แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ

การสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ประจำปี 2564

(Strategic Improvement Plan: SIP)

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ประจำปี 2563 (Strategic Improvement Plan : SIP) (เอกสารแนบ 1)	1
1. ความเป็นมา	2
2. แผนการดำเนินการปี 2564	3
- งบกำไร (ขาดทุน) ข้อมูลจากงบการเงิน อ.อ.ป. ประจำปี 2564	6
- แผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (EP) ของ อ.อ.ป. 2564	10
- Sensitivity Analysis: FIO - EVA 2020	11
- กราฟแสดงค่า EP ตามอัตราการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านรายได้-รายจ่าย	12
- Matrix Analysis	13
3. การเชื่อมโยงการบริหารจัดการเชิงดุลยภาพ (BSC) และกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)	17
แผนผังการเชื่อมโยง EP/BSC/KPIs	18
Strategy Map	19
แผนปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี 2564	
1. แผนลดรายจ่ายบริหาร	20
2. แผนลดต้นทุนสินค้า	23
3. แผนเพิ่มรายได้สวนป่าไม้โตเร็ว	26
4. แผนเพิ่มรายได้จากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	28
5. แผนลดสินค้าคงคลัง	30

แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ
การสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี 2564 (SIP)

วัตถุประสงค์	เพื่อเพิ่มค่า EP ปี 2564 จากเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานปี 2564 โดยพิจารณาจาก Operational / Financial Driver Trees ที่คัดเลือกจากการวิเคราะห์งบการเงิน/ งบกำไรขาดทุน/ งบดุล ปี 2564
เป้าหมาย	ค่า EP เพิ่มขึ้น จากการเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่ายปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ ลดต้นทุนเงินทุน ตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี 2564

แนวทางการวิเคราะห์

แผนดำเนินงาน/ งบการเงิน 2563 → *คำนวณค่า EP* → *Key Value Driver* → *Key Sensitivity Analysis* → *Key Manage Ability*

Key Sensitivity Analysis

1. รายจ่ายต้นทุนสินค้า → 2. รายจ่ายบริหาร → 3. รายได้สวนป่าไม้สัก → 4. รายได้อื่น (เช่าอสังหาฯ) → 5. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป → 6. รายได้อุตสาหกรรมไม้
7. รายจ่ายขายและบริการ → 8. รายได้ผลผลิตยางพารา → 9. รายได้การท่องเที่ยว → 10. รายได้สวนป่าไม้ยางพาราและไม้อื่น → 11. รายได้สวนป่าไม้โตเร็ว → 12. ลดสินค้าคงคลัง

Key Manage Analysis

1. รายจ่ายต้นทุนสินค้า → 2. รายจ่ายบริหาร → 3. รายได้ไม้โตเร็ว → 4. รายได้อื่น → 5. รายได้สินค้าคงคลัง → 6. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป
7.รายจ่ายขายและบริการ → 8. รายได้ผลผลิตยางพารา → 9. รายได้ท่องเที่ยว → 10. รายได้ยางพารา → 11. รายได้อุตสาหกรรมไม้ → 12. รายได้สวนป่าไม้สัก

จัดทำแผน SIP

แผนกลยุทธ์ (SIP)

ด้านรายได้ (Operational)
- แผนเพิ่มรายได้จากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน
- แผนเพิ่มรายได้สวนป่าไม้โตเร็ว

← **วัตถุประสงค์ เพิ่มค่า EP จากเป้าหมาย ตามแผนดำเนินงาน ปี 2564** →

ด้านค่าใช้จ่าย (Financial)
- แผนลดรายจ่ายบริหาร
- แผนลดรายจ่ายต้นทุนขายสินค้า

ด้านต้นทุนเงินทุน
- แผนลดสินค้าคงคลัง

แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ประจำปี 2564

(Strategic Improvement Plan : SIP)

1. ความเป็นมา

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้นำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้ตั้งแต่ปี 2549 ตามนโยบายของกระทรวงการคลัง โดยเชื่อมโยงเป้าประสงค์ทางการเงินซึ่งรวมถึงกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) ด้วยการพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อ EP โดยละเอียด การพัฒนาระบบบริหารจัดการในภาพรวม และการเชื่อมโยงผลงานค่า EP โดยมุ่งหวังว่าค่า EP จะเพิ่มสูงขึ้นตามเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขององค์กรที่มีความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐศาสตร์ และส่งผลดีต่อภาพรวมของรัฐในที่สุด ซึ่งระบบ EVM จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร หน่วยงานและบุคลากรจึงต้องมีความเข้าใจเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ซึ่งแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรสามารถทำได้ 3 วิธีหลัก คือ เน้นการเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย และการใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

ในปี 2551 อ.อ.ป. ได้นำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ระยะที่ 3 มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรโดย

1. ดำเนินการตามกิจกรรมเดิมของการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ในปี 2549 และปี 2550 ต่อเนื่องกันไป โดย

1.1 มีการฝึกอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจ การดำเนินงานด้าน EVM อย่างต่อเนื่อง

1.2 มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) แผนกลยุทธ์ ตามแนวทาง Balanced Scorecard พิจารณาถึงความสมดุลระหว่างมุมมองทั้ง 4 ด้าน (4 Perspective)

1.3 มีการเชื่อมโยงระบบ BSC กับระบบวัดผลงานค่า EP ขององค์กร โดย

- กำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้าง EP จัดลำดับความสำคัญของ Operational Driver Tree
- จัดทำแผนผังปัจจัยที่ประกอบกันเป็นกำไรทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กร
- ทบทวนระบบ BSC ขององค์กร/ จัดทำแผนธุรกิจ
- เชื่อมโยงระบบ BSC กับระบบ EVM

2. มีการนำแนวคิดระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจและการจัดทำแผนงบประมาณ ในปี 2552-2559 โดยจัดทำคู่มือในการจัดทำแผนธุรกิจและการจัดทำแผนงบประมาณ ที่นำแนวคิดระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำ โดยมีการวิเคราะห์และทำปัจจัยอื่นมาพิจารณาด้วย ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร (SWOT Analysis) เป็นต้น

/3. มีการใช้...

3. มีการใช้แนวคิดในเรื่องระบบ EVM ในการวิเคราะห์โครงการลงทุนต่างๆ โดยนำแนวคิดการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ มาวิเคราะห์โครงการลงทุนต่าง ๆ ได้แก่ โครงการลงทุนปลูกไม้เศรษฐกิจสวนป่า เช่น ไม้สัก ไม้ยางพารา และไม้ยูคาลิปตัส โครงการตั้งโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปไม้สักสวนป่า โครงการตั้งโรงงานอุตสาหกรรมน้ำยางพารา

4. มีการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามระบบ EVM โดยมีการคำนวณค่า EP ขององค์กร และวิเคราะห์ EP ขององค์กรที่ได้ และมีการรายงานผลแก่ผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. และคณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป.

5. มีการพิจารณาแนวทางในการกำหนดผลตอบแทนตามค่า EP สำหรับผู้บริหาร โดยดำเนินการจัดทำคู่มือกำหนดผลตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูง เสนอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป.

6. ในปี 2557 มีการนำแนวคิดในการวิเคราะห์โครงการลงทุนตั้งโรงงานอุตสาหกรรมไม้แปรรูปไม้สักสวนป่า โดยการขอกู้เงินจากสถาบันการเงิน ทั้งนี้ตามผลการศึกษาของที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

7. ในปี 2558 มีการทบทวนคู่มือ EVM และจัดหาวิทยากรภายนอกมาดำเนินการฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมให้ผู้บริหาร และคณะทำงาน EVM ของ อ.อ.ป.

8. ในปี 2559 มีการทบทวนคู่มือ EVM และนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) อ.อ.ป. มาวิเคราะห์โครงการลงทุนที่มีการเบิกจ่ายตั้งขึ้น แล้วมีการกำกับติดตามและประเมินผลโดยคณะทำงานเพื่อสามารถบริหารจัดการโครงการลงทุนให้เกิดประสิทธิภาพและทำให้มีความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ และได้เชื่อมโยง EP และ EVM เป็นตัวชี้วัดในระดับผู้บริหารสูงสุด

9. ในปี 2560-63 มีการการวิเคราะห์โครงการลงทุน ตามระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เช่น การวิเคราะห์โครงการไม้โตเร็ว โครงการปาล์มน้ำมันร่วมกับไม้ป่า รวมถึงการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านอุตสาหกรรมไม้

2. <u>แผนการดำเนินงานปี 2564</u>

ในการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) ปี 2564 ให้เพิ่มขึ้นจากค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ อ.อ.ป. ได้ดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอน ดังนี้

2.1 ทบทวนการปรับปรุงรายการทางบัญชี จากกำหนดนโยบายบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) พ.ศ. 2563 ตามที่ได้มีการประชุมคณะกรรมการกำหนดทิศทาง EVM ในวันศุกร์ที่ 30 เมษายน 2563 คณะกรรมการฯ มีข้อคิดเห็นให้แก้ไขนโยบายบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) พ.ศ. 2563 ดังนี้

นโยบายบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) พ.ศ. ๒๕๖๓ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มุ่งมั่นที่จะผลักดันการนำนโยบายการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) มาใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ <u>และพัฒนาระบบบริหารจัดการ EVM อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร</u> เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “**<u>เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี ๒๕๖๕</u>**” จึงได้กำหนดให้นำการบริหารจัดการเพื่อสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

1. เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

/2. มีการประสาน...

2. มีการประสานความร่วมมือและใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ภาครัฐ

3. ให้องค์ความรู้เรื่อง EVM กับผู้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสมกับหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

4. พัฒนาระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard: BSC) และเชื่อมโยงกับ EVM และทุกหน่วยงานต้องให้ความสำคัญและมีการถ่ายทอดเป้าหมายตามภารกิจลงสู่ทุกระดับ

5. กำหนดแนวทางในการให้ผลตอบแทนสำหรับผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและผู้อำนวยการสำนัก โดยเชื่อมโยงกับ EVM

6. กำหนดรายการปรับปรุงทางบัญชี เพื่อใช้ปรับปรุงงบการเงินให้เป็นงบทางเศรษฐศาสตร์ สำหรับการคำนวณมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) จำนวน 9 รายการ

6.1 ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย (Interest Expenses)

6.2 หนี้สินหมุนเวียน/ หนี้สินระยะยาวที่ไม่มีดอกเบี้ย

6.3 ค่าเผื่อหนี้ที่สงสัยจะสูญ

6.4 ภาษีทางเศรษฐศาสตร์

6.5 สินทรัพย์ที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง (ซึ่งรวมถึงการปลูกสร้างสวนป่าด้วย)

6.6 ค่าใช้จ่ายเชิงบริการสังคม (Public Service Obligation: PSO)

6.7 รายการพิเศษ (Unusual Items) ที่ไม่เป็นการดำเนินงานตามปกติ

6.8 ค่าใช้จ่ายโครงการช่วยเหลือสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR)

6.9 ทรัพย์สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

7. กำหนดให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นศูนย์ EVM ในภาพรวม และให้สำนักผลิตเป็นศูนย์ EVM ระดับหน่วยงาน

8. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสื่อสาร EVM ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร

2.2 ให้ความรู้ด้าน EVM แก่พนักงาน คณะทำงาน และผู้บริหารของหน่วยงาน โดยการ ศึกษาข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ ด้วยตนเอง การศึกษาจากคู่มือ EVM ทั้ง 4 เล่ม และการประชุมชี้แจงเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการนำ EVM มาใช้ในการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม และให้หน่วยงานผลิตคำนวณค่า EP ทุกไตรมาส

2.3 การคำนวณผลงานค่า EP ปี 64 จากการจัดทำกรอบการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564 ซึ่งได้รับความเห็นชอบแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ในที่ประชุมคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ครั้งที่ 8/2563 เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2563 วาระ 3.3 เรื่อง งบประมาณรายได้-รายจ่าย และแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ปี 2564 ภายใต้กรอบกำไรสุทธิ 24.52 ล้านบาท โดยมีกรอบการจัดทำงบประมาณ รายได้-รายจ่าย ปี 2564 ดังนี้

รายการ	2564
รายได้รวม	2,177.98 ลบ.
รายจ่ายรวม	2,153.46 ลบ.
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	24.52 ลบ.
EBIDA	43.46 ลบ.
ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)	53.54 ลบ.

2.4 จัดทำแผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees) ซึ่งเป็นการแจกแจงแสดงรายการองค์ประกอบที่ประกอบกันเป็นค่า EP โดยใช้ข้อมูลประมาณการทางการเงิน ปี 2563 ซึ่งประกอบด้วย รายได้ รายจ่าย งบดุล แสดงรายละเอียดปลีกย่อยออกไปให้มากที่สุด เพื่อคำนวณกำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT) และต้นทุนเงินทุน (CC–Capital Charge) ซึ่งจะทำให้สามารถคำนวณค่า EP ได้ในที่สุด

รายการ	ปี 2561 (ผล)	ปี 2562 (ผล)	ปี 2563 (แผน)	ปี 2564 (แผน)
กำไรสุทธิ	535,447,205.14	-45,053,289.51	27,537,998	24,520,000
กำไรจากการดำเนินงาน (NOPAT)	63,131,994.70	-31,766,849.98	28919858.64	26,758,081.60
เงินทุน (Invested Capital, IC)	553,004,331.82	444,782,156.19	-537,929,052.14	-385,356,108.15
WACC	8.70%	9.82%	6.95%	6.95%
ต้นทุนเงินทุน = IC*WACC	48,113,588.89	43,662,485.14	-37,385,531.19	-26,781,864.16
EP = NOPAT – CAPITAL CHARGE (IC*WACC)	2,392,006.87	-75,429,335.13	66,305,389.83	53,539945.76

หน่วย : บาท

งบกำไร (ขาดทุน) ข้อมูลจากงบการเงิน อ.อ.ป. ประจำปี 2564
งบประมาณรายได้ – รายจ่าย ประจำปี 2564
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

รายการ	ปี 2564				
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	รวมทั้งสิ้น
1. รายได้					
1.1 รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	540,659,154	484,438,992	502,261,766	530,267,958	2,057,627,870
1.2 รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ	28,181,971	30,825,221	27,361,971	28,238,091	114,607,254
รวม	**568,841,125**	**515,264,213**	**529,623,737**	**558,506,049**	**2,172,235,124**
2. รายจ่าย					
2.1 ต้นทุนของสินค้าที่ขายและบริการ	401,609,382	375,047,761	400,691,071	409,664,045	1,587,012,259
2.2 ค่าใช้จ่ายในการขาย	18,515,773	18,638,373	17,015,773	18,638,373	72,808,292
2.3 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	118,139,223	119,102,498	113,854,628	102,521,163	453,617,512
2.4 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ	6,811,447	5,002,947	4,841,547	4,922,947	21,578,886
รวม	**545,075,825**	**517,791,579**	**536,403,019**	**535,746,528**	**2,135,016,949**
3. กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	**23,765,300**	**- 2,527,366**	**- 6,779,282**	**22,759,521**	**37,218,175**
4. รายได้ - รายจ่ายอื่น					
4.1 รายได้อื่น	2,011,900	820,900	1,546,900	1,363,400.00	5,743,100
4.2 รายจ่าย csr	4,467,593	4,456,493	4,439,093	4,456,493	17,819,672
4.3 รายจ่ายอื่น	155,400	155,400	155,400	155,400	621,600
5. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	**21,154,207**	**- 6,318,359**	**- 9,826,875**	**19,511,028**	**24,520,003**
6. ยอดรวมค่าเสื่อมราคา ที่รวมอยู่ในข้อ 2, 4.2 และ 4.3	**4,771,266**	**4,585,936**	**4,761,455**	**4,822,743**	**18,941,400**
7. EBIDA	**25,925,473**	**- 1,732,423**	**- 5,065,420**	**24,333,771**	**43,461,403**
8. รายได้รวม	**570,853,025**	**516,085,113**	**531,170,637**	**559,869,449**	**2,177,978,224**
9. รายจ่ายรวม	**549,698,818**	**522,403,472**	**540,997,512**	**540,358,421**	**2,153,458,221**

/2.5 จากแผนฟื้น...

2.5 จากแผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees/ Financial Driver Trees) พิจารณารายการที่สำคัญ ๆ ทางด้านรายได้ รายจ่ายและงบดุล ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อค่า EP อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งจะเป็
พบว่ามีตัวแปรที่สำคัญ ๆ จากงบการเงิน 2564 ดังนี้

ตัวแปรที่สำคัญ	มูลค่า (ล้านบาท)
1. ด้านรายได้	
1.1 รายได้สวนป่าไม้สัก	400.22
1.2 รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป	869.21
1.3 รายได้อุตสาหกรรมไม้ (ไม้แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์)	323.66
1.4 รายได้ผลผลิตยางพารา	276.70
1.5 รายได้สวนป่าไม้ยูคาลิปตัส	91.52
1.6 รายได้สวนป่าไม้ยางพาราและไม้อื่น	39.75
1.7 รายได้การท่องเที่ยว	46.30
1.8 รายได้อื่น (รายได้จากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน)	106.38
2. ด้านรายจ่าย	
2.1 รายจ่ายต้นทุนสินค้า	756.58
- ต้นทุนผลิตสวนป่าไม้สัก	192.60
- ต้นทุนผลิตสวนป่าไม้ยูคาฯ	65.57
- ต้นทุนผลิตไม้ยางพารา	35.88
- ต้นทุนผลิตยางพารา+ยางก้อนถ้วย	221.47
- ต้นทุนผลิตอุตสาหกรรมไม้	241.06
2.2 รายจ่ายบริหาร	453.62
2.3 รายจ่ายขายและบริการ	72.80
3. ด้านต้นทุนเงินทุน	
3.1 ทรัพย์สินหมุนเวียน	
- สินค้าคงคลัง	135.00

<u>ตัวแปรทางด้านรายได้</u> ตัวแปรที่สำคัญทั้ง 8 ตัวแปรที่คัดเลือกมา เป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อค่า EP โดยตรงทั้งทางบวกและทางลบ อย่างมีนัยสำคัญ และเป็นตัวแปรที่อยู่ในวิสัยที่จะผลักดันหรือบริหารจัดการได้

<u>ตัวแปรทางด้านรายจ่าย</u> มีตัวแปรที่สำคัญ 3 รายการ ประกอบด้วย รายจ่ายต้นทุนสินค้า รายจ่ายบริหาร และ รายจ่ายขายและบริการ ในแต่ละตัวแปรพิจารณารายละเอียดองค์ประกอบเฉพาะที่สามารถบริหารจัดการได้ ไม่รวมค่าใช้จ่ายบุคลากรหรือค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างคงที่และยากต่อการควบคุม ดังนี้

/ค่าใช้จ่าย...

ค่าใช้จ่ายตัวแปร (รวมส่วนกลางและส่วนภูมิภาค)	องค์ประกอบที่บริหารจัดการได้
1. ค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า	1.1 ค่าซ่อมแซม
	1.2 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น
	1.3 ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์
	1.4 ค่าสาธารณูปโภค
	1.5 ค่าจ้างอื่น
	1.6 ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด
	1.7 ค่าบำรุงรักษา (พาหนะ)
2. ค่าใช้จ่ายบริหาร	2.1 ค่าซ่อมแซม
	2.2 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น
	2.3 ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์
	2.4 ค่าสาธารณูปโภค
	2.5 ค่าจ้างอื่น
	2.6 ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด
	2.7 ค่าบำรุงรักษา (พาหนะ)

<u>ตัวแปรทางด้านต้นทุนเงินทุน</u> ตัวแปรที่คัดเลือกมา เป็นทรัพย์สินหมุนเวียน ประเภทสินค้าคงคลัง ซึ่งเป็นสินค้าคงเหลือประจำเดือนธันวาคม 2563 มีมูลค่าทั้งสิ้น 135 ล้านบาทโดยประมาณ หากนำมาจัดทำแผนลดสินค้าคงคลัง ก็จะส่งผลกระทบต่อค่า EP โดยตรง และเป็นตัวแปรที่อยู่ในวิสัยที่จะผลักดันหรือบริหารจัดการได้

2.6 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver) เพื่อจัดลำดับความสำคัญปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเป็นฐานข้อมูลสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยทำการการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity) ของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP จะทำให้ทราบว่าปัจจัยขับเคลื่อนใด เมื่อเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรได้มากน้อยอย่างไร เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า และนำมาจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า โดยจัดลำดับในสองมุมมองคือ

1) Value Driver ที่มีผลกระทบอย่างสูงต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กร หรือที่เรียกว่า **Sensitivity**

2) Value Driver ที่สามารถบริหารจัดการได้ หรือที่เรียกว่า **Manageability**

เหตุผลที่ต้องมีมุมมองด้าน Manageability เนื่องจากบางปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเพิ่ม อาจมีผลกระทบอย่างสูงต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กร แต่ยากที่จะบริหารจัดการให้เพิ่มขึ้นหรือต่ำลงได้อย่างที่ต้องการ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ควบคุมได้ยากกว่าปัจจัยอื่น การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนนั้น จะช่วยให้หน่วยงานสามารถระบุได้ว่าปัจจัยขับเคลื่อนใดเป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลัก และสามารถวางแผนในการบริหารจัดการปัจจัยนั้น ๆ ได้

การจัดทำ EP Driver Model อย่างละเอียดและเหมาะสม จะช่วยให้สามารถทราบถึงผลกระทบต่อค่า EP ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยขับเคลื่อนในแต่ละสถานการณ์ (Simulation) และสามารถคาดการณ์ผลกระทบ ที่จะเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะมีประโยชน์ในการวิเคราะห์การวางแผน หรือการแก้ปัญหาและเตรียมการแก้ปัญหาต่อไป

/การวิเคราะห์...

การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญนั้น ทำได้โดยการทำ Simulation จาก EP Driver Model โดยการแทนค่าการเพิ่มขึ้นหรือลดลง 1% ของปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อระบุถึงค่า EP ที่เปลี่ยนแปลงไป ยกตัวอย่าง เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้เพียง 1% โดยปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าตัวอื่น ๆ ยังเท่าเดิม จะทำให้ค่า EP เท่าใด หรือการลดต้นทุนวัตถุดิบลง 1% โดยปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าตัวอื่น ๆ ยังเท่าเดิม จะทำให้ค่า EP เพิ่มขึ้นเท่าใด การวิเคราะห์แบบ Sensitivity เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนนี้ จะช่วยให้องค์กรคำนึงถึงปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ และมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดลำดับความสำคัญของการวางแผนและแนวทางการบริหารจัดการได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

การที่ปัจจัยขับเคลื่อนตัวใดตัวหนึ่ง มีผลกระทบอย่างสูงต่อการเพิ่มมูลค่าขององค์กร ไม่ได้หมายความว่าปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว เป็นปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญสูงสุด เนื่องจากหากปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุม/ บริหารได้ หรือควบคุม/ บริหารได้น้อย ปัจจัยตัวนั้น อาจไม่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญสูงสุด หลังจากได้มีการระบุถึงความสามารถในการควบคุมและบริหารปัจจัยขับเคลื่อนรวมถึงมีการวิเคราะห์ Sensitivity ต่อค่า EP แล้ว สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อระบุได้ว่า ปัจจัยขับเคลื่อนใดควรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลักของหน่วยงาน

ปัจจัยขับเคลื่อนที่เป็น High sensitivity และ High manageability ควรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่ควรให้ความสำคัญก่อน ในทางตรงกันข้ามปัจจัยขับเคลื่อนที่เป็น low sensitivity และ low manageability ควรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่ควรให้ความสำคัญท้ายสุด

แผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (EP) ของ อ.อ.ป. 2564 (แผน)

EP
53,539,945.76

(-)

NOPAT
26,758,081.60

adjust (-)

ภาษีเชิงเศรษฐศาสตร์ 20%
6,689,520

NOPBT
33,447,602.00

adjust (+)

+ ดอกเบี้ยจ่าย	-
-กำไรจากการขายทรัพย์สิน	-
-ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	-
-ค่าเผื่อสินค้าชำรุด	-
+ ค่าใช้จ่าย CSR1	8,927,602
- เงินช่วยเหลือปลูกป่า	-
รวม	8,927,602.00

NET PROFIT
24,520,000.00

งบกำไรขาดทุน

รายได้รวม
2,177,978,000.00

รายได้ผลผลิตไม้ตามนโยบายรัฐ	10,265,000.00
รายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้สัก	400,224,000.00
รายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้โตเร็ว	91,521,000.00
รายได้ผลิตยางพารา+ยางก้อนถ้วย	276,697,000.00
รายได้จากสวนป่าไม้ยางพาราและไม้อื่น	39,750,000.00
รายได้อุตสาหกรรมไม้(แปรรูป/ผลิตภัณฑ์)	323,664,000.00
รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป	869,208,000.00
รายได้ปาล์มน้ำมัน	8,232,000.00
รายได้จากการท่องเที่ยว	46,299,000.00
รายได้อื่น ๆ (การพัฒนาอสังหาฯ)	106,375,000.00
รายได้ดำเนินงานอื่น (ค่าเช่า,ปันผล)	5,807,000.00

ค่าใช้จ่ายรวม
2,153,458,000.00

ต้นทุนผลิตไม้ตามนโยบายรัฐ	4,720,000.00
ต้นทุนผลิตสวนป่าไม้สัก	192,596,000.00
ต้นทุนผลิตสวนป่าไม้ยูคาฯ	65,574,000.00
ต้นทุนผลิตไม้ยางพารา	35,878,000.00
ต้นทุนผลิตยางพารา+ยางก้อนถ้วย	221,473,000.00
ต้นทุนผลิตอุตสาหกรรมไม้	241,063,000.00
คชจ.จากการท่องเที่ยว	40,908,000.00
คชจ.ซื้อขายไม้แปรรูป	784,800,000.00
คชจ.ปาล์มน้ำมัน	4,714,000.00
คชจ. อื่น ๆ	622,000.00
คชจ.บริหารทั่วไป	453,618,000.00
ค่าใช้จ่ายในการขาย	72,808,000.00
ค่าใช้จ่าย CSR	17,820,000.00
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น (ค่าเช่า,ปันผล)	16,865,000.00

ดอกเบี้ยจ่าย

ต้นทุนเงินทุน
- 26,781,864.16

WACC
6.95%

Kd(D/D+E) = 0.00 %
Ke(E/D+E) = 9.82 %

(x)

เงินทุนที่ใช้
- 385,356,108.15

สินทรัพย์หมุนเวียน
3,006,441,212.71

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน
1,702,410,188.39

adjust (-)

-รายการพิเศษ	690,868,139.71
-สินทรัพย์ระหว่างก่อสร้าง	3,800,784,134.55
-สินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้	602,555,234.99

งบดุล

สินทรัพย์หมุนเวียน
3,165,618,000.00

(-) adjust

+ ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	128,062,136.76
+ ค่าเผื่อสินค้าชำรุดและเสื่อมคุณภาพ	9,043,507.38
- หนี้สินระยะสั้นไม่มี ดบ.	296,282,431.43

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน
2,920,431,000.00

(-) adjust

- หนี้สินระยะยาวไม่มี ดบ.	1,218,020,811.61

Sensitivity Analysis : FIO - EP 2021

หน่วย : ล้านบาท

ด้านรายได้

% Ch. from base	ผลผลิตสวนป่าไม้สัก		อุตสาหกรรมไม้ (ไม้แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์)		ผลผลิตยางพารา		ซื้อขายไม้แปรรูป		ผลผลิตสวนป่าไม้โตเร็ว		ผลผลิตสวนป่าไม้ยางพาราและไม้อื่น		การท่องเที่ยว		รายได้อื่น (พัฒนาอสังหาริมทรัพย์)	
	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP
5%	420.24	69.55	339.85	56.84	290.53	55.75	912.67	56.92	96.10	54.58	41.74	55.13	48.61	55.39	111.69	57.79
4%	416.23	66.35	336.61	56.18	287.76	55.31	903.98	56.24	95.18	54.37	41.34	54.81	48.15	55.02	110.63	56.94
3%	412.23	63.15	333.37	55.52	285.00	54.87	895.28	55.57	94.27	54.16	40.94	54.49	47.69	54.65	109.57	56.09
2%	408.23	59.94	330.14	54.82	282.23	54.42	886.59	54.89	93.35	53.96	40.55	54.18	47.22	54.28	108.50	55.24
1%	404.23	56.74	326.90	54.20	279.46	53.98	877.90	54.22	92.44	53.75	40.15	53.86	46.76	53.91	107.44	54.39
0%	400.22	53.54	323.66	53.54	276.70	53.54	869.21	53.54	91.52	53.54	39.75	53.54	46.30	53.54	106.38	53.54
-1%	396.22	50.34	320.43	52.88	273.93	53.10	860.52	52.86	90.61	53.33	39.35	53.22	45.84	53.17	105.31	52.69
-2%	392.22	47.14	317.19	52.22	271.16	52.66	851.82	52.19	89.69	53.12	38.96	52.90	45.37	52.80	104.25	51.84
-3%	388.22	43.93	313.95	51.56	268.40	52.21	843.13	51.51	88.78	52.92	38.56	52.59	44.91	52.43	103.18	50.99
-4%	384.22	40.73	310.72	50.90	265.63	51.77	834.44	50.84	87.86	52.71	38.16	52.27	44.45	52.06	102.12	50.14
-5%	380.21	37.53	307.48	50.24	262.86	51.33	825.75	50.16	86.94	52.50	37.76	51.95	43.98	51.69	101.06	49.28

ด้านรายจ่าย

หน่วย : ล้านบาท

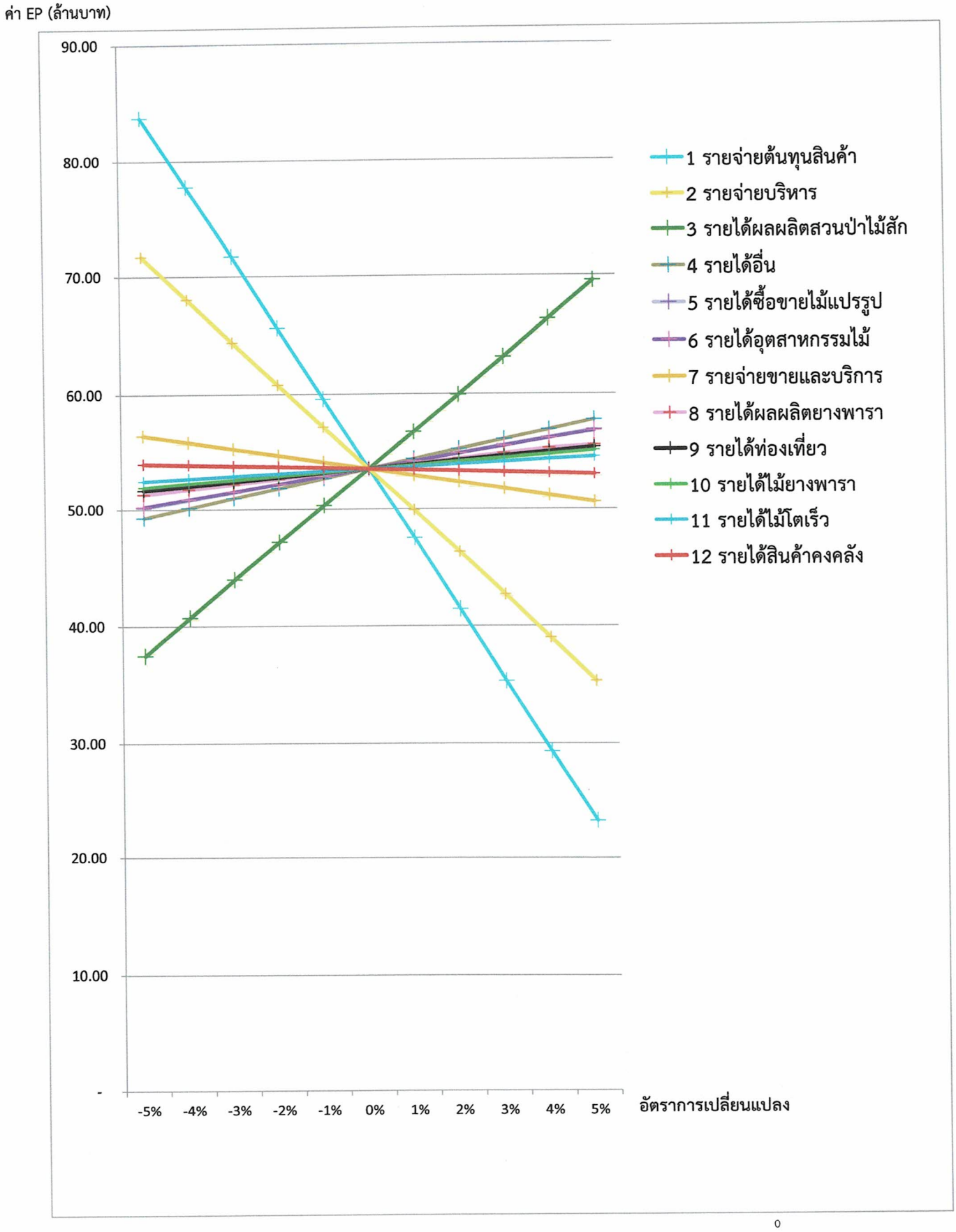
% Ch. from base	ค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า		ค่าใช้จ่ายบริหาร		ค่าใช้จ่ายขายและบริการ	
	รายจ่าย	EP	รายจ่าย	EP	รายจ่าย	EP
5%	794.41	23.28	476.30	35.40	76.45	50.63
4%	786.85	29.33	471.76	39.02	75.72	51.21
3%	779.28	35.38	467.23	42.65	74.99	51.79
2%	771.72	41.43	462.69	46.28	74.26	52.38
1%	764.15	47.49	458.15	49.91	73.54	52.96
0%	756.58	53.54	453.62	53.54	72.81	53.54
-1%	749.02	59.59	449.08	57.17	72.08	54.12
-2%	741.45	65.65	444.55	60.80	71.35	54.70
-3%	733.89	71.70	440.01	64.43	70.62	55.29
-4%	726.32	77.75	435.47	68.06	69.90	55.87
-5%	718.75	83.80	430.94	71.68	69.17	56.45

ด้านต้นทุนเงินทุน

หน่วย : ล้านบาท

% Ch.	สินทรัพย์หมุนเวียน	
from base	สินค้าคงคลัง	EP
5%	141.75	53.07
4%	140.40	53.16
3%	139.05	53.26
2%	137.70	53.35
1%	136.35	53.45
0%	135.00	53.54
-1%	133.65	53.63
-2%	132.30	53.73
-3%	130.95	53.82
-4%	129.60	53.92
-5%	128.25	54.01

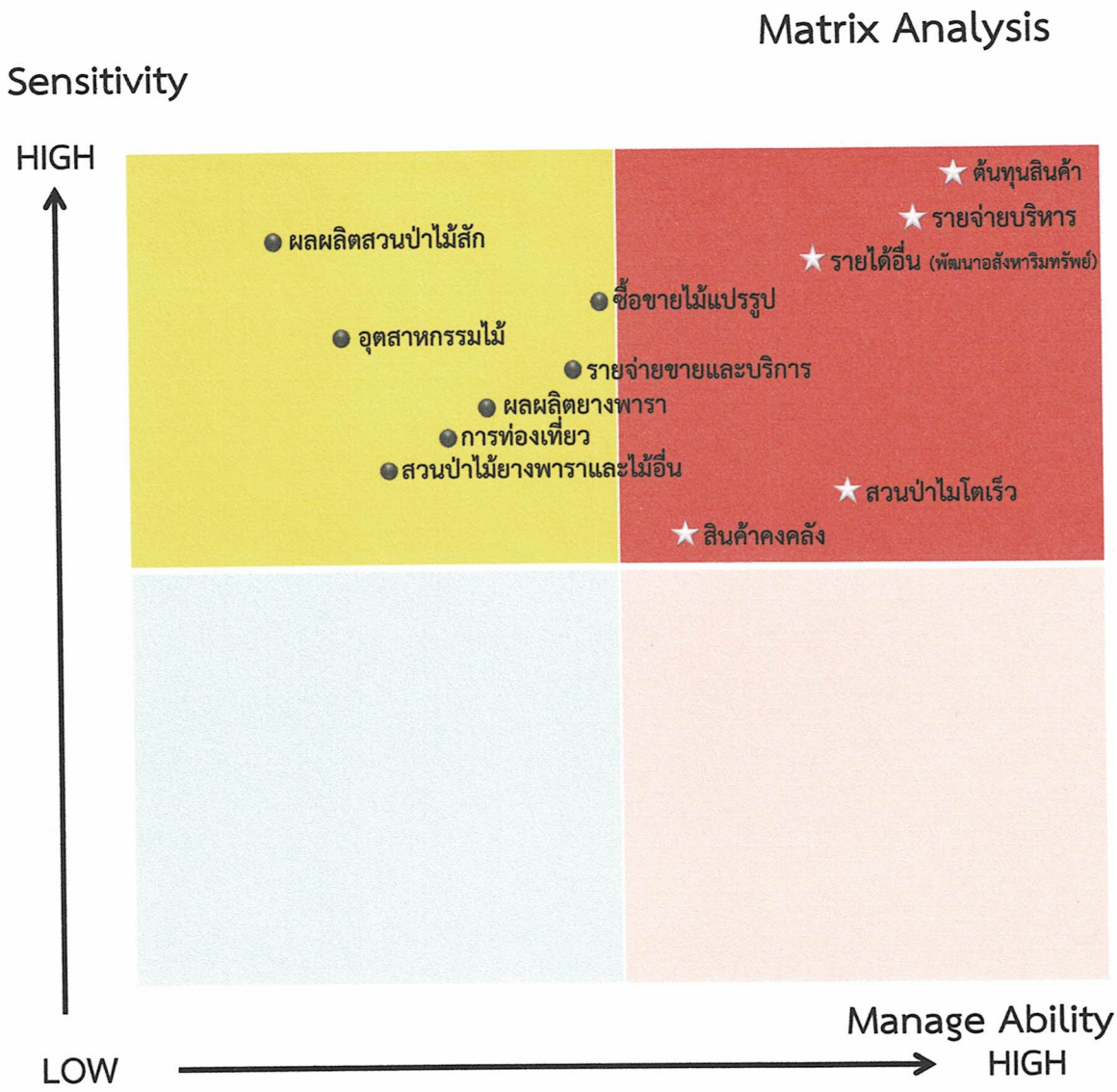
กราฟแสดงค่า EP ตามอัตราการเปลี่ยนของปัจจัยด้านรายได้ - รายจ่าย



0

/พิจารณาค่า...

พิจารณาค่า EP ตามลำดับความมากน้อยของตัวแปรที่ส่งผลกระทบ นำมาพิจารณาจัดลำดับความยากง่ายในการบริหารจัดการตัวแปรโดยพิจารณาจากสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมในปัจจุบันจะได้ผล ดังนี้



หมายเหตุ ☆ คือปัจจัยที่นำมาจัดทำแผน SIP 2564

/ตัวแปรที่...

ตัวแปรที่สำคัญ		
ด้านรายได้	**ด้านรายจ่าย**	**ด้านต้นทุนเงินทุน**
1. รายได้สวนป่าไม้สัก	1. รายจ่ายบริหาร	1. สินค้าคงคลัง
2. รายได้ผลผลิตยางพารา	2. รายจ่ายต้นทุนสินค้า	
3. รายได้อุตสาหกรรมไม้ (ไม้แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์)	3. รายจ่ายขายและบริการ	
4. รายได้สวนป่าไม้โตเร็ว		
5. รายได้สวนป่าไม้ยางพาราและไม้อื่น		
6. รายได้การท่องเที่ยว		
7. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป		
8. รายได้อื่น (รายได้จากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน)		

ตัวแปรทางด้านรายได้ - รายจ่าย - ต้นทุนเงินทุน ทั้ง 12 ตัวแปร ส่งผลกระทบต่อค่า EP โดยตรง ทั้งทางบวกและลบ อย่างมีนัยสำคัญ และอยู่ในวิสัยที่จะบริหารจัดการได้ จึงนำค่าตัวแปรที่สำคัญทั้ง 12 ตัวแปร มาทดสอบวิเคราะห์ค่าความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ที่ส่งผลต่อค่า EP ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ กำหนดเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงจากฐานรายได้ รายจ่ายปี 2563 จากฐาน -5 % ถึง +5 % ซึ่งจะได้ประมาณการค่า EP ดังนี้

2.8 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยหลักตามการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อผล EP (Sensitivity Analysis) และตามความสามารถในการบริหารจัดการ (Manage Ability)

ตามการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อผล EP (Sensitivity Analysis)	**ตามความสามารถในการบริหารจัดการ (Manage Ability)**
1. รายจ่ายต้นทุนสินค้า	1. รายจ่ายต้นทุนสินค้า
2. รายจ่ายบริหาร	2. รายจ่ายบริหาร
3. รายได้สวนป่าไม้สัก	3. รายได้สวนป่าไม้โตเร็ว
4. รายได้อื่น (พัฒนาอสังหาริมทรัพย์)	4. รายได้อื่น (พัฒนาอสังหาริมทรัพย์)
5. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป	5. ลดสินค้าคงคลัง
6. รายได้อุตสาหกรรมไม้ (แปรรูป/ผลิตภัณฑ์)	6. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป
7. รายจ่ายขายและบริการ	7. รายจ่ายขายและบริการ
8. รายได้ผลผลิตยางพารา	8. รายได้ผลผลิตยางพารา
9. รายได้การท่องเที่ยว	9. รายได้การท่องเที่ยว
10. รายได้สวนป่าไม้ยางพาราและไม้อื่น	10. รายได้สวนป่าไม้ยางพาราและไม้อื่น
11. รายได้สวนป่าไม้โตเร็ว	11. รายได้อุตสาหกรรมไม้ (แปรรูป/ผลิตภัณฑ์)
12. ลดสินค้าคงคลัง	12. รายได้สวนป่าไม้สัก

ในการจัดการเลือกปัจจัยหลักมาจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้าง EP จะพิจารณาตัวแปรที่มีนัยสำคัญต่อผล EP และที่สามารถนำมาบริหารจัดการได้อย่างมีนัยสำคัญ สามารถเพิ่มปริมาณการผลิตเพื่อเพิ่มราคาผลผลิตต่อหน่วยให้สูงขึ้น หรือสามารถจำหน่ายให้ได้ปริมาณที่มากขึ้น เพื่อสร้างรายได้ในภาพรวมให้สูงขึ้น โดยได้คัดเลือกปัจจัยหลักตามลำดับมาจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ จำนวน 7 ปัจจัยหลัก ดังนี้

/1. รายจ่ายต้น...

1. รายจ่ายต้นทุนสินค้า เป็นส่วนที่สามารถบริหารได้ด้วยนโยบายประหยัด ผลิตสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมค่าใช้จ่ายทุกประเภท ตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออก มีมาตรการประหยัดและควบคุมให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน ทำให้มีกำไรมากขึ้น

2. รายจ่ายบริหาร เนื่องจากมีส่วนที่สามารถดำเนินการได้ ด้วยการจัดการค่าใช้จ่ายบางประเภทให้ลดลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

3. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส ยังสามารถบริหารจัดการด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการจำหน่ายได้ เนื่องจากราคาตลาดที่มีโอกาสสูงขึ้นในปี 2563 และผลผลิต/ไร่ เพิ่มขึ้น

4. รายได้อื่น (รายได้จากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน) เนื่องจาก อ.อ.ป. มีแผนงานพัฒนาสินทรัพย์ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564 เพื่อพัฒนาที่ดินและสินทรัพย์ที่ยังไม่ก่อให้เกิดรายได้ ให้สามารถสร้างรายได้เพิ่ม รวมทั้งบริหารจัดการสัญญาเช่าใช้ประโยชน์สินทรัพย์ที่ได้รับการพัฒนาเช่าใช้ประโยชน์แล้วให้มีรายได้อย่างต่อเนื่องต่อไป

5. ลดสินค้าคงคลัง (สินทรัพย์หมุนเวียน) สินค้าคงคลังในแต่ละปี มีมูลค่าค่อนข้างสูง ทำให้ตัวเลขต้นทุนเงินทุนสูง การบริหารจัดการสินค้าคงเหลือสะสม เช่น ไม้ซุงสักสวนป่า ไม้สักสวนป่าแปรรูป ผลิตภัณฑ์ไม้ประสาน ให้น้อยลง ก็จะทำให้สินทรัพย์หมุนเวียนลดลง ต้นทุนเงินทุนลดลง ส่งเสริมให้ค่า EP สูงขึ้นได้

สำหรับปัจจัยหลักที่เหลือแม้จะมีผลต่อการเพิ่มค่า EP แต่ไม่นำมาจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ เนื่องจากไม่สามารถนำมาบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้เพิ่มขึ้นได้ จึงได้ดำเนินการไปตามแผนปกติ ดังนี้

1. รายจ่ายขายและบริการ เนื่องจากมีส่วนที่สามารถดำเนินการได้แต่ด้วยการจัดการทำให้มีค่าใช้จ่ายบางประเภทที่ไม่สามารถลดได้ เพื่อคงประสิทธิภาพการดำเนินงาน

2. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป การซื้อขายไม้แปรรูป งบประมาณการซื้อขายขึ้นกับหน่วยงานอื่นที่ตั้งงบประมาณในการซื้อขายไม้แปรรูป ซึ่งในส่วนนี้ อ.อ.ป. ไม่สามารถบริหารงบประมาณได้และหากมีปริมาณการจำหน่ายที่สูงขึ้น ค่าใช้จ่ายก็จะสูงตามด้วย เนื่องจากการซื้อหาไม้แปรรูปมีกำไรที่มีอัตราส่วนคงที่

3. รายได้ผลผลิตสวนป่ายางพาราและไม้อื่น เนื่องจากในการทำไม้ตามรอบตัดฟันเมื่อครบรอบ 25 ปี ซึ่งมีกำหนดไว้ชัดเจนตามแผนงาน ไม่สามารถทำไม้ออกเพิ่มได้ตามแผนงานที่กำหนด เนื่องจากหากทำไม้ยางพาราเพิ่ม จะทำให้รายได้จากการผลิตน้ำยางพาราลดลงไปจากแผนงานที่กำหนด

4. รายได้การท่องเที่ยว ไม่นำมาบริหารเนื่องจาก ปัจจัยด้านรายได้เป็นสิ่งที่ควบคุมได้ยาก เนื่องจากเป็นสินค้าของความพอใจของผู้บริโภค และทางเลือกของผู้ใช้บริการมีทางเลือกมากขึ้นจากการบริการท่องเที่ยวในรูปแบบต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการในประเทศ และบางส่วนเป็นเงินค่าใช้จ่ายประเภท CSR

5. รายได้ผลผลิตสวนปาไม้สัก เนื่องจากในปี 2560 ได้มีการปรับราคาจำหน่ายไม้ซุงสักสวนป่า ของ อ.อ.ป. ตามอนุมัติผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ลงวันที่ 17 ตุลาคม 2559 ต่อท้ายบันทึกสำนักธุรกิจและการตลาด ที่ ทส 1417/ 896 ลงวันที่ 13 ตุลาคม 2559 เรื่อง ปรับปรุงตารางราคาไม้ซุงสักสวนป่าของ อ.อ.ป. ปัจจุบันเศรษฐกิจยังไม่ฟื้นตัวมากขึ้น ทำให้การจำหน่ายไม้สักไม่สามารถผลิตได้มากกว่านี้

6. รายได้ผลผลิตยางพารา การเพิ่มผลผลิตยางพาราค่อนข้างควบคุมได้ยาก ประกอบกับราคาน้ำยางพาราในตลาดโลกความผันผวนสูง จึงมีโอกาสน้อยที่จะไปบริหารจัดการให้เกินเป้าหมาย

7. รายได้อุตสาหกรรมไม้ (แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์) แม้ว่าในปี 2563 อ.อ.ป. ได้มีการลงทุนด้านอุตสาหกรรมไม้เพิ่มขึ้น รวมทั้งมีการจ้างที่ปรึกษาออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อขยายตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ การเพิ่มช่องทางจำหน่าย แต่ด้วยสภาพเศรษฐกิจและข้อจำกัดในการทำการตลาด จึงมีโอกาสน้อยที่จะไปบริหารจัดการให้เกินเป้าหมาย

/3. <u>แผนกลยุทธ์</u>...

3. <u>แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการการสร้างค่า EP</u>

<u>วัตถุประสงค์</u>

เพื่อเพิ่มมูลค่า EP ของ อ.อ.ป. ในปี 2564 เป็นต้นไป โดยพิจารณาจาก Operational Driver Trees และ Financial Driver Trees ที่คัดเลือกจากฐานข้อมูลงบการเงินปี 2564 และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

<u>เป้าหมาย</u>

เพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายในปี 2564 จัดลำดับความสำคัญจากปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญและสามารถบริหารจัดการได้เพื่อเพิ่มค่า EP จากเป้าหมายปี 2564 ที่กำหนดไว้ (53.54 ล้านบาท)

แผนกลยุทธ์ผลักดันมูลค่า Strategic Improvement Plan : SIP	เป้าหมาย	EP ใหม่ หลังดำเนินงาน	ความเร่งด่วน
<u>ด้านรายจ่าย</u>			
1. แผนลดค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า	ลด 5%	83.80	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว
2. แผนลดรายจ่ายบริหาร	ลด 5%	71.68	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว
<u>ด้านรายได้</u>			
3. แผนเพิ่มรายได้สวนป่าไม้โตเร็ว	เพิ่ม 2%	53.96	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว
4. แผนเพิ่มรายได้อื่น (จากอสังหาริมทรัพย์ เพื่อการลงทุน)	เพิ่ม 5%	56.94	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว
<u>ด้านต้นทุนเงินทุน</u>			
5. แผนลดสินค้าคงคลัง	ลด 5%	54.01	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว

หากดำเนินการได้ตามแผน SIP จะทำให้ค่า EP เพิ่มจาก 53.54 ล้านบาท เป็น 111.17 ล้านบาท

<u>แนวทางการดำเนินงาน</u>

- จัดทำแผนปฏิบัติการทุกกิจกรรม
- กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ ดำเนินงาน
- กำหนดระยะเวลาและค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด
- กำหนดระยะเวลาการติดตามประเมินผล

ดำเนินการติดตามประเมินผลโดยคณะทำงาน EVM อ.อ.ป. ตั้งแต่ต้นปี 2564

<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u>

ในการดำเนินงานตามแผนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่า EP เมื่อดำเนินการอย่างต่อเนื่อง คาดว่าจะสามารถสร้างค่า EP ปี 2564 ให้สูงขึ้นจากเป้าหมายได้ และมีความเข้าใจในหลักการของการบริหารมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กรมากขึ้น

/4. การเชื่อมโยง...

4. <u>การเชื่อมโยงการบริหารจัดการเชิงดุลภาพ (BSC) และ กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)</u>

ในปี 2560 คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเสนอ โดยมอบให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจเป็นการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หลักการสำคัญของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ไทยแลนด์ 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนายุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ อ.อ.ป. จึงได้นำแนวทางข้างต้นเป็นกรอบในการจัดทำ **แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี พ.ศ. 2561-2565** เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น มีความต่อเนื่องจากแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. 2559-2564 ที่ปรับปรุงจากแผนยุทธศาสตร์ที่ได้ว่าจ้างที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการ โดยมีวิสัยทัศน์ **"เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565"** ทั้งนี้ ได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ให้มีความสอดคล้องกับรายงานผลการศึกษาของที่ปรึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ใน 4 มุมมอง คือ

4.1 <u>มุมมองทางด้านการเงิน</u>

มุ่งสร้างกำไร แก้ปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน และหาแหล่งเงินทุน

4.2 <u>มุมมองทางด้านลูกค้า</u>

มุ่งบริการลูกค้าและหาลูกค้าใหม่

4.3 <u>มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน</u>

มุ่งปรับกระบวนการผลิต การจำหน่าย แสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ

4.4 <u>มุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา</u>

มุ่งปรับโครงสร้างการบริหาร พัฒนาบุคลากรและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

อ.อ.ป. ได้ทำการเชื่อมโยงแผนธุรกิจ แผนที่ยุทธศาสตร์และการสร้างค่า EP สร้างกระบวนการสื่อสาร กำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดให้ชัดเจน ตลอดจนการถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ระดับปฏิบัติการ มีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ ๆ และกำหนดให้รายงานผลการดำเนินงานผ่านช่องทางต่าง ๆ

การเชื่อมโยง EP → BSC → KPIs แผนปรับปรุงประสิทธิภาพ

EP : FIO 2564

F

กำไรจากการดำเนินงาน

รายได้ขายสินค้า/บริการ

ปัจจัยขับเคลื่อน
- ผลผลิตสวนป่าไม้สัก
- รายได้อุตสาหกรรมไม้
- ผลผลิตยางพารา
- ไม้แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์
- รายได้สวนป่าไม้โตเร็ว
- รายได้สวนป่าไม้ยางพารา
- รายได้ขายไม้แปรรูป
- รายได้ท่องเที่ยว
- รายได้อื่นๆ

ตัวชี้วัด (KPIs)
- อัตราเพิ่มขึ้นของรายได้ที่สำคัญ
- ปริมาณไม้แปรรูป/
- ผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้น

การลดค่าใช้จ่าย

ปัจจัยขับเคลื่อน
- ต้นทุนสินค้า
- ค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย

ตัวชี้วัด (KPIs)
- ต้นทุนขายต่อหน่วย
- อัตราการลดลงของค่าใช้จ่ายฯ
- คชจ./ ต่อรายได้จากการดำเนินงาน

ต้นทุนเงินลงทุน

WACC

ต้นทุนการกู้

ปัจจัยขับเคลื่อน
- การกู้เงินลงทุนอุตสาหกรรมไม้/ ปลูกป่า
- การปรับโครงสร้างหนี้

ตัววัด (KPIs)
- จำนวนเงินที่กู้ได้
- อัตราการลดลงดอกเบี้ยเงินกู้

ต้นทุนของเจ้าของ

C

ปริมาณสินค้า

ปัจจัยขับเคลื่อน
- กลยุทธ์การจัดการผลผลิต
- ปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับ

ตัวชี้วัด (KPIs)
- ปริมาณเพิ่มของผลิตภัณฑ์
- ผลสำเร็จในการปรับปรุงระเบียบ/ เจรจาผ่อนผันระเบียบ

จำนวนลูกค้า/ ราคาสินค้า

ปัจจัยขับเคลื่อน
- การกำหนดราคา กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ รูปแบบสินค้าใหม่
- การบริการลูกค้า
- การพัฒนาด้านการตลาด

ตัวชี้วัด (KPIs)
- ผลสำรวจความพึงพอใจจากลูกค้า
- อัตราเติบโตของลูกค้า
- ผลสำเร็จการเจรจากับลูกค้า
- จำนวนลูกค้าใหม่
- จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เพิ่มขึ้น
- จำนวนการซื้อซ้ำ

I

ค่าใช้จ่ายผันแปร

ปัจจัยขับเคลื่อน
- ค่าเชื้อเพลิง
- ค่าเช่ารถยนต์
- ค่าซ่อมบำรุง

ตัวชี้วัด(KPIs)
- อัตราค่าใช้จ่ายที่ลดลง
- ผลสำเร็จการดำเนินการตามแผนการลดค่าใช้จ่าย

ค่าใช้จ่ายคงที่

ปัจจัยขับเคลื่อน
- เงินเดือน/สวัสดิการ
- ค่าสาธารณูปโภค
- ค่าใช้จ่ายการบริหาร

ตัวชี้วัด (KPIs)
- อัตราค่าใช้จ่ายต่อรายได้
- ผลสำเร็จการดำเนินการตามแผนการลดค่าใช้จ่าย

สินทรัพย์ดำเนินงาน

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน

ปัจจัยขับเคลื่อน
- การบริหารจัดการสินทรัพย์/ ขาย/ พัฒนา
- การบริหารสินทรัพย์ ที่ดินกรรมสิทธิ์

ตัวชี้วัด (KPIs)
- รายได้จากการพัฒนา / อัตราการใช้ที่ดิน/ ทรัพย์สิน
- รายได้จากบริษัทจังหวัด
- ผลสำเร็จการชำระบัญชี มอท.

เงินทุนหมุนเวียน

ปัจจัยขับเคลื่อน
- การบริหารสินค้าคงคลัง/ ลดปริมาณ
- การบริหารลูกหนี้/ เร่งรัดลูกหนี้

ตัวชี้วัด (KPIs)
- ผลสำเร็จการบริหารสินค้าคงคลัง/ การบริหารลูกหนี้
- ผลสำเร็จของโครงการกู้เงินอุตสาหกรรม/ ปลูกป่า

งานระหว่างก่อสร้าง

ปัจจัยขับเคลื่อน
- การบริหารเงินลงทุนสวนป่า หาแหล่งเงินทุนรอบการลงทุนที่เหมาะสม
- ประสิทธิภาพการจัดการสวนป่าเชิงประนีต (ลดการลงทุน)

ตัวชี้วัด (KPIs)
- ผลสำเร็จการหาแหล่งเงินทุน
- ผลสำเร็จการลงทุนปลูกป่า/ คุณภาพ

L&G

Human Capital

ปัจจัยขับเคลื่อน
- การพัฒนาสายอาชีพ
- การพัฒนาความรู้ ความสามารถหลัก
- การปรับโครงสร้างองค์กร
- การจัดสรรบุคลากร

ตัวชี้วัด (KPIs)
- ผลสำรวจความพึงพอใจพนักงาน
- ผลสำเร็จในการประเมินผล
- ผลสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจ
- ผลสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร

Organization Capital

ปัจจัยขับเคลื่อน
- การเป็นบรรษัทภิบาล
- การบริหารความเสี่ยง
- การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ตัวชี้วัด (KPIs)
- ผลสำเร็จด้านบริหารจัดการองค์กร / การปรับบทบาทใหม่
- ผลสำเร็จการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

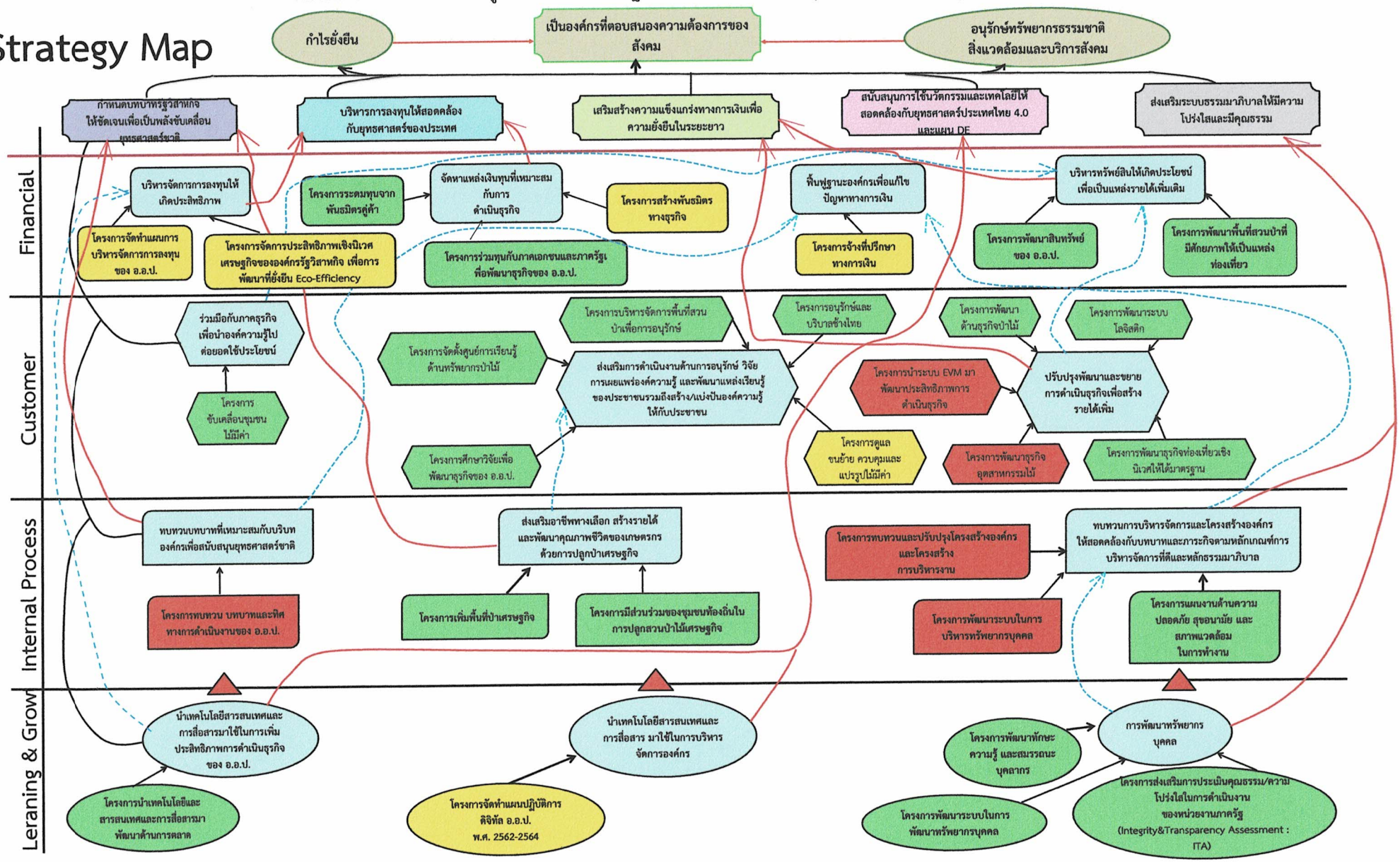
Information Capital

ปัจจัยขับเคลื่อน
- การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวชี้วัด (KPIs)
- ผลสำเร็จการดำเนินการตามแผนแม่บทสารสนเทศขององค์กร

วิสัยทัศน์ ปี 2561-2565 : “เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565”

Strategy Map



แผนปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี 2564

หน่วยงาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

1. แผนลดรายจ่ายต้นทุนสินค้า

1.1 หลักการและเหตุผล

การผลิตสินค้าจะมีค่าใช้จ่ายในการผลิตซึ่งจะแปรผันตามการผลิตสินค้า เมื่อผลิตสินค้ามากขึ้น ค่าใช้จ่ายในการผลิตก็จะสูงขึ้นด้วย หากสามารถลดค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าลงได้ แต่ยังสามารถผลิตสินค้าได้ตามปกติ ก็จะสามารถสร้างกำไรให้ อ.อ.ป. เพิ่มขึ้น ดังนั้นแผนลดรายจ่ายต้นทุนสินค้าจึงมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ เพื่อให้หน่วยงานมีกำไรจากการจำหน่ายสินค้าสูงขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อลดรายจ่ายต้นทุนในการผลิตสินค้าของ อ.อ.ป.

1.3 เป้าหมาย

1. รายจ่ายต้นทุนสินค้าลดลงร้อยละ 5 จากงบประมาณรายได้ – รายจ่าย อ.อ.ป. ประจำปี 2564
2. ค่า EP เพิ่มขึ้นจากแผนดำเนินงานประจำปี 2564 จาก 53.54 ล้านบาท เป็น 83.80 ล้านบาท

1.4 ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของรายจ่ายต้นทุนสินค้าที่ลดลงจากแผนรายได้ – รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564
2. ค่า EP ที่เพิ่มขึ้นจากแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564

1.5 แผนปฏิบัติการ : แผนลดรายจ่ายต้นทุนสินค้า

กิจกรรม	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์	ระยะเวลาดำเนินงาน												ผู้รับผิดชอบ
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
1. มาตรการตรวจสอบต้นทุนสินค้าย้อนหลังเฉลี่ย - วิเคราะห์ต้นสินค้าทุกชนิดของ อ.อ.ป. ตามแผนการดำเนินงานปี 2564 และข้อมูลย้อนหลัง ปี 2563 เพื่อกำหนดรายการค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า ที่จะนำมาจัดทำมาตรการลดค่าใช้จ่าย	รายการค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้าที่จะนำมาจัดทำมาตรการลดค่าใช้จ่าย 5 รายการหลัก 1. ค่าจ้างบุคลากรและผลิตสินค้า 2. ค่าซ่อมแซมทรัพย์สิน 3. ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง-หล่อลื่น 4. ค่าปุ๋ยเคมีสำหรับผลิตยางพารา 5. ค่าสาธารณูปโภค	↔					→							
2. มาตรการกำหนดแนวทางและวิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า - กำหนดแนวทางและวิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า 5 รายการหลักให้ได้สัดส่วนลดลง 10% โดยเน้นมาตรการประหยัด	-มีมาตรการประหยัดเพื่อควบคุมและลดค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า 5 รายการหลักลง 10% จากเป้าหมาย - มีแนวทางในการพิจารณาจ้างบุคลากรและผลิตสินค้าในจำนวนที่เหมาะสมกับปริมาณการขาย - มีแนวทางในการบำรุงรักษาทรัพย์สินสม่ำเสมอไม่ให้เกิดความเสียหายหนัก - มีแนวทางควบคุมการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงตามความจำเป็นในงาน และควบคุมไม่ให้เกิดรั่วไหล - มีแนวทางควบคุมการใส่ปุ๋ยตามความเหมาะสมตามหลักวิชาการ และฤดูกาล - มีมาตรการประหยัดน้ำ/ ไฟฟ้า/ อินเตอร์เน็ต/ โทรศัพท์/ แฟกซ์ และควบคุมการใช้ตามความจำเป็น	↔					→							สำนักผลิตทุกสำนัก

1.5 แผนปฏิบัติการ : แผนลดรายจ่ายต้นทุนสินค้า (ต่อ)

กิจกรรม	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์	ระยะเวลาดำเนินงาน												ผู้รับผิดชอบ
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
- กำหนดแนวทางและวิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้าที่อยู่นอกเป้าหมายให้ได้สัดส่วนลดลง 5% โดยเน้นมาตรการประหยัด	- มีแนวทางควบคุมและลดค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้ารายการอื่น ๆ ลง 5% จากเป้าหมาย	←	—	—	—	—	→							
<u>3. มาตรการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแนวทางวิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า</u>														สำนักผลิตทุกสำนัก
- ดำเนินตามแนวทางและวิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้าทั้ง 5 รายการหลักอย่างเข้มงวด	- มีการกำกับติดตามผลการเบิกจ่ายงบประมาณของรายการหลัก 5 รายการ	←	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	→	
- ติดตามการดำเนินงาน วิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้าทุกมาตรการอย่างเข้มงวด	- รายงานการเปรียบเทียบค่าใช่จ่ายรายไตรมาส	←	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	→	
<u>4. มาตรการประเมินผลและปรับปรุงแนวทางและวิธีการ</u>														
- วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางปรับปรุงแก้ไขพร้อมดำเนินการตามมาตรการที่ปรับปรุง และรายงานผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบ	- มีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางปรับปรุงแก้ไข							↔			↔		↔	

แผนปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี 2564

หน่วยงาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

2. แผนลดรายจ่ายบริหาร

2.1 หลักการและเหตุผล

รายจ่ายในการบริหารเป็นค่าใช้จ่ายในส่วนของการบริหารงาน ค่าใช้จ่ายของหน่วยผลิตและค่าใช้จ่ายของหน่วยงานสนับสนุน อ.อ.ป. มีรายจ่ายในการบริหารที่สูงมาก แต่เป็นรายการที่สามารถนำมาบริหารให้มีการใช้จ่ายลดลงจากเป้าหมายได้ โดยที่พนักงานทุกคนจะมีส่วนร่วมในการลดค่าใช้จ่ายบริหารลง โดยที่ไม่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจ เมื่อภาพรวมมีค่าใช้จ่ายลดลง ก็จะส่งผลให้องค์กรมีกำไรสุทธิสูงขึ้น การจัดทำแผนลดรายจ่ายบริหารจึงเป็นการนำระบบ EVM มาใช้ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกแนวทางหนึ่งด้วย

2.2 วัตถุประสงค์

เพื่อลดค่าใช้จ่ายบริหารของหน่วยงาน

2.3 เป้าหมาย

1. รายจ่ายการบริหารลดลงร้อยละ 5 จากแผนรายได้ – รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564
2. ค่า EP เพิ่มขึ้นจากแผนดำเนินงานประจำปี 2564 จาก 53.54 ล้านบาท เป็น 71.68 ล้านบาท

2.4 ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของรายจ่ายบริหารที่ลดลงจากแผนรายได้ – รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564
2. ค่า EP ที่เพิ่มขึ้นจากแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564

2.5 แผนปฏิบัติการ : แผนลดรายจ่ายบริหาร

กิจกรรม	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์	ระยะเวลาดำเนินงาน												ผู้รับผิดชอบ
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
1. มาตรการตรวจสอบค่าใช้จ่ายย้อนหลังเฉลี่ย - วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการบริหารของหน่วยงานเพื่อค้นหารายการค่าใช้จ่ายที่จะปรับลดจากข้อมูลผลการดำเนินงาน ปี 2563 เพื่อกำหนดรายการค่าใช้จ่ายที่จะนำมาจัดทำมาตรการลดค่าใช้จ่าย	รายการค่าใช้จ่ายที่จะนำมาจัดทำมาตรการลดค่าใช้จ่าย 5 รายการหลัก 1. ค่าจ้างบุคลากรและอื่น ๆ 2. ค่าซ่อมแซมทรัพย์สิน 3. ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง-หล่อลื่น 4. ค่าเบี้ยเลี้ยง/ ค่าเช่าที่พัก 5. ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	←	—	—	→									
2. มาตรการกำหนดแนวทางและวิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายบริหาร - กำหนดแนวทางและวิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร 5 รายการหลักให้ได้สัดส่วนลดลง 10% โดยเน้นมาตรการประหยัด	- มีมาตรการประหยัดเพื่อควบคุมและลดค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย 5 รายการหลัก ลง 10% จากเป้าหมาย - มีแนวทางในการพิจารณาจ้างบุคลากรตามความจำเป็นและเหมาะสมเท่านั้น - มีแนวทางในการบำรุงรักษาทรัพย์สินสม่ำเสมอ ไม่ให้เกิดความเสียหายหนัก - มีแนวทางควบคุมการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงตามความจำเป็นในงาน ไม่ให้เกิดการรั่วไหล - มีแนวทางควบคุมการเบิกจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยง/ ค่าเช่าที่พัก ตามความจำเป็นและเหมาะสม	←	—	—	—	—	→							ทุกสำนัก

2.5 แผนปฏิบัติการ : แผนลดรายจ่ายบริหาร(ต่อ)

กิจกรรม	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์	ระยะเวลาดำเนินงาน												ผู้รับผิดชอบ
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
- กำหนดแนวทางและวิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร ที่อยู่นอกเป้าหมายให้ได้สัดส่วนลดลง 3% โดยเน้นมาตรการประหยัด	- มีแนวทางควบคุมค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ตามความจำเป็นและเหมาะสม - มีแนวทางควบคุมและลดค่าใช้จ่ายบริหารและการขายรายการอื่น ๆ ลง 5% จากเป้าหมาย	↔	↔	↔	↔	↔	↔							ทุกสำนัก
3. มาตรการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแนวทาง - ดำเนินตามแนวทางและวิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายบริหารทั้ง 5 รายการหลัก (หรือมากกว่า) อย่างเข้มงวด - ติดตามการดำเนินงาน วิธีการควบคุมและลดค่าใช้จ่ายบริหารทุกมาตรการอย่างเข้มงวด	- มีการกำกับติดตามผลการเบิกจ่ายงบประมาณของรายการหลัก 5 รายการ - รายงานการเปรียบเทียบค่าใช่จ่ายรายไตรมาส	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	
4. มาตรการประเมินผลและปรับปรุงแนวทางและวิธีการ - วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางปรับปรุงแก้ไข พร้อมดำเนินการตามมาตรการที่ปรับปรุง และรายงานผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบ	- มีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางปรับปรุงแก้ไข หรือจัดทำมาตรการขึ้นใหม่ เพื่อให้พนักงานตระหนักและร่วมมือกันจนสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ตามเป้าหมายตามแผน SIP						↔			↔		↔	

แผนปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี 2564

หน่วยงาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

3. แผนเพิ่มรายได้สวนป่าไม้โตเร็ว

3.1 หลักการและเหตุผล

อ.อ.ป. มีพื้นที่ปลูกยูคาลิปตัสประมาณ 248,000 ไร่ หรือคิดเป็น 9% ของพื้นที่ปลูกยูคาลิปตัสทั้งประเทศ โดยมีผลผลิตเฉลี่ย 8-12 ตัน/ ไร่ ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ รูปแบบการจำหน่ายส่วนใหญ่จะไม้ท่อน โดยชั่งน้ำหนักเป็นตันหรือเหมาเป็นไร่ ราคากลางจำหน่ายในปัจจุบันยังเป็นราคาที่ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน การบริหารจัดการผลผลิตด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการจำหน่าย กระบวนการกำกับดูแลการทำไม้เคร่งครัด และจัดทำเงื่อนไขการชั่งน้ำหนักไม้ยูคาลิปตัสให้แล้วเสร็จภายใน 1 วันหรือตามกำหนด เพื่อรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน หากไม่สามารถทำตามเงื่อนไขได้ ต้องมีการปรับเงินจากผู้ซื้อ มาตรการเหล่านี้จึงโอกาสที่จะเพิ่มรายได้ให้กับองค์การได้

3.2 วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มรายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส

3.3 เป้าหมาย

1. รายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้ยูคาลิปตัสเพิ่มขึ้นร้อยละ 2 จากแผนรายได้ – รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564
2. ค่า EP เพิ่มขึ้นจากแผนดำเนินงานประจำปี 2564 จาก 53.54 ล้านบาท เป็น 55.00 ล้านบาท

3.4 ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของรายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้ยูคาลิปตัสที่เพิ่มขึ้นจากแผนรายได้ – รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564
2. ค่า EP ที่เพิ่มขึ้นจากแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564

3.5 แผนปฏิบัติการ : 3. แผนเพิ่มรายได้สวนป่าไม้โตเร็ว (ให้พิจารณาผลักดันการเพิ่มผลผลิตให้สูงกว่าเป้าหมาย)

กิจกรรม	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์	ระยะเวลาดำเนินงาน												ผู้รับผิดชอบ
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
1. มาตรการควบคุมการส่งมอบไม้และลดการสูญเสียน้ำหนักไม้ก่อนชั่งน้ำหนัก														ออป.ภาค ที่มีผลผลิตยูคาลิปตัส
- กำหนดวิธีการทำไม้ตามสัญญา โดยการนัดหมายผู้ซื้อให้ดำเนินการตัดไม้และชั่งน้ำหนักไม้ให้ทันภายใน 1-2 วัน เพื่อให้สูญเสียน้ำหนักไม้น้อยที่สุด	- มีคู่มือการทำไม้และส่งมอบไม้							↔	↔					
- กำหนดขนาดส่งมอบไม้และควบคุมการนำไม้ออกจากแปลงทำไม้ ตามขนาดที่กำหนดอย่างเคร่งครัด	- มีรายการขนาดและแผนการส่งมอบไม้							↔	↔	↔	↔	↔	↔	
2. มาตรการเพิ่มราคาต่อหน่วยสินค้า														
- จัดกลุ่มสินค้าและจำหน่ายตามขนาด เพื่อเพิ่มราคาต่อหน่วยสินค้า	- มีรายการแยกขนาดของสินค้าไม้และราคาต่อหน่วย							↔	↔	↔	↔	↔	↔	
3. มาตรการสร้างมูลค่าจากเศษไม้-ปลายไม้														
- ประมูลจำหน่ายเศษไม้ปลายไม้ที่เหลือจากการทำไม้ตามสัญญา เช่น ไม้ชีวมวลเพื่อเพิ่มรายได้ และลดเศษไม้ปลายไม้ในแปลงทำไม้	- มีรายได้การจำหน่ายเศษไม้ปลายไม้เพิ่มขึ้น							↔	↔	↔	↔	↔	↔	
4. มาตรการกำกับติดตามการดำเนินงาน														
- ดำเนินการตามแนวทางของทุกมาตรการ	- มีการดำเนินการตามแนวทางฯ							↔	↔	↔	↔	↔	↔	
- ติดตามการดำเนินงาน ทุกมาตรการอย่างเข้มงวด	- มีรายงานผลการดำเนินงานทุกมาตรการ							↔	↔	↔	↔	↔	↔	
5. มาตรการประเมินผลและปรับปรุงมาตรการเพิ่มรายได้ผลผลิตสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส														
- วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางปรับปรุงแก้ไข พร้อมดำเนินการตามมาตรการที่ปรับปรุง และรายงานผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบ	- มีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางปรับปรุงแก้ไข									↔	↔	↔	↔	

แผนปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี 2564

หน่วยงาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

4. แผนเพิ่มรายได้อื่น (จากอสังหาริมทรัพย์ เพื่อการลงทุน)

4.1 หลักการและเหตุผล

รายได้อื่น (รายได้จากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน) เนื่องจาก อ.อ.ป. มีแผนงานพัฒนาสินทรัพย์ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564 เพื่อพัฒนาที่ดินและสินทรัพย์ที่ยังไม่ก่อให้เกิดรายได้ ให้สามารถสร้างรายได้เพิ่ม รวมทั้งบริหารจัดการสัญญาเช่าใช้ประโยชน์สินทรัพย์ที่ได้รับการพัฒนาเช่าใช้ประโยชน์แล้วให้มีรายได้อย่างต่อเนื่องต่อไป

4.2 วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาที่ดินและสินทรัพย์ที่ยังไม่ก่อให้เกิดรายได้ ให้สามารถสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. เพิ่มขึ้น

4.3 เป้าหมาย

1. รายได้จากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 จากแผนรายได้ – รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564
2. ค่า EP เพิ่มขึ้นจากแผนดำเนินงานประจำปี 2563 จาก 53.54 ล้านบาท เป็น 56.09 ล้านบาท

4.4 ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของรายจ่ายบริหารและการขายที่ลดลงจากแผนรายได้ – รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564
2. ค่า EP ที่เพิ่มขึ้นจากแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564

4.5 แผนปฏิบัติการ : แผนเพิ่มรายได้อื่น (จากอสังหาริมทรัพย์ เพื่อการลงทุน)

กิจกรรม	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์	ระยะเวลาดำเนินงาน												ผู้รับผิดชอบ
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
1. มาตรการสำรวจ-รวบรวมข้อมูลสินทรัพย์ที่มีศักยภาพเช่าใช้ประโยชน์สินทรัพย์														
- ตั้งคณะกรรมการสำรวจ-รวบรวมข้อมูลสินทรัพย์ฯ	- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ	↔	↔	→										
- กำหนดวัตถุประสงค์ของทรัพย์สินแต่ละประเภท จัดลำดับความสำคัญ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี/แผนระยะยาว	- วัตถุประสงค์ของทรัพย์สินแต่ละประเภท				↔	→								
2. มาตรการกำหนดรูปแบบการพัฒนาสินทรัพย์ เพื่อดึงดูดการลงทุน														
- บริหารจัดการสัญญาเช่าใช้ประโยชน์สินทรัพย์ ที่มีการพัฒนาเช่าใช้ประโยชน์สินทรัพย์แล้ว ให้มีรายได้ต่อเนื่อง	- สัญญาเช่าต่อเนื่อง	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	→	
- กำหนดรูปแบบการพัฒนาสินทรัพย์ พร้อมร่างกำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไข ผลประโยชน์ตอบแทน เสนอผู้อำนวยการหรือคณะกรรมการของ อ.อ.ป. พิจารณาให้ความเห็นชอบตามระเบียบ	- แผนพัฒนาสินทรัพย์ฯ				↔	↔	↔	↔	→					ส.ธต.
- พัฒนาปรับปรุงสินทรัพย์ (ที่ดิน) เพื่อดึงดูดความสนใจในการลงทุน	- แผนการปรับปรุง-พัฒนาสินทรัพย์ฯ				↔	↔	↔	↔	→					
3. มาตรการประชาสัมพันธ์หาผู้สนใจร่วมพัฒนาเช่าใช้ประโยชน์ที่ดิน อ.อ.ป														
- ประชาสัมพันธ์ทุกช่องทาง/ ประชาสัมพันธ์เชิงรุก	- แผนประชาสัมพันธ์				↔	↔	↔	↔	→					

แผนปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี 2564

หน่วยงาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

5. แผนลดสินค้าคงคลัง

5.1 หลักการและเหตุผล

ลดสินค้าคงคลัง (สินทรัพย์หมุนเวียน) สินค้าคงคลังในแต่ละปี มีมูลค่าค่อนข้างสูง ทำให้ตัวเลขต้นทุนเงินทุนสูง การบริหารจัดการสินค้าคงเหลือสะสม เช่น ไม้ซุงสักสวนป่า ไม้สักสวนป่าแปรรูป ผลิตภัณฑ์ไม้ประสาน ให้น้อยลง ก็จะทำให้สินทรัพย์หมุนเวียนลดลง ต้นทุนเงินทุนลดลง ส่งเสริมให้ค่า EP สูงขึ้นได้

5.2 วัตถุประสงค์

เพื่อลดต้นทุนสินค้าลง จากการลดสินค้าคงคลัง (สินทรัพย์หมุนเวียน)

5.3 เป้าหมาย

1. ลดสินค้าคงคลังลงร้อยละ 5 จากแผนรายได้ – รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564
2. ค่า EP เพิ่มขึ้นจากแผนดำเนินงานประจำปี 2564 จาก 53.54 ล้านบาท เป็น 54.01 ล้านบาท

5.4 ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของสินค้าคงคลังที่ลดลงจากแผนรายได้ – รายจ่ายของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564
2. ค่า EP ที่เพิ่มขึ้นจากแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564

5.5 แผนปฏิบัติการ : แผนลดสินค้าคงคลัง (สินทรัพย์หมุนเวียน)

กิจกรรม	เป้าหมาย/ ผลลัพธ์	ระยะเวลาดำเนินงาน												ผู้รับผิดชอบ
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
1. มาตรการสำรวจประเมินสินค้า														
- สำรวจปริมาณ-คุณภาพสินค้าคงคลัง ของสำนัก	- มีรายงานการสำรวจสินค้า	↔	↔	↔	→									
- จัดกลุ่มแยกประเภทสินค้า แยกคุณภาพสินค้า	- มีการจัดกลุ่มแยกประเภทและคุณภาพสินค้า	↔	↔	↔	→									
- กำหนดราคาสินค้าคงคลังที่เหมาะสมกับคุณภาพ	- มีการประชุม/ขออนุมัติราคาขายสินค้า	↔	↔	↔	→									
2. มาตรการลดราคาสินค้าคงคลังและการจัดจำหน่าย														
- ประกาศลดราคาสินค้า	- มีการจัดทำประกาศลดราคา/ประชาสัมพันธ์/	↔	↔	↔	→									
- จัดทำประชาสัมพันธ์เชิงรุก	เพิ่มช่องทางจำหน่ายที่ชัดเจน ลูกค้าสามารถ	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	→	สำนักผลิตทุกสำนัก
- พิจารณาเพิ่มช่องทางการจำหน่าย	เข้าถึงสินค้าได้ง่ายกว่าเดิม	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	→	
3. มาตรการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง														
- สำรวจความต้องการของตลาด	- มีรายงานการสำรวจความต้องการสินค้า/	↔	↔	↔	↔	↔	↔	→						
- จัดทำแผนผลิตสินค้าตามออเดอร์ เพื่อลดสินค้าค้างสต็อก	การวางแผนผลิต-จำหน่าย และกำหนด	↔	↔	↔	↔	↔	↔	→						
- จัดทำแผนกำหนดสินค้าคงคลังที่เหมาะสม	ปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสม เพื่อลดต้นทุน	↔	↔	↔	↔	↔	↔	→						
- จัดทำแผนการจำหน่ายสินค้า	เงินทุน	↔	↔	↔	↔	↔	↔	→						