

## คู่มือการดำเนินงานด้าน EVM ของ อ.อ.ป.

1. คู่มือการจัดทำแผนปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ อ.อ.ป. (FIO Strategic Improvement Plan for Economic Profit)
2. คู่มือการจัดทำแผนธุรกิจและแผนงบประมาณโดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
3. คู่มือการวิเคราะห์โครงการลงทุน ตามระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
4. คู่มือการกำหนดผลตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูง ตามระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

# 1. คู่มือการจัดทำแผนปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ อ.อ.ป. (FIO Strategic Improvement Plan for Economic Profit)

## 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. ดำเนินการตามกิจกรรมเดิมของการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ในปี 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. 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 มีการนำแนวคิดในการวิเคราะห์โครงการลงทุนตั้งโรงงานอุตสาหกรรมไม้แปรรูป ไม้สักสวนป่า 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 มีการวิเคราะห์โครงการลงทุน ตามระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ เช่น การวิเคราะห์โครงการปาล์มน้ำมันร่วมกับไม้ป่า โครงการจัดทำแปลงสาธิตทดลองปลูกไม้ป่าตามบัญชีที่กรมป่าไม้กำหนดร่วมกับไม้เศรษฐกิจ (ปาล์มน้ำมัน) โครงการโรงคั่วไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ รวมถึงการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านอุตสาหกรรมไม้

## **2. การดำเนินงาน**

การสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) ประจำปีให้เพิ่มขึ้น อ.อ.ป. ได้ดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอน ดังนี้

2.1 ทบทวนการปรับปรุงรายการทางบัญชี จากกำหนดนโยบายบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) พ.ศ. 2563 มีนโยบายฯ ดังนี้

## นโยบายการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

### (Economic Value Management : EVM)

พ.ศ. 2563

นโยบายบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) พ.ศ. 2563 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มุ่งมั่นที่จะผลักดันการนำนโยบายการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) มาใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และพัฒนาระบบบริหารจัดการ EVM อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565” จึงได้กำหนดให้นำการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

1. เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์
2. มีการประสานความร่วมมือและใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ภาครัฐ
3. ให้องค์ความรู้เรื่อง EVM กับผู้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสมกับหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
4. พัฒนาระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balance Scorecard: BSC) และเชื่อมโยงกับ EVM และทุกหน่วยงานต้องให้ความสำคัญและมีการถ่ายทอดเป้าหมายตามภารกิจลงสู่ทุกระดับ
5. กำหนดแนวทางในการให้ผลตอบแทนสำหรับผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการสำนัก โดยเชื่อมโยงกับ EVM
6. กำหนดรายการปรับปรุงทางบัญชี เพื่อใช้ปรับปรุงงบการเงินให้เป็นงบทางเศรษฐศาสตร์ สำหรับการคำนวณมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) จำนวน ๙ รายการ
  - 6.1 ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย (Interest Expenses)
  - 6.2 หนี้สินหมุนเวียน/ หนี้สินระยะยาวที่ไม่มีดอกเบี้ย
  - 6.3 ค่าเผื่อนี้ที่สงสัยจะสูญ
  - 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 ศึกษาข้อมูลจาก สื่อต่าง 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 โดยมีกรอบจัดทำงบประมาณ รายได้-รายจ่าย ปี 2564 ดังนี้

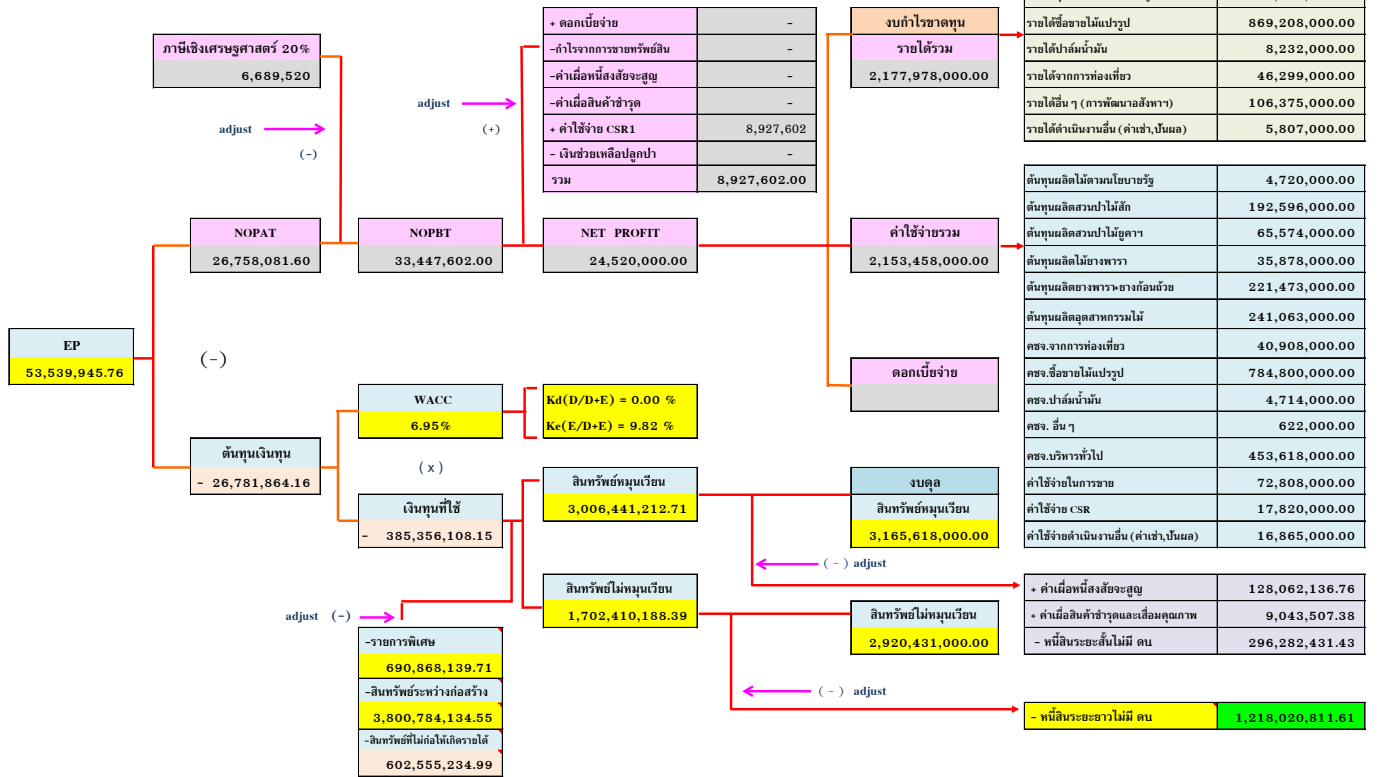
รายการ	2564
รายได้รวม	2,177.98 ลบ.
รายจ่ายรวม	2,153.46 ลบ.
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	24.52 ลบ.
EBIDA	43.46 ลบ.
ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)	53.54 ลบ.

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

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	289,198,586.64	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

หน่วย : บาท

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



แผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees)/ Financial Driver Trees

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

ตัวแปรที่สำคัญ	มูลค่า (ล้านบาท)
<b>1. ด้านรายได้</b>	
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 (รายได้จากก่อสร้างหิรัญทรัพย์เพื่อการลงทุน)	106.38

<b>2. ด้านรายจ่าย</b>	
2.1 รายจ่ายต้นทุนสินค้า	756.58
- ต้นทุนผลิตสวนป่าไม้สัก	192.60
- ต้นทุนผลิตสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส	65.57
- ต้นทุนผลิตไม้ยางพารา	35.88
- ต้นทุนผลิตยางพารา+ยางก้อนถ้วย	221.47
- ต้นทุนผลิตอุตสาหกรรมไม้	241.06
2.2 รายจ่ายบริหาร	453.62
2.3 รายจ่ายขายและบริการ	72.80
<b>3. ด้านต้นทุนเงินทุน</b>	
3.1 ทรัพย์สินหมุนเวียน	
- สินค้าคงคลัง	135.00

**ตัวแปรทางด้านรายได้** ตัวแปรที่สำคัญทั้ง 8 ตัวแปรที่คัดเลือกมา เป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อค่า EP โดยตรงทั้งทางบวกและทางลบ อย่างมีนัยสำคัญ และเป็นตัวแปรที่อยู่ในวิสัยที่จะผลักดันหรือบริหารจัดการได้

**ตัวแปรทางด้านรายจ่าย** มีตัวแปรที่สำคัญ 3 รายการ ประกอบด้วย รายจ่ายต้นทุนสินค้ารายจ่ายบริหาร และ รายจ่ายขายและบริการ ในแต่ละตัวแปรพิจารณารายละเอียดองค์ประกอบเฉพาะที่สามารถบริหารจัดการได้ ไม่รวมค่าใช้จ่ายบุคลากรหรือค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างคงที่และยากต่อการควบคุม ดังนี้

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)

**ตัวแปรทางด้านต้นทุนเงินทุน** ตัวแปรที่คัดเลือกมา เป็นทรัพย์สินหมุนเวียน ประเภทสินค้าคงคลัง ซึ่งเป็นสินค้าคงเหลือประจำเดือนธันวาคม 2563 มีมูลค่าทั้งสิ้น 135 ล้านบาทโดยประมาณ หากนำมาจัดทำแผนลดสินค้าคงคลัง ก็จะส่งผลกระทบต่อค่า EP โดยตรง และเป็นตัวแปรที่อยู่ในวิสัยที่จะผลักดันหรือบริหารจัดการได้

**2.6 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver)** เพื่อจัดลำดับความสำคัญปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเป็นฐานข้อมูลสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยทำการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (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 จะช่วยให้หน่วยงานสามารถระบุได้ว่า ปัจจัยขับเคลื่อนใดเป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลัก และสามารถวางแผนในการบริหารจัดการปัจจัยนั้น ๆ ได้

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

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 และสามารถจัดลำดับความสำคัญของการวางแผน และแนวทางการบริหารจัดการได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

การที่ปัจจัยขับเคลื่อนตัวใดตัวหนึ่ง มีผลกระทบอย่างสูงต่อการเพิ่มมูลค่าขององค์กร ไม่ได้หมายความว่าปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว เป็นปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญสูงสุด เนื่องจากหากปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุม/ บริหารได้ หรือควบคุม/ บริหารได้น้อย ปัจจัยตัวนั้น อาจไม่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญสูงสุด หลังจากได้มีการระบุถึงความสามารถในการควบคุมและบริหารปัจจัยขับเคลื่อน รวมถึงมีการวิเคราะห์ Sensitivity ต่อค่า EP แล้ว สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อระบุได้ว่า ปัจจัยขับเคลื่อนใดควรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลักของหน่วยงาน

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



## 2.7 สรุปตัวแปรที่สำคัญ (Key Value Driver) ที่มีค่าต่อ EP ในปี 2564

ตัวแปรที่สำคัญ		
ด้านรายได้	ด้านรายจ่าย	ด้านต้นทุนเงินทุน
1. รายได้สวนป่าไม้สัก	1. รายจ่ายบริหาร	1. สิ้นค้าคงคลัง
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) ที่ส่งผลกระทบต่อค่า EP ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ กำหนดเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงจากฐานรายได้ รายจ่ายปี 2563 จากฐาน -5 % ถึง +5 % ซึ่งจะได้ประมาณการค่า EP ดังนี้

Sensitivity Analysis : FIO - EP 2021

ด้านรายได้

หน่วย : ล้านบาท

% 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

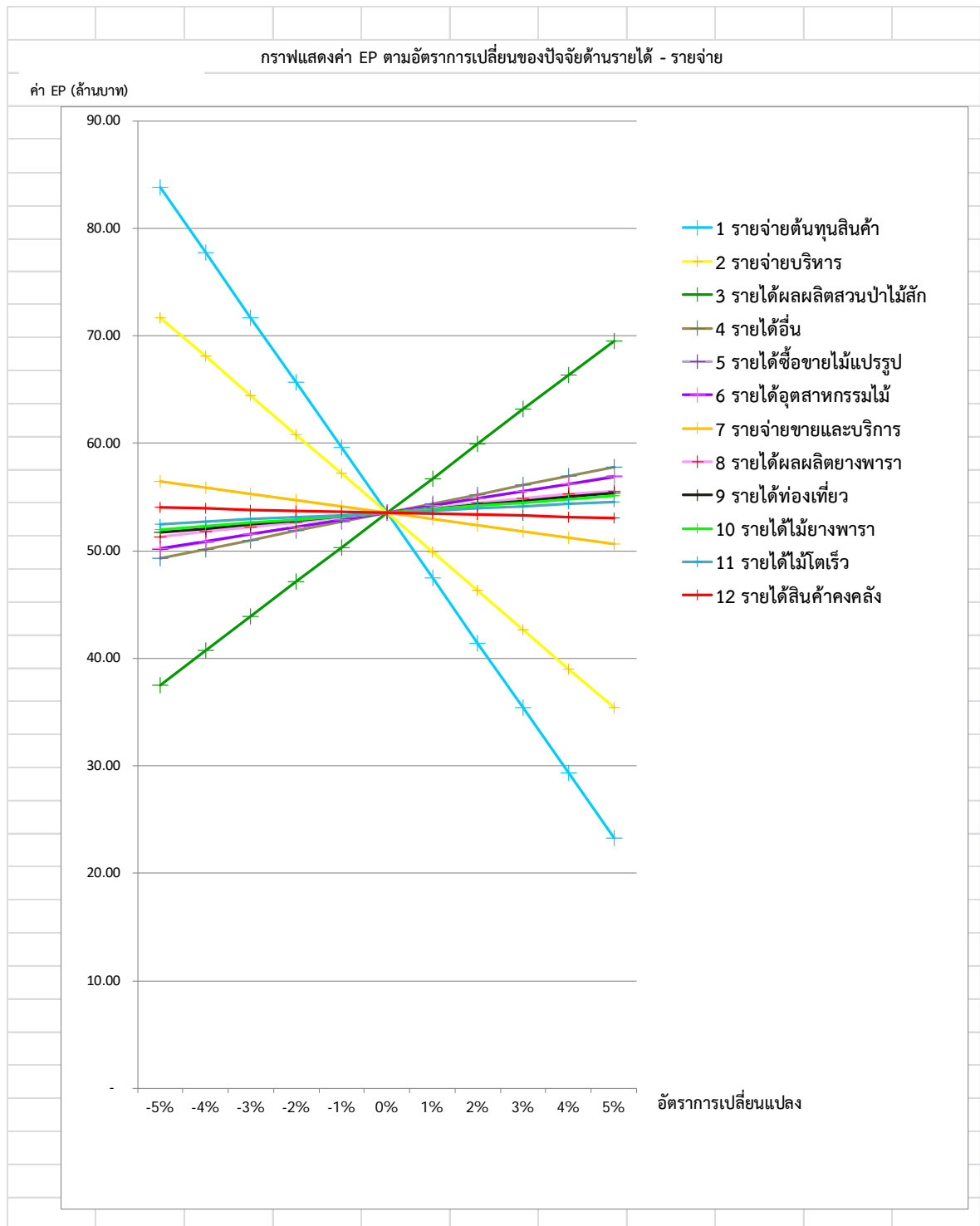
% Ch. from base	ค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้า		ค่าใช้จ่ายบริหาร		ค่าใช้จ่ายขายและบริการ	
	รายจ่าย	EP	รายจ่าย	EP	รายจ่าย	EP
5%	794.41	23.28	476.30	35.40	76.45	50.63
4%	786.85	29.33	471.76	39.02	75.72	51.21
3%	779.28	35.38	467.23	42.65	74.99	51.79
2%	771.72	41.43	462.69	46.28	74.26	52.38
1%	764.15	47.49	458.15	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. from base	สินทรัพย์หมุนเวียน	
	สิ้นค้าคงคลัง	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

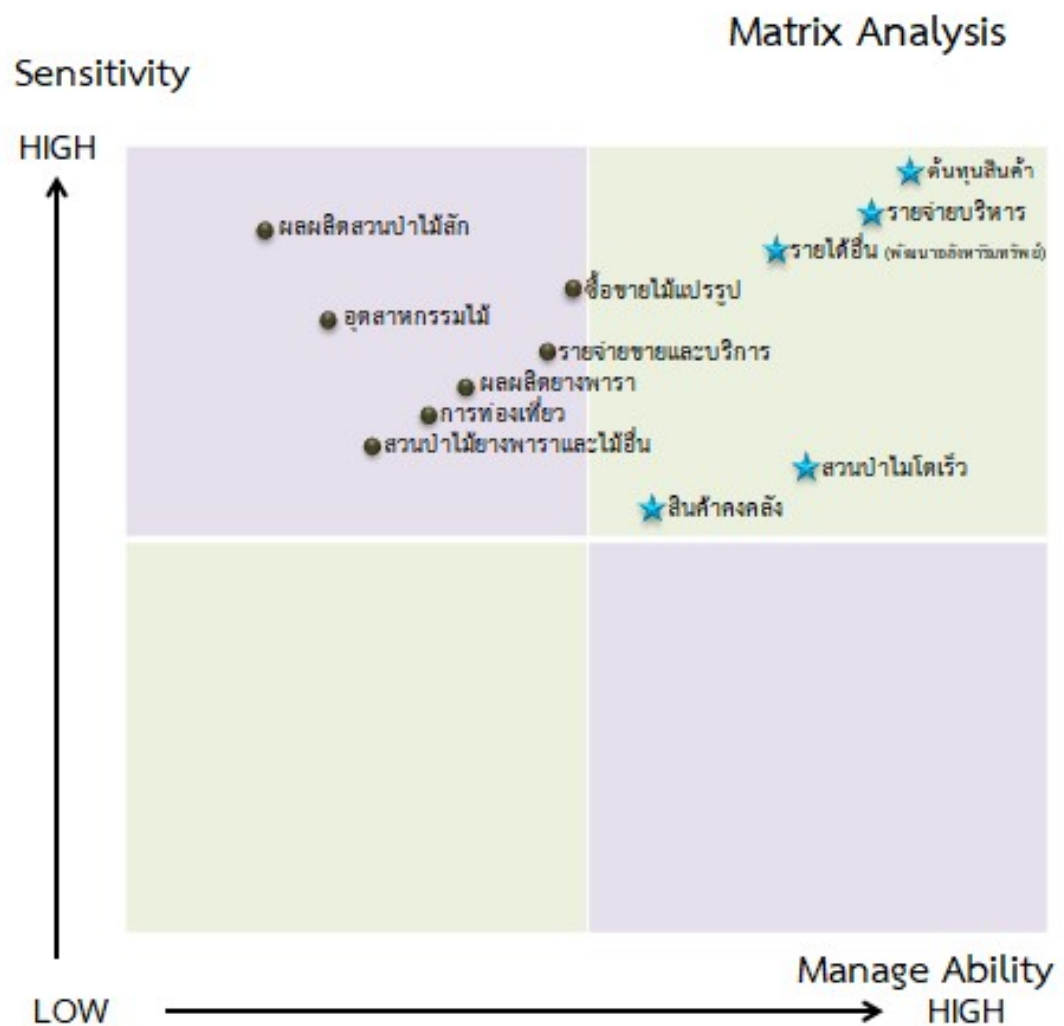
**ข้อสมมุติฐานในการวิเคราะห์** เมื่อทดสอบตัวแปรใด ๆ ต้องกำหนดให้ตัวแปรอื่น ๆ อยู่ในค่าคงที่เสมอ เมื่อนำค่ามาสร้างกราฟแสดงการเปลี่ยนแปลง จะได้กราฟแสดงให้เห็นอันดับค่า EP ดังภาพ



กราฟแสดงค่า EP ตามอัตราการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านรายได้-รายจ่าย

## Matrix Analysis

พิจารณาค่า EP ตามลำดับความมากน้อยของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อ นำมาพิจารณาจัดลำดับความยากง่ายในการบริหารจัดการตัวแปรโดยพิจารณาจากสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมในปัจจุบันจะได้ผล ดังนี้



หมายเหตุ ★ คือปัจจัยที่นำมาจัดทำแผน SIP 2564

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

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 เนื่องจากการทำไม้ตามรอบตัดฟันเมื่อครบรอบ 25 ปี ซึ่งมีกำหนดไว้ชัดเจนตามแผนงาน ไม่สามารถทำไม้ออกเพิ่มได้ตามแผนงานที่กำหนด เนื่องจากหากทำไม้ยางพาราเพิ่มจะทำให้รายได้จากการผลิตน้ำยางพาราลดลงไปจากแผนงานที่กำหนด

4. รายได้การท่องเที่ยว ไม่นำมาบริหารเนื่องจาก ปัจจัยด้านรายได้เป็นสิ่งที่ควบคุมได้ยากเนื่องจากเป็นสินค้าของความพอใจของผู้บริโภค และทางเลือกของผู้ใช้บริการมีทางเลือกมากขึ้นจากการบริการท่องเที่ยวในรูปแบบต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการในประเทศ และบางส่วนเป็นเงินค่าใช้จ่ายประเภท CSR

5. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้สัก เนื่องมาในปี 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. แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการสร้างค่า EP

#### วัตถุประสงค์

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

#### เป้าหมาย

เพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายในปี 2564 จัดลำดับความสำคัญจากปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญและสามารถบริหารจัดการได้เพื่อเพิ่มค่า EP จากเป้าหมายปี 2564 ที่กำหนดไว้ (53.54 ล้านบาท)

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

หากดำเนินการได้ตามแผน SIP จะทำให้ค่า EP เพิ่มจาก 53.54 ล้านบาท เป็น 111.17 ล้านบาท

#### แนวทางการดำเนินงาน

- จัดทำแผนปฏิบัติการทุกกิจกรรม
- กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ ดำเนินงาน
- กำหนดระยะเวลาและค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด
- กำหนดระยะเวลาการติดตามประเมินผล

ดำเนินการติดตามประเมินผลโดยคณะทำงาน EVM อ.อ.ป. ตั้งแต่วันที่ 2564

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ในการดำเนินงานตามแผนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความ EP เมื่อดำเนินการอย่างต่อเนื่อง คาดว่าจะสามารถสร้างความ EP ปี 2564 ให้สูงขึ้นจากเป้าหมายได้ และมีความเข้าใจในหลักการของการบริหารมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กรมากขึ้น

#### 4. การเชื่อมโยงการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ (BSC) และ กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)

ในปี 2560 คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเสนอ โดยมอบให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจเป็นการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หลักการสำคัญของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 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 ที่ปรับปรุงจากแผนยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้

ปรีกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการ โดยมีวิสัยทัศน์ “**เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565**” ทั้งนี้ ได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ให้มีความสอดคล้องกับรายงานผลการศึกษาของที่ปรีกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ใน 4 มุมมอง คือ

#### 4.1 มุมมองทางการเงิน

มุ่งสร้างกำไร แก้ปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน และหาแหล่งเงินทุน

#### 4.2 มุมมองทางด้านลูกค้า

มุ่งบริการลูกค้าและหาลูกค้าใหม่

#### 4.3 มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน

มุ่งปรับกระบวนการผลิต การจำหน่าย แสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ

#### 4.4 มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา

มุ่งปรับโครงสร้างการบริหาร พัฒนาบุคลากรและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

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