

แผนปรับปรุงประสิทธิภาพ การสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ อ.อ.ป.

(FIO Strategic Improvement Plan for Economic Profit)

1. ความเป็นมา

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้นำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ตั้งแต่ปี 2549 ตามนโยบายของกระทรวงการคลัง โดยในปี 2549 และ 2550 เป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กร ก่อนที่จะมีการวัดความก้าวหน้าของผลงานค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit – EP) ตั้งแต่ปี 2551 เป็นต้นไป และ EVM เป็นเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานประจำปีของ อ.อ.ป. ทางด้านการดำเนินงานตามนโยบาย

ปี 2550 มีกิจกรรมพัฒนาระบบวัดผลงานค่า EP ในระดับองค์กร ปี 2549 เปรียบเทียบกับปี 2546 – 2548 และการเชื่อมโยงระบบ EVM เข้ากับกระบวนการดำเนินธุรกิจ โดยมีการพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อ EP โดยละเอียด การพัฒนาระบบบริหารจัดการในภาพรวมและการเชื่อมโยงผลงานค่า EP โดยมุ่งหวังว่าค่า EP จะเพิ่มสูงขึ้นตามเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขององค์กรที่มีความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐศาสตร์และส่งผลดีต่อภาพรวมของรัฐในที่สุด

ในปี 2551 อ.อ.ป. ได้นำระบบบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรโดย

1. ดำเนินการตามกิจกรรมเดิมของการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ในปี 2549 และปี 2550 ต่อเนื่องกันไป โดย

- มีการฝึกอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจ การดำเนินงานด้าน EVM อย่างต่อเนื่อง
- มีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ความแผนกลยุทธ์ 2551-2555 ตามแนวทาง Balanced Scorecard พิจารณาถึงความสมดุลระหว่างมุมมองทั้ง 4 ด้าน (4 Perspective)
- มีการเชื่อมโยงระบบ BSC กับระบบวัดผลงานค่า EP ขององค์กร โดย
 - กำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้าง EP
 - จัดลำดับความสำคัญของ Operational Driver Tree

จัดทำแผนผังปัจจัยที่ประกอบกันเป็นกำไรทางเศรษฐกิจศาสตร์
ขององค์กร

- ทบทวนระบบ BSC ขององค์กร/ จัดทำแผนธุรกิจ
- เชื่อมโยงระบบ BSC กับระบบ EVM

2. มีการนำแนวคิดระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ และการจัดทำแผนงบประมาณ ในปี 2552/ 2553/ 2554/ 2555 โดยจัดทำคู่มือในการจัดทำแผนธุรกิจ และการจัดทำแผนงบประมาณ ที่นำแนวคิดระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำ โดยมีการวิเคราะห์ และทำปัจจัยอื่นมาพิจารณาด้วย ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์ ศักยภาพองค์กร (SWOT Analysis) เป็นต้น

3. มีการใช้แนวคิดในเรื่องระบบ EVM ในการวิเคราะห์โครงการลงทุนต่างๆ โดยนำแนวคิดการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ มาวิเคราะห์โครงการลงทุนต่างๆ ได้แก่ โครงการปลูกไม้ยูคาลิปตัส เพื่อ MDF และเยื่อกระดาษ/ โครงการโรงไฟฟ้าชีวมวล เป็นต้น

4. มีการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามระบบ EVM โดยมีการคำนวณค่า EP ขององค์กร และวิเคราะห์ EP ขององค์กรที่ได้ และมีการรายงานผลค่า EP และความคืบหน้าการดำเนินงานระบบ EVM แก่ผู้บริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบภายใน/ คณะกรรมการบริหารฯ

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

2. การดำเนินการ

ในการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ ปี 2554 ให้เพิ่มขึ้นจากค่าเป้าหมายในปีที่ผ่านมา อ.อ.ป. ได้ดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอน ดังนี้

2.1 ทบทวนการปรับปรุงรายการทางบัญชี จากที่กำหนดไว้ในปี 2551/ 2552 มีรายการที่อยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุงรวม 8 รายการ คือ 1) ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย 2) หนี้สินหมุนเวียน/ หนี้สินระยะยาวที่ไม่มีดอกเบี้ย 3) ค่าเผื่อการสูญเสี่ย 4) ภาษีทางเศรษฐกิจศาสตร์ 5) สินทรัพย์ที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง ซึ่งรวมถึงการปลูกสร้างสวนป่าด้วย 6) ค่าใช้จ่ายเชิงบริการสังคม (Public Service Obligation: PSO) 7) รายการพิเศษ

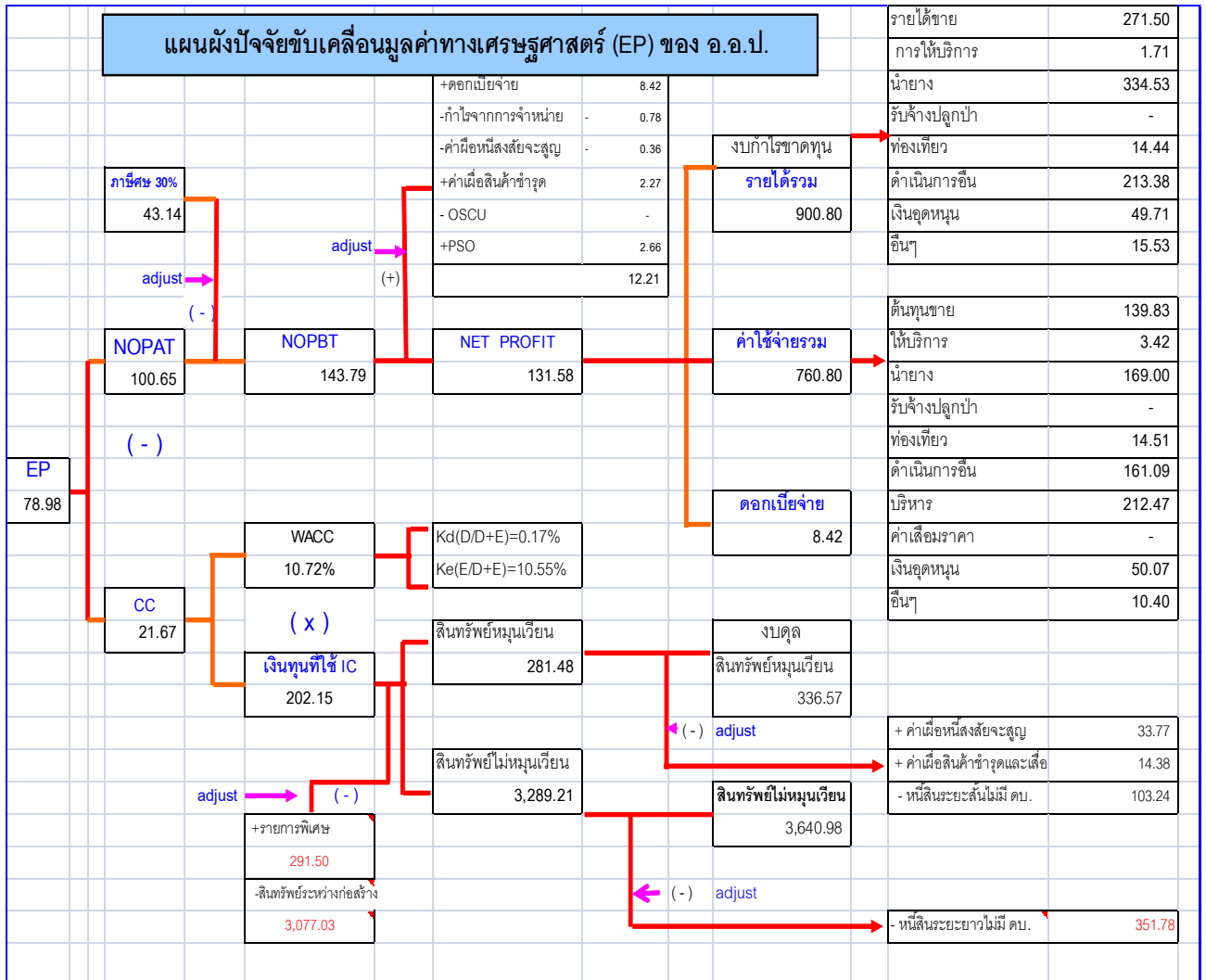
2.2 การจัดอบรมให้ความรู้ด้าน EVM แก่พนักงาน คณะทำงาน และผู้บริหารของหน่วยงาน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการนำ EVM มาใช้ในการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม และให้หน่วยงานผลิตคำนวณค่า EP ทุกไตรมาส

2.3 การคำนวณผลงานค่า EP ปี 2554 โดยใช้ข้อมูลงบการเงินปี 2554 (ไตรมาสที่ 2) เดือน มกราคม-มิถุนายน 2554 เป็นฐานในการวิเคราะห์โครงสร้างทางด้านรายได้ รายจ่าย แสดงรายการปรับปรุงทางบัญชี

2.4 จัดทำแผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees) ซึ่งเป็นการแจกแจงแสดงรายการองค์ประกอบ ที่ประกอบกันเป็นค่า EP โดยใช้ข้อมูลทางการเงินปี 2554 ซึ่งประกอบด้วย รายได้ รายจ่าย งบดุล แสดงรายละเอียดปลีกย่อยออกไปให้มากที่สุด เพื่อคำนวณกำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT) และต้นทุนเงินทุน (CC-Capital Charge) ซึ่งจะทำให้สามารถคำนวณค่า EP ได้ในที่สุด

: ข้อมูลจากงบการเงิน อ.อ.ป. ประจำปี 2554 ไตรมาสที่ 2 (มกราคม-มิถุนายน 2554)

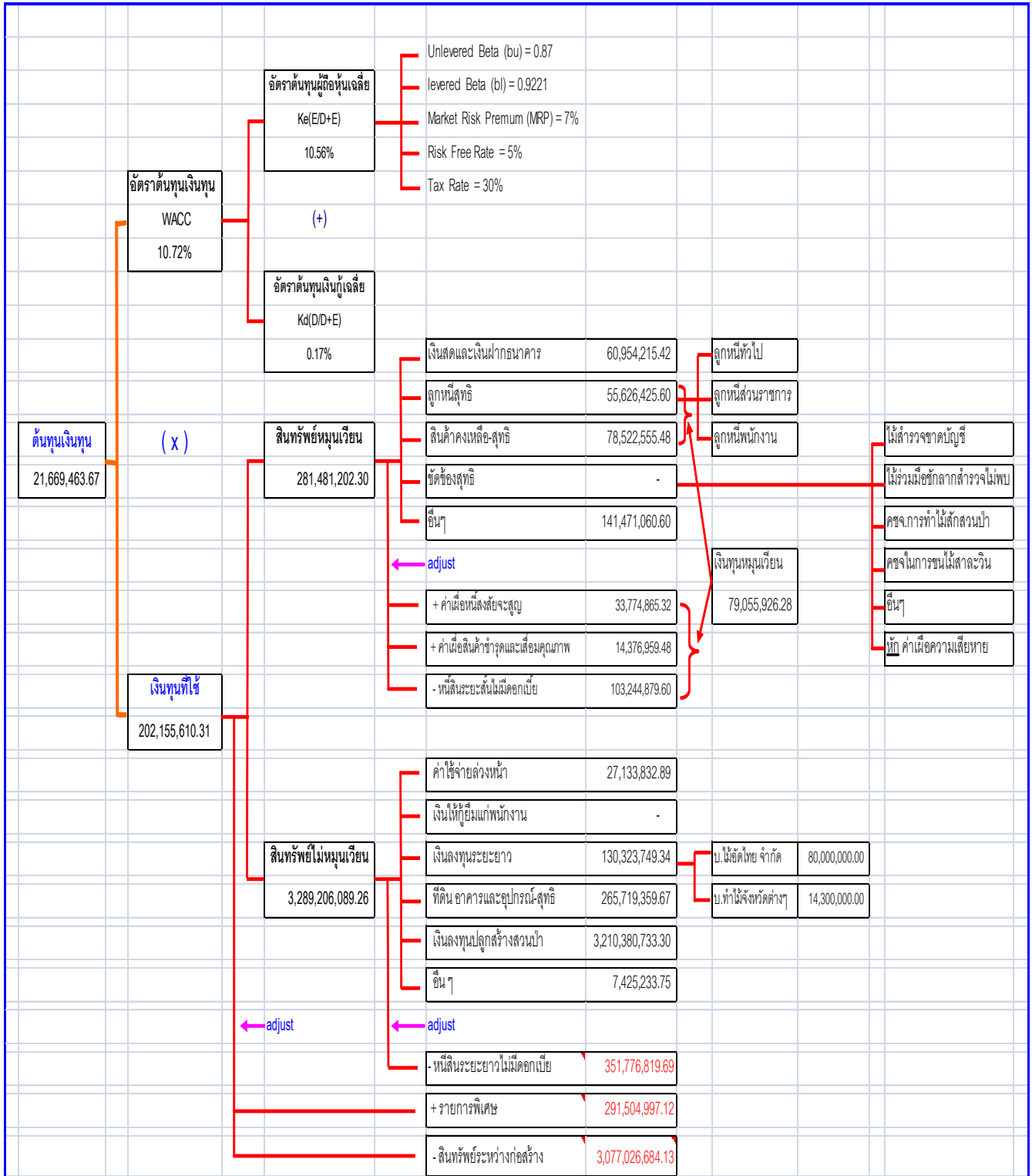
รายได้รวม	900.80	ล้านบาท
รายจ่ายรวม	769.22	ล้านบาท
กำไรสุทธิ	131.58	ล้านบาท
EP	78.98	ล้านบาท



ข้อมูลจากงบการเงิน อ.อ.ป. ประจำปี 2554 ไตรมาสที่ 2 (มกราคม-มิถุนายน 2554)

		ไม้สัก	224,801,344.24				
		ไม้ยูคาลิปตัส	21,106,762.82				
		ไม้กระยาเลยสวนป่า	2,846,648.88	ไม้ยาง	-		
				ไม้กระยาเลย	2,846,648.88		
		ไม้ป่านอกโครงการ	6,281,935.19	ไม้สัก	300,021.33		
	รายได้ขายไม้			ไม้กระยาเลย	5,981,913.86		
	413,134,015.09			ไม้สัก	-		
		ไม้ของกลาง	-	ไม้กระยาเลย	-		
				ไม้แปรรูปสักป่าธรรมชาติ	-		
				ไม้แปรรูปกระยาเลยป่าธรรมชาติ	-		
	รายได้เขตเขตพื้นที่สวนป่า	ไม้แปรรูป	145,091,316.77	ไม้แปรรูปสัก	-		
	50,136,927.12			ไม้แปรรูปกระยาเลย	292,263.20		
	รายได้นํ้ายางพารา	ผลิตภัณฑ์	6,796,616.69	ไม้แปรรูปสักสวนป่า	2,663,761.95		
	334,533,020.88			ไม้แปรรูปยูคาลิปตัส	-		
	รายได้การท่องเที่ยว	เศษไม้และอื่นๆ	6,650,986.00	ไม้แปรรูปซื้อมาขายไป	142,135,291.62		
	14,440,230.28						
	รายได้รับจ้างปลูกป่า	ไม้ส่วนลด	441,595.50	รายได้ค่าตอบแทนในการดูแลรักษา	471,881.58		
	-			รายได้ค่าประกันความเสี่ยง	380,883.82		
		คัตนํ้ายาไม้	24,235.20	รายได้จากการขนส่ง	7,727,599.78		
				รายได้จำหน่ายไม้สั้นและพื้น	494,181.02		
		อบไม้	1,091,398.15	รายได้ค่าจ้างทำไม้	1,795,812.61		
	รายได้รวม	รายได้ค่าบริการ	1,707,351.89	รายได้จากกองทุนสงเคราะห์สวนยาง	170,880.00		
	900,802,485.32			รายได้จากการใช้ประโยชน์ที่ดิน	67,272.08		
		ใส่ไม้	54,238.58	รายได้จากการจำหน่ายเศษยางพารา	9,151,747.78		
		รับจ้างเลื่อยซอมซอไม้	537,479.96	รายได้จากการจำหน่ายปีกไม้บาง	287,211.19		
				รายได้จากการจำหน่ายถ่าน	86,378.97		
	รายได้อื่นๆ			รายได้ค่าเช่า	2,506,209.36		
	86,850,940.06			รายได้คอกเม็ย	324,353.99		
				รายได้จากการรับบริจาค	526,137.57		
				รายได้เงินช่วยเหลือ OSCU	-		
				รายได้เงินอุดหนุนรัฐบาล	49,708,683.07		
				รายได้อื่นๆ	13,151,707.24		

: ข้อมูลจากงบการเงิน อ.อ.ป. ประจำปี 2554 ไตรมาสที่ 2 (มกราคม-มิถุนายน 2554)



2.5 จากแผนผังปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees)/ Financial Driver Trees พิจารณารายการที่สำคัญๆ ทางด้านรายได้ รายจ่ายและงบดุล ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อค่า EP อย่าง มี นัย ยะ สำ คัญ ทั้ง ใน เชิง บวก และ เชิง ลบ ซึ่ง จะ เป็น ตัว แปร ที่ สำ คัญ (Key Value Driver)

จากการพิจารณาของคณะทำงาน EVM พบว่ามีตัวแปรที่สำคัญๆ จากงบการเงิน 2554 (มกราคม-มิถุนายน 2554) ดังนี้

ตัวแปรที่สำคัญ	มูลค่า (ล้านบาท)
1. ด้านรายได้	
1.1 นายางพารา	343.684
1.2 ไม้สักสวนป่า	227.647
1.3 ไม้แปรรูปอื่น ๆ (ซื้อขายไม้แปรรูป)	142.135
1.4 ไม้ยูคาลิปตัสสวนป่า	21.160
1.5 ด้านท่องเที่ยว/ บริการ	14.901
1.6 ด้านอุตสาหกรรมไม้	11.902
2. ด้านรายจ่าย (รวมส่วนกลางและส่วนภูมิภาค)	
2.1 ต้นทุนขายสินค้าและบริการ	436.100
2.2 ค่าใช้จ่ายบริหาร	190.362
2.3 ค่าใช้จ่ายขายและบริการ	24.950
3. ด้านต้นทุนเงินทุน	
3.1 สินค้าคงคลัง	78.522
3.2 เงินลงทุนปลูกสร้างสวนป่า	3,210.380
3.3 เงินกู้ยืมระยะยาว	295.784

คณะทำงาน EVM ได้พิจารณาตัดตัวแปรรายการที่ 3 ออกไปทั้งหมด เนื่องจากเห็นว่าเป็นตัวแปรที่มีปัญหาในการควบคุมเนื่องจาก

สินค้าคงคลัง ถ้าลดลงได้จะส่งผลให้เกิดสภาพคล่องทางการเงิน และทำให้ค่าเงินลงทุน (Invested Capital) ลดลง แต่จะส่งผลกระทบต่อค่า NOPAT น้อย เนื่องจากสินค้าคงคลังมีต้นทุนส่วนหนึ่ง ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายอยู่ด้วย อีกประการหนึ่งในปีต่อๆ ไป เมื่อสินค้าคงคลังลดลงหรือไม่มีเลยก็ไม่จำเป็นต้องบริหารจัดการอีกต่อไป

เงินลงทุนปลูกสร้างสวนป่า ปัจจุบันมีการลงทุนต่อเนื่องและในอนาคตจะอยู่ในระดับที่คงที่ ส่วนมากเป็นการลงทุนในอดีต ไม่สามารถบริหารจัดการได้เนื่องจากเกิดขึ้นก่อน แต่ในอนาคตระยะยาว สามารถบริหารจัดการได้

เงินกู้ยืมระยะยาว เป็นภาระดอกเบี้ยจ่ายทุกปี ส่งผลถึง Nopat (ภาษีเศรษฐกิจศาสตร์)

ตัวแปรทางด้านรายได้ ทั้ง 6 ตัวแปรที่คัดเลือก ส่งผลกระทบต่อค่า EP โดยตรงทั้งทางบวก และทางลบ และเป็นตัวแปรที่อยู่ในวิสัยที่จะผลักดันหรือบริหารจัดการได้บ้างตามสมควร

ในขณะที่ตัวแปรทางด้านรายได้อื่นอีกจำนวนมาก เช่น ไม้ของกลาง ไม้ปานอกโครงการ การแผ้วถางป่า ฯลฯ เป็นสินค้าที่ไม่มีความแน่นอน ขึ้นอยู่กับนโยบายรัฐและผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน อื่นๆ เช่น กรมป่าไม้ กรมอุทยานแห่งชาติ เป็นต้น จึงไม่สามารถบริหารจัดการได้

ตัวแปรทางด้านรายจ่าย มีตัวแปรที่สำคัญ 3 รายการ ประกอบด้วย ต้นทุนขายสินค้าและบริการ ค่าใช้จ่ายขายและบริการ ค่าใช้จ่ายบริหาร ในแต่ละตัวแปร พิจารณารายละเอียดองค์ประกอบ เฉพาะที่สามารถบริหารจัดการได้ ไม่รวมค่าใช้จ่ายบุคลากร หรือค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างคงที่และยากต่อการควบคุม ดังนี้

ค่าใช้จ่ายตัวแปร (รวมส่วนกลางและส่วนภูมิภาค)	องค์ประกอบที่ควบคุมได้
1 ต้นทุนขายสินค้าและบริการ	1.1 ค่าซ่อมแซม 1.2 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น 1.3 ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ 1.4 ค่าสาธารณูปโภค
2 ค่าใช้จ่ายขายและบริการ	2.1 ค่าซ่อมแซม 2.2 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น 2.3 ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ 2.4 ค่าสาธารณูปโภค
3 ค่าใช้จ่ายบริหาร	3.1 ค่าซ่อมแซม 3.2 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น 3.3 ค่าสาธารณูปโภค

2.6 สรุปตัวแปรที่สำคัญ (Key Value Driver) ที่มีค่าต่อ EP ในปี 2554

ด้านรายได้

- | | |
|----------------------|--------------------------------------|
| 1. ไม้สักสวนป่า | 2. น้ำยางพารา |
| 3. ไม้ยูคาลิปตัส | 4. ไม้แปรรูปอื่นๆ (ซื้อขายไม้แปรรูป) |
| 5. ด้านอุตสาหกรรมไม้ | 6. ด้านท่องเที่ยว |

ด้านรายจ่าย

7. ต้นทุนขาย
8. ค่าใช้จ่ายขายและบริการ (รวมส่วนกลางและส่วนภูมิภาค)
9. ค่าใช้จ่ายบริหาร (รวมส่วนกลางและส่วนภูมิภาค)

นำค่าตัวแปรที่สำคัญทั้ง 9 ตัวแปร มาทดสอบวิเคราะห์ค่าความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ที่ส่งผลต่อค่า EP ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ กำหนดเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงจากฐานรายได้ รายจ่าย ปี 2554 จากฐาน - 5 ถึง + 5 % ซึ่งจะได้ค่า EP ดังนี้

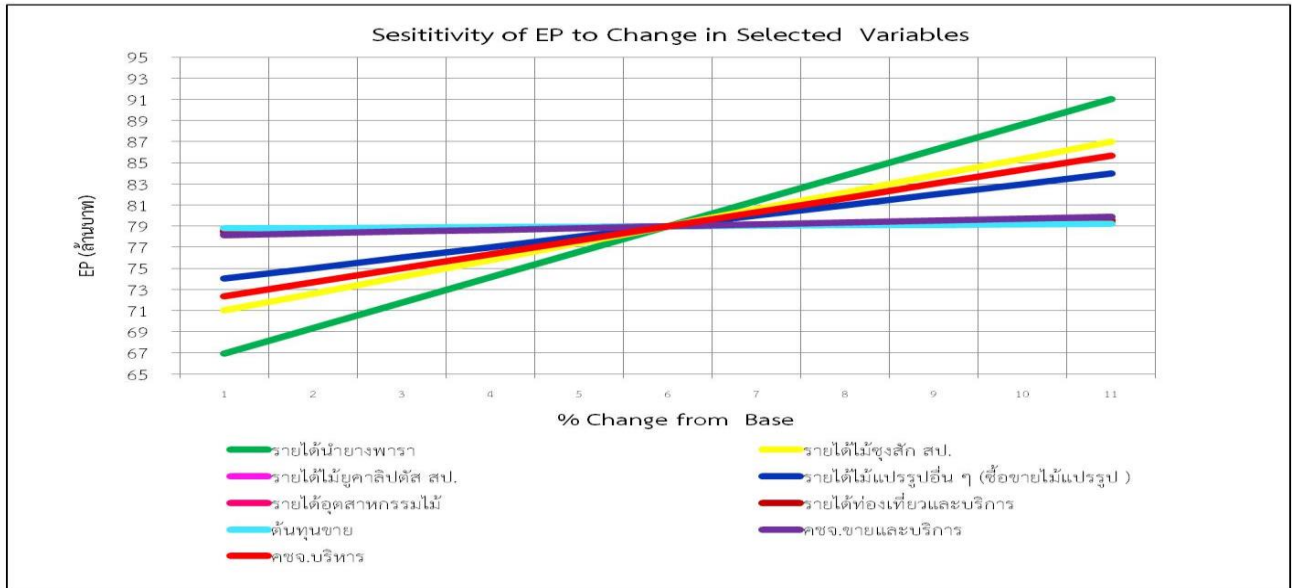
: ข้อมูลจากงบการเงิน อ.อ.ป. ประจำปี 2554 ไตรมาสที่ 2 (มกราคม-มิถุนายน 2554)

Sensitivity Analysis : FIO -EP 2011

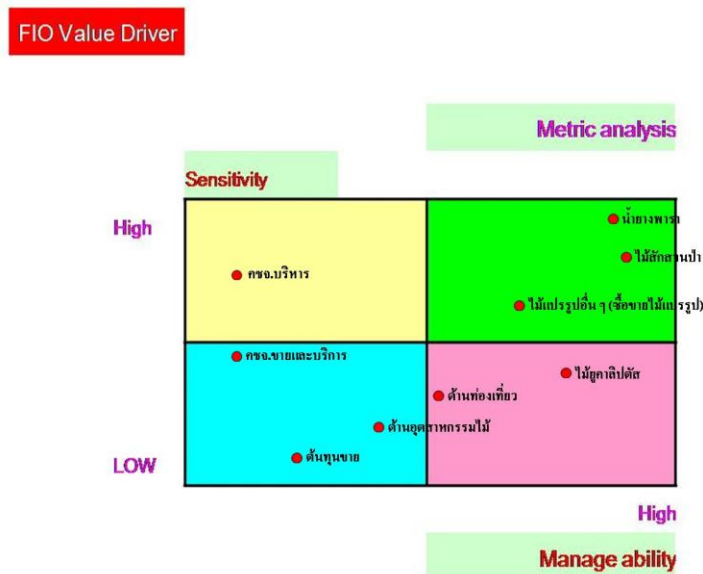
หน่วย : ล้านบาท

% Ch. From base	รายได้ไม้ซุงอัดสวนป่า	EP	รายได้ไม้ยูคาลิปตัสสวนป่า	EP	รายได้ไม้แปรรูปอื่นๆ (ซื้อขายไม้แปรรูป)	EP	รายได้น้ำยางพารา	EP	รายได้ด้านอุตสาหกรรมไม้	EP	รายได้ท่องเที่ยวและบริการ	EP	ต้นทุนขาย	EP	คชจ.ขายและบริการ	EP	คชจ.บริหาร	EP
-5%	-11.38	71.030	-1.06	78.257	-7.11	74.023	-17.18	66.969	-0.60	78.581	-0.75	78.476	-0.32	78.776	-1.25	78.124	-9.52	72.335
-4%	-9.11	72.623	-0.85	78.405	-5.69	75.018	-13.75	69.374	-0.48	78.664	-0.60	78.580	-0.25	78.820	-1.00	78.299	-7.61	73.667
-3%	-6.83	74.217	-0.63	78.553	-4.26	76.013	-10.31	71.780	-0.36	78.748	-0.45	78.685	-0.19	78.865	-0.75	78.474	-5.71	75.000
-2%	-4.55	75.810	-0.42	78.701	-2.84	77.008	-6.87	74.186	-0.24	78.831	-0.30	78.789	-0.13	78.909	-0.50	78.648	-3.81	76.332
-1%	-2.28	77.404	-0.21	78.849	-1.42	78.003	-3.44	76.592	-0.12	78.914	-0.15	78.893	-0.06	78.953	-0.25	78.823	-1.90	77.665
0%	-	78.997	-	78.997	-	78.997	-	78.997	-	78.997	-	78.997	-	78.997	-	78.997	-	78.997
1%	2.28	80.591	0.21	79.146	1.42	79.992	3.44	81.403	0.12	79.081	0.15	79.102	0.06	79.042	0.25	79.172	1.90	80.330
2%	4.55	82.185	0.42	79.146	2.84	80.987	6.87	83.809	0.24	79.164	0.30	79.206	0.13	79.086	0.50	79.347	3.81	81.663
3%	6.83	83.778	0.63	79.294	4.26	81.982	10.31	86.215	0.36	79.247	0.45	79.310	0.19	79.130	0.75	79.521	5.71	82.995
4%	9.11	85.372	0.85	79.442	5.69	82.977	13.75	88.621	0.48	79.331	0.60	79.415	0.25	79.175	1.00	79.696	7.61	84.328
5%	11.38	86.965	1.06	79.590	7.11	83.972	17.18	91.026	0.60	79.414	0.75	79.519	0.32	79.219	1.25	79.871	9.52	85.660

ข้อสมมุติฐานในการวิเคราะห์ เมื่อทดสอบตัวแปรใดๆ ต้องกำหนดให้ตัวแปรอื่นๆ อยู่ในค่าคงที่เสมอเมื่อนำค่ามาสร้างกราฟแสดงการเปลี่ยนแปลง จะได้กราฟแสดงให้เห็นอันดับค่า EP ดังภาพ



พิจารณาค่า EP ตามลำดับความมากน้อยของตัวแปรที่ผลกระทบ นำมาพิจารณาจัดลำดับความยากง่ายในการบริหารจัดการตัวแปร โดยพิจารณาจากสถานการณ์สิ่งแวดล้อมในปัจจุบันจะได้ผลดังภาพ



2.6 การจัดลำดับความสำคัญของตัวแปร

2.6.1 จัดลำดับตามการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อผล EP (Sensitivity Analysis)

- | | |
|--------------------------------------|----------------------|
| 1) น้ำยางพารา | 7) ด้านท่องเที่ยว |
| 2) ไม้สักสวนป่า | 8) ด้านอุตสาหกรรมไม้ |
| 3) ค่าใช้จ่ายบริหาร | 9) ต้นทุนขาย |
| 4) ไม้แปรรูปอื่นๆ (ซื้อขายไม้แปรรูป) | |
| 5) ค่าใช้จ่ายขายและบริการ | |
| 6) ไม้ยูคาลิปตัส | |

2.6.2 จัดลำดับตามความสามารถในการบริหารจัดการ (Manage Ability)

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------|
| 1) สักสวนป่า | 7) ต้นทุนขาย |
| 2) น้ำยางพารา | 8) ค่าใช้จ่ายบริหาร |
| 3) ไม้ยูคาลิปตัส | 9) ค่าใช้จ่ายขายและบริการ |
| 4) ไม้แปรรูปอื่นๆ (ซื้อขายไม้แปรรูป) | |
| 5) ด้านท่องเที่ยว | |
| 6) ด้านอุตสาหกรรมไม้ | |

นำตัวแปรในข้อ 2.6.2 มาจัดทำแผนปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้าง EP

3. แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้าง EP

วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มมูลค่า EP ของ อ.อ.ป. ในปี 2554 เป็นต้นไป โดยพิจารณาจาก Operational Driver Trees ที่คัดเลือกจากฐานข้อมูลปี 2554

เป้าหมาย เพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายจากฐานปี 2555 จัดลำดับความสำคัญจากปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญและสามารถบริหารจัดการได้

แผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ ดังนี้

แผนกลยุทธ์	ความเร่งด่วน
1.แผนจัดการผลผลิตและรายได้ไม้สักสวนป่า	
2.แผนลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร	
3.แผนจัดการผลผลิตน้ำยางพารา	
4. แผนเพิ่มรายได้ไม้แปรรูปอื่นๆ (ซื้อขายไม้แปรรูป)	
5. แผนปรับปรุงกระบวนการผลิตอุตสาหกรรมไม้	
6.แผนควบคุมต้นทุนขาย	
7.แผนควบคุมค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ	
8.แผนจัดการผลผลิตไม้ยูคาลิปตัสสวนป่า	

แผนปฏิบัติการ

- จัดทำแผนปฏิบัติการในแต่ละกลยุทธ์
- กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบ
- กำหนดระยะเวลาและค่าเป้าหมาย
- รายละเอียดตามภาคผนวก

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้าง EP เมื่อดำเนินการอย่างต่อเนื่อง คาดว่าจะสามารถสร้างค่า EP ให้สูงขึ้นได้ทุกปีและมีความเข้าใจในหลักการบริหารมูลค่าเพิ่มเศรษฐกิจศาสตร์มากขึ้น ซึ่งจะผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กรมากขึ้น
