจำหน่ายไฟไทยนั้น ยังคงต้องขายภายใต้สัมปทานอยู่ แต่จะต้องรักษายอดขาย และเพิ่มกิจกรรมการส่งเสริมไฟ ไทยให้เป็นที่รู้จัก ซึ่งปัจจุบันมีรายได้จากการจำหน่ายไฟไทยอยู่ที่ 90 ล้านบาทต่อปี ทั้งนี้ ควรมีความคิดว่า การเพิ่มกิจกรรม ดังกล่าวตอบโจทย์ในการเพิ่มยอดขายไฟไทยได้หรือไม่

ผู้อำนวยการโรงงานไฟ คุณธีระพันธ์ นิตยวิบูลย์ได้ให้ข้อคิดเห็น เพิ่มเติมในรายละเอียดของกลยุทธ์เพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพ (SIP) ปี 2561ดังต่อไปนี้

การต่ออายุสัมปทานนั้นควรจัดทำเป็นแผนระยะยาว การพัฒนาระบบสัมปทานให้ได้อย่างยั่งยืน ซึ่งควรมีอย่างน้อย 3-5 ปี ทั้งนี้ การแปรสภาพโดยการร่วมทุนยังไม่ควรทำ เพราะอาจทำให้เปิดสัมปทานไม่ได้ ซึ่งหากต้องมีการร่วมทุน กรมสรรพสามิตจะเป็นผู้ร่วมทุน อย่างไรก็ตาม ได้เน้นย้ำการจัดทำ PPP เขียนแผนให้สอดคล้องกับแผนย้ายโรงงาน และไม่ควรทำ สัญญาสัมปทานที่ต่ำกว่า 3 ปี

หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ คุณณิษฐ ศิริวัฒน์ได้ให้ข้อคิดเห็นมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

เงื่อนไขการร่วมทุนนั้น องค์กรนั้นจะต้องทำธุรกิจเดียว ซึ่งขณะนี้ทางโรงงานไฟมีอยู่ 2 ธุรกิจ โดยธุรกิจไฟนั้น จะร่วม ทุนกับกรมสรรพสามิตได้เท่านั้น ทำให้ต้องมีการแยก Business Unit ก่อนทำการร่วมทุนไฟได้



คุณเอกชัย ตั้งประกอบกิจ หัวหน้าฝ่ายการเงินและบัญชีได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

การลงทุนโรงงานใหม่ในระยะเวลา 3 ปีนี้ จะสามารถพัฒนาสัมปทานให้ได้ 3 ปีได้หรือใหม่ ซึ่งการประมูลครั้งต่อไป ควรเป็นสัญญาสัมปทาน 3 ปี ขึ้นไป เพื่อจะได้มีเงินทุนสำหรับการจัดทำธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ทั้งนี้ ได้กล่าวถึง พรบ. ร่วมทุน ว่ามีการคิดมูลค่าสินทรัพย์อย่างไร โดยควรมีการศึกษาการร่วมทุนกับเอกชนในระยะต่อไป

สำหรับ SIP2 โครงการขยายธุรกิจงานพิมพ์ ซึ่งมี 3 ชนิดใหม่นั้น เนื่องจากมีเครื่องจักรเพียงเครื่องเดียว ทำให้ดำเนินการงานพิมพ์ตัวใหม่ได้ชนิดเดียวคือ แสตมป์เครื่องต้ม ที่ได้รับงานจากกรมสรรพสามิต ในปี 2561

สำหรับ SIP3 ได้มีการทำราคาโอนสำหรับงบการเงินแยกรายธุรกิจ และควรมีการทำ Workshop ให้คณะกรรมการ ได้รับทราบเพื่อปูพื้นฐานการแยกธุรกิจในอนาคต



ภาคผนวก ค.: รายงานสรุปผลการประชุมเรื่องการทบทวนแผนวิสาหกิจตาม แนวความคิดEVM ประจำปี 2560เสนอต่อคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ วมสรรพสามิต

รายงานสรุปผลการประชุมเพื่อพิจารณาการทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวความคิดEVM ประจำปี 2560
วันที่ 19กรกฎาคม 2559
เวลา 09.00 น. – 12.00น.
ณ ชั้น 7 ห้องRoom B โรงแรมอมารีวิวเตอร์เกทกรุงเทพฯ

สรุปรายงานการประชุม

ประเด็นข้อสังเกต และประเด็นข้อเสนอแนะ

การประชุมครั้งนี้จัดขึ้นเพื่อรายงานคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้เพื่อพิจารณาการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ประจำปี 2561 – 2564 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2561 และการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ รวมทั้งรายงานคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้เพื่อทราบถึงการจัดทำความคืบหน้าในการดำเนินงาน EVM ประจำปีไตรมาสที่ 2 ประจำปี 2560 โดยมีประเด็นข้อสังเกต และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ คุณวิไล ตันตินันท์ธนา ได้แสดงความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- การวิเคราะห์ บริบทแวดล้อม การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ รวมถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2561 นั้นมีความละเอียด และเป็นไปตามหลักวิชาการ ทั้งนี้ ในการดำเนินงานตามแผนที่จัดทำขึ้นนั้น จำเป็นต้องพิจารณาถึงความพร้อมขององค์กรด้วย และให้ทำความเข้าใจกับบุคลากรโครงการโรงงานไฟฟ้ อย่างเหมาะสม
ทั้งนี้ นายธีระพันธ์ นิตยวิบูลย์ ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้ ชี้แจงว่ากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของโรงงานไฟฟ้ นั้น เป็นการทำงานร่วมกันกับเจ้าหน้าที่ทุกส่วนงานของโรงงานไฟฟ้ และเจ้าหน้าที่ทุกส่วนรับรู้ เกณฑ์การประเมิน และ แผนปฏิบัติการของตนเอง ดังนั้นทางโรงงานไฟฟ้สามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการที่วางไว้ได้
- การจัดทำ BSC หรือการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs)ต่างๆนั้น จำเป็นต้องให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ รับทราบ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
- การจำหน่ายสินค้าไฟฟ้ผ่านระบบ E-Commerce ต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบการให้บริการออนไลน์ รวมทั้งคำนึงถึงข้อกำหนดการจำหน่ายไฟฟ้ในประเทศไทยด้วย
- จุดอ่อนของส่วนการตลาดคือ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ควรมีการแบ่งงาน และลงรายละเอียดงาน ในส่วนที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน เพื่อให้องค์กรสามารถยกระดับการดำเนินการทางการตลาดได้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
- ส่วนของสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ต้องดำเนินการอย่างใกล้ชิดกับกรมสรรพสามิต เพื่อให้เข้าถึงรูปแบบสิ่งพิมพ์ที่ทางกรมสรรพสามิตต้องการ อาทิ แสตมป์ยาสูบ ยาเส้น และมีการปรับปรุงเครื่องจักรให้



มีความทันสมัยและสามารถผลิตสิ่งพิมพ์ที่ใช้เทคโนโลยีการป้องกันการปลอมแปลงชั้นสูงเช่น แสตมป์สุรา
ในอนาคต โดยให้พัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไป ให้เหมาะสมกับสถานะทางการเงินและความสามารถในการ
ลงทุนขององค์กร

- โดยทั้งหมดของแผนปฏิบัติการ และยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟนั้น หากได้ดำเนินการจัดทำแผนร่วมกับ
เจ้าหน้าที่ในแต่ละส่วนงานของโรงงานไฟแล้ว และทางโรงงานไฟสามารถดำเนินการตามแผนได้ทั้งหมด
การดำเนินงานของโรงงานไฟจะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

นายอนุพันธ์ บุญโยดม รองผู้อำนวยการโรงงานไฟ ซึ่งแจ้งเพิ่มเติมว่าการขายสินค้าไฟผ่านระบบ E-Commerce จะ
เน้นการจำหน่ายสินค้านอกสัมปทานกับลูกค้าต่างประเทศ ดังนั้นไม่น่าจะมีประเด็นเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าไฟ
ภายในประเทศ

มติเห็นชอบ

คณะอนุกรรมการตลาดฯ คุณไพสินรัตน์ สุพรรณรัตน์ แจ้งว่าโครงการในแผนปฏิบัติการ ทั้ง 3 แผนในส่วนการตลาด
และพัฒนาธุรกิจนั้น ทางอนุกรรมการฯ ได้มีความเห็นชอบทั้ง 3 โครงการแล้ว

ดังนั้น การพิจารณากรอบวงเงินงบประมาณ ให้เห็นชอบตามคณะอนุกรรมการตลาด แต่ให้เขียนหมายเหตุแนบ
ท้ายรายงานว่า โครงการตามแผนปฏิบัตินั้นได้ผ่านความเห็นชอบจากอนุกรรมการแล้ว และแผนปฏิบัติการโครงการพัฒนา
ระบบการบริหารฯ EVM เป็นโครงการที่ทางโรงงานไฟจัดทำทุกปี