

คู่มือการดำเนินงานด้าน EVM ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561

1. คู่มือการจัดทำแผนปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ อ.อ.ป.
(FIO Strategic Improvement Plan for Economic Profit)
2. คู่มือการจัดทำแผนดำเนินงานโดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
เชิงเศรษฐศาสตร์ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
3. คู่มือการวิเคราะห์โครงการลงทุน ตามระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
4. คู่มือการกำหนดผลตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูง ตามระบบบริหารจัดการเพื่อสร้าง
มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

คู่มือการดำเนินงานด้าน EVM ของ อ.อ.ป.

คู่มือการจัดทำแผนปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ อ.อ.ป.
(FIO Strategic Improvement Plan for Economic Profit)

คู่มือการจัดทำแผนปรับปรุงประสิทธิภาพ
การสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ 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 ในการวิเคราะห์โครงการลงทุนต่าง ๆ 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 จัดทำแผนปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี 2559 โดยคณะทำงาน EVM ของ อ.อ.ป. และการวิเคราะห์โครงการจัดทำแปลงสาธิตทดลองปลูกไม้ป่าตามบัญชีที่กรมป่าไม้กำหนดร่วมกับไม้เศรษฐกิจ (ปาล์มน้ำมัน)

2. แผนการดำเนินการปี 2560

ในการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) ปี 2560 ให้เพิ่มขึ้นจากค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ อ.อ.ป. ได้ดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอน ดังนี้

2.1 ทบทวนการปรับปรุงรายการทางบัญชี จากกำหนดนโยบายบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) พ.ศ. 2560 ตามนโยบายบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) พ.ศ. 2560 ดังนี้

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มุ่งมั่นที่จะผลักดันการนำนโยบายการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และพัฒนาระบบบริหารจัดการ EVM อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป.” จึงได้กำหนดให้นำการบริหารจัดการเพื่อสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

1. เป็นองค์กรที่สร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ มีการบริหารสินทรัพย์ขององค์กร และใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ตามศักยภาพ และมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

2. เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ภาครัฐ องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้จะประสานความร่วมมือ และมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. พนักงานจะต้องมีความรู้เรื่อง EVM โดยได้รับการอบรมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตามความเหมาะสมกับหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

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

5. กำหนดแนวทางในการให้ผลตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูง โดยเชื่อมโยงกับ EVM

6. กำหนดรายการปรับปรุงทางบัญชี เพื่อใช้ปรับปรุงงบการเงินให้เป็นงบทางเศรษฐศาสตร์สำหรับการคำนวณมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) จำนวน 8 รายการ

6.1 ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย

6.2 หนี้สินระยะสั้นและหนี้สินระยะยาวที่ไม่มีดอกเบี้ย

6.3 ค่าเผื่อการสูญเสี่ย

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)

7. กำหนดให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นศูนย์ EVM ในภาพรวม กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคแต่ละภาค สำนักอุตสาหกรรมไม้ สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ เป็นศูนย์ EVM และกำหนดให้สำนักงานกลางทุกสำนักรวมกันเป็นศูนย์ EVM

8. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้การสื่อสาร EVM เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึงทั้งองค์กร

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

2.3 การคำนวณผลงานค่า EP ปี 2560 จากการจัดทำกรอบการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2560 โดยมีกรอบการจัดทำงบประมาณ รายได้-รายจ่าย ปี 2560 ดังนี้

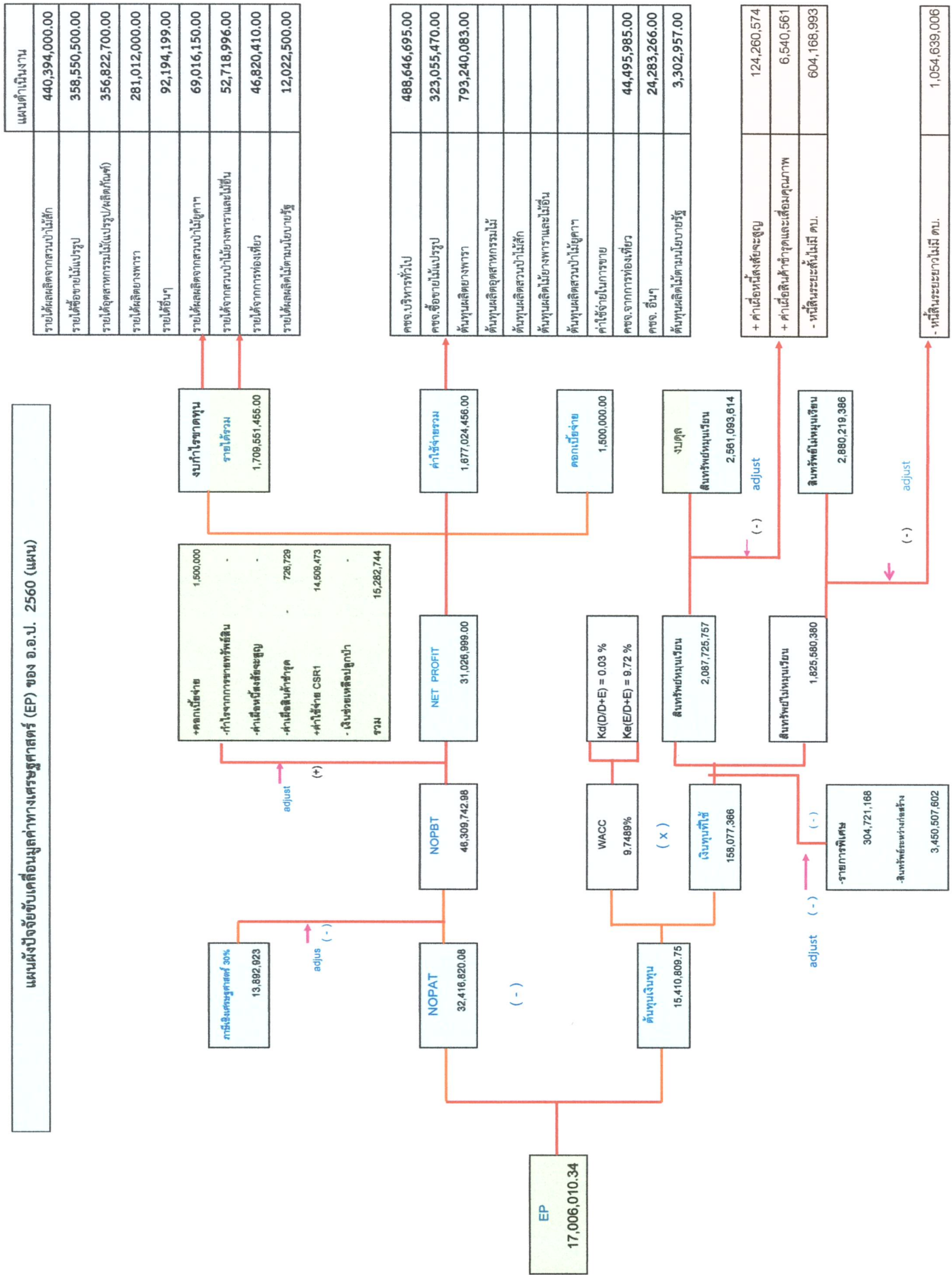
รายการ	2560
รายได้รวม	1709.55 ลบ.
รายจ่ายรวม	1678.52 ลบ.
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	31.03 ลบ.
EBITDA	47.54 ลบ.
ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)	17.01 ลบ.

2.4 จัดทำแผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees) ซึ่ง เป็นการ แยกแยะแสดงรายการองค์ประกอบที่ประกอบกันเป็นค่า EP โดยใช้ข้อมูลประมาณการทางการเงิน ปี 2560 ซึ่งประกอบด้วย รายได้ รายจ่าย งบดุล แสดงรายละเอียดปลีกย่อยออกไปให้มากที่สุด เพื่อคำนวณ กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT) และต้นทุนเงินทุน (CC-Capital Charge) ซึ่งจะทำให้สามารถ คำนวณค่า EP ได้ในที่สุด

รายการ	ปี 2557 (ผล)	ปี 2558 (ผล)	ปี 2559 (ผล)	ปี 2560 (แผน)
กำไรสุทธิ	280,903,654.05	-82,521,327.87	94,454,483.59	31,027,000.00
กำไรจากการดำเนินงาน (NOPAT)	227,161,940.99	(15,168,580.41)	71,154,916.72	32,416,820.78
เงินทุน (Invested Capital, IC)	627,658,471.82	592,181,272.37	456,140,525.60	158,077,366.19
WACC	10.12%	10.12%	9.76%	9.75%
ต้นทุนเงินทุน = IC*WACC	63,540,256.80	59,948,077.43	44,519,315.29	15,410,809.75
EP=NOPAT-CAPITAL CHARGE(IC*WACC)	163,621,684.18	(75,116,657.84)	26,635,601.43	17,006,011.04

หน่วย : บาท

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



ข้อมูลงบการเงิน อ.อ.ป. ประจำปี 2560

		แผนดำเนินงาน				
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">งบกำไรขาดทุน</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">รายได้รวม</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1,269,157,455.00</td> </tr> </table>	งบกำไรขาดทุน	รายได้รวม	1,269,157,455.00		รายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้สัก	-
	งบกำไรขาดทุน					
	รายได้รวม					
	1,269,157,455.00					
		รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป	358,550,500.00			
		รายได้อุตสาหกรรมไม้(แปรรูป/ผลิตภัณฑ์)	356,822,700.00			
		รายได้ผลิตยางพารา	281,012,000.00			
		รายได้อื่นๆ	92,194,199.00			
		รายได้ผลผลิตจากสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส	69,016,150.00			
	รายได้จากสวนป่าไม้ยางพาราและไม้อื่น	52,718,996.00				
	รายได้จากการท่องเที่ยว	46,820,410.00				
	รายได้ผลผลิตไม้ตามนโยบายรัฐ	12,022,500.00				
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">ค่าใช้จ่ายรวม</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1,677,024,456.00</td> </tr> </table>	ค่าใช้จ่ายรวม	1,677,024,456.00		คชจ.บริหารทั่วไป	426,705,055.00	
	ค่าใช้จ่ายรวม					
	1,677,024,456.00					
		คชจ.ซื้อขายไม้แปรรูป	323,055,470.00			
		ต้นทุนผลิตยางพารา	267,441,202.00			
		ต้นทุนผลิตอุตสาหกรรมไม้	213,689,396.00			
		ต้นทุนผลิตสวนป่าไม้สัก	187,424,402.00			
		ต้นทุนผลิตไม้ยางพาราและไม้อื่น	62,359,639.00			
		ต้นทุนผลิตสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส	62,325,444.00			
		ค่าใช้จ่ายในการขาย	61,941,640.00			
		คชจ.จากการท่องเที่ยว	44,495,985.00			
		คชจ. อื่นๆ	24,283,266.00			
	ต้นทุนผลิตไม้ตามนโยบายรัฐ	3,302,957.00				

2.5 จากแผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees/ Financial Driver Trees) พิจารณารายการที่สำคัญ ๆ ทางด้านรายได้ รายจ่ายและงบดุล ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อค่า EP อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งจะเป็นตัวแปรที่สำคัญ (Key Value Driver) พบว่ามีตัวแปรที่สำคัญ ๆ จากงบการเงิน 2560 ดังนี้

ตัวแปรที่สำคัญ	มูลค่า (ล้านบาท)
1. ด้านรายได้	
1.1 รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้สัก	440.39
1.2 รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป	358.55
1.3 รายได้ผลผลิตยางพารา	281.01
1.4 รายได้อุตสาหกรรมไม้(ไม้แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์)	356.82
1.5 รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส	69.02
1.6 รายได้สวนป่าไม้ยางพาราและไม้อื่น	52.72
1.7 รายได้การท่องเที่ยว	46.82
2. ด้านรายจ่าย	
2.1 รายจ่ายต้นทุนสินค้า	793.24
2.2 รายจ่ายบริหารและการขาย	488.65
3. ด้านต้นทุนเงินทุน	
3.1 เงินลงทุนปลูกสร้างสวนป่า	369.69

คณะทำงาน EVM ได้พิจารณาตัดตัวแปรรายการที่ 3 ออกไป เนื่องจากเห็นว่าเป็นตัวแปรที่มีปัญหาในการควบคุมเนื่องจาก

เงินลงทุนปลูกสร้างสวนป่า ปัจจุบันมีการลงทุนต่อเนื่องและในอนาคตจะอยู่ในระดับที่คงที่ ส่วนมากเป็นการลงทุนในอดีตไม่สามารถบริหารจัดการได้เนื่องจากเกิดขึ้นก่อน แต่ในอนาคตการลงทุนระยะยาวอาจนำมาพิจารณาบริหารจัดการได้ โดยเลือกลงทุนเฉพาะไม้เศรษฐกิจที่คุ้มค่าทางเศรษฐกิจ

ตัวแปรทางด้านรายได้ ทั้ง 7 ตัวแปรที่คัดเลือก ส่งผลกระทบต่อค่า EP โดยตรงทั้งทางบวกและทางลบ ส่งผลกระทบต่อค่า EP อย่างมีนัยสำคัญ และเป็นตัวแปรที่อยู่ในวิสัยที่จะผลักดันหรือบริหารจัดการได้

ในขณะที่ตัวแปรทางด้านรายได้ ผลผลิตไม้ตามนโยบายรัฐ เช่น ไม้ของกลางไม้ป่า นอกโครงการและรายได้อื่น ๆ เช่น การแผ้วถางป่า เงินชดเชยสวนป่า รายได้ค่าเช่า ฯลฯ เป็นรายได้ที่ไม่มีความแน่นอนขึ้นอยู่กับนโยบายรัฐและผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ เช่น กรมป่าไม้ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เป็นต้น จึงไม่สามารถบริหารจัดการได้

ตัวแปรทางด้านรายจ่าย มีตัวแปรที่สำคัญ 2 รายการ ประกอบด้วย รายจ่ายต้นทุนสินค้า และรายจ่ายบริหารและการขาย ในแต่ละตัวแปรพิจารณารายละเอียดองค์ประกอบเฉพาะที่สามารถบริหารจัดการได้ ไม่รวมค่าใช้จ่ายบุคลากรหรือค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างคงที่และยากต่อการควบคุม ดังนี้

ค่าใช้จ่ายตัวแปร (รวมส่วนกลางและส่วนภูมิภาค)	องค์ประกอบที่บริหารจัดการได้
1. รายจ่ายต้นทุนสินค้า	1.1 ค่าจ้างอื่น
	1.2 ค่าซ่อมแซม
	1.3 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น
	1.4 ค่าสาธารณูปโภค
	1.5 ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด
	1.6 ค่าปุ๋ยเคมี
	1.7 ค่าบำรุงรักษา (พาหนะ)
2. รายจ่ายบริหารและการขาย	2.1 ค่าจ้างอื่น
	2.2 ค่าซ่อมแซม
	2.3 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น
	2.4 ค่าเบี้ยเลี้ยง-ค่าเช่าที่พัก
	2.5 ค่าค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์
	2.6 ค่าเลี้ยงรับรอง
	2.7 ค่าสาธารณูปโภค
	2.8 ค่าสื่อสารโทรคมนาคม
	2.9 ค่าฝึกอบรม

2.6 สรุปตัวแปรที่สำคัญ (Key Value Driver) ที่มีค่าต่อ EP ในปี 2560

ตัวแปรที่สำคัญ (ด้านรายได้)	ตัวแปรที่สำคัญ (ด้านรายจ่าย)
1. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้สัก	1. รายจ่ายต้นทุนสินค้า
2. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป	2. รายจ่ายบริหารและการขาย
3. รายได้ผลผลิตยางพารา	
4. รายได้อุตสาหกรรมไม้(ไม้แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์)	
5. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส	
6. รายได้สวนป่าไม้ยางพาราและไม้อื่น	
7. รายได้การท่องเที่ยว	

ตัวแปรทางด้านรายได้ – รายจ่าย ทั้ง 9 ตัวแปร ส่งผลกระทบต่อค่า EP โดยตรง ทั้งทางบวกและลบ อย่างมีนัยสำคัญ และอยู่ในวิสัยที่จะบริหารจัดการได้ นำค่าตัวแปรที่สำคัญทั้ง 9 ตัวแปร มาทดสอบวิเคราะห์ค่าความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ที่ส่งผลต่อค่า EP ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ กำหนดเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงจากฐานรายได้ รายจ่ายปี 2560 จากฐาน -5 ถึง + 5 % ซึ่งจะได้ประมาณการค่า EP ดังนี้

Sensitivity Analysis : FIO - EVA 2017

ด้านรายได้

% 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

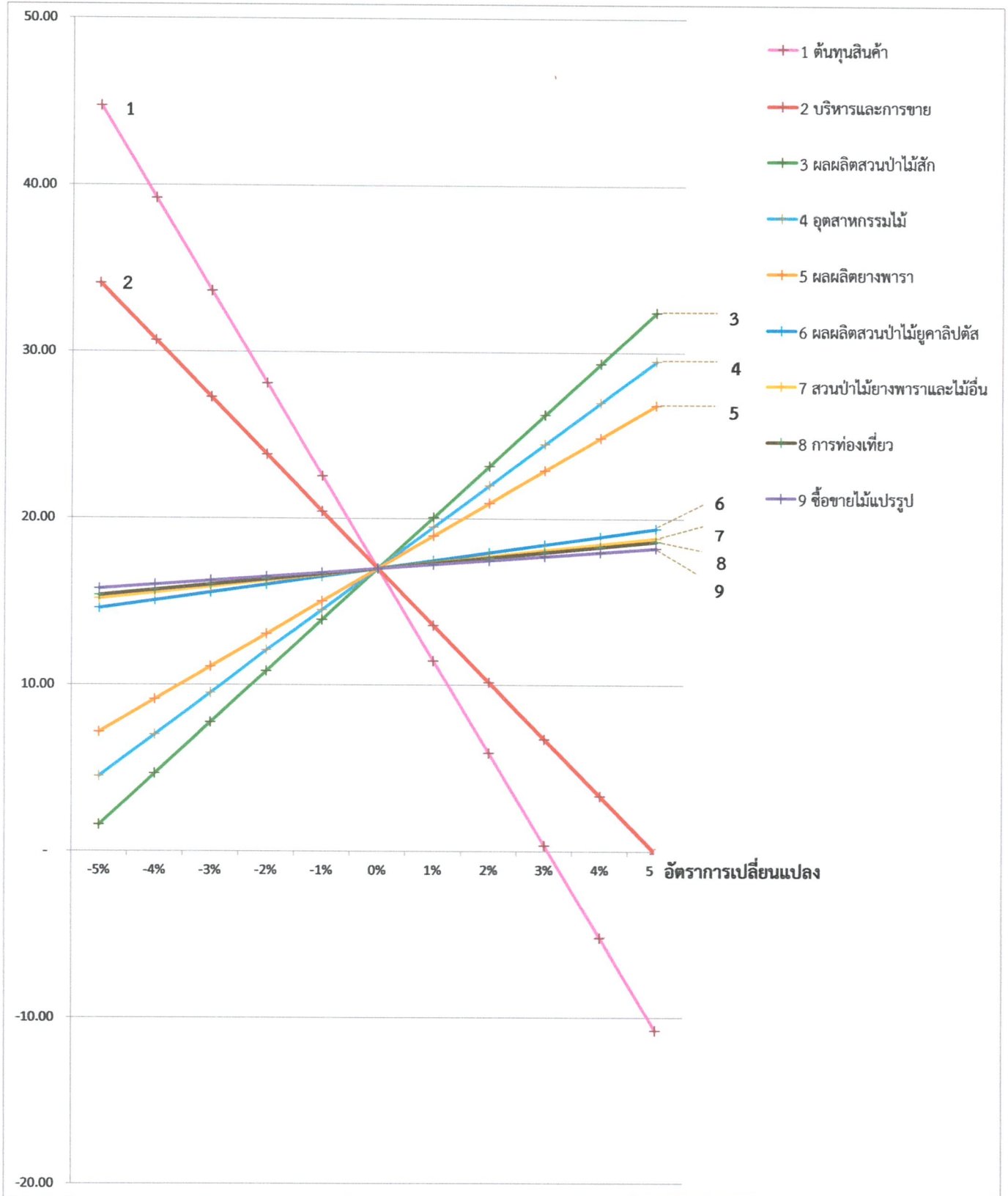
ด้านรายจ่าย

% 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

กราฟแสดงค่า EP ตามอัตราการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านรายได้ - รายจ่าย

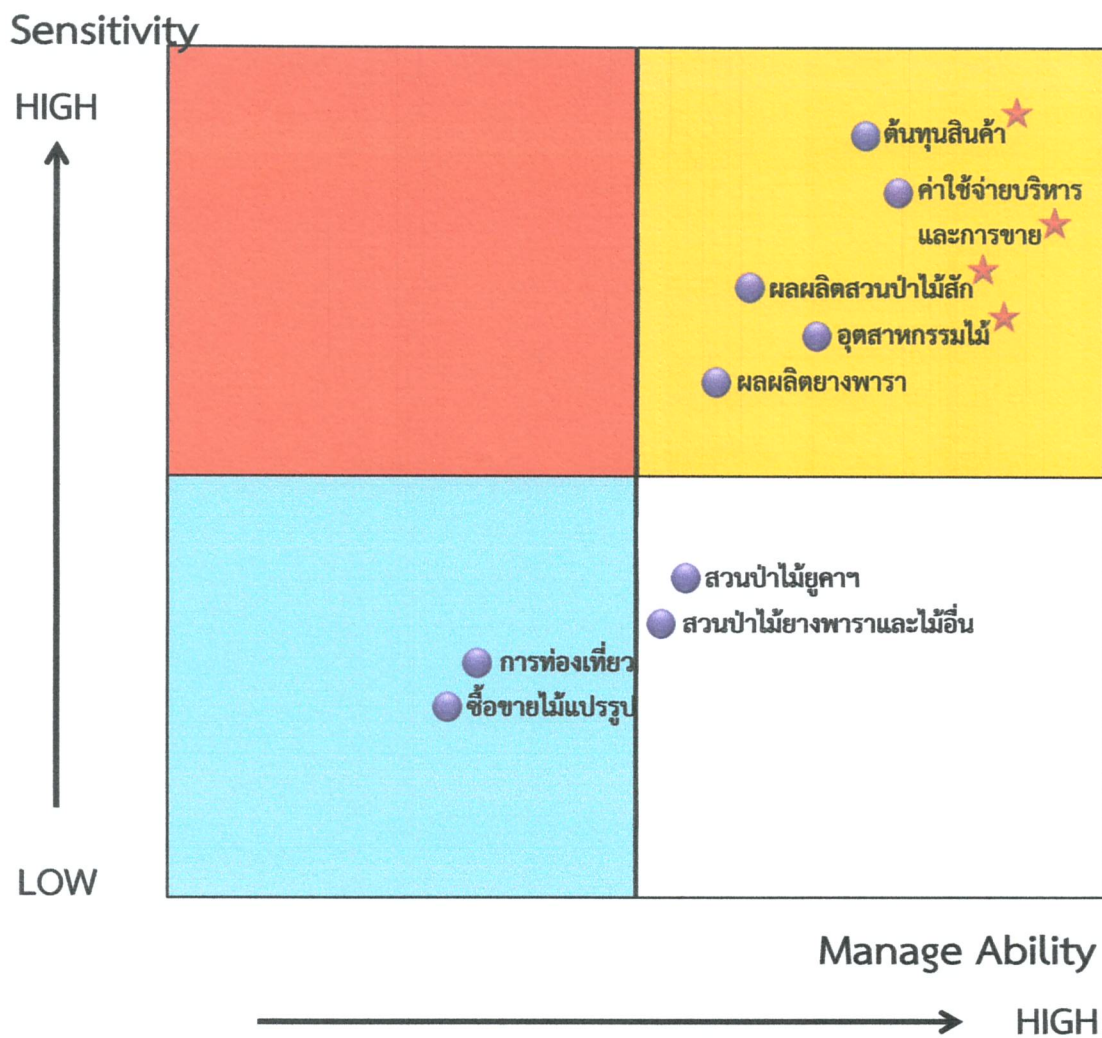
ค่า EP (ล้านบาท)



ข้อสมมุติฐานในการวิเคราะห์ เมื่อทดสอบตัวแปรใด ๆ ต้องกำหนดให้ตัวแปรอื่นๆ อยู่ในค่าคงที่เสมอ เมื่อนำค่ามาสร้างกราฟแสดงการเปลี่ยนแปลง จะได้กราฟแสดงให้เห็นอันดับค่า EP ดังภาพ

พิจารณาค่า EP ตามลำดับความมากน้อยของตัวแปรที่ส่งผลกระทบ นำมาพิจารณาจัดลำดับความยากง่ายในการบริหารจัดการตัวแปรโดยพิจารณาจากสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม ในปัจจุบันจะได้ผล ดังนี้

Matrix Analysis



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

ตามการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อผล EP (Sensitivity Analysis)	ตามความสามารถในการบริหารจัดการ (Manage Ability)
1. รายจ่ายต้นทุนสินค้า	1. รายจ่ายบริหารและการขาย
2. รายจ่ายบริหารและการขาย	2. รายจ่ายต้นทุนสินค้า
3. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้สัก	3. รายได้อุตสาหกรรมไม้ (แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์)
4. รายได้อุตสาหกรรมไม้ (แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์)	4. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้สัก
5. รายได้ผลผลิตยางพารา	5. รายได้ผลผลิตยางพารา
6. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส	6. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส
7. รายได้ผลผลิตสวนป่ายางพาราและไม้อื่น	7. รายได้ผลผลิตสวนป่ายางพาราและไม้อื่น
8. รายได้การท่องเที่ยว	8. รายได้การท่องเที่ยว
9. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป	9. รายได้ซื้อขายไม้แปรรูป

ในการจัดการเลือกปัจจัยหลักมาจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้าง EP จะพิจารณาตัวแปรที่มีนัยสำคัญต่อผล EP และที่สามารถนำมาบริหารจัดการได้อย่างมีนัยสำคัญ สามารถเพิ่มปริมาณการผลิตเพื่อเพิ่มราคาผลผลิตต่อหน่วยให้สูงขึ้น หรือสามารถจำหน่ายให้ได้ปริมาณที่มากขึ้น เพื่อสร้างรายได้ในภาพรวมให้สูงขึ้น โดยได้คัดเลือกปัจจัยหลักตามลำดับจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ จำนวน 4 ปัจจัยหลัก ดังนี้

1. รายจ่ายต้นทุนสินค้า เป็นส่วนที่สามารถบริหารได้ด้วยนโยบายประหยัด ผลิตสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมค่าใช้จ่ายทุกประเภท ตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออก มีมาตรการประหยัดและควบคุมให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน ทำให้มีกำไรมากขึ้น

2. รายจ่ายบริหารและการขาย เนื่องจากมีส่วนที่สามารถดำเนินการได้ ด้วยการจัดการค่าใช้จ่ายบางประเภทให้ลดลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

3. รายได้อุตสาหกรรมไม้ (แปรรูป/ ผลิตภัณฑ์) เนื่องจากสามารถแปรรูปไม้ให้มีคุณภาพ ผู้บริโภคมีแนวโน้มเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ที่ราคาสูงตามคุณภาพ อ.อ.ป. สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มได้ เช่น จัดทำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือเพิ่มรายได้จากการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้า/ การเพิ่มโอกาสในการซื้อของลูกค้าด้วยการใช้ระบบผ่อนชำระสินค้า/ การจัดส่งสินค้าร้านค้าอย่างรวดเร็ว และอำนวยความสะดวกถึงจุดรับของลูกค้า เป็นต้น

4. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้สัก เนื่องจากในปี 2560 ได้มีการปรับราคาจำหน่ายไม้ซุงสักสวนป่า การปรับราคาสูงขึ้น จึงน่าจะทำให้ อ.อ.ป. มีรายได้จากผลผลิตไม้สักเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาได้

สำหรับปัจจัยหลักที่เหลือนั้นจะมีผลต่อการเพิ่มค่า EP แต่ไม่นำมาจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ เนื่องจากไม่สามารถนำมาบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้เพิ่มขึ้นได้ จึงได้ดำเนินการไปตามแผนปกติ ดังนี้

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

2. รายได้ผลผลิตสวนป่ายางพาราและไม้อื่น เนื่องจากการทำไม้ตามรอบตัดฟันเมื่อครบรอบ 25 ปี ซึ่งมีกำหนดไว้ชัดเจนตามแผนงาน ไม่สามารถทำไม้ออกเพิ่มได้ตามแผนงานที่กำหนด เนื่องจากหากทำไม้ยางพาราเพิ่ม จะทำให้รายได้จากการผลิตน้ำยางพาราลดลงไปจากแผนงานที่กำหนด

3. รายได้การท่องเที่ยว ไม่นำมาบริหารเนื่องจาก ปัจจัยด้านรายได้เป็นสิ่งที่ควบคุมได้ยาก เนื่องจากเป็นสินค้าของความพอใจของผู้บริโภค และทางเลือกของผู้ใช้บริการมีทางเลือกมากขึ้นจากการบริการท่องเที่ยวในรูปแบบต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการในประเทศ และบางส่วนเป็นเงินค่าใช้จ่ายประเภท CSR

4. รายได้ผลผลิตยางพารา การเพิ่มผลผลิตยางพารายังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ และราคาน้ำยางพาราในตลาดโลกมีความผันผวนสูงในแต่ละปี ทำให้มีความเสี่ยงด้านราคาจึงยังไม่สามารถเพิ่มรายได้จากผลผลิตยางพาราได้อย่างชัดเจน

5. รายได้ผลผลิตสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส ยังสามารถบริหารจัดการด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการจำหน่าย เนื่องจากราคาตลาดต่ำ และยังไม่มียุทธศาสตร์ในการเพิ่มมูลค่าสินค้าที่เป็นรูปธรรม

3. แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการการสร้างค่า EP

วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มมูลค่า EP ของ อ.อ.ป. ในปี 2560 เป็นต้นไป โดยพิจารณาจาก Operational Driver Trees และ Financial Driver Trees ที่คัดเลือกจากฐานข้อมูลงบการเงินปี 2560 และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

เป้าหมาย

เพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายจากฐานปี 2560 จัดลำดับความสำคัญจากปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญและสามารถบริหารจัดการได้โดยเพิ่มค่า EP จากเป้าหมายที่กำหนดไว้ร้อยละ 1-5

แผนกลยุทธ์หลักต้นมูลค่า (Value Driver Tree)	ความเร่งด่วน
ด้านรายจ่าย	
1. แผนลดรายจ่ายบริหารและการขาย	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว
2. แผนลดรายจ่ายต้นทุนสินค้า	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว
ด้านรายได้	
3. แผนเพิ่มรายได้อุตสาหกรรมไม้	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว
4. แผนเพิ่มรายได้ผลผลิตสวนป่าไม้สัก	เร่งรัดดำเนินการโดยเร็ว

แนวทางการดำเนินงาน

- จัดทำแผนปฏิบัติการทุกกิจกรรม
- กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ ดำเนินงาน
- กำหนดระยะเวลาและค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด
- กำหนดระยะเวลาการติดตามประเมินผล

ดำเนินการติดตามประเมินผลโดยคณะทำงาน EVM อ.อ.ป. ตั้งแต่ต้นปี 2560

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ในการดำเนินงานตามแผนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความ EP เมื่อดำเนินการอย่างต่อเนื่อง คาดว่าจะสามารถสร้างความ EP ให้สูงขึ้นได้ และมีความเข้าใจในหลักการของการบริหารมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กรมากขึ้น

4. การเชื่อมโยงการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ (BSC) และ กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)

ในปี 2560 อ.อ.ป. ได้จัดทำแผนธุรกิจประจำปี โดยนำแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ที่ได้วางไว้ที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการตามสถานการณ์ความเร่งด่วนประจำปี 2560 และได้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ประจำปี 2560 โดยมีวิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำในการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้อย่างยั่งยืน”

ทั้งนี้ อ.อ.ป. ได้ดำเนินการให้สอดคล้องกับรายงานผลการศึกษาของที่ปรึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมี 4 มุมมอง คือ

4.1 มุมมองทางการเงิน

มุ่งสร้างกำไร แก้ปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน และหาแหล่งเงินทุน

4.2 มุมมองทางด้านลูกค้า

มุ่งบริการลูกค้าและหาลูกค้าใหม่

4.3 มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน

มุ่งปรับกระบวนการการผลิต การจำหน่าย แสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ

4.4 มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา

มุ่งปรับโครงสร้างการบริหาร พัฒนาบุคลากรและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

อ.อ.ป. ได้ทำการเชื่อมโยงแผนธุรกิจ แผนที่ยุทธศาสตร์และการสร้างความ EP สร้างกระบวนการสื่อสาร กำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดให้ชัดเจน ตลอดจนการถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ระดับปฏิบัติการ มีการติดตามติดตามประเมินผลเป็นระยะ ๆ และกำหนดให้รายงานผลการดำเนินงานผ่านช่องทางต่าง ๆ