

**คู่มือการดำเนินงานด้าน EVM ของ อ.อ.ป.**

**คู่มือการจัดทำแผนดำเนินงานโดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการ  
เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้**

# คู่มือการจัดทำแผนดำเนินงานโดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

.....

## 1. หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้นำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) มาใช้ตั้งแต่ปี 2549 ตามนโยบายของกระทรวงการคลัง โดยในปี 2549 และ 2550 เป็นระยะที่ 1, 2 เป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กร ก่อนที่จะมีการวัดความก้าวหน้าของผลงานค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit – EP) ปี 2550 มีกิจกรรมพัฒนาระบบวัดผลงาน ค่า EP ในระดับองค์กร ปี 2549 เปรียบเทียบกับปี 2546 – 2548 และการเชื่อมโยงระบบ EVM เข้ากับกระบวนการดำเนินงานประจำปี ของ อ.อ.ป. ทางด้านการดำเนินงานตามนโยบาย สำหรับปี 2551 เน้นการประยุกต์ใช้หลักการของ EVM ใน 5 ด้านสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรด้านหนึ่งคือการนำแนวคิดมาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ และการจัดทำแผนงบประมาณ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ

การจัดทำแผนธุรกิจและแผนงบประมาณ อ.อ.ป. กำหนดให้ทุกหน่วยงาน ดำเนินการเป็นปกติประจำปี โดยให้จัดส่งให้ อ.อ.ป. อนุมัติก่อนเริ่มปีงบประมาณ แต่มีได้ใช้หลักการของ EVM ดังนั้นเพื่อให้การจัดทำแผนธุรกิจมีประสิทธิภาพ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร อ.อ.ป. จึงได้จัดทำคู่มือฉบับนี้ขึ้นเพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนธุรกิจและแผนงบประมาณประจำปี เพื่อเสนอองค์การพิจารณาอนุมัติ ก่อนเริ่มปีงบประมาณ

## 2. วัตถุประสงค์

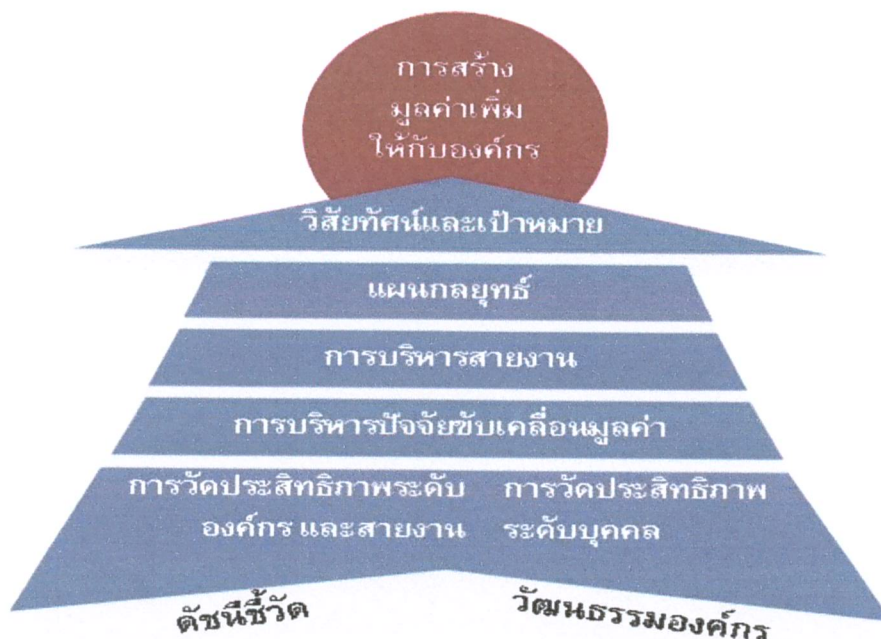
1. เพื่อให้ผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงานของ อ.อ.ป. เข้าใจถึงผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร เมื่อเทียบกับเป้าหมายการสร้างมูลค่าเทียบกับผลงานของปีที่ผ่านมา
2. เป็นแนวทางในการระบุกลยุทธ์ ที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กร การกระจายความรับผิดชอบของเป้าหมายผลงานค่า EP ลงสู่ระดับปฏิบัติการ การเชื่อมโยงเข้ากับระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)
3. เป็นแนวทางในการจัดทำแผนธุรกิจและแผนงบประมาณประจำปีตามหลักการของ EVM ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2552 เป็นต้นไป

## 3. หลักการของ EVM

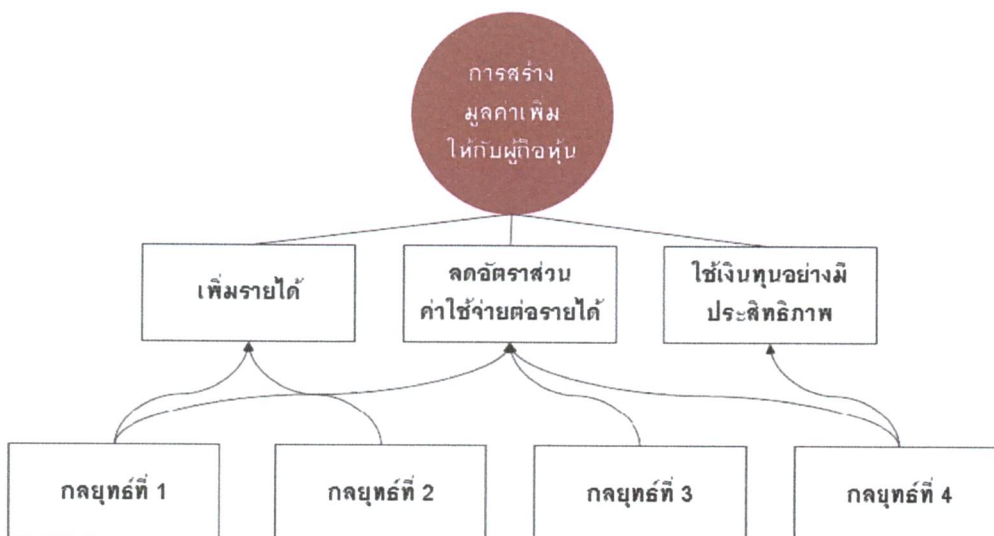
อ.อ.ป. จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือของรัฐ ในการให้บริการแก่รัฐและประชาชน ในการอุตสาหกรรมป่าไม้ การปลูกสร้างสวนป่าและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง แม้ว่าจะมีเป้าประสงค์ดำเนินธุรกิจโดยไม่มุ่งกำไรสูงสุด และช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชนท้องถิ่น แต่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ถือเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งอีกด้านหนึ่งของ อ.อ.ป. ซึ่งถือเป็นทรัพย์สินของรัฐและประชาชน การกำหนดให้การสร้างมูลค่าสูงให้กับผู้ถือหุ้น เป็นวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญวัตถุประสงค์หนึ่งของ อ.อ.ป. ซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการผลักดันการตัดสินใจทางธุรกิจ และกิจกรรมระดับปฏิบัติการต่าง ๆ ให้เป็นในทิศทางเดียวกัน

หลักการโดยทั่วไปของ EVM นั้น กำหนดให้องค์กรที่นำ EVM มาใช้มีจุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์กรคือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องและผลักดันการสร้างมูลค่าเพิ่ม รวมถึงการบริหารสายงานและปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าสำคัญในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายองค์กรและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงมีการสร้างความรับผิดชอบต่อผลงานให้กับผู้บริหารและพนักงานในองค์กร โดยมีการประเมินผลการดำเนินงานระดับองค์กร และระดับปฏิบัติการอยู่เสมอ และมีการให้ผลตอบแทนพิเศษเมื่อมีผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่มที่ดี

## หลักการของ EVM



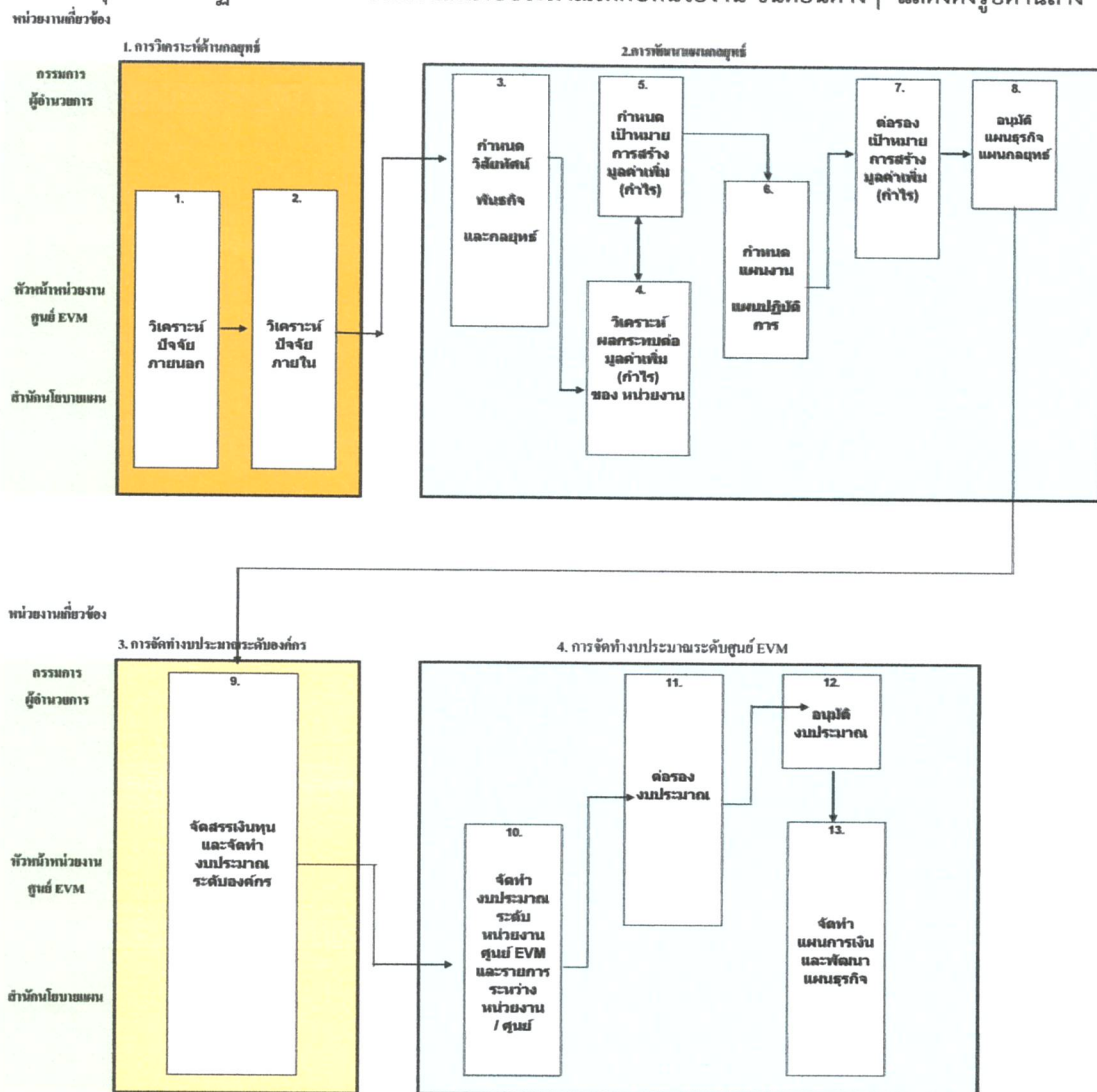
ระบบ EVM สามารถนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจและแผนงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้แผนธุรกิจของหน่วยงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ อ.อ.ป. และผู้ถือหุ้น (กระทรวงการคลัง) โดยตามหลักการของ EVM แล้ว การวางแผนธุรกิจควรที่จะต้องทำจากทั้งระดับผู้บริหารสูงสุด ลงไปยังระดับปฏิบัติการข้างล่าง และจากพนักงานในระดับระดับปฏิบัติการข้างล่างขึ้นมาสู่ผู้บริหาร การวางแผนธุรกิจในระบบ EVM เป็นแผนที่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ซึ่งก็คือการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) ขององค์กรให้สูงที่สุด กลยุทธ์ในแผนธุรกิจขององค์กรจึงเป็นกลยุทธ์ ที่เน้นการเพิ่มรายได้ ลดอัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ และ การใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพดังแผนภาพข้างล่าง



นอกจากการสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับ อ.อ.ป. แล้ว อ.อ.ป. ยังมีภารกิจที่ต้องมีการให้บริการเชิงสังคม การเพิ่มบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR : Corporate Social Responsibility) ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมาย หรือพันธกิจด้านอื่น ๆ ด้วย ในการกำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ เช่น ในการให้บริการแก่ประชาชนทั่วไปในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งอาจจะไม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร แต่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน และเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม เป็นต้น

#### 4. ขั้นตอนในการจัดทำแผนธุรกิจ

การจัดทำแผนธุรกิจ โดยปกติแล้วจะประกอบด้วยแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และแผนงบประมาณ การจัดทำต้องดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอน ขั้นตอนที่ดีและมีประสิทธิภาพทั้งฝ่ายวางแผนและส่วนงานที่เกี่ยวข้องจะต้องร่วมมือกัน เพื่อวางแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและการจัดทำแผนงบประมาณให้กับหน่วยงาน ขั้นตอนต่างๆ แสดงดังรูปด้านล่าง



ในการจัดทำแผนธุรกิจของหน่วยงาน อ.อ.ป. ได้กำหนดให้มีการวางแผนกลยุทธ์และการจัดหางบประมาณ ซึ่งจะต้องดำเนินการแบบขบวนการมีส่วนร่วม ควรเริ่มต้นด้วยการตั้งคณะทำงาน หรือทีมงานเข้ารับผิดชอบในการจัดทำแผนธุรกิจ แล้วกำหนดกระบวนการในการจัดทำแผนธุรกิจ

ตั้งคณะทำงาน → สร้างความเข้าใจ → กำหนดขั้นตอนมาตรฐาน → กำหนดโครงสร้างของแผน  
ในการดำเนินการจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

#### 4.1 การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์

หน่วยงานจะต้องมีการวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน SWOT Analysis ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกเพื่อให้เข้าใจถึงสถานการณ์ของสถานะแวดล้อมของธุรกิจ และอุตสาหกรรมและสถานะขององค์กรเช่น สถานะเศรษฐกิจ สถานะของคู่แข่งในตลาด เทคโนโลยี จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) ข้อจำกัด (Threats) ตลอดจนความพร้อมของบุคลากรในองค์กร ความสามารถของผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งหมด ให้พิจารณาปัจจัยสำคัญหรือปัจจัยที่วิกฤติ ที่มีผลกระทบต่อการบริหาร กำหนดเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Key success Factor) ปัจจัยต่างๆ นี้ จะช่วยให้องค์กรและผู้บริหาร สามารถจัดลำดับความสำคัญและความเหมาะสมของกลยุทธ์ได้ง่ายขึ้น

#### 4.2 การพัฒนาแผนกลยุทธ์

การพัฒนาแผนกลยุทธ์นั้น จะนำผลการวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ข้างต้น ร่วมกับนโยบายต่างๆ ของคณะกรรมการบริหาร กระทรวงเจ้าสังกัด รัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแล อ.อ.ป. มาประกอบการพิจารณาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) : ความมุ่งหวังที่จะไปเป็นอย่างไรบ้าง หรือจะไปอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่งในอนาคต ซึ่งต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน ทุกคนมีความศรัทธาเป็นการฟันฝ่าความท้าทายใหม่ ๆ ไม่ตัดยัดความสำเร็จในอดีต

พันธกิจ (Mission) : ภารกิจที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะสอดคล้องกับค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร

กลยุทธ์ (Strategy) : กระบวนการดำเนินการที่จะดำเนินการให้บรรลุจุดหมายได้อย่างไร แต่ละกลยุทธ์ จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้วย

ซึ่งกลยุทธ์ที่ถูกเลือกจะต้อง

- มีการตั้งเป้าหมายของการสร้างมูลค่าของกลยุทธ์ดังกล่าว เพื่อช่วยในการจัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อสร้างมูลค่า ทั้งวิธีการ Bottom-up Approach และ Top-down Approach เพื่อให้ได้เป้าหมายที่มีความท้าทาย ไม่ยากหรือไม่เกินไปและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย
- วิเคราะห์คำนวณหาผลกระทบต่อมูลค่าขององค์กร เช่น ต่อผลกำไรหรือขาดทุนขององค์กร การดูผลกระทบต่อโครงสร้าง อัตราผลตอบแทนและความเสี่ยง (Return and Risk Profiles) ผลกระทบต่อการจัดสรรทรัพยากร และเงินทุน เป็นต้น
- จัดทำแผนปฏิบัติการ แผนงานเพื่อรองรับกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถสร้างมูลค่าให้องค์กรตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้

#### 4.3 การจัดหางบประมาณระดับองค์กร

เมื่อแผนธุรกิจ แผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการได้รับอนุมัติ โดยมีการตั้งเป้าหมายและต่อรองการสร้างมูลค่าแล้ว จะมีการจัดหางบประมาณเสนอการคณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป. อนุมัติ ซึ่งเป็นหน้าที่ของสำนักนโยบายแผนและงบประมาณและผู้อำนวยการ ในการจัดหางบประมาณระดับองค์กรนั้น จะต้องมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ เพื่อให้มีการจัดสรรเงินทุนและทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ตรงตามจุดประสงค์และเป้าหมาย ในขั้นตอนนี้จะมีการตั้งเป้าหมายและต่อรองเงินงบประมาณ และจัดสรรเงินทุนขององค์กรให้เหมาะสมและเป็นธรรม ได้รับการยอมรับทั้งฝ่ายปฏิบัติและฝ่ายบริหาร

#### 4.4 การจัดทำงบประมาณระดับหน่วยงานและศูนย์EVM

การจัดทำงบประมาณระดับหน่วยงาน ดำเนินการเช่นเดียวกับระดับองค์กร แต่อำนาจในการ ต่อรอง เป้าหมายดำเนินการระหว่างหน่วยงานกับผู้อำนวยความสะดวก โดยนโยบายต่าง ๆ แผนกลยุทธ์ จะต้องสอดคล้องกันกับองค์กร ใน กรณีที่องค์กรมีการแบ่งเป็นศูนย์ EVM นั้น งบประมาณระดับองค์กรที่ได้ถูกตั้งไว้ จะถูกจัดสรรให้กับศูนย์ EVM เพื่อให้แต่ละศูนย์ EVM สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ได้ ศูนย์ EVM อาจมีการต่อรองเรื่องเป้าหมายหรือ งบประมาณได้ แต่สิ่งที่สำคัญคือ เป้าหมายหรือแผนงบประมาณของศูนย์ EVM นั้น จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายในภาพรวม ขององค์กร เพื่อที่ศูนย์ EVM จะนำไปพัฒนาแผนธุรกิจ แผนการลงทุนและแผนการเงินได้อย่างเหมาะสม และส่งผลให้องค์กร โดยรวมสามารถไปถึงเป้าหมายได้

### 5. การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่าง อ.อ.ป. กับคู่เทียบตามผลงานค่า EP และ ROIC

ในการจัดทำแผนธุรกิจประจำปีนั้น เมื่อได้มีการพัฒนาการจัดทำอย่างสม่ำเสมอแล้ว ควรมีการเปรียบเทียบ ค่า Economic Profit (EP) และ/ หรือผลตอบแทนการลงทุน (Return on Invested Capital: ROIC) ของ อ.อ.ป./ หน่วยงาน กับคู่เทียบ เพื่อให้เข้าใจถึงผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่มของ อ.อ.ป./ หน่วยงาน เมื่อเทียบกับองค์กร ในธุรกิจประเภทเดียวกัน

สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีคู่เทียบในประเทศที่ชัดเจน เช่น ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) สามารถใช้ธนาคาร คู่เทียบ เช่น ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทยมาเป็นคู่เทียบได้ ส่วน อ.อ.ป.ยังไม่มีคู่เทียบในประเทศที่ชัดเจน อาจศึกษา องค์กรที่มีลักษณะธุรกิจคล้ายกันได้ โดยการเปรียบเทียบดังกล่าว มิได้มีจุดประสงค์เพื่อเปรียบเทียบว่ารัฐวิสาหกิจมีผลงานการ สร้างมูลค่าเพิ่มดีกว่าหรือด้อยกว่าองค์กรคู่เทียบ ทั้งนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมและสถานะการแข่งขัน และรูปแบบธุรกิจอาจมี ความแตกต่างกัน การเปรียบเทียบนั้นทำขึ้นเพื่อระบุว่า อ.อ.ป. มีโอกาสในการเพิ่มมูลค่าอย่างไร หรือมีรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ใดที่มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ใน อ.อ.ป.เพื่อเพิ่มมูลค่าของ อ.อ.ป. ซึ่งนอกเหนือจากการเปรียบเทียบ ผลการดำเนินงาน ในค่า EP และ/ หรือค่า ROIC แล้ว อ.อ.ป. ควรมีการเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า EP หรือมุมมอง ด้านอื่น ๆ ด้วย

ค่า ROIC (Return on Invested Capital) เมื่อประยุกต์ใช้ตามหลักการ EVM สามารถคำนวณได้ ดังนี้

$$ROIC = NOPAT / \text{Capital}$$

กรณีของ อ.อ.ป. ในระยะแรก หน่วยงานในสังกัด ควรมีการเทียบค่าระหว่างหน่วยงานภายใน เช่น องค์กร อุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบนกับภาคเหนือล่าง เป็นต้น สำหรับ อ.อ.ป. แล้วการเทียบค่ากับองค์กรอื่น ๆ จะต้อง กำหนดไว้ในเป้าหมายปีต่อ ๆ ไป ว่าจะดำเนินการอย่างไรเป็นรูปธรรมเมื่อใด หรือกำหนดเป้าหมายในการศึกษาไว้ก่อน

ในการเทียบค่ากับองค์กรอื่น ๆ มีข้อควรพิจารณาความแตกต่างเพื่อการเทียบที่เป็นธรรม ดังนี้

- การคำนวณค่า EP และการปรับปรุงรายการทางบัญชี
- พันธกิจเพื่อสังคม (Public Service Obligation)

#### การเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ระหว่าง อ.อ.ป. กับคู่เทียบ

การวัดค่า EP/ ROIC เพื่อเทียบผลงานระหว่าง อ.อ.ป. และคู่เทียบ ในอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงผลการ ดำเนินงานโดยรวมของ อ.อ.ป. และคู่เทียบ อย่างไรก็ตามการเปรียบเทียบเฉพาะค่า EP/ ROIC ไม่สามารถเจาะจงในรายละเอียด ได้ว่าสาเหตุที่ทำให้ค่า EP/ ROIC ของ อ.อ.ป. มากกว่าหรือน้อยกว่าคู่เทียบอื่นนั้นมาจากสาเหตุใด ดังนั้นการเปรียบเทียบค่า EP/ ROIC ควรทำพร้อมกับการเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ที่สำคัญ

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP (Value Driver) ยังสามารถช่วยในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ใน ภาพรวมขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP/ ROIC ควรรวมถึงการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้ เช่น

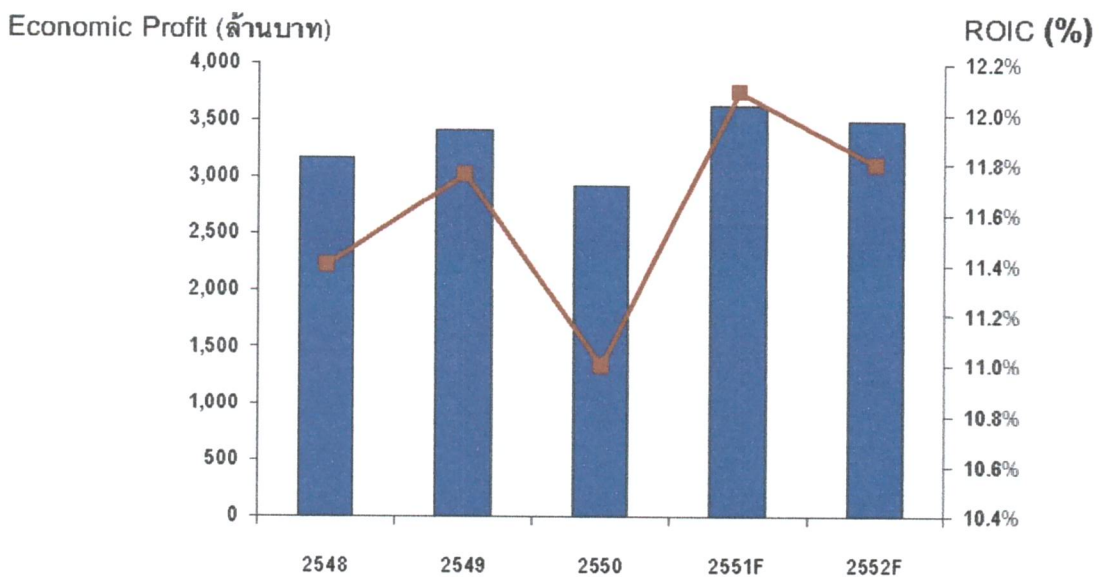
- การขยายตัวของรายได้ (Revenue Growth %)
- จำนวนลูกค้า
- ราคาขายต่อหน่วย
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร (Personnel Expense)
- เงินทุน (Invested Capital)
- อื่น ๆ

โดยแหล่งข้อมูลของตัวเลขดังกล่าวมาจากผลประกอบการทางการเงินของ อ.อ.ป. และของคู่แข่ง (ถ้ามี) ถ้าไม่สามารถหาข้อมูลของคู่แข่งได้ อาจจะต้องใช้การเปรียบเทียบในแนวทางอื่นๆ เช่น สำหรับหน่วยงานสนับสนุน อาจเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ เช่น ระยะเวลาในการจัดซื้อและอื่น ๆ เป็นต้น

## 6. การวิเคราะห์ความสามารถในการสร้างมูลค่าขององค์กร

ในการวิเคราะห์ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ดำเนินการได้หลายแนวทาง ดังนี้

**6.1 วิเคราะห์ค่า EP ในอดีต** เปรียบเทียบเป้าหมายค่า EP กับค่า EP ของปีที่ผ่านมาเพื่อให้ทราบว่าได้มีการสร้างมูลค่าเพิ่มได้ตามเป้าหมายและมีการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างต่อเนื่องหรือไม่



**6.2 วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver)** โดยวิเคราะห์ค่าในอดีตด้วย เพื่อจัดลำดับความสำคัญ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึก การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า เป็นฐานสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ กำหนดปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญต่อยุทธศาสตร์ ทำให้ยุทธศาสตร์ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงของผลการดำเนินงาน

เมื่อกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าแล้ว ให้ทำการการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity) ของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ด้วย จะทำให้ทราบว่าปัจจัยขับเคลื่อนใด เมื่อเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรได้มากน้อยอย่างไร เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า

**6.3 จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า** ให้จัดลำดับทั้งสองมุมมองคือ

- Value Driver ที่มีผลกระทบอย่างสูงต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กร หรือที่เรียกว่า **Sensitivity**
- Value Driver ที่สามารถบริหารจัดการได้ หรือที่เรียกว่า **Manageability**

เหตุผลที่ต้องมีมุมมองด้าน Manageability เนื่องจากบางปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเพิ่ม อาจมีผลกระทบต่ออย่างสูงต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กร แต่ยากที่จะบริหารจัดการให้เพิ่มขึ้นหรือต่ำลงได้อย่างที่ต้องการ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ควบคุมได้ยากกว่าปัจจัยอื่น เช่น WACC หรือ อัตราภาษี

การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนนั้น จะช่วยให้หน่วยงานสามารถระบุได้ว่าปัจจัยขับเคลื่อนใดเป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลัก และสามารถวางแผนในการบริหารจัดการปัจจัยนั้น ๆ ได้

### ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อน มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1: จัดทำ EP Driver Model

การทำปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP (EP Driver) ให้ต้องจำแนกปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงิน และการปฏิบัติการของธุรกิจลงเป็นกลุ่มเล็ก ๆ จนถึงระดับของการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ หลังจากนั้นวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดที่มีผลกระทบต่อประเมินในภาพรวม

#### ขั้นตอนที่ 2 : ทดสอบความอ่อนไหว (Sensitivity) ของ Value Driver

หลังจากจัดทำ EP Driver Model แล้ว จะต้องพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงในแต่ละปัจจัย มีผลกระทบต่อมูลค่าโดยรวมของหน่วยงานอย่างไร ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวจะนำไปสู่การค้นพบที่น่าสนใจ ที่สามารถเปลี่ยนลำดับการให้ความสำคัญของการบริหาร

#### ขั้นตอนที่ 3 : ทดสอบความควบคุมได้ (Manageability)

หลังจากการวิเคราะห์ Sensitivity แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยแต่ละตัว เพื่อหาว่าปัจจัยใดที่สามารถควบคุมได้ เช่น ต้นทุนบางอย่างขององค์กร อาจไม่ใช่ตัวแปรที่สามารถควบคุมได้ในระดับปฏิบัติการ เช่น เงินเดือน ค่าครองชีพ ซึ่งเป็นรายจ่ายประจำที่ต้องจ่ายอยู่แล้ว ต้นทุนบางประเภทมีกฎระเบียบควบคุมมากจากภายนอก ต้นทุนดังกล่าวจึงไม่ใช่ตัวแปรที่สามารถควบคุมได้

หน่วยงานที่ทำการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อน จะพบว่าการวิเคราะห์ดังกล่าวช่วยให้สามารถหุ้มเหความสำคัญกับปัจจัยขับเคลื่อนที่มีความสำคัญ

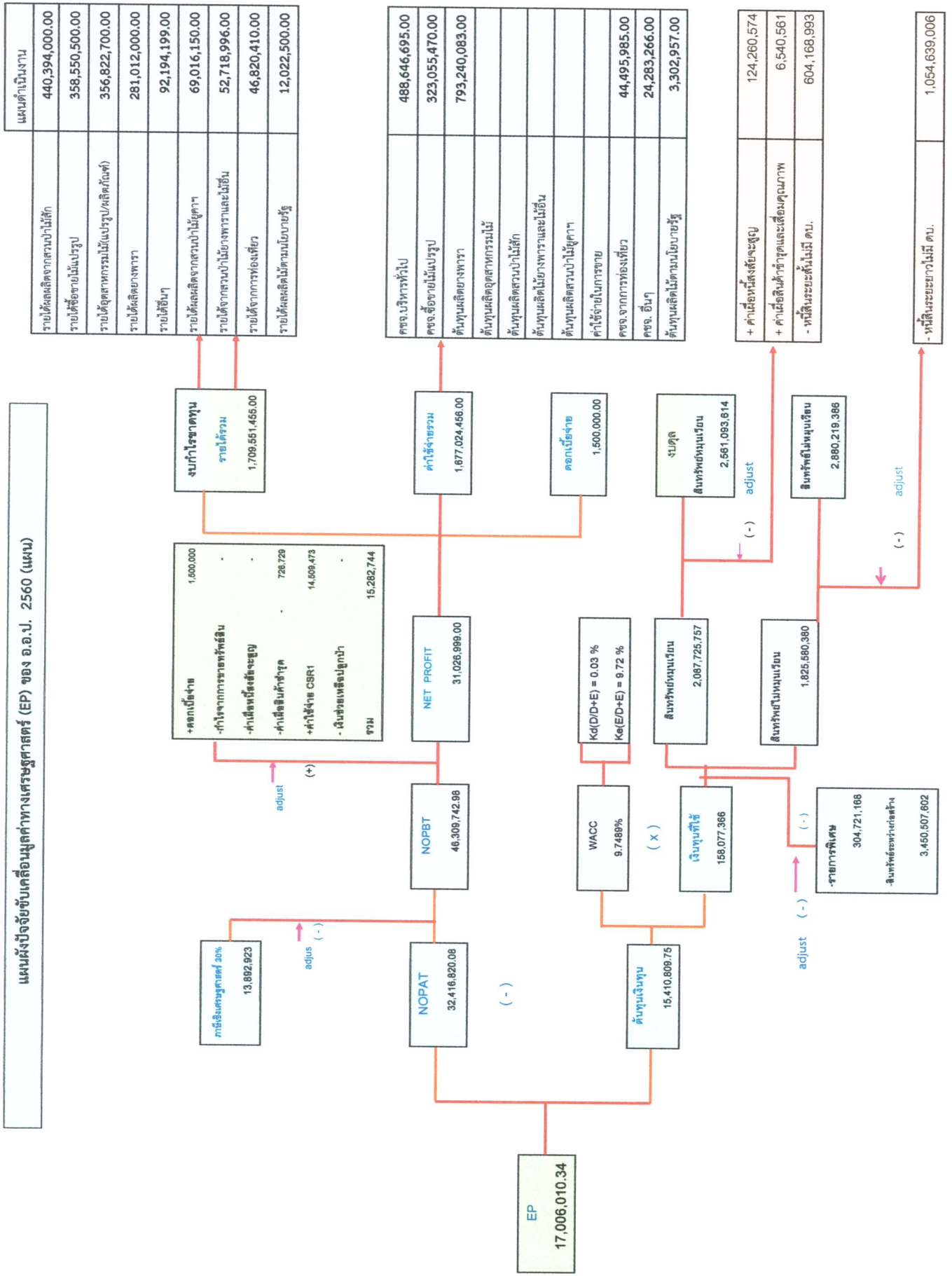
การจัดทำ EP Driver ควรจัดทำขึ้น เพื่อระบุถึงปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญของหน่วยงาน และของแต่ละศูนย์ EVM ปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว จะต้องมั่งทั้งปัจจัยทั้งด้านการเงินและด้านปฏิบัติการ ที่จะผลักดันมูลค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงาน

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

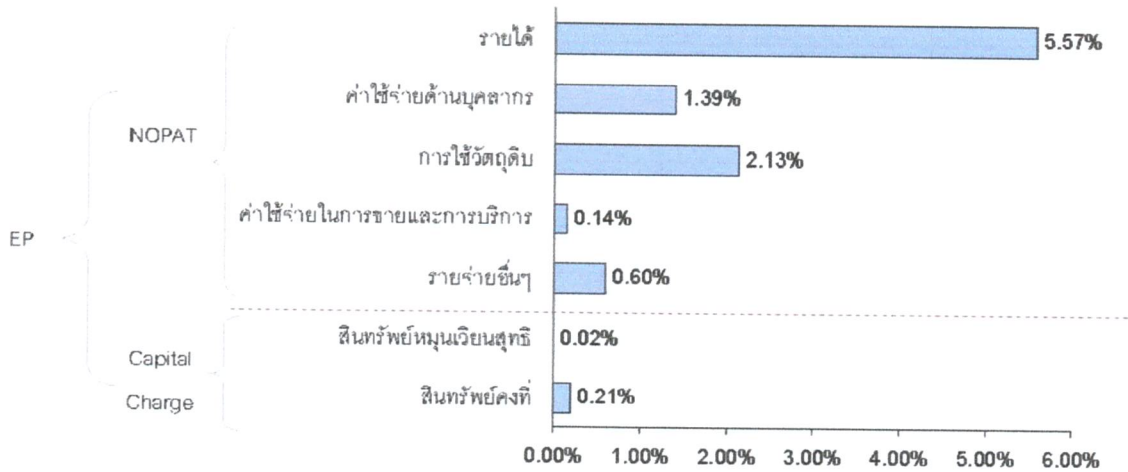
การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญนั้น ทำได้โดยการทำ Simulation จาก EP Driver Model โดยการแทนค่าการเพิ่มขึ้นหรือลดลง 1% ของปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อระบุถึงค่า EP ที่เปลี่ยนแปลงไป ยกตัวอย่าง เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้เพียง 1% โดยปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าตัวอื่น ๆ ยังเท่าเดิม จะทำให้ค่า EP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



แผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐกิจ (EP) ของ อ.ป. 2560 (แผน)



ตัวอย่าง EP Driver Model ของ อ.ป.



การเปลี่ยนแปลงของค่า EP เนื่องจากการเพิ่มขึ้นหรือลดลง 1% ของปัจจัยขับเคลื่อน

### ตัวอย่างการวิเคราะห์ Sensitivity ของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญของ อ.อ.ป. และ/หรือศูนย์ EVM

การที่ปัจจัยขับเคลื่อนตัวใดตัวหนึ่ง มีผลกระทบอย่างสูงต่อการเพิ่มมูลค่าขององค์กร ไม่ได้หมายความว่า ปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว เป็นปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญสูงสุด เนื่องจากหากปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุม/ บริหารได้ หรือควบคุม/ บริหารได้น้อย ปัจจัยตัวนั้น อาจไม่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญสูงสุด ดังนั้นก่อนการจัดลำดับปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญควรระบุว่า ปัจจัยตัวใดเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมมากน้อยเพียงใด ตัวอย่าง เช่น ค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิงต่อลิตรเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้น้อย เมื่อเทียบกับการลดต้นทุนด้านอื่น อย่างไรก็ตามการบริหารด้านเชื้อเพลิงยังมีความจำเป็น เพียงแต่มุ่งเน้นประสิทธิภาพในการใช้เชื้อเพลิงอย่างมีคุณภาพเป็นต้น

หลังจากได้มีการระบุถึงความสามารถในการควบคุมและบริหารปัจจัยขับเคลื่อน รวมถึงมีการวิเคราะห์ Sensitivity ต่อค่า EP แล้ว สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อระบุว่า ปัจจัยขับเคลื่อนใดควรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลักของหน่วยงาน

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

Sensitivity Analysis : FIO - EVA 2017

ด้านบนรายได้

% Ch. base	ผลผลิตสวนป่าไม้สัก		อุตสาหกรรมไม้ (ไม้แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์)		ผลผลิตยางพารา		ผลผลิตสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส		สวนป่าไม้ยางพาราและไม้อื่น		การท่องเที่ยว		ซื้อขายไม้แปรรูป	
	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP	รายได้	EP
5%	462.41	32.42	374.66	29.49	295.06	26.84	72.47	19.42	55.35	18.85	49.16	18.64	376.48	18.25
4%	458.01	29.34	371.10	27.00	292.25	24.87	71.78	18.94	54.83	18.48	48.69	18.32	372.89	18.00
3%	453.61	26.25	367.53	24.50	289.44	22.91	71.09	18.46	54.30	18.11	48.23	17.99	369.31	17.75
2%	449.20	23.17	363.96	22.00	286.63	20.94	70.40	17.97	53.77	17.74	47.76	17.66	365.72	17.50
1%	444.80	20.09	360.39	19.50	283.82	18.97	69.71	17.49	53.25	17.38	47.29	17.33	362.14	17.25
0%	440.39	17.01	356.82	17.01	281.01	17.01	69.02	17.01	52.72	17.01	46.82	17.01	358.55	17.01
-1%	435.99	13.92	353.25	14.51	278.20	15.04	68.33	16.52	52.19	16.64	46.35	16.68	354.96	16.76
-2%	431.59	10.84	349.69	12.10	275.39	13.07	67.64	16.04	51.66	16.27	45.88	16.35	351.38	16.51
-3%	427.18	7.76	346.12	9.51	272.58	11.10	66.95	15.56	51.14	15.90	45.42	16.02	347.79	16.26
-4%	422.78	4.67	342.55	7.01	269.77	9.14	66.26	15.07	50.61	15.53	44.95	15.70	344.21	16.01
-5%	418.37	1.59	338.98	4.52	266.96	7.17	65.57	14.59	50.08	15.16	44.48	15.37	340.62	15.76

หน่วย : ล้านบาท

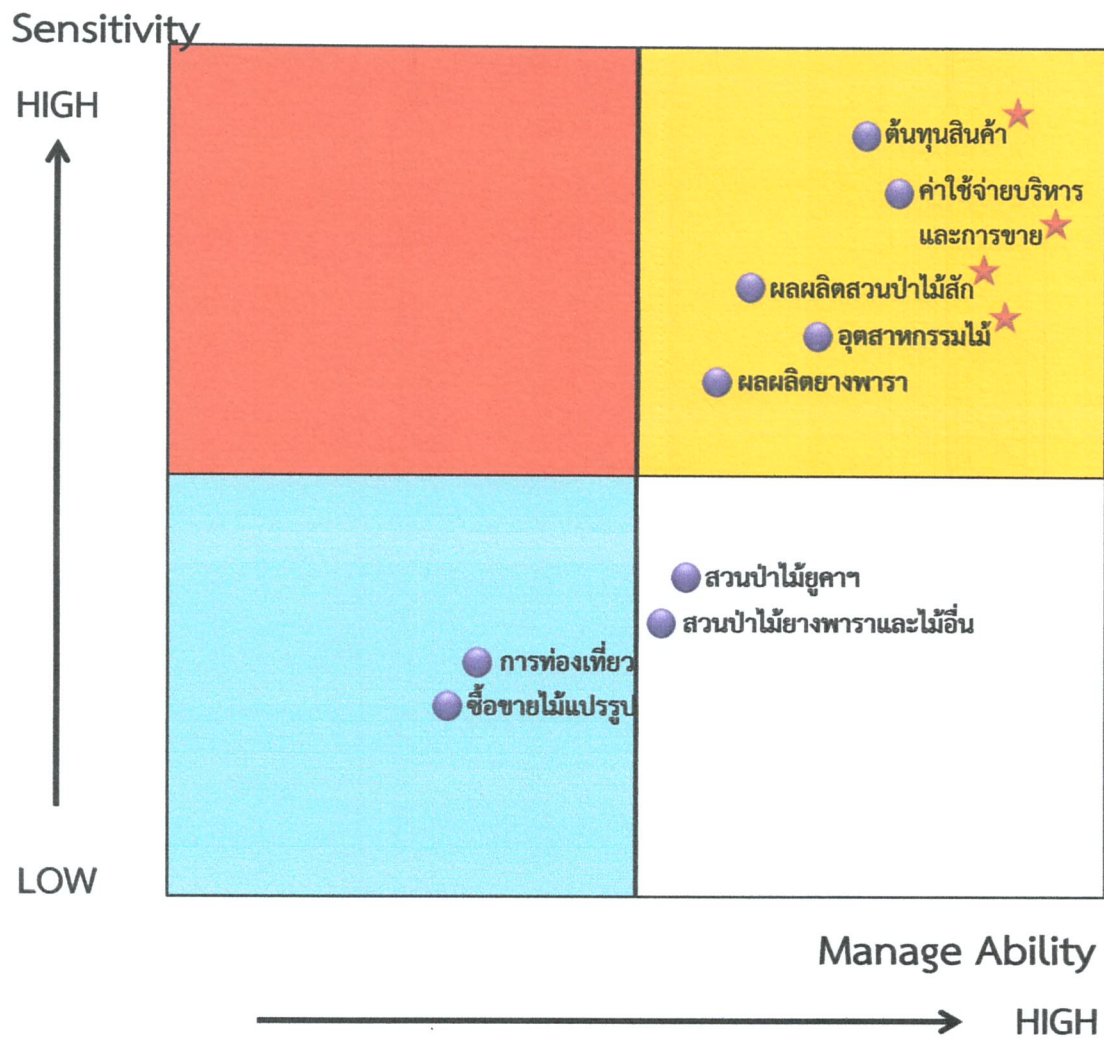
ด้านบนจ่าย

% Ch. from	รายจ่ายต้นทุนสินค้า		รายจ่ายบริหารและการขาย	
	รายจ่าย	EP	รายจ่าย	EP
5%	832.90	10.76	513.08	0.10
4%	824.97	5.20	508.19	3.32
3%	817.04	0.35	503.31	6.74
2%	809.10	5.90	498.42	10.16
1%	801.17	11.45	493.53	13.59
0%	793.24	17.01	488.65	17.01
-1%	785.31	22.56	483.76	20.43
-2%	777.38	28.11	478.87	23.85
-3%	769.44	33.66	473.99	27.27
-4%	761.51	39.22	469.10	30.69
-5%	753.58	44.77	464.21	34.11

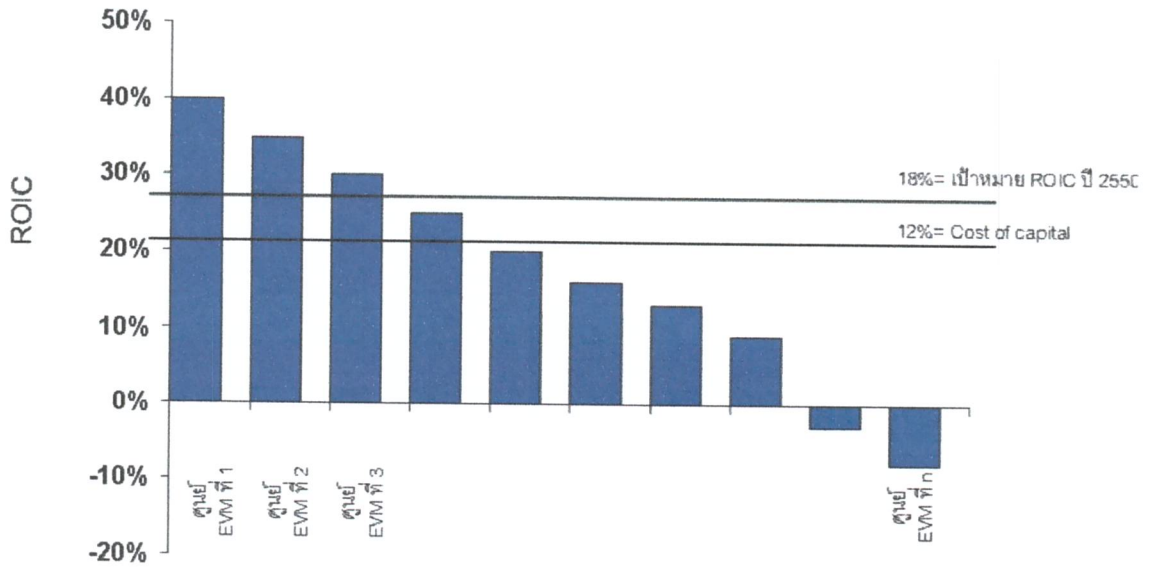
หน่วย : ล้านบาท

พิจารณาค่า EP ตามลำดับความมากน้อยของตัวแปรที่ส่งผลกระทบ นำมาพิจารณาจัดลำดับความยากง่ายในการบริหารจัดการตัวแปรโดยพิจารณาจากสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม ในปัจจุบันจะได้ผล ดังนี้

### Matrix Analysis



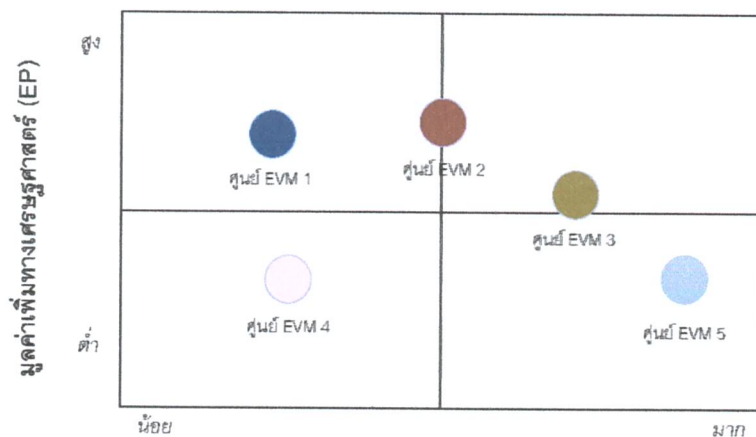
การวิเคราะห์เชิงลึกควรจัดทำในรายศูนย์ EVM เพื่อให้ทราบว่าธุรกิจใด หรือหน่วยงานใดมีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมากหรือน้อย ต่างกันอย่างไร โดยศูนย์ EVM ที่มีค่า ROIC มากกว่า Cost of Capital ของรัฐวิสาหกิจ คือศูนย์ EVM ที่มีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และศูนย์ EVM ที่มีค่า ROIC น้อยกว่า Cost of Capital ของรัฐวิสาหกิจ คือศูนย์ EVM ที่ยังไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ผลการวิเคราะห์ดังกล่าว จะนำมาใช้เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจในระดับองค์กร และระดับศูนย์ EVM ต่อไป



แผนภูมิแสดงถึงการประเมินผลงานรายศูนย์ EVM

อ.อ.ป. มีพันธกิจเพื่อสังคม (PSO) การวิเคราะห์เชิงลึกในรายศูนย์ EVM นั้น จะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านผลประโยชน์เชิงสังคมนอกเหนือจากการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงานด้วย เพื่อให้ทราบว่า ธุรกิจใดหรือหน่วยงานใด มีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงานมากหรือน้อยต่างกันอย่างไร และหน่วยงานใดมีการสร้างประโยชน์ทางสังคมมากน้อยเพียงใด โดยผลการวิเคราะห์ดังกล่าว จะนำมาใช้เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน และระดับศูนย์ EVM ต่อไป

การประเมินผลงานรายศูนย์ EVM ที่มีพันธกิจเพื่อสังคม



คะแนนของผลประโยชน์เชิงสังคมต่อผู้ให้บริการ

ตัวอย่างการเปรียบเทียบการสร้างมูลค่าเพิ่มในแต่ละศูนย์ EVM ที่มีพันธกิจเพื่อสังคม

## 7. การวัดค่า EP เพื่อวัดผลงานการสร้างมูลค่าเพิ่มของทางเลือก กลยุทธ์แต่ละทางเลือก

หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ต่างๆ ตามหลักการของระบบ EVM แล้วหน่วยงานจะทราบถึงแนวโน้มของธุรกิจ เช่น การเติบโตของธุรกิจและความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร รวมถึงความสามารถในการแข่งขัน ในขั้นตอนต่อไปต้องดำเนินการดังนี้

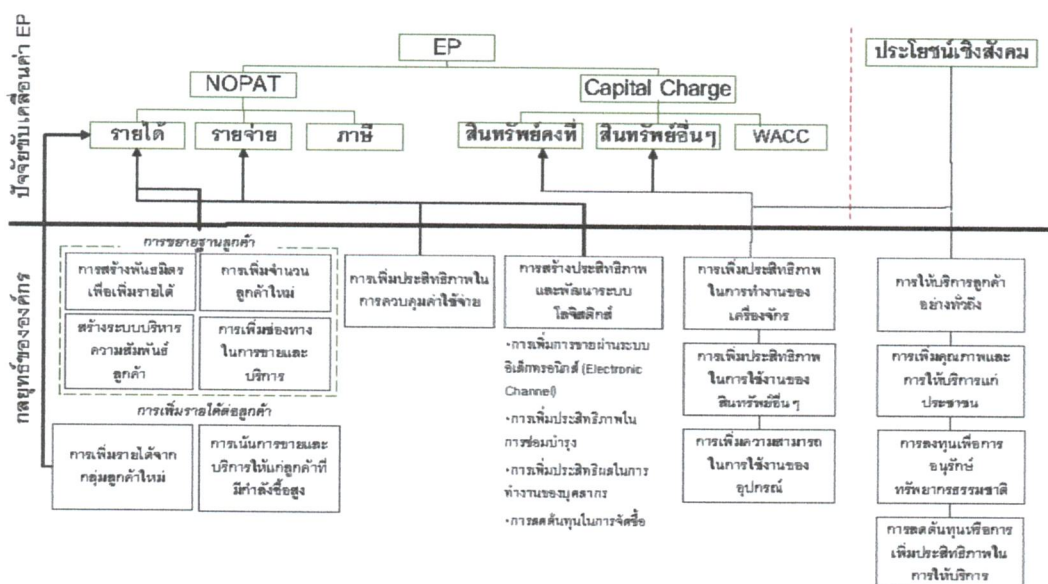
### 7.1 กำหนดทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ในอนาคต

เช่น ในสถานะที่แนวโน้มเศรษฐกิจถดถอยและมีความเสี่ยงในการทำธุรกรรมสูงขึ้น หน่วยงานอาจมีการมุ่งเน้นการเติบโตของรายได้ลดลง และหันมาเน้นการสร้างกำไรสูงสุดต่อเงินลงทุน เพื่อสร้างผลตอบแทนสูงสุดให้กับหน่วยงาน

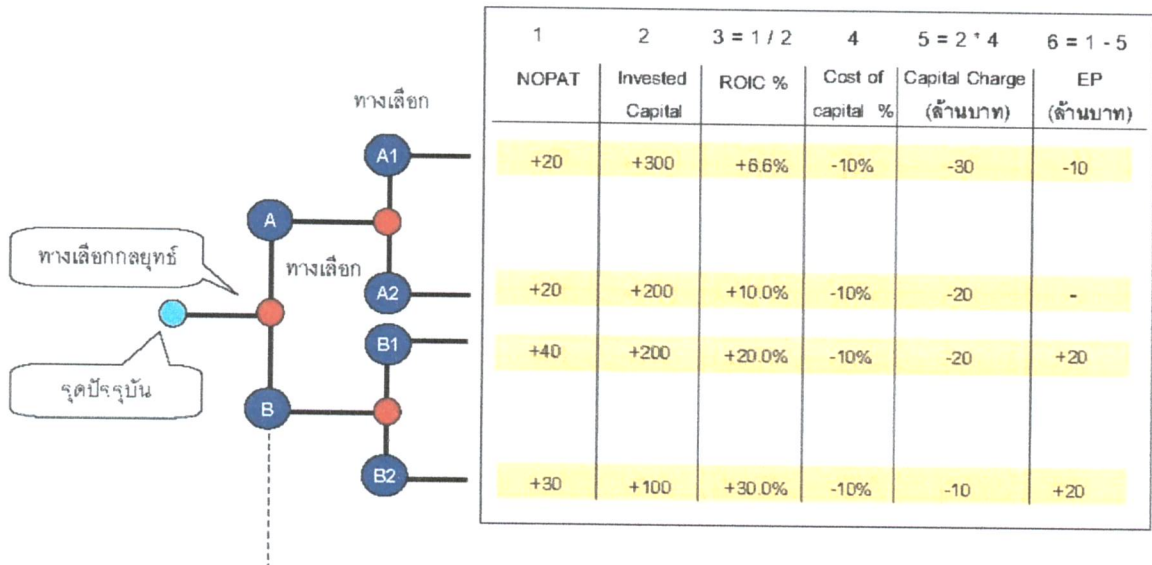
ในกรณีที่ธุรกิจกำลังเติบโตและขนาดของหน่วยงานเป็นความสามารถในการแข่งขันหลัก อาจกำหนดทิศทางเพื่อมุ่งหวังการเติบโตของหน่วยงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ในระยะยาว (เน้น Asset หรือ Revenue Growth เพื่อสร้างมูลค่าโดยรวมในอนาคต) มากกว่าการมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าสูงสุดในระยะสั้น (เน้นค่า EP และ ROIC)

### 7.2 วางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับทิศทาง

- การวางแผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าคือการวางแผนที่มีค่า EP/ ROIC เป็นเครื่องมือในการประเมินและคัดเลือกมูลค่าของแผนงาน
- การวางแผนกลยุทธ์ตามระบบ EVM นั้นเน้นที่การสร้างมูลค่า (Value Based) ดังนั้นจะต้องสามารถระบุได้ว่ากลยุทธ์ทุกกลยุทธ์ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงานได้อย่างไร
- การวางแผนกลยุทธ์สำหรับหน่วยงานที่มีพันธกิจเพื่อสังคมนั้น จะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์เชิงสังคมของกลยุทธ์นั้น ๆ ประกอบกับการสร้างมูลค่าด้วย เช่น การขยายฐานลูกค้าจะผลักดันให้มีรายได้ ให้เพิ่มขึ้นและสามารถทำให้ค่า NOPAT และ EP เพิ่มขึ้น ส่วนการเพิ่มประสิทธิภาพในควบคุมค่าใช้จ่ายหรือลดต้นทุนการให้บริการ จะทำให้ค่า EP เพิ่มขึ้น และสร้างประโยชน์เชิงสังคมมากขึ้นด้วย
- จัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของกลยุทธ์ จากการระบุกลยุทธ์ว่ามีส่วนผลักดันค่า EP ให้เพิ่มและลดลงอย่างไร แตกต่างกันอย่างใด โดยการคำนวณผลกระทบต่อมูลค่าเพิ่มของแต่ละกลยุทธ์ คัดเลือกกลยุทธ์ที่สำคัญดำเนินการก่อนและหลัง และใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากร เช่น บุคลากร เงินทุน เวลาให้เหมาะสม



ตัวอย่างของการเชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP



ตัวอย่างของการระบุผลกระทบต่อมูลค่าเพิ่มของแต่ละกลยุทธ์

จากตัวอย่างข้างบนจะเห็นได้ว่าทางเลือกกลยุทธ์ B (ทั้งทางเลือก B1 และ B2) นั้นให้ผลลัพธ์ ค่า EP ที่เป็นบวกต่อองค์กรดังนั้นทางเลือก B จึงเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกว่าทางเลือก A ส่วนทางเลือก B1 และ B2 นั้น เป็นทางเลือกในรายละเอียดของทางเลือก B ซึ่งองค์กรต้องเลือกระหว่างทางเลือก B1 หรือ B2 โดยในตัวอย่างนี้ ทั้ง 2 ทางเลือกให้ค่า EP ที่เท่ากัน แต่ทางเลือก B2 มีค่า ROIC (NOPAT/ Capital) ที่มากกว่า เนื่องจากใช้เงินทุนที่ต่ำกว่าดังนั้นองค์กรควรเลือกทางเลือก B2

หน่วยงานควรเลือกทางเลือกที่ให้ค่า EP สูงที่สุดในกรณีที่ทั้งสองทางเลือกมีค่า EP ที่เท่ากันและเป็นทางเลือกที่ต้องเลือกทางใดทางหนึ่งองค์กรควรเลือกทางเลือกที่มีค่า ROIC สูงกว่า เนื่องจากจะใช้เงินทุนขององค์กรน้อยกว่า แต่ทั้งนี้ก็ปัจจัยหนึ่งที่หน่วยงานควรวิเคราะห์คือความยากง่ายในทางปฏิบัติด้วย

ในกรณีที่บางกลยุทธ์มีความเกี่ยวเนื่องกัน (Dependencies) เช่น จะต้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ 1 แล้วเสร็จก่อนที่จะสามารถปฏิบัติกลยุทธ์ที่ 2 ได้หน่วยงานจะต้องคำนึงถึงความเกี่ยวเนื่องดังกล่าวและจัดลำดับกลยุทธ์ก่อนหลังตามความเหมาะสม

### 7.3 การจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ พิจารณาจาก

#### โอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (EP)

- ผลกระทบทางด้านธุรกิจ
- ความสัมพันธ์กับสิ่งที่มีอยู่เดิม

#### การนำไปปฏิบัติ

- การยอมรับจากผู้บริหารและพนักงาน
- ทักษะและความสามารถขององค์กร
- ทรัพยากรของหน่วยงานที่จำเป็น

หน่วยงานที่มีพันธกิจเพื่อสังคม (Public Service Obligation) อาจมีการจัดลำดับความสำคัญที่แตกต่างกันไปเช่น ใช้เกณฑ์โอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (EP) ความเสี่ยงของโครงการลงทุนประโยชน์เชิงสังคม ต่อผู้ใช้บริการ และโอกาสในการเติบโตของโครงการลงทุน เป็นต้น ในการจัดลำดับความสำคัญ กลยุทธ์ที่มีโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มสูง ความเสี่ยงในการลงทุนต่ำ มีโอกาสในการเติบโตสูง และมีประโยชน์เชิงสังคมต่อผู้ใช้บริการมากกว่า จะเป็นกลยุทธ์ที่น่าจะถูกดำเนินการก่อน

**การจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์**  
 ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

โครงการ	ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์	ความเสี่ยง	ประโยชน์ทางสังคม	ค่า EP	โอกาสในการเติบโต
โครงการลงทุน 1	มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์มาก	มีความเสี่ยงค่อนข้างสูง	มีประโยชน์ทางสังคมสูง	ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	35% ภายใน 5 ปี
โครงการลงทุน 2	มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ปานกลาง	มีความเสี่ยงต่ำ	มีประโยชน์ทางสังคมน้อย	สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมาก	17% ภายใน 5 ปี
โครงการลงทุน 3	มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ค่อนข้างน้อย	มีความเสี่ยงสูง	มีประโยชน์ทางสังคมน้อย	สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรค่อนข้างน้อย	14% ภายใน 5 ปี
โครงการลงทุน 4	มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ค่อนข้างน้อย	มีความเสี่ยงค่อนข้างสูง	มีประโยชน์ทางสังคมค่อนข้างน้อย	สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมาก	54% ภายใน 5 ปี

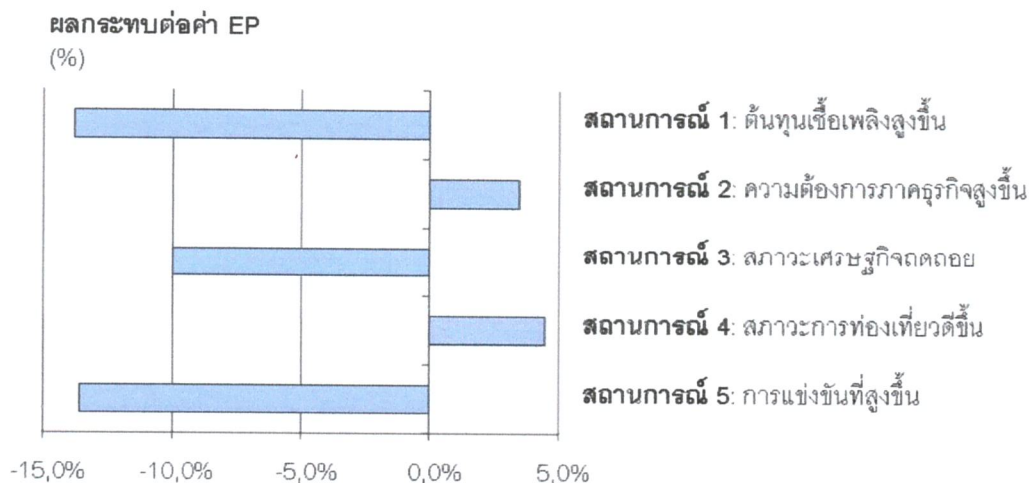
### 8. การวางแผนสถานการณ์เพื่อให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของค่า EP ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

การวางแผนสถานการณ์ (Scenario Planning) เป็นหนึ่งในเครื่องมือเพื่อช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงไปเมื่อสถานการณ์ภายนอกหรือภายในมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นการบริหารงานที่ดีกว่าการคาดการณ์จากสถานการณ์ใดสถานการณ์เดียว (Single - point Forecasting) การวางแผนสถานการณ์ ยังช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงสถานการณ์ในอนาคตและผลการดำเนินงานค่า EP ที่เป็นไปได้ อย่างครบถ้วน และสามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างทันที่ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การวางแผนสถานการณ์จัดทำได้โดยการเปลี่ยนสมมติฐานในแบบจำลองทางการเงินของหน่วยงาน เพื่อวัดการเปลี่ยนแปลงของค่า EP ในแต่ละสถานการณ์ เช่น หากจำนวนลูกค้าของหน่วยงานต่ำลง จะทำให้ค่า EP เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรหรือการที่ต้นทุนวัตถุดิบ เชื่อเพลิง สูงขึ้น จะส่งผลให้ค่า EP ลดลงอย่างไร

ในทางปฏิบัติการวางแผนสถานการณ์ จะช่วยให้หน่วยงานสามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น

- กลยุทธ์ของหน่วยงานมีความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์เพียงใด
- กลยุทธ์ของหน่วยงานมีประสิทธิภาพแค่ไหนในแต่ละสถานการณ์
- กลยุทธ์ของหน่วยงานมีความยืดหยุ่นแค่ไหนในแต่ละสถานการณ์
- หน่วยงานมีกลยุทธ์ในการลดความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือไม่



ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลงานค่าEPในแต่ละสถานการณ์



การวิเคราะห์ผลงานค่าEPในแต่ละสถานการณ์ ดำเนินการได้โดย

- การวิเคราะห์ความไวของปัจจัย (Sensitivity Analysis)
- การวิเคราะห์สถานการณ์จาก Financial Model (Simulation)

## 9. การกำหนดเป้าหมายโดยใช้ค่าเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมูลค่า

### 9.1 หลักการที่สำคัญของระบบ EVM

- การตั้งค่าเป้าหมายการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร เพื่อให้เกิดการวัดผลงานได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม
- การตั้งค่าเป้าหมายจะต้องกำหนดให้ตรงกับทั้งระดับองค์กร และระดับศูนย์ EVM ซึ่งถูกจัดทำขึ้น ณ ต้นปีงบประมาณ
- ค่าเป้าหมายจะนำมาเปรียบเทียบกับค่า EP ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อทราบถึงผลการในรอบปีที่ผ่านมา

### 9.2 อ.อ.ป. จะตั้งค่าเป้าหมายการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรทุกปี

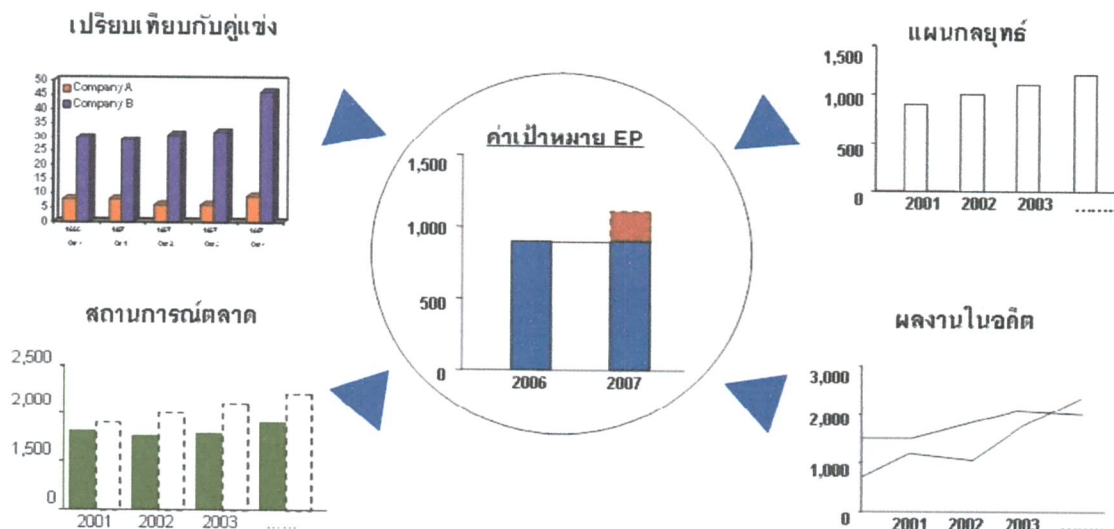
โดยกระจายเป้าหมายให้กับผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารของหน่วยธุรกิจ ค่าเป้าหมายจะอิงกับมาตรวัดที่เป็นมาตรวัดที่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เช่น มาตรวัด Economic Profit หรือ ROIC เช่น อ.อ.ป. จะสร้างค่า Economic Profit ให้เพิ่มขึ้น 5% ทุกปี (ตัวเลขสมมติ)

### 9.3 การผลักดันค่าเป้าหมาย

การกำหนดค่าเป้าหมาย จะเป็นการส่งสัญญาณความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม และผลักดันความรับผิดชอบในการสร้างมูลค่าลงไปสู่ระดับต่าง ๆ ในองค์กร

### 9.4 ปัจจัยในการตั้งค่าเป้าหมาย

- ผลการดำเนินงานของหน่วยงานเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม
- แผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของหน่วยงาน
- สถานการณ์ตลาดและเศรษฐกิจในภาพรวม
- ผลงานค่า EP ในอดีต



ตัวอย่างปัจจัยเพื่อกำหนดเป้าหมายค่าEP

ค่าเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนถูกกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการตั้งเป้าหมายค่า EP ระดับองค์กรกับปัจจัยขับเคลื่อนในระดับปฏิบัติการ หากค่าเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ในทุกปัจจัยได้ถูกทำให้สัมฤทธิ์ผล เป้าหมายค่า EP โดยรวมขององค์กรจะถูกทำให้สัมฤทธิ์ผลเช่นเดียวกัน

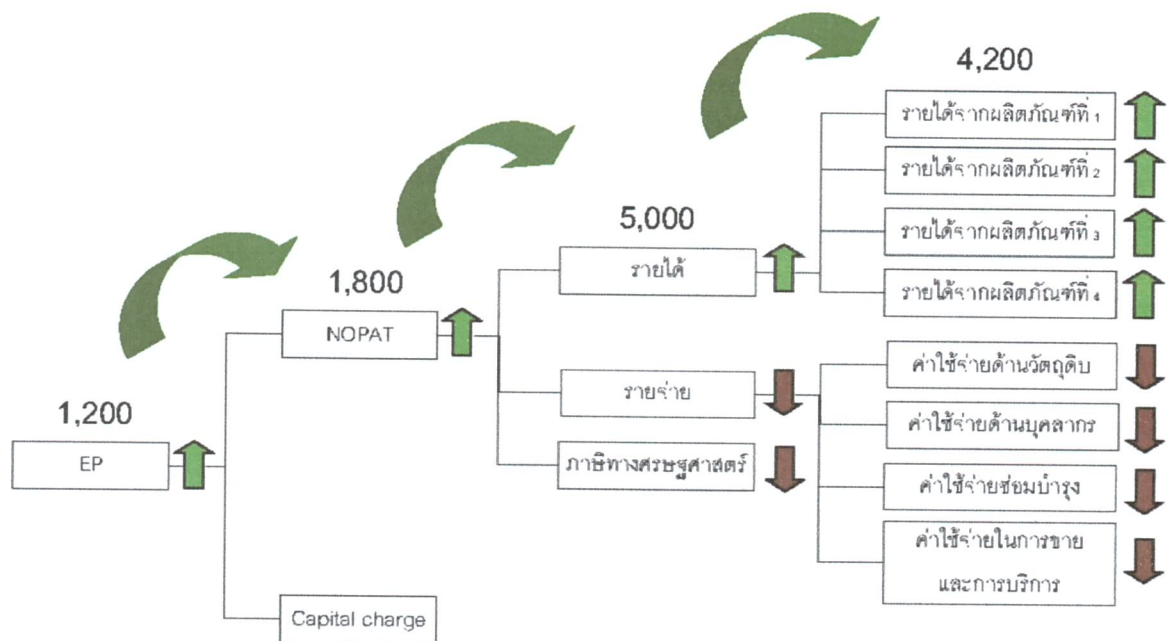
**การกำหนดเป้าหมายแบบจากระดับองค์กรสู่ระดับปฏิบัติการ (Top-Down Approach)**

ค่าเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนถูกกำหนดขึ้นจากการกระจายเป้าหมายค่า EP ขององค์กรไปยังปัจจัยขับเคลื่อน

**การกำหนดเป้าหมายแบบจากระดับปฏิบัติการสู่ระดับองค์กร (Bottom-Up Approach)**

ค่าเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อน ถูกกำหนดจากแผนกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ หรือศูนย์ EVM แล้วรวมขึ้นมาเป็นตัวเลขค่า EP ขององค์กรทั้งหมด

อ.อ.ป. จะใช้ทั้งการกำหนดเป้าหมายแบบจากระดับองค์กรสู่ระดับปฏิบัติการ (Top-Down Approach) และการกำหนดเป้าหมายแบบจากระดับปฏิบัติการสู่ระดับองค์กร (Bottom-Up Approach) การใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน จะทำให้มีการปรับเปลี่ยนตัวเลขค่าเป้าหมาย (reconciliation) ให้มีความเป็นไปได้ในระดับปฏิบัติการและเป้าหมายองค์กรโดยรวม เป็นเป้าหมายที่สามารถยอมรับได้ อีกทั้งยังสามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้ถือหุ้นด้วย



ตัวอย่างการกระจายเป้าหมายค่า EP

การคำนวณค่า EP/ ROIC ของแต่ละศูนย์ หน่วยงานสามารถใช้ EP Driver Model เพื่อการคำนวณหาเป้าหมายค่า EP/ ROIC ของแต่ละศูนย์ EVM ได้โดยการระบุถึงค่าเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนต่าง ๆ ที่สำคัญ เช่น ค่าเป้าหมายรายได้การใช้สินทรัพย์เพื่อให้ EP Driver Model คำนวณเป้าหมายค่า EP ของศูนย์ EVM โดยเป้าหมายค่า EP ของศูนย์ EVM นั้น รวมกันจะเท่ากับเป้าหมายค่า EP ขององค์กร

นอกเหนือจากการใช้ EP Driver Model แล้วการกำหนดเป้าหมายจากปัจจัยขับเคลื่อนต่าง ๆ อาจจำเป็นต้องมีการสร้างแบบจำลอง Financial Model สำหรับการแปลงปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ แผนในการดำเนินงาน แผนการลงทุนหรืองบประมาณ และเป้าหมายในด้านต่าง ๆ ทั้งหมดให้เป็นผลกำไร/ขาดทุน และงบดุล หรือ NOPAT และ Capital ในแต่ละปี เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายที่ถูกต้องและเหมาะสมได้ต่อไป

P&L Statement							
ABC Company		Select Option: Base Case					
Profit & Loss Statement							
(million baht)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Sales	600.0	693.0	800.4	924.5	1,067.8	1,233.3	1,424.4
Cost of Goods Sold (include Depre)	380.0	452.7	533.6	608.9	695.1	793.9	907.2
<b>Gross Profit</b>	<b>220.0</b>	<b>240.3</b>	<b>266.8</b>	<b>315.6</b>	<b>372.7</b>	<b>439.4</b>	<b>517.3</b>
<b>Selling General and Admin expenses</b>							
Advertising and selling	30.0	34.7	40.0	46.2	53.4	61.7	71.2
R&D	20.0	20.0	20.8	21.6	22.5	23.4	24.3
Office rent and Utilities	10.0	11.0	11.4	11.9	12.4	12.9	13.4
Salaries and admin expenses	15.0	15.8	16.5	17.4	18.2	19.1	20.1
Misc. and Other expenses	6.0	6.9	8.0	9.2	10.7	12.3	14.2
Interest Expenses	30.0	12.0	39.0	36.0	30.0	24.0	18.0
<b>Profit Before Tax</b>	<b>109.0</b>	<b>140.0</b>	<b>131.0</b>	<b>173.2</b>	<b>225.5</b>	<b>286.0</b>	<b>356.0</b>
Income Tax	32.7	42.0	39.3	52.0	67.7	85.8	106.8
<b>NOPAT</b>	<b>76.3</b>	<b>98.0</b>	<b>91.7</b>	<b>121.3</b>	<b>157.9</b>	<b>200.2</b>	<b>249.2</b>

ตัวอย่าง Financial Model สำหรับการประมาณการค่า NOPAT, Capital และ EP

การกำหนดเป้าหมายนั้นอาจมีการกำหนดเป้าหมายในหลายสถานการณ์ เช่น Stretch Case, Base Case Stretch Case คือการกำหนดผลงานค่า EP ที่เกิดจากประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีมากและต้องใช้ระดับความพยายามสูงกว่าปกติ จึงจะมีโอกาสบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้เมื่อเทียบกับค่าเป้าหมายฐานของรัฐวิสาหกิจ เช่น Customer Acquisition Rate โดยทั่วไปอยู่ที่ 25% แต่หากผู้บริหารและพนักงานสามารถทำให้ Customer Acquisition Rate เพิ่มขึ้นเป็น 30% จะทำให้ค่า EP เพิ่มขึ้นในระดับ Stretch Case การตั้งเป้าหมาย Stretch Case นั้น

ทำขึ้นเพื่อจูงใจให้ผู้บริหารและพนักงานมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานให้เหนือกว่าค่าเป้าหมายฐาน โดยหากบรรลุเป้าหมาย Stretch Case องค์กรทั่วไปอาจมีการกำหนดผลตอบแทนพิเศษให้กับผู้บริหาร และพนักงานที่รับผิดชอบเป้าหมายดังกล่าวเพิ่มขึ้น

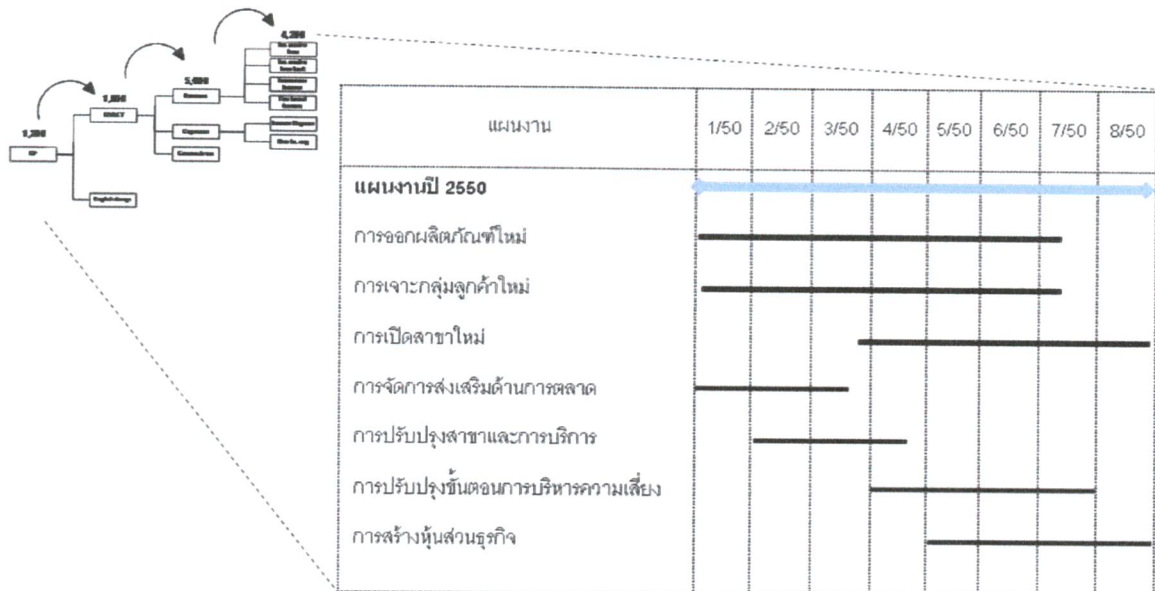
การกระจายเป้าหมายไปยังปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP หน่วยงาน จะต้องมีการกำหนดความรับผิดชอบของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ให้กับหน่วยงานหรือศูนย์ EVM ทั้งนี้เพื่อให้มีหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบต่อค่า EP และปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP กระบวนการดังกล่าวรวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดด้วย

หน้าที่	ปัจจัยขับเคลื่อน	ค่าเป้าหมาย	ตัววัดผลงาน / KPI	ขอบเขตความรับผิดชอบ/ เจ้าของ
ศูนย์ EVM 1				
ศูนย์ EVM 2				
ศูนย์ EVM 3				
ศูนย์ EVM n				

ตัวอย่างตารางการกระจายความรับผิดชอบของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP

## 10. การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ได้ตามเป้าหมาย

เมื่อหน่วยงานต่างๆ ได้รับเป้าหมายสร้างมูลค่า EP และที่มีความรับผิดชอบต่อปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP จะต้องจัดทำแผนงาน แผนปฏิบัติการ ที่จะทำให้หน่วยงานนั้นๆ สามารถบรรลุถึงค่าเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ที่รับผิดชอบได้



ตัวอย่างแผนงานเพื่อบรรลุค่าเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP

## 11. หลักการและปัจจัยในการจัดสรรเงินทุนและทรัพยากร

หลังจากหน่วยงานได้กำหนดแผนงานของแต่ละศูนย์ EVM อย่างชัดเจนแล้ว ต้องดำเนินการดังนี้

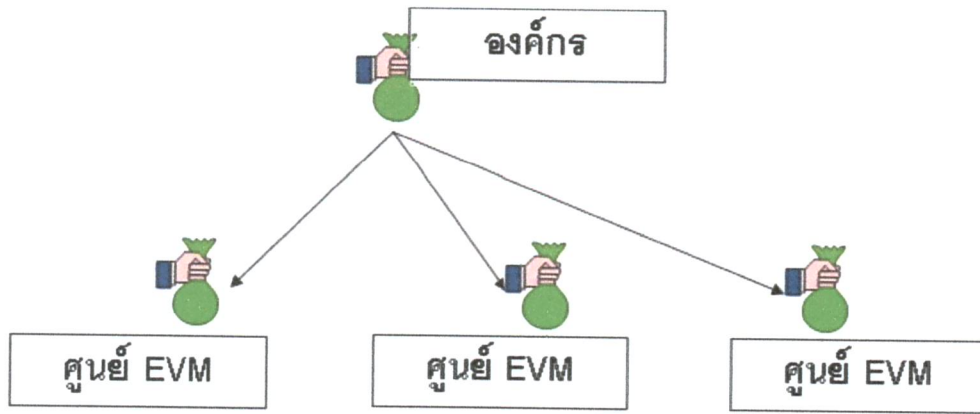
### 11.1 จัดทำงบประมาณประจำปีของแต่ละศูนย์ EVM

- งบประมาณปฏิบัติการ
- เงินทุนในระบบ EVM

### 11.2.ก จัดสรรเงินทุนรวมขององค์กรลงไปยังแต่ละศูนย์ EVM

#### หลักการจัดสรร

- ความต้องการเงินทุนของแต่ละศูนย์ EVM
- การจัดสรรเงินทุนและทรัพยากรขึ้นอยู่กับการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อจัดทำแผนธุรกิจและแผนวิสาหกิจ
- การจัดสรรเงินทุนลงมายังศูนย์ EVM เพื่อกระจายความรับผิดชอบต่อเงินทุน ไปยังศูนย์ EVM นอกเหนือจากความรับผิดชอบต่อรายได้และค่าใช้จ่าย
- การกระจายความรับผิดชอบต่อเงินทุนนั้นยังช่วยให้รัฐวิสาหกิจวางแผนการสำรองเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพด้วย กล่าวคือรัฐวิสาหกิจจะไม่สำรองเงินทุนมากกว่าหรือน้อยกว่าความจำเป็น



ตัวอย่างการกระจายเงินทุนลงมายังศูนย์EVM

+++++

## บทสรุป

### การจัดทำแผนดำเนินงานตามแนวทางบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)

\*\*\*\*\*

ในการจัดทำแผนธุรกิจและแผนงบประมาณขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งจะต้องดำเนินการจัดทำทั้งในระดับหน่วยงาน ระดับองค์กร ซึ่งจะต้องส่งให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอนุมัติก่อนเริ่มปีงบประมาณ (มกราคมของทุกปี) ตั้งแต่ปี 2552 เป็นต้นไป ขั้นตอนการจัดทำแผนให้นำแนวคิดตามระบบบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม โดยต้องมีการดำเนินการดังนี้

#### 1. องค์ประกอบของแผนธุรกิจ

แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ แผนงบประมาณ

#### 2. ขั้นตอนการจัดทำแผน

- การวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน
- การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์
- การจัดทำงบประมาณระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน

#### 3. มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง ตาม EP/ ROIC

เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพกับคู่แข่งชั้น เพื่อกำหนดเป้าหมายการสร้างมูลค่าเพิ่มและกระตุ้นพัฒนาตนเองให้

เหมาะสม

#### 4. การวิเคราะห์ความสามารถในการสร้างมูลค่าของหน่วยงาน

- วิเคราะห์ค่า EP ในอดีต
- วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า
- จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า
- จัดทำ EP Driver Model
- ทดสอบความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อน
- ทดสอบความควบคุมได้

#### 5. การกำหนดทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ในอนาคต

- วางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับทิศทาง
- จัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์

#### 6. การวางแผนสถานการณ์เพื่อเข้าใจค่า EP ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

- ตั้งสมมุติฐานสร้างแบบจำลองทางการเงิน
- วิเคราะห์ความไวของปัจจัย
- วิเคราะห์สถานการณ์จาก Financial Model

#### 7. การกำหนดเป้าหมายการสร้างมูลค่า

- กำหนดเป้าหมาย EP หรือ ROIC ทั้งในระดับองค์กรและหน่วยงาน ทุกปี
- กำหนดเป้าหมายจากระดับบนลงสู่ล่าง หรือล่างสู่บน จากปัจจัยขับเคลื่อนต่างๆ
- กระจายเป้าหมายไปยังปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP และผู้รับผิดชอบ

#### 8. การจัดทำแผนปฏิบัติการ

- กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ จัดทำแผนงาน
- แผนปฏิบัติการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

#### 9. การจัดสรรเงินทุนและทรัพยากร

- งบประมาณประจำปี ประกอบด้วยงบประมาณปฏิบัติการ เงินทุน
- จัดสรรเงินทุนไปยังหน่วยงาน หรือศูนย์ EVM
- จัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญของกลยุทธ์