



# แผนธุรกิจ

## ประจำปี 2552

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้  
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

สำนักนโยบายแผนและงบประมาณ

## คำนำ



แผนธุรกิจหรือแผนการดำเนินงาน ประจำปี 2552 ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นส่วนหนึ่งในยุทธศาสตร์ ที่จัดทำขึ้นโดยยึดหลักมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์(EVM) และ Balanced Scorecard ใช้สำหรับได้จัดทำแผนการดำเนินงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นศูนย์รวมความคิดเชิงกลยุทธ์ใช้เป็นกรอบและแนวทางปฏิบัติ เป็นเครื่องมือในการเร่งรัดปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงาน และแก้ไขปัญหา ข้อขัดแย้งต่างๆ และเป็นแนวทางในการตรวจสอบ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้ อ.อ.ป. บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด ภายใต้วิสัยทัศน์ “ **เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาป่าเศรษฐกิจ เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง** ”

แผนธุรกิจประจำปี 2552 ฉบับนี้หวังว่าจะเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานสำหรับผู้อ่าน เพื่อการมีส่วนร่วมของหน่วยงานต่างๆ ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย/เป้าประสงค์ ของ อ.อ.ป. ในการพัฒนาป่าเศรษฐกิจให้เป็นแหล่งสำรองวัตถุดิบไม้อย่างพอเพียงภายในประเทศ เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ทรัพยากรป่าไม้อย่างต่อเนื่อง เหมาะสมทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม

สำนักนโยบายแผนและงบประมาณ

# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)	ก
สารบัญ	ญ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ท
<b>บทที่ 1 สถานภาพทั่วไป</b>	<b>1</b>
1.1 สถานการณ์ปัจจุบัน	1
1) ความเป็นมา	1
2) สภาพโดยรวม	1
1.2 โครงสร้างการบริหารงาน	5
1.3 การแบ่งกลุ่มธุรกิจ (ปัจจุบัน)	7
<b>บทที่ 2 ทิศทางขององค์กร</b>	<b>8</b>
2.1 วิสัยทัศน์	8
2.2 พันธกิจ อ.อ.ป.	8
2.3 เป้าประสงค์	9
2.4 เป้าหมายการดำเนินงาน ปี 2549	9
<b>บทที่ 3 การวิเคราะห์สถานภาพของ อ.อ.ป.</b>	<b>13</b>
3.1 ปัจจัยภายใน	13
1) จุดแข็ง	13
2) จุดอ่อน	13
3.2 ปัจจัยภายนอก	14
1) โอกาส	14
2) ข้อจำกัด	14
<b>บทที่ 4 แผนกลยุทธ์</b>	<b>16</b>
4.1 ประเด็นปัญหา	16
4.2 การกำหนดมุมมองต่างๆภายใต้ Balanced Scorecard	17
4.3 การกำหนดกลยุทธ์	18

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5 แผนการตลาด</b>	<b>23</b>
5.1 สภาวะเศรษฐกิจโดยรวม	23
5.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม	24
5.3 ภาพรวมธุรกิจขององค์การอุตสาหกรรม	29
5.4 การแข่งขันด้านธุรกิจ	29
5.5 แผนการดำเนินงานด้านการตลาด	30
5.6 กลุ่มลูกค้าทางธุรกิจ	32
<b>บทที่ 6 แผนการบริหารจัดการ</b>	<b>33</b>
6.1 แผนการผลิต	33
6.2 แผนปฏิบัติการ 4 ปี (งบอุดหนุนจากรัฐบาล)	35
6.3 แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล	36
6.4 แผนบริหารการจัดการสารสนเทศ	36
6.5 การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน	37
6.6 กิจกรรมด้านบริการสังคมและบทบาทความรับผิดชอบต่อ	38
6.7 การประเมินและบริหารความเสี่ยง	39
<b>บทที่ 7 แผนการเงิน</b>	<b>41</b>
7.1 แผนการลงทุน	41
7.2 ประมาณการงบกำไรขาดทุน	43
7.3 ประมาณการงบกระแสเงินสด	44
7.4 การบริหารเงินกู้ (การคืนเงินกู้ และดอกเบี้ย)	45
<b>บทที่ 8 การประเมินผลและการทบทวนแผน</b>	<b>47</b>
8.1 การตรวจสอบภายใน	47
8.2 การบริหารแผนและการประเมินผล	47
8.3 การประเมินผลการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	48
8.4 การทบทวนแผน	50

## สารบัญ (ต่อ)

## หน้า

### ภาคผนวก

งบประมาณการ ปี 2552 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	1
งบประมาณลงทุน ประจำปี 2552 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	48
แผนปฏิบัติการ-กลยุทธ์ 2552-2555	60
แผนการชำระหนี้ ปี 2552 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	70
พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ 11 กรกฎาคม พ.ศ.2499	81
ร่างบันทึกข้อตกลงผลการดำเนินงาน	97
ข้อมูลพื้นที่สวนป่าโครงการ 1-5 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	112

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 แสดงผลการดำเนินงาน	2
ตารางที่ 1.2 สถานะทางการเงิน	3
ตารางที่ 1.3 แสดงความสามารถทำกำไร	4
ตารางที่ 1.4 อัตรากำลังปัจจุบัน	6
ตารางที่ 1.5 อัตรากำลังแยกตามหน่วยงาน	6
ตารางที่ 2.1 เป้าหมายรายได้และค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน ประจำปี 2552	10
ตารางที่ 2.2 ประมาณการด้านการลงทุน	11
ตารางที่ 5.1 การคาดการณ์เศรษฐกิจไทย ปี 2551-2552	23
ตารางที่ 5.2 ผลผลิตยางธรรมชาติของประเทศไทยแยกตามประเภท	24
ตารางที่ 5.3 ปริมาณการผลิตยาง	25
ตารางที่ 5.4 ผลผลิตยางธรรมชาติของประเทศไทย	25
ตารางที่ 5.5 ปริมาณการส่งออกยางของประเทศไทยแยกตามประเภท	26
ตารางที่ 5.6 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกยางพารารายเดือน	26
ตารางที่ 5.7 การผลิตเครื่องเรือนทำด้วยไม้	27
ตารางที่ 5.8 การจำหน่ายเครื่องเรือนทำด้วยไม้ภายในประเทศ	27
ตารางที่ 5.9 มูลค่าการส่งออกไม้และเครื่องเรือน	28
ตารางที่ 5.10 มูลค่าการนำเข้าไม้และผลิตภัณฑ์ไม้แผ่น	28
ตารางที่ 5.11 ประมาณการผลิตไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	29
ตารางที่ 6.1 ผลผลิตที่สำคัญ	33
ตารางที่ 6.2 ผลผลิตสินค้าอุตสาหกรรม	34
ตารางที่ 6.3 ผลผลิตธุรกิจสินค้าธุรกิจบริการ	34
ตารางที่ 6.4 แผนการดำเนินงานโครงการงบประมาณการอุดหนุนจากรัฐประจำปี 2552	36
ตารางที่ 6.5 แผนงาน/โครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	37
ตารางที่ 6.6 การประเมินความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง	39
ตารางที่ 7.1 งบประมาณลงทุนตามแผนงบประมาณ	41
ตารางที่ 7.2 งบประมาณเงินอุดหนุนภาครัฐ	42
ตารางที่ 7.3 งบประมาณกำไรขาดทุน	43
ตารางที่ 7.4 งบกระแสเงินสดประจำปี 2552	44
ตารางที่ 7.5 เปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ปี 2549-2552	45
ตารางที่ 7.6 ภาระหนี้ระยะยาวขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	45
ตารางที่ 7.7 วงเงินหนี้คงเหลือจากปี 2549	46
ตารางที่ 7.8 แผนการชำระหนี้ประจำปี 2552	46

## สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1.1 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน	2
แผนภาพที่ 1.2 แสดงสถานะทางการเงิน	3
แผนภาพที่ 1.3 ความสามารถทำกำไร	4
แผนภาพที่ 1.4 แผนผังโครงสร้างการบริหารองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	5
แผนภาพที่ 2.1 เป้าหมายรายได้และค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน ประจำปี 2552	10
แผนภาพที่ 6.1 การผลิตสินค้าในธุรกิจป่าไม้	33
แผนภาพที่ 7.1 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานปี 2549-2552	45

## บทที่ 1

### สถานการณ์ทั่วไป

#### 1.1 สถานการณ์ปัจจุบัน

##### 1) ความเป็นมา

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ได้รับการก่อตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานหนึ่งของกรมป่าไม้ เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2490 ต่อมาได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตั้งแต่วันที่ 25 กรกฎาคม 2499 โดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2517, พ.ศ. 2533, พ.ศ. 2542 ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ฉบับที่ 5) วันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ. 2546 ให้โอนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ไปเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง มี 6 ประการ ดังนี้

- (1) อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้
- (2) ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมป่าไม้ เช่น เกี่ยวกับการทำไม้ และเก็บหาของป่าแปรรูปไม้ ทำไม้อัด อบไม้ อัดน้ำยาไม้ กลั่นไม้ และประดิษฐ์ หรือผลิตวัตถุ หรือสิ่งของจากไม้ และของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกัน รวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้หรือของป่า
- (3) ปลูกสร้างสวนป่า คุ้มครองรักษาป่าไม้และบุงบุงป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
- (4) วิจัย ค้นคว้า และทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมไม้
- (5) ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้การปลูกฝังทัศนคติและความสำนึกในการคุ้มครองดูแลรักษาบุงบุงและพัฒนารักษาป่าไม้ รวมทั้งการจัดหาที่พักการอำนวยความสะดวกหรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวกับการทำสวนหรือกิจการอื่นใดเพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าว
- (6) ดำเนินธุรกิจ หรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

##### 2) สภาพโดยรวม

###### ● ผลการดำเนินงาน

นับแต่เริ่มก่อตั้ง อ.อ.ป. มีรายได้หลักจากการดำเนินธุรกิจป่าไม้ โดยเฉพาะการทำไม้จากป่าสัมปทานสำหรับรายได้จากอุตสาหกรรมไม้เป็นเพียงรายได้เสริมและต่อมาได้มีรายได้เพิ่มจากการทำไม้ออกจากสวนป่าที่ให้ผลผลิตได้แล้วแต่ยังไม่สามารถให้ผลผลิตได้อย่างเต็มที่ โดยสรุป อ.อ.ป. มีผลกำไรสุทธิตลอดมาจนถึงปี 2535 สืบเนื่องจากการปิดป่าดสัมปทานทำไม้ในปี 2532 ทำให้มีผลขาดทุนสุทธิตั้งแต่ปี 2536 เป็นต้นมา และเริ่มมีกำไรในปี 2546 เนื่องมาจากอ.อ.ป. ได้มีการปรับโครงสร้างหนี้และปริมาณขายน้ำยางพาราเพิ่มขึ้น เนื่องจากสวนป่ายางพาราเริ่มให้ผลผลิตน้ำยางรวมทั้งราคาน้ำยางพาราและไม้ซุงสักสวนป่า มีราคาสูงขึ้นทำให้ผลการดำเนินงานตั้งแต่ปี 2546 มีกำไรจนถึงปัจจุบัน



จากตารางที่ 1.1 ผลการดำเนินงานปี 2549-2552 และ แผนภูมิที่ 1.1 แสดงให้เห็นว่าอ.ป.มีกำไรเพิ่มขึ้นโดยตลอด และในปี 2551 มีกำไรสุทธิประมาณการ 167.48 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2550 จำนวน 40.73 ล้านบาท เนื่องจากโดยภาพรวมมีปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้นและราคาขายสูงขึ้น

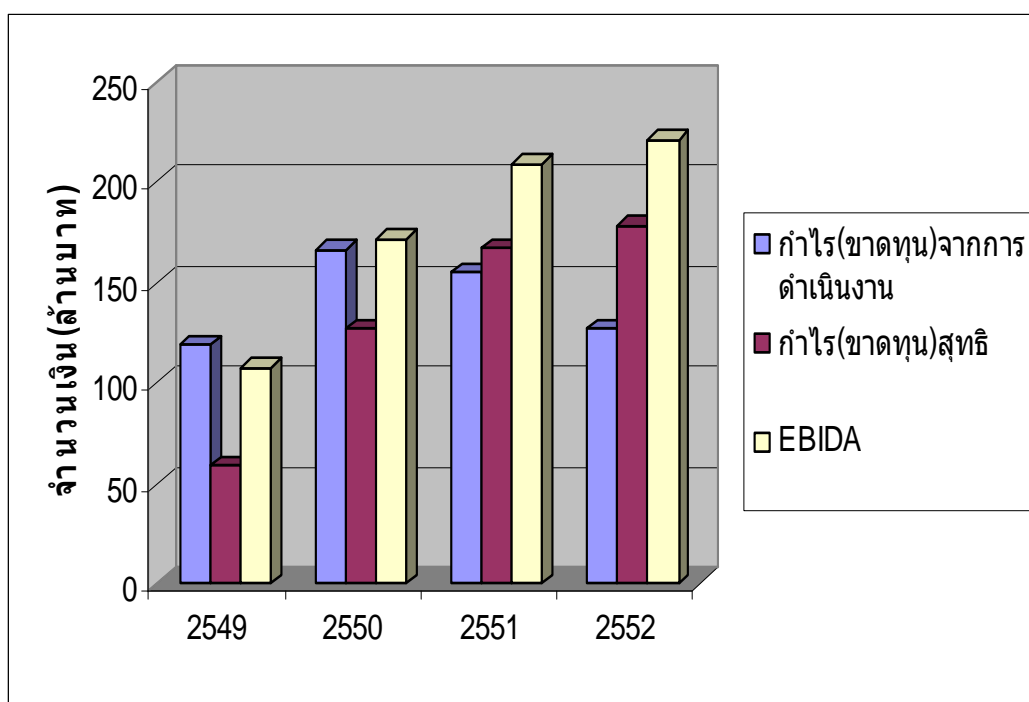
ตารางที่ 1.1 แสดงผลการดำเนินงาน

หน่วย : ล้านบาท

ผลการดำเนินงาน	2549	2550	2551*	2552**
รายได้รวม	1,410.21	1,528.55	1,389.63	1,553.05
รายจ่ายรวม	1,354.50	1,401.80	1,222.15	1,375.05
กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน	119.00	166.00	155.00	127.00
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	55.71	126.75	167.48	178.00
<b>EBIDA</b>	<b>108.23</b>	<b>171.68</b>	<b>209.33</b>	<b>220.97</b>

\* อยู่ระหว่างการตรวจรับรองจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

\*\* ประมาณการ



แผนภาพที่ 1.1 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน

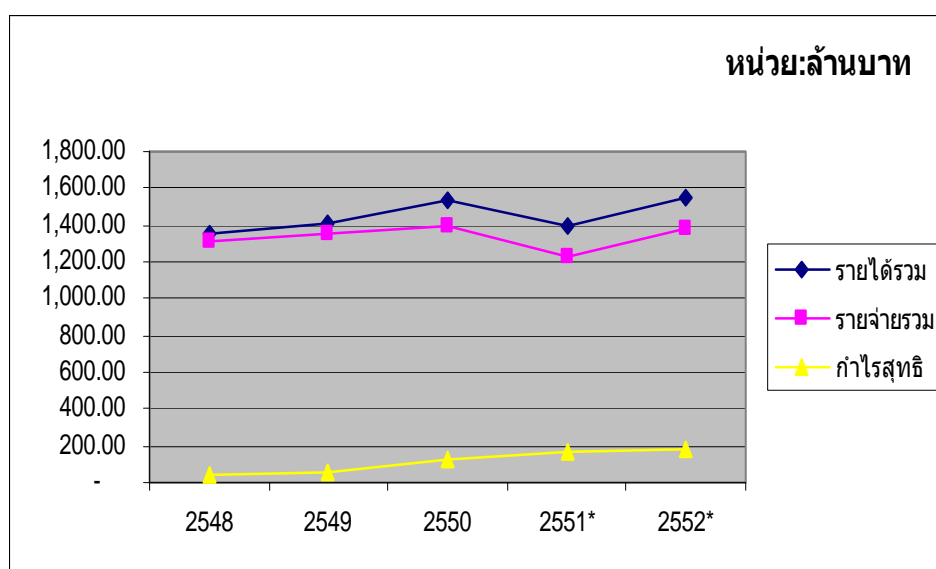
ตารางที่ 1.2 สถานะทางการเงิน

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	2548	2549	2550	2551*	2552**
ทรัพย์สิน	2,967.32	3,029.97	3,032.92	3,213.65	3,387.98
หนี้สิน	1,158.60	1,069.40	915.81	929.06	926.09
● หนี้สินหมุนเวียน	330.05	272.20	172.61	186.45	181.45
● หนี้สินไม่หมุนเวียน	828.55	719.20	743.20	742.61	744.64
ส่วนทุน	1,808.72	1,960.57	2,117.11	2,284.59	2,461.89

\* อยู่ระหว่างการตรวจรับรองจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

\*\* ประมาณการ



แผนภาพที่ 1.2 แสดงสถานะทางการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 อ.อ.ป.มีมูลค่าสินทรัพย์รวม 3,213.65 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2550 จำนวน 180.73 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 5.62 ส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นจากรายการเงินลงทุนการปลูกสร้างสวนป่า ด้านหนี้สินรวม มีจำนวน 929 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2550 จำนวน 13.25 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.42 ส่วนโครงสร้างหนี้สินแบ่งเป็นหนี้สินหมุนเวียนและหนี้สินไม่หมุนเวียน คิดเป็นร้อยละ 5.80 และ 23.11 เมื่อเทียบกับสินทรัพย์รวมทั้งหมด หรือคิดเป็นร้อยละ 20.07 และ 79.93 เมื่อเทียบกับหนี้สินรวม สำหรับส่วนของทุน ณ 31 ธันวาคม 2551 มีจำนวน 2,284.59 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2550 จำนวน 167.48 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 7.33 ส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นจากรายการกำไรสะสม

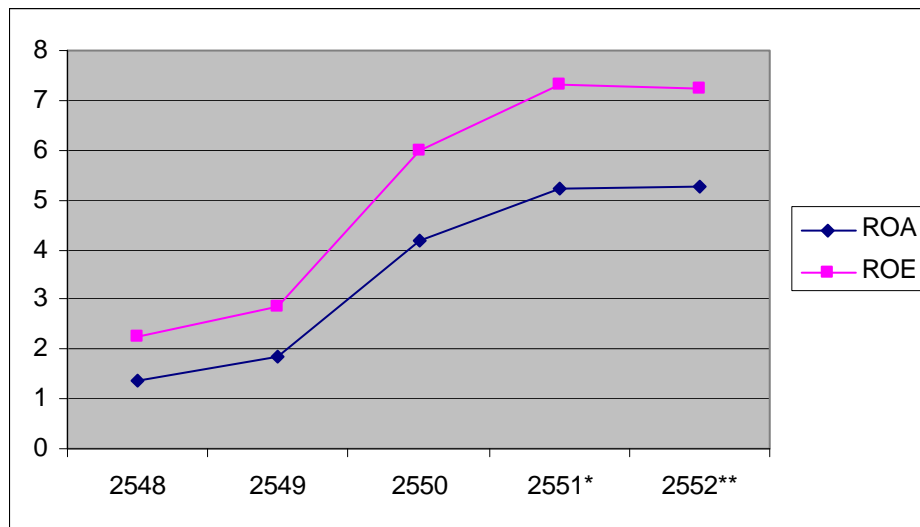
- **ความสามารถทำกำไร (Profitability Ratio)**

ผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ในช่วงปี พ.ศ.2545 มีผลประกอบการขาดทุน และขาดสภาพคล่องทางการเงินในการดำเนินงาน เนื่องจากมีภาระดอกเบี้ยจ่ายต่อปีก่อนข้างมาก หลังจากที่มีการปรับโครงสร้างหนี้กับธนาคาร อ.อ.ป. มีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นมา

เมื่อพิจารณาจากอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด (ROA) และอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ตั้งแต่ปี 2548-2551 มีอัตราส่วนมากกว่า 1 ทุกปี โดยในปี 2551 มีอัตราส่วน ROA และ ROE คิดเป็นร้อยละ 5.21 และ 7.33 ตามลำดับ ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2550 ทั้ง 2 รายการ ซึ่งเกิดจากผลประกอบการในปี 2551 มีกำไรสุทธิสูงขึ้น

ตารางที่ 1.3 แสดงความสามารถทำกำไร

	2548	2549	2550	2551*	2552**
Net Profit	40.78	55.71	126.75	167.48	178.00
Total Asset	2,967.32	3,029.97	3,032.92	3,213.65	3,387.98
Equity	1,808.72	1,960.57	2,117.11	2,284.59	2,461.89
ROA	1.37%	1.84%	4.18%	5.21%	5.25%
ROE	2.24%	2.84%	5.99%	7.33%	7.23%

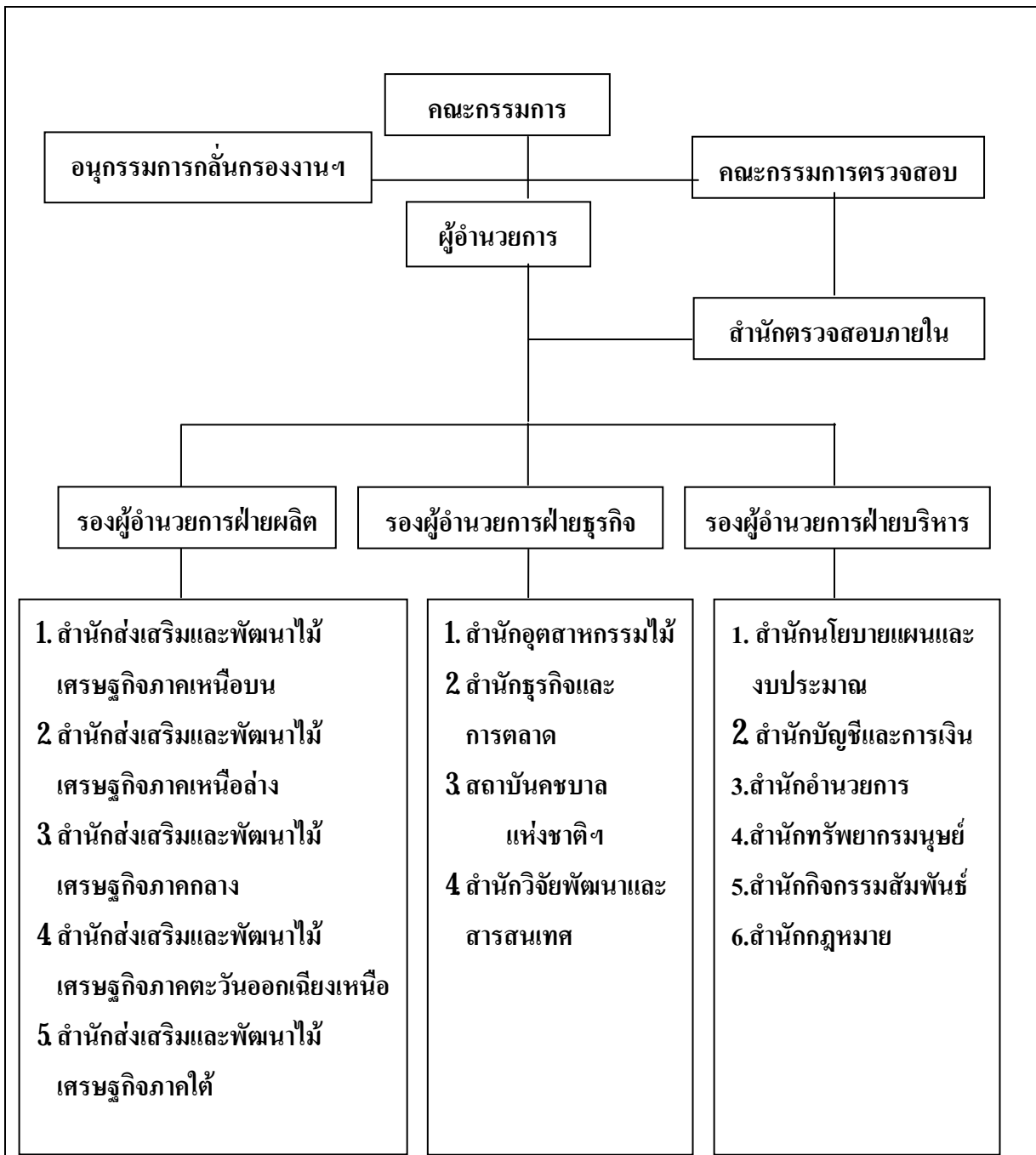


แผนภาพที่ 1.3 ความสามารถทำกำไร

โดยสรุปภาพรวม อ.อ.ป.จะเห็นว่าผลกำไรเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2548 เป็นต้นมา โดยในระหว่าง ปี 2550-2551 และคาดการณ์ปี 2552 กิจการมีความสามารถทำกำไรจากการบริหารสินทรัพย์ได้ดีมาก และมีกำไรพอที่สามารถจะจ่ายผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นได้

## 1.2 โครงสร้างการบริหารงาน

โครงสร้างการบริหารงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในปัจจุบันประกอบด้วยคณะกรรมการ ซึ่งมี ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นประธาน หัวหน้ากลุ่มภารกิจในกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมซึ่งปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมอบหมาย อธิบดีกรมป่าไม้ อธิบดีกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช และผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นกรรมการ โดยตำแหน่ง และกรรมการอื่นๆ คณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง อีกไม่เกิน 9 คน ในจำนวนนี้ จะต้องเป็นผู้แทนกระทรวงการคลัง 1 คน คณะกรรมการมีอำนาจและ หน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมดูแลโดยทั่วไป และการดำเนินกิจการ ให้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บัญชาการ แผนภาพที่ 1.4 แผนผังโครงสร้างการบริหารองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



ปัจจุบันโครงสร้าง จำแนกกลุ่มการบริหารออกเป็น 16 หน่วยงาน แต่แบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือ

ฝ่ายบริหาร	จำนวน	6	หน่วยงาน
ฝ่ายผลิต	จำนวน	5	หน่วยงาน
ฝ่ายธุรกิจ	จำนวน	4	หน่วยงาน
หน่วยงานที่ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการ	จำนวน	1	หน่วยงาน

ตารางที่ 1.4 อัตรากำลังปัจจุบัน

หน่วย : คน

บุคลากร	2547	2548	2549	2550	2551
1. พนักงาน	913	889	887	847	876
2. พนักงานปฏิบัติการ	492	466	443	420	375
3. พนักงานสัญญาจ้าง	490	467	470	463	389
<b>รวม</b>	<b>1,895</b>	<b>1,822</b>	<b>1,800</b>	<b>1,730</b>	<b>1,640</b>

มีอัตรากำลังจำนวน 3,089 อัตรา และอัตราสำรอง 519 อัตรา รวมทั้งสิ้น 3,608 อัตรา บุคลากรปัจจุบัน ธันวาคม 2551 รวมทั้งหมด 1,640 คน ประกอบด้วยพนักงาน 876 คน พนักงานปฏิบัติการ 375 คน พนักงานสัญญาจ้าง 362 คน พนักงานปฏิบัติการสัญญาจ้าง 27 คน

ตารางที่ 1.5 อัตรากำลังแยกตามหน่วยงาน ประกอบด้วย

สังกัด	พนักงาน	พนักงานปฏิบัติการ	พนักงานสัญญาจ้าง	กรอบอัตรา
อ.อ.ป.	12	-	-	14
ส.อ.	30	13	13	69
ส.ตส.	12	1	-	23
ส.บง.	43	-	1	57
ส.กส.	14	-	1	25
ส.ทม.	14	-	2	34
ส.นผ.	15	-	1	27
ส.วส.	18	1	-	65
ส.กม.	11	1	-	19
ส.ศน.	239	185	75	833
ส.ศส.	94	48	45	411
ส.ศก.	66	23	36	181
ส.ศอ.	88	24	25	294
ส.ศต.	77	18	56	254
ส.คช.	59	27	97	433
ส.อก.	67	29	36	299
ส.ธต.	17	5	1	51
อัตราสำรอง				519
<b>รวม</b>	<b>876</b>	<b>375</b>	<b>389</b>	<b>3,608</b>

### 1.3 การแบ่งกลุ่มธุรกิจ (ปัจจุบัน)

ปัจจุบัน อ.อ.ป. ได้กำหนดแผนงานกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

#### 1. ธุรกิจป่าไม้ ประกอบด้วย

- การผลิตไม้จากสวนป่า อ.อ.ป. นับเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สุดของประเทศ โดยในปี 2550 อ.อ.ป. เป็นผู้ครอบครองพื้นที่ป่าเศรษฐกิจรายใหญ่ของประเทศกว่า 1.16 ล้านไร่ ประกอบด้วยโครงการสวนป่าโครงการที่ 1-4 และพื้นที่สวนป่าที่ได้รับมอบเพิ่มจากกรมป่าไม้ โดยมีพื้นที่ของ อ.อ.ป. ประมาณ 804,967 ไร่ ซึ่งมีศักยภาพในการพัฒนาเพื่อเพิ่มผลผลิตกว่า 605,000 ไร่ ได้รับมอบพื้นที่สวนป่าจากกรมป่าไม้แล้ว 356,343 ไร่ ซึ่งจะมีการดำเนินการรับมอบระหว่างปี 2552 เป็นจำนวน 364,813.09 ไร่ อันประกอบด้วย

พื้นที่รับมอบ ส.ศน.	128,486.00	ไร่
พื้นที่รับมอบ ส.ศล.	77,784.03	ไร่
พื้นที่รับมอบ ส.ศก.	77,709.46	ไร่
พื้นที่รับมอบ ส.อน.	80,833.60	ไร่

พื้นที่ป่าเศรษฐกิจที่มีของ อ.อ.ป. เมื่อลงทุนและพัฒนาต่อเนื้ออย่างสมบูรณ์ จะสามารถให้ผลผลิตอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง ซึ่งยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด

อ.อ.ป. เป็นผู้ผลิตไม้ซุงสักสวนป่าเพื่อการใช้สอยภายในประเทศมากที่สุด หากขาดการปรับปรุงพัฒนาสวนป่าให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สวนป่าภาคเอกชนจะเป็นคู่แข่งที่สำคัญในอนาคตของ อ.อ.ป. และการส่งออกไม้สักไปยังต่างประเทศนั้น อ.อ.ป. ได้รับอนุญาตจากรัฐบาลให้ดำเนินการโดยเฉพาะเท่านั้น นอกจากนี้ อ.อ.ป. ยังมีบทบาทในการรวบรวมข้อมูลการปลูกป่าของเกษตรกร และข้อมูลทางการตลาดเพื่อกำหนดแนวทางในการช่วยเหลือเกษตรกรผู้ปลูกไม้สักในอนาคต รวมทั้งมีการจัดตั้งตลาดการค้าไม้สัก สวนป่าที่กรุงเทพฯ ปริมาณและตามภูมิภาคต่างๆ

สำหรับไม้ยูคาลิปตัส อ.อ.ป. และผู้ปลูกไม้ยูคาลิปตัส อ.อ.ป. เป็นผู้ผลิตรายใหญ่ ยังไม่มีการแข่งขันในตลาดอย่างจริงจัง เนื่องจากปริมาณที่ผลิตได้ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ แม้ผลผลิตไม้ยูคาลิปตัสลดลงจากอดีตปีละ 100,000 ตัน เหลือเพียง 30,000-60,000 ตัน ถ้าหาก อ.อ.ป. มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพก็จะสามารถผลิตไม้ยูคาลิปตัส ได้ปีละ 100,000 ตัน

- การผลิตไม้จากป่าธรรมชาติ เป็นการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐที่มีธุรกิจเกี่ยวกับการทำไม้และนำไม้ออกจากเขตป่าที่มีการจับกุม (ไม้ของกลาง) หรือการทำไม้นอกโครงการในพื้นที่เปิดประโยชน์ของส่วนราชการ เช่น การก่อสร้างเขื่อน อ่างเก็บน้ำ การสร้างถนน รายได้ที่เกิดจากไม้ป่าธรรมชาติมีความไม่แน่นอน และมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง

#### 2. ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจแปรรูปไม้ ผลิตภัณฑ์ไม้ ชิ้นส่วนบ้าน ครุภัณฑ์

บริการอบ อัดและไส เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการอำนวยความสะดวกแก่รัฐและประชาชนในอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยมีการจัดตั้งโรงเลื่อยโรงงานในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดรวม 6 แห่ง ทั้งนี้ภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมไม้ค่อนข้างสูง ทั้ง อ.อ.ป. ยังขาดการพัฒนาโรงเลื่อยไม้ เครื่องจักรที่ทันสมัย ขาดความคล่องตัวในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ขาดทักษะในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และต้นทุนการผลิตสูง ทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่น ในปี 2552 อ.อ.ป. ได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาด้านอุตสาหกรรมไม้ย้ายฐานการผลิตไปส่วนภูมิภาค และได้พิจารณาเตรียมการการส่งเสริมการปลูกไม้พลังงาน เพื่อโรงไฟฟ้าชีวมวล/เชื้อเพลิงทางเลือก

#### 3. ธุรกิจบริการด้านต่าง ๆ ได้แก่ การให้บริการด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การบริการปลูกและ

เป็นที่ปรึกษาในการปลูกป่า การจัดการสวนป่า การรับรองการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน รับรองถิ่นกำเนิดไม้ การดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับช้าง และการบริการ ด้านตลาด ธุรกิจบริการซื้อมาขายไป ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีธุรกิจอื่นๆ ได้แก่ ธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่เพื่อหารายได้ระยะสั้นเช่นธุรกิจปุ๋ยหมักจากมูลช้าง เป็นต้น

## บทที่ 2

### ทิศทางขององค์กร

#### 2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาป่าเศรษฐกิจเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน  
ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง”

##### เหตุผล

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.อ.ป. ให้มีการปลูกสร้างสวนป่า/ค้ำครองป่าไม้ และบุงบุงป่าไม้ เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ ปลูกฝังทัศนคติและความสำนึกในการค้ำครองดูแลรักษาและพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ มติ ครม. เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2535 และวันที่ 9 มีนาคม 2536 ให้ อ.อ.ป. รับมอบพื้นที่สวนป่าที่ปลูกโดยงบประมาณกรมป่าไม้มาดูแลรักษาและใช้ประโยชน์ และมติ ครม. เมื่อวันที่ 7 เมษายน 2547 เห็นชอบให้ อ.อ.ป. รับผิดชอบภารกิจเกี่ยวกับไม้เศรษฐกิจ ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) มุ่งพัฒนาประเทศภายใต้แนวปฏิบัติของ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” อ.อ.ป. เกี่ยวข้องกับชุมชนท้องถิ่นรอบเขตสวนป่าทั่วประเทศ อ.อ.ป. และนโยบายของรัฐบาลตามแผนปฏิบัติการ 4 ปี 2551-2554 ด้านที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้เร่งรัดการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายใต้การมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 กระแสโลกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โลกร้อนและวิกฤตพลังงานธรรมชาติ ผลักดันให้มีการเร่งการปลูกไม้เศรษฐกิจมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น อ.อ.ป. จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อผลักดันให้ อ.อ.ป. เป็นหน่วยงานหลักของประเทศในการส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจอย่างจริงจังอย่างยั่งยืน เน้นเรื่องการพัฒนาป่าเศรษฐกิจของรัฐ/ชุมชนท้องถิ่น อำนาจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ/สังคมและสิ่งแวดล้อม สร้างฐานวัตถุดิบไม้ของประเทศอย่างยั่งยืน

#### 2.2 พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)

##### 1) พันธกิจด้านธุรกิจ

1. พัฒนาที่ดินสวนป่า โดยอนุรักษ์และพัฒนาให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อให้ภาคการป่าไม้ (Forestry Sector) เป็นรากฐานการผลิตและบริการที่แท้จริง รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดินสวนป่าเพื่อกิจการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นส่วนเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมให้กับประเทศได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจภาคเอกชนครบวงจร สืบเนื่องจากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2547 เห็นชอบให้ อ.อ.ป. รับผิดชอบภารกิจเกี่ยวกับไม้เศรษฐกิจ พันธกิจในส่วนนี้เป็นการดำเนินการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมให้เอกชนปลูกป่าเศรษฐกิจเพื่อสร้างรายได้ให้กับประชาชน นำรายได้เข้าประเทศ บำรุงปรับปรุงพันธุ์ไม้เศรษฐกิจ การค้นคว้าวิจัย การแก้ไขกฎระเบียบให้เอื้ออำนวยต่อการปลูกไม้เศรษฐกิจ อุตสาหกรรมต่อเนื่อง การดำเนินการพัฒนาระบบและสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรม เพื่อสร้างความมั่นใจและจูงใจให้กับผู้ลงทุนปลูกไม้เศรษฐกิจ โดยสร้างการรวมกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกไม้เศรษฐกิจ การจัดตั้งตลาดกลางค้าไม้ ศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดค้าไม้ ระหว่างผู้ผลิต/ผู้ซื้อไม้ด้านการตลาดตลอดจนการหาแหล่งเงินทุนหรือให้บริการเสริมเพื่อจูงใจให้ประชาชนปลูกไม้เศรษฐกิจ

3. ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและธุรกิจบริการที่มีป่าไม้เป็นพื้นฐาน โดยมุ่งเน้นการบริหารและพัฒนาการใช้ประโยชน์ไม้และวัตถุดิบอื่นที่มีป่าไม้เป็นพื้นฐานให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมไม้เป็นการเพิ่มมูลค่าวัตถุดิบ รวมทั้งดำเนินการทางด้านธุรกิจบริการต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับป่าไม้ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชนได้รับบริการที่ได้มาตรฐานมีการจัดการด้านการตลาดอย่างครบวงจร

4. วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ ให้การปลูกไม้เศรษฐกิจได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าและยั่งยืน เนื่องจากประชาคมโลกกำลังหันกลับมาใช้ไม้และพลังงานทดแทน เศรษฐกิจโลกกำลังเคลื่อนตัวจาก Petroleum based Economy ไปสู่ Ligno-cellulosic Economy หรือเศรษฐกิจบนพื้นฐานทรัพยากรป่าไม้ อ.อ.ป.

ในฐานะเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจไม้เศรษฐกิจ จึงมีภารกิจที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา วิจัย กำหนดทิศทาง และหาแนวทางเกี่ยวกับการจัดการไม้ เพื่อสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจเกี่ยวกับไม้ให้มากที่สุด

5. พัฒนาสินทรัพย์เพื่อสนับสนุนภารกิจ อ.อ.ป. เพื่อสร้างรายได้และระดมเงินทุนจากแหล่งต่างๆ สำหรับการลงทุนพัฒนาปรับปรุงการผลิตการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## 2) พันธกิจด้านบริการสังคม

6. พัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวนป่าเป็นฐานในการดำเนินงานช่วยเหลือสร้างงาน สร้างอาชีพให้แก่เกษตรกรรอบเขตสวนป่าตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

7. สงวน อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยประชาชนมีส่วนร่วม ดำเนินการเกี่ยวกับการปลูกป่าในพื้นที่ป่าอนุรักษ์ พื้นที่เสื่อมโทรม การปลูกป่าเพื่อป้องกันอุทกภัย การคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย หรือ การดำเนินงานอื่นๆ เกี่ยวกับฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ

## 2.3 เป้าประสงค์

### 1. ดำเนินธุรกิจโดยไม่มุ่งผลกำไรสูง และช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชนท้องถิ่น

เพื่อให้มีรายได้เลี้ยงตนเองได้ตลอดปี 2552 ไม่เป็นภาระต่อรัฐ สามารถส่งรายได้ ให้รัฐเพื่อพัฒนาประเทศชาติต่อไป ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนท้องถิ่นโดยเฉพาะชุมชนรอบสวนป่าให้มีรายได้จากการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป.

### 2. พัฒนาการจัดการพื้นที่สวนป่า (Area Management)

เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาป่าเศรษฐกิจให้เป็นแหล่งสำรองวัตถุดิบไม้ และสร้างรายได้อื่นๆ อย่างครบวงจรบนพื้นที่สวนป่า

### 3. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจภาคเอกชน และชุมชนท้องถิ่น

เพื่อสร้างปริมาณและคุณภาพสวนป่าภาคเอกชนให้แพร่หลายทั่วไป ซึ่งจะเป็นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงของท้องถิ่น ตลอดจนเป็นแหล่งวัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมไม้ / ไม้เพื่อผลิตพลังงานทดแทนพลังงานธรรมชาติ / ไม้สำหรับการใช้สอยอย่างพอเพียง รวมทั้งส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อมของประเทศอีกทางหนึ่ง

## 2.4 เป้าหมายการดำเนินงาน ปี 2552

### 1) เป้าหมายกำไร

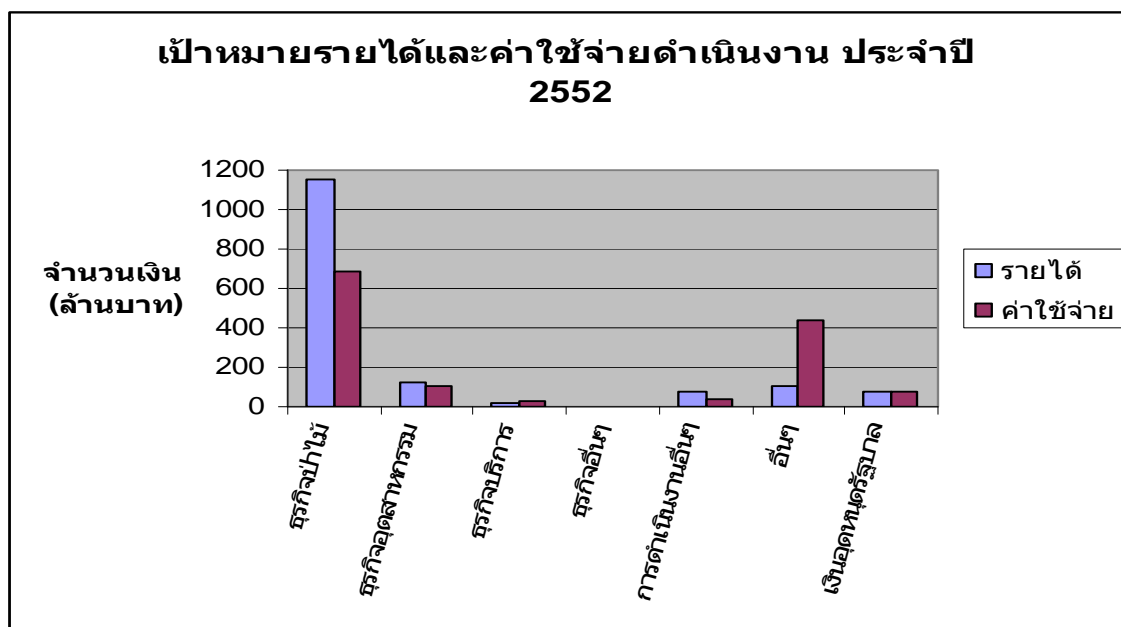
- ผลกำไรสุทธิ	178.00	ล้านบาท
- รายได้รวม	1,553.00	ล้านบาท
- รายจ่ายรวม	1,375.00	ล้านบาท



## เป้าหมายรายได้ ปี 2552

ตารางที่ 2.1 เป้าหมายรายได้และค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน ประจำปี 2552

รายการ	รายได้ (ล้านบาท)	รายจ่าย (ล้านบาท)
1 รายได้จากธุรกิจป่าไม้		
▪ ผลผลิตสวนป่า	1,045.20	629.41
▪ ไม้ป่านอกโครงการตามนโยบายรัฐ	108.47	59.77
2 รายได้จากธุรกิจอุตสาหกรรมไม้	121.07	104.17
3 รายได้จากธุรกิจบริการ	23.51	29.78
4 รายได้จากธุรกิจอื่นๆ	1.50	1.16
5 รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ	76.56	37.28
6 รายได้อื่นๆ	101.49	438.22
7 รายได้เงินอุดหนุนรัฐบาล	75.25	75.25
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>1,553.05</b>	<b>1,375.04</b>



แผนภาพที่ 2.1 เป้าหมายรายได้จากการดำเนินงานประจำปี 2552 ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

### 2) เป้าหมายการพัฒนาพื้นที่สวนป่า

1. ปลูกเสริมและพัฒนาหรือปลูกใหม่
  - ปลูกเสริมไม้สักหลังการทำไม้รอบที่ 2 8,708 ไร่
  - ไร่ปลูกใหม่ 3,300 ไร่
2. บำรุงสวนป่าแปลงเก่า 863,783 ไร่

### 3) เป้าหมายส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ

- ส่งเสริมเกษตรกรในชุมชนท้องถิ่นปลูกป่าเศรษฐกิจและปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อพลังงานชีวมวล ซึ่งดำเนินการโดยใช้บุดหนุนจากรัฐ 10,000 ไร่ และงบ อ.อ.ป. 10,000 ไร่ รวมจำนวน 20,000 ไร่

#### 4) ประมวลผลการด้านการลงทุน ปี 2552

ตารางที่ 2.2 ประมาณการด้านการลงทุน

รายการ	จำนวนเงิน (ล้านบาท)
1.แผนงานปลูกสร้างสวนป่า	
▪ ปลูกและบำรุงรักษาสวนป่า	331.42
▪ ซื้อทรัพย์สินสวนป่า	7.24
2.การพัฒนาการบริหารจัดการ	
▪ สิ่งก่อสร้าง	12.83
▪ เครื่องจักรและยานพาหนะ	10.45
▪ เครื่องใช้สำนักงาน	1.12
3.เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT)	3.23
4.เงินสำรองราคาและกรณีจำเป็นเร่งด่วน	6.00
<b>รวม</b>	<b>372.29</b>

ในปี 2552 อ.อ.ป.ได้ขอลงทุนจากเงินรายได้ เป็นจำนวน 372.29 ล้านบาท และงบประมาณอุดหนุนจากรัฐใช้สำหรับโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ จำนวน 13.99 ล้านบาท

#### 5) เป้าหมายด้านการลงทุน

- ดำเนินงานโครงการโรงไฟฟ้าชีวมวล (1 ชุมชน 1สวนป่า1โรงไฟฟ้า) พื้นที่ 10,000 ไร่ เป้าหมายจำนวน 5 สวน โดยการนำร่องก่อน 3 สวนป่า วงเงินลงทุน 100 ล้านบาท
- โครงการพัฒนาการใช้ประโยชน์ชีวมวลสวนป่า เป้าหมายส่งเสริมภาคเอกชนลงทุน จำนวน 54 สวนป่า
- การลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

#### 6) แหล่งเงินลงทุน

- รายได้จากการดำเนินงานประจำปี
- Contract Farming กับเอกชน
- รายได้จากการพัฒนาที่ดินกรรมสิทธิ์ ,การประมวลขายสินค้าสวนป่าล่วงหน้า
- งบประมาณอุดหนุนจากรัฐตามยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการ 4 ปี

#### 7)เป้าหมายด้านบริการสังคม

- การส่งเสริมพัฒนาป่าเศรษฐกิจให้ราษฎร โดยจัดทำแปลงสาธิตการปลูกไม้เศรษฐกิจเชิงประณีต พร้อมกับทำกิจกรรมส่งเสริมเกษตรกรปลูกป่าเศรษฐกิจ
- การคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างสำนักพระราชวัง และช้างเลี้ยงไทย การให้บริการรักษาช้างชาวบ้าน การศึกษาพัฒนา ปางช้าง การเปิดสาขาช่วยเหลือช้าง การศึกษาวิจัยพัฒนา คชบาลอนุรักษ์สัตว์องค์ความรู้เกี่ยวกับช้าง ช่วยเหลือประสานการช่วยเหลือเพื่ออนุรักษ์และบริหารช้างไทย สร้างและปรับทัศนคติให้เกิดความรัก ความสามัคคีในสังคมโดยใช้ช้างเป็นสื่อ และอื่นๆ
- โครงการรณรงค์ให้ราษฎรในท้องถิ่นลดการตัดไม้ทำลายป่า และร่วมปลูกยางพาราเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้แก่ชุมชน
- โครงการปลูกต้นไม้ในโอกาสต่าง ๆร่วมกับชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆรอบสวนป่า เพื่อกระชับความสัมพันธ์และลดการบุกรุกพื้นที่

## 8) เป้าหมายด้านพัฒนาองค์กร

- พัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และประเมินผลตามระบบ Balance Scorecard ใน 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา
- นำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) มาใช้การดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และเผยแพร่สร้างความเข้าใจไปทุกหน่วยงาน
- นำยุทธศาสตร์และแผนระยะสั้นเพื่อฟื้นฟูกิจการขององค์การอุตสาหกรรม มาลงมือปฏิบัติตามแผนแต่ละขั้นตอน โดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย พนักงานทุกระดับ
- มุ่งมั่นในการจัดฝึกอบรมในเรื่อง Change Management ,Competency based Management และ Knowledge Management เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

## บทที่ 3

### การวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของ อ.อ.ป.

#### 3.1 ปัจจัยภายใน

##### 1) จุดแข็ง

1. มีพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจในความรับผิดชอบที่มีศักยภาพเป็นรายใหญ่ที่สุดของประเทศประมาณ 1.137 ล้านไร่ อีกทั้งสวนป่าหลายแห่งมีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ได้ อ.อ.ป. จึงเป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบไม้และเพื่อการให้บริการเป็นธุรกิจหลักสร้างรายได้ให้กับองค์กร
2. มีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญงานด้านการจัดการป่าเศรษฐกิจเป็นจำนวนมากและมีประสบการณ์ในการจัดการป่าเศรษฐกิจมากกว่า 30 ปี
3. มีทรัพย์สินและที่ดินกรรมสิทธิ์กระจายอยู่ทั่วประเทศ สามารถนำมาพัฒนาและใช้ประโยชน์ให้เป็นแหล่งรายได้
4. มีช่างเลื่อยจำนวนมาก มีบุคลากรที่มีภูมิปัญญาและองค์ความรู้เกี่ยวกับช่าง สามารถพัฒนาให้เป็นแหล่งอนุรักษ์ขยายพันธุ์ช่างไทย เพื่อให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงศึกษา และดำเนินการด้านคชบาลอุตสาหกรรม
5. อ.อ.ป.เป็นองค์กรของรัฐที่มุ่งเน้นเฉพาะทางด้านการบริหารป่าเศรษฐกิจ และใช้ประโยชน์ทรัพยากรป่าไม้อย่างกว้างขวาง ได้รับสิทธิพิเศษที่เหนือกว่าผู้ประกอบการภาคเอกชนในการจัดการป่าไม้
6. ระบบและวิธีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนของ อ.อ.ป.เป็นหน่วยงานแรกของประเทศที่ได้รับการรับรองด้านการจัดการสวนป่าตามมาตรฐานสากล จึงสอดคล้องกับความต้องการของกระแสโลก

##### 2) จุดอ่อน

1. ด้านการผลิต ต้นทุนสูง ผลิตภาพการผลิตด้านสวนป่าต่ำ เนื่องจากไม่มุ่งเน้นกำไรสูงสุด โดยมุ่งเน้นด้านการอนุรักษ์เพื่อเพิ่มพื้นที่สวนป่า เครื่องจักรและอุปกรณ์ในการผลิตล้าสมัย ทำให้เกิดการสูญเสียและไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าได้เท่าที่ควร
2. ด้านการเงิน การขาดสภาพคล่องการบริหารทางการเงิน ขาดประสิทธิภาพในการบริหารแหล่งระดมเงินทุนที่สอดคล้องกับการลงทุนในระยะยาว ส่งผลให้พลาดโอกาสในการลงทุนทำธุรกิจใหม่ ๆ เสียโอกาสการลงทุนปลูกป่าระยะยาว และระยะกลาง
3. ด้านการบริหารโครงสร้างของ อ.อ.ป. มีรูปแบบองค์กรที่เป็นระบบราชการ(Bureaucracy) มีลักษณะโครงสร้างใหญ่ ชับซ้อน สายการบังคับบัญชายาว ทำงานแบบเครื่องจักร มีการรวมศูนย์อำนาจ วัฒนธรรมแบบอุปถัมภ์ ขาดความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ที่เหมาะสม
4. ด้านบุคลากร บุคลากรส่วนใหญ่อายุมากขาดความคิดทางธุรกิจและความรู้สึกเป็นเจ้าของทำให้การวางแผนด้านบุคลากรไม่ประสบผลเท่าที่ควร บุคลากรบางส่วนไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ขาดการพัฒนาอย่างมีเป้าหมายเป็นเวลานาน การทำงานขาดการมีส่วนร่วม (Teamwork) ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในสายงานที่ปฏิบัติอย่างแท้จริง
5. ด้านการตลาด ขาดการวางแผนการตลาดเชิงรุก เพราะมุ่งเน้นระบบการผลิตมากกว่าการตลาด ขาดงานวิจัย งานสร้างสรรค์และต่อยอดภูมิปัญญาด้านการตลาดอย่างจริงจัง
6. ด้านการควบคุมและตรวจสอบภายในยังไม่เข้มแข็ง ขาดความเป็นอิสระ และบุคคลไม่มีความชำนาญในวิชาชีพการตรวจสอบโดยตรง ทำให้ระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลไม่มีประสิทธิภาพ
7. ด้านการบริหารจัดการ ระบบและระเบียบการบริหารงานภายในองค์กรขาดความคล่องตัว ยังคงต้องดำเนินการตามกฎหมายราชการ และผลจากการที่การเมืองมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในนโยบายและการดำเนินงาน ขาดความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการ

## 3.2 ปัจจัยภายนอก

### 1) โอกาส

1. อ.อ.ป. เป็นองค์กรของรัฐ ได้รับสิทธิพิเศษจากรัฐฯ เช่น สิทธิการใช้ประโยชน์ที่ดินป่าสงวนแห่งชาติที่เสื่อมโทรม ในการดำเนินการปลูกสร้างสวนป่าทำให้มีโอกาสในการเป็นผู้นำการเสริมสร้างและพัฒนาป่าเศรษฐกิจ สิทธิในการใช้ประโยชน์สวนป่าที่ปลูกโดยงบประมาณของรัฐนอกเขตอนุรักษ์ ตามมติ ค.ร.ม. เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2535 และ 9 มีนาคม 2536 ซึ่งกำหนดให้ อ.อ.ป. ดูแลและใช้ประโยชน์สวนป่าที่อยู่นอกเขตอนุรักษ์ทั้งหมด

2. นโยบายของรัฐบาลหลายด้านเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานล้วนเป็นโอกาสสำคัญต่อ อ.อ.ป. ในการจัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อดำเนินธุรกิจสนองนโยบายให้เกิดประโยชน์ที่เหมาะสมแก่รัฐและองค์กรฯ อาทิ

(1) โครงการกลไกการพัฒนาที่สะอาด (Clean Development Mechanism: CDM) เป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างประเทศ เพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพิ่มเติมจากมาตรการที่จะเกิดขึ้นอยู่แล้วในสถานะธุรกิจปกติ

(2) การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กำหนดให้มีการใช้ประโยชน์และดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิตได้อย่างยั่งยืน เป็นการเปิดโอกาสให้ อ.อ.ป. สามารถดำเนินการตามบทบาท การเป็นองค์กรหลักของรัฐในการเสริมและบริหารจัดการป่าเศรษฐกิจ

3. สถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม/พลังงานเชื้อเพลิง โดยเฉพาะน้ำมันมีราคาสูงมาก ทำให้มนุษย์ต้องการพลังงานทดแทน เช่น พืชน้ำมัน เชื้อเพลิงชีวมวลจากไม้ ตลอดจนภัยธรรมชาติ/ภัยแล้ง กระตุ้นให้ภาครัฐส่งเสริมการปลูกป่าอย่างจริงจังและเร่งด่วน เพื่อหาพลังงานทดแทนน้ำมัน และป้องกันภัยธรรมชาติ

4. กระแสการตื่นตัวด้านการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติของโลกทำให้ประเทศที่พัฒนาแล้วซึ่งเป็นตลาดนำเข้าไม้ที่สำคัญกีดกันการนำเข้าผลิตภัณฑ์ไม้ที่ใช่วัตถุดิบจากป่าธรรมชาติ และประเทศเพื่อนบ้านหลายประเทศห้ามการส่งออกไม้ที่นอกเหนือจากป่าธรรมชาติ เป็นการสร้างโอกาสในการดำเนินการพัฒนาสวนป่าของ อ.อ.ป. ตอบสนองความต้องการใช้ไม้ภายในประเทศรวมทั้งการส่งออกไม้จำหน่ายต่างประเทศ รวมทั้งโอกาสในการขอรับเงินสนับสนุนในการเพิ่มพื้นที่ป่าธรรมชาติ เพื่อลดสถานะโลกร้อน

5. ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ที่อินเทอร์เน็ตเข้ามาเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันมากขึ้น ช่องทางในการดำเนินธุรกิจหรือการเผยแพร่ข่าวสารจึงจำเป็นที่จะนำระบบธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) มาใช้

6. ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศไทย มีความเหมาะสมที่จะปลูกไม้ป่า (Forest crop) หลากหลายพันธุ์ และมีอัตราการเจริญเติบโตที่รวดเร็วกว่าประเทศที่พัฒนาแล้วในเขตอบอุ่น ประเทศคู่แข่งมีไม่มาก และประเทศไทยมีขีดความสามารถที่จะแข่งขันได้

7. เศรษฐกิจของประเทศมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น ทำให้มีโอกาสหาแหล่งเงินทุนมากขึ้น เพื่อขยายฐานการลงทุนปลูกสร้างสวนป่า ด้านอุตสาหกรรมไม้และการท่องเที่ยว

8. กระแสสังคมเรื่องการอนุรักษ์ช้างสัตว์สัญลักษณ์ของประเทศ ทำให้ อ.อ.ป. มีบทบาทในเรื่องศรษฐศาสตร์ยิ่งขึ้น

### 2) ข้อจำกัด

1. อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจ การดำเนินงานอยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับและการกำกับ ควบคุมจากหน่วยงานของรัฐหลายแห่ง ซึ่งเป็นข้อจำกัดในการบริหารจัดการในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ขาดความคล่องตัวและเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์

2. กฎระเบียบที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่เอื้ออำนวยต่อธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ ขาดสิทธิในการจัดการสวนป่าและการใช้ประโยชน์ที่ดินสวนป่าในเขตป่าสงวนแห่งชาติ ทำให้การดำเนินธุรกิจไม่สามารถจัดการและวางแผนการใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ราษฎรต้องการใช้พื้นที่ป่าไม้เพื่อทำกิน ทำให้มีปัญหาขัดแย้งจากการบุกรุกพื้นที่สวนป่ากับชุมชน การลักลอบตัดไม้ ต้องการจับจองกรรมสิทธิ์ของราษฎร
4. สวนป่าปลูกของเอกชนเริ่มทยอยให้ผลผลิตออกมามากขึ้น ในอนาคตอาจทำให้มีคู่แข่งชั้นในตลาดไม้สักสวนป่ามากขึ้น
5. เศรษฐกิจของประเทศได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจโลก การเมืองที่ไม่นิ่ง ภาพลักษณ์เชิงลบจากเหตุการณ์การปิดสนามบินสุวรรณภูมิ ทำให้ชาวต่างชาติขาดความเชื่อมั่นในการที่จะมาลงทุน และไม่มั่นใจความปลอดภัยในชีวิต

ผลจากการประเมินปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร สรุปได้ว่า สถานภาพขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ในปัจจุบันอยู่ในช่วงฟื้นตัว ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะหลายด้านในการทำงานแบบมีส่วนร่วมของทุกระดับ โดยการระดมความคิดเห็นของผู้บริหารทุกฝ่าย การสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งต้องอาศัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เปลี่ยนบทบาทการบริหารแบบใหม่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

## บทที่ 4

### แผนกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรพบว่าปัจจุบันอยู่ในช่วงฟื้นตัว ต้องได้รับการฟื้นฟู ทบทวน และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน ปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนโดยเร็ว ประกอบกับเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่ควรให้ อ.อ.ป. ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานด้านอุตสาหกรรมไม้ ที่ตอบสนองต่อการบริหารทรัพยากรป่าไม้ในเชิงรุก ปรับบทบาท ทิศทาง การดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลตามแผนปฏิบัติการ 4 ปี (2551-2554) ที่ให้บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายใต้การมีส่วนร่วมของประชาชน และให้สอดคล้องกับกระแสโลกที่เปลี่ยนไป โดยให้ อ.อ.ป. สามารถดำเนินการต่อไปด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

อ.อ.ป. ได้ทบทวนแผนกลยุทธ์ 2549-2553 (การปรับโครงสร้างการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้) และจัดทำฉบับใหม่เป็นแผนกลยุทธ์ ปี 2551-2555 โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงาน ผู้บริหารโดยใช้เครื่องมือการจัดการการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นแนวทางในการจัดทำแผน ซึ่งเป็นแผนที่มีลักษณะเป็น Rolling Plan (มีการทบทวนและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์จำเป็น) และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ในเดือนพฤศจิกายน 2550 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์การสามารถพลิกฟื้นสถานะทางการเงิน และสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมั่นคง เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ สร้างมูลค่าเพิ่มของสินทรัพย์ รวมทั้งให้ อ.อ.ป. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ของประเทศ โดยเพิ่มผลผลิตภาคป่าไม้อย่างต่อเนื่อง

ในการจัดทำแผนธุรกิจประจำปี 2552 ได้จัดทำแผนตามกรอบแนวทางของแผนกลยุทธ์ 2551 - 2555 ทุกด้านโดยเฉพาะแผนปฏิบัติการ โดยมุ่งหวังว่าการดำเนินการตามแผนงานโครงการที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ จะส่งผลการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ 2552 บรรลุเป้าหมายในภาพรวมได้ และปลายปี 2551 องค์การได้ว่าจ้างที่ปรึกษาสถานจัดการและอนุรักษ์พลังงาน มหาวิทยาลัยขอนแก่น จัดทำยุทธศาสตร์และแผนระยะสั้นเพื่อฟื้นฟูกิจการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งจะเป็นแนวทางการดำเนินงานเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับองค์การในอนาคต

#### 4.1 ประเด็นปัญหา

ประเด็นปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ปี 2551-2555 เนื่องจาก

- 1) รายได้จากการขายสินค้าและบริการเพิ่มในอัตราค่อนข้างคงตัว และไม่สม่ำเสมอ จำเป็นต้องสร้างรายได้เพิ่ม
- 2) ต้นทุนการบริหารจัดการเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง และมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ ส่วนหนึ่งมาจากการปรับอัตราเงินเดือนภาครัฐ ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจโลก ราคาน้ำมันดิบสูงขึ้น
- 3) มีธุรกิจที่ขาดทุนและเป็นตัวถ่วงในการทำกำไร เช่น ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ สถาบันคนชาติ แห่งชาติ ธุรกิจท่องเที่ยวในสวนป่า และมีค่าใช้จ่ายเชิงบริการสังคมสูง
- 4) การลงทุนพัฒนาสวนป่าขาดความต่อเนื่อง ถ้าไม่มีการแก้ไขในอนาคต อ.อ.ป. จะขาดแคลนวัตถุดิบ
- 5) ภารกิจส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อสร้างวัตถุดิบในอนาคต และช่วยประเทศเพิ่มพื้นที่ป่าไม้ สร้างงาน/รายได้ให้ชุมชนท้องถิ่น
- 6) องค์กรขาดสภาพคล่องทางการเงิน แม้ผลประกอบการมีกำไรแต่ขาดเงินสดหมุนเวียน
- 7) มีสินทรัพย์อื่นๆ ที่สำคัญ มีโอกาสสร้างรายได้ แต่ยังไม่มีการดำเนินการ
- 8) ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศไม่ทันสมัย ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน
- 9) สถานการณ์ทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไป รัฐธรรมนูญ 2550 ขบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประชาชน นโยบายรัฐบาล กระแสโลกด้านการอนุรักษ์ วิกฤตโลกร้อน การขาดแคลนพลังงานทดแทนจากฟอสซิล
- 10) แผนกลยุทธ์เดิมมุ่งเน้นการแก้ปัญหาระยะสั้นและไม่ครอบคลุมองค์ประกอบไม่ตอบสนองการดำเนินการตามพันธกิจของ อ.อ.ป. ครบทุกด้าน

## 4.2 การกำหนดมุมมองต่างๆภายใต้ Balanced Scorecard

จากสถานภาพองค์กร ประเด็นปัญหาและศักยภาพขององค์กร ภายใต้การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ อ.อ.ป. ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ 2551-2555 โดยใช้ Balanced Scorecard และให้มีการเชื่อมโยงกับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management) เป็นเครื่องมือในการจัดทำแผนประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมองที่สมดุล ดังนี้

### มุมมองที่ 1 มุมมองทางการเงิน

#### วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- เพื่อแก้ปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน สร้างความสมดุลระหว่างรายได้และรายจ่าย แม้ว่าผลประกอบการของ อ.อ.ป. จะเริ่มมีกำไรอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงขาดประสิทธิภาพในการบริหารการเงิน จึงยังขาดสภาพคล่อง เนื่องจากการลงทุนปลูกป่าซึ่งเป็นโครงการระยะยาว อ.อ.ป. ยังคงใช้เงินสดจากรายได้จากกำไรมาลงทุน หากไม่เร่งแก้ไขจะทำให้ อ.อ.ป. ขาดสภาพคล่องไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งจะส่งผลให้ขาดการลงทุนในธุรกิจอื่น ๆ ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง ด้านอื่นๆ เสียโอกาสในการสร้างรายได้ ซึ่งจะต้องแก้ปัญหาให้ได้ในระยะเวลาอันสั้น

- เพื่อเพิ่มรายได้จากการดำเนินธุรกิจ ลดการรั่วไหลเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการรายได้
- ลดภาระค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น อย่างเป็นรูปธรรม จริงจังและต่อเนื่อง

#### ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

- การสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้า
- การพัฒนาสินทรัพย์ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์
- การเพิ่มผลผลิตการปลูกสร้างสวนป่าซึ่งเป็นผลผลิตหลัก
- มีกลยุทธ์การลดค่าใช้จ่ายที่เป็นรูปธรรม
- การแสวงหาแหล่งเงินทุนโดยเฉพาะเงินลงทุนระยะยาว
- การบริหารจัดการหนี้สินทั้งระยะสั้นและ

### มุมมองที่ 2 มุมมองทางด้านลูกค้า

#### วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

กำหนดวัตถุประสงค์สำหรับลูกค้าของ อ.อ.ป. ได้ 2 กลุ่ม คือ

1) ลูกค้าที่ซื้อสินค้าและบริการจากการผลิตของ อ.อ.ป. ได้แก่ สินค้าไม้ ผลิตภัณฑ์ไม้ การบริการอื่น ๆ เช่น การท่องเที่ยว การให้บริการภาครัฐและประชาชน ผู้มีส่วนได้เสียด้านทรัพยากรธรรมชาติ ลูกค้ากลุ่มนี้ อ.อ.ป. มีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างความพึงใจให้กับลูกค้าโดยให้บริการที่มีประสิทธิภาพ

2) ลูกค้าเกษตรกรผู้ปลูกไม้เศรษฐกิจทั่วประเทศ ซึ่ง อ.อ.ป. มีเป้าหมายที่จะส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อสร้างงานสร้างอาชีพที่ยั่งยืนให้กับเกษตรกรโดยเฉพาะเกษตรกรในชุมชนท้องถิ่น อ.อ.ป. มุ่งมั่นที่จะสร้างความพึงใจสร้างความมั่นใจในอาชีพการปลูกป่าเกษตรให้เป็นอาชีพที่ยั่งยืน

#### ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

- การสร้างภาพลักษณ์และบทบาทขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของส่วนราชการ และประชาชนทั่วไป
- การผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ รูปแบบที่หลากหลาย ราคาที่เหมาะสม และเป็นธรรม
- การพัฒนาส่งเสริมตลาดกลางค้าไม้ กลไกการตลาด
- การสนับสนุนแหล่งเงินทุน การส่งเสริมเกษตรกรปลูกป่าเชิงรุก
- การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้การปลูกไม้เศรษฐกิจ

### มุมมองที่ 3 มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน

#### วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตสินค้าทั้งเพื่อเพิ่มผลผลิตในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยเฉพาะผลผลิตจากสวนป่าที่เป็นสินค้าหลักเป็นวัตถุประสงค์ของ อ.อ.ป.



- เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ในการใช้ประโยชน์ผลผลิตจากสวนป่า นอกเหนือจากการใช้เป็นวัตถุดิบไม้เพื่อการก่อสร้าง การอุตสาหกรรมไม้ การใช้สอยอื่นๆ เพิ่มทางเลือกใหม่ๆ ในการใช้ประโยชน์ที่หลากหลายซึ่งสัมพันธ์กับกระบวนการทำงานที่จะปรับเปลี่ยนใหม่

- เพิ่มบทบาททางด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติให้โดดเด่นขึ้น เพื่อช่วยเหลือฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมและสิ่งแวดล้อม ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจที่ไม่มุ่งกำไรสูงสุด แต่มุ่งเป็นเครื่องมือของรัฐในการสร้างงาน สร้างอาชีพด้านป่าไม้ที่มีความมั่นคงและยั่งยืน

#### **ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ**

- การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการสวนป่าในภาพรวมทั้งระบบให้มีการดำเนินการเชิงประเด็นอย่างแท้จริง
- การเร่งรัดดำเนินการบริหารจัดการ ปรับปรุงธุรกิจที่ขาดทุนเช่นอุตสาหกรรมไม้ ท่องเที่ยว
- การปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับให้เอื้อต่อการทำธุรกิจ การดำเนินงานที่คล่องตัว
- การพัฒนารูปแบบสินค้าให้มีความหลากหลายซึ่งรวมถึงกระบวนการผลิตที่เหมาะสม
- การเร่งขยายธุรกิจใหม่ๆที่มีศักยภาพตามพื้นฐานสวนป่าที่ชำนาญ เช่นพืชพลังงานชีวมวล
- การปรับบทบาทเชิงสังคมในการพัฒนาป่าไม้ การอนุรักษ์ที่เพิ่มบทบาทเชิงรุก

### **มุมมองที่ 4 มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา**

#### **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**

- เพื่อสร้างบุคลากรให้มีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานต้องการสามารถปฏิบัติงานตอบสนองวัตถุประสงค์แผนงานโครงการได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ขององค์การที่มีอยู่ ขยายผลและต่อยอดภูมิปัญญา เผยแพร่สำหรับใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์การได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

#### **ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ**

- การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามแผนงานโครงการใหม่ๆ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจค่าตอบแทนที่เหมาะสม ความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน

- การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับแผนงานโครงการ การสร้างระบบเครือข่ายเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงาน

- การปรับโครงสร้างให้เหมาะสมกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ขบวนการทำงานที่ปรับเปลี่ยนใหม่

- การสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมขององค์การที่ได้รับการยอมรับและยึดถือเป็นแนวทางในการทำงาน รวมถึงการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การส่งเสริมการเรียนรู้ อย่างจริงจัง

### **4.3 การกำหนดกลยุทธ์**

ได้กำหนดกลยุทธ์ภายใต้มุมมองทั้ง 4 มุมมอง ดังนี้

#### **4.3.1 มุมมองที่ 1 มุมมองทางการเงิน**

##### **กลยุทธ์ที่ 1 . เพิ่มประสิทธิภาพในการขายและบริการ**

- วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มรายได้จากการขายสินค้าและบริการจากธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเพื่อแก้ปัญหาระยะสั้น - เสริมสภาพคล่องทางการเงิน
- เป้าหมาย เพิ่มรายได้จากธุรกิจสวนป่า ไม้สัก ยางพารา ยูคาลิปตัส ไม่น้อยกว่า 5 % สร้างกำไรจากการซื้อมา ขายไป ไม่น้อยกว่า 10 %
- แนวทางการดำเนินงาน
  - ปรับปรุงวิธีการจัดการผลผลิตสวนป่า
  - ควบคุมขั้นตอนการทำไม้ เพิ่มผลผลิต ลดการรั่วไหล
  - สร้างขบวนการจำหน่ายที่โปร่งใส รวดเร็ว
  - ประสานงานหน่วยงานราชการ เอกชน กำหนดกลยุทธ์การซื้อมาขายไป

## กลยุทธ์ที่ 2 . ควบคุมต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายในการบริหาร

- วัตถุประสงค์ เพื่อลดต้นทุนสินค้าตั้งแต่ขั้นตอนการผลิต การจำหน่าย เพื่อให้ต้นทุนขายลดลง และลดค่าใช้จ่ายบริหารส่วนกลางเพื่อให้ภาระค่าใช้จ่ายลดลงทำให้สภาพคล่องทางการเงินดีขึ้น
- เป้าหมาย ลดต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายบริหารลงไม่น้อยกว่า 1 % ต่อปี คาดว่าได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐ ตามภารกิจเชิงบริการสังคม (PSO) เป็นจำนวนเงิน 85 ล้านบาท
- แนวทางการดำเนินงาน
  - กำหนดนโยบาย เป้าหมายการลดต้นทุนการผลิตสินค้าอย่างเป็นรูปธรรม
  - กำหนดนโยบาย เป้าหมายการลดค่าใช้จ่ายบริหารอย่างเป็นรูปธรรม
  - ทุกหน่วยงานดำเนินการตามนโยบายอย่างเคร่งครัด
  - ขอรับเงินอุดหนุนจากรัฐในกิจกรรมเชิงบริการสังคม

## กลยุทธ์ที่ 3 . แสวงหาแหล่งเงินทุนระยะยาว

- วัตถุประสงค์ เพื่อระดมเงินทุนสำหรับการพัฒนาสวนป่าและลงทุนส่งเสริมการปลูกป่าไม้โตเร็วที่มีศักยภาพ
- เป้าหมาย แปลงสิทธิ์ที่ดินสวนป่าเป็นหลักทรัพย์ 1 โครงการ และขายสินค้าล่วงหน้าเพื่อการลงทุน(ไม้โตเร็ว) มูลค่า 8.71 ล้านบาท
- แนวทางการดำเนินงาน
  - แปลงสิทธิ์ที่ดินสวนป่าเป็นหลักทรัพย์ เช่นน้ำยางพารา ไม้โตเร็ว ไม้สัก โดยศึกษาแนวทางการจัดตั้ง Timber Investment Trust
  - การขายสินค้าล่วงหน้า ปรับปรุงขบวนการจำหน่ายสินค้าไม้สวนป่าโดยขายล่วงหน้าระยะยาว สร้างความมั่นคงทางการตลาด โดยหาผู้ซื้อล่วงหน้าตั้งแต่ขั้นตอนการเริ่มปลูกป่า

## กลยุทธ์ที่ 4. การบริหารจัดการสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ

- วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเสริมสภาพคล่องทางการเงิน
- เป้าหมาย มีรายได้จากการจัดการสินทรัพย์ไม่น้อยกว่า 100 ล้านบาท ภายในปี 2552 และมีสินค้าคงคลังเหลือต่ำกว่า 120 ล้านบาทภายในปี 2552
- แนวทางการดำเนินงาน
  - เร่งรัดการพัฒนาที่ดินกรรมสิทธิ์โดยขออนุมัติคณะกรรมการ อ.อ.ป.
  - ดำเนินการพัฒนาทั้งการจำหน่ายที่ดินแปลงที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ในกิจกรรมหลัก การให้เอกชน เช่าระยะยาวและดำเนินการพัฒนาโดยมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม
  - การวางแผนจัดการสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยการปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้าทั่วประเทศ ปรับปรุงขบวนการจำหน่าย สร้างกลไกตลาดกลาง

### 4.3.2 มุมมองที่ 2 มุมมองทางด้านลูกค้า

## กลยุทธ์ที่ 5. พัฒนาการตลาดเชิงรุก

- วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาขบวนการจำหน่ายสินค้าไม้ของ อ.อ.ป. ให้ได้มาตรฐาน เป็นผู้นำทางตลาดไม้สวนป่า และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า สังคม และผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder)
- เป้าหมาย รักษาฐานลูกค้าและเพิ่มลูกค้าไม่น้อยกว่า 5% และมีรายได้เพิ่มขึ้น 5% จากปี 2551 และศึกษาแนวทางเปิดตลาดใหม่ ไม่น้อยกว่า 3 เรื่อง
- แนวทางการดำเนินงาน

- ฝ่ายการตลาดพัฒนาระบบลูกค้าสัมพันธ์ การให้บริการที่มีประสิทธิภาพ
- ฝ่ายการตลาดไม้สัก ไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ ตามแนวทาง 4 P
- เพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าไม้โดยการศึกษาแนวทางการค้าจำหน่ายต่างประเทศ เพื่อเพิ่มมูลค่าและราคาไม้ให้สูงขึ้น
- ดำเนินการวิจัยตลาดใหม่ไม่น้อยกว่า 3 เรื่อง เพื่อศึกษาแนวโน้มตลาดความต้องการของลูกค้า

#### กลยุทธ์ที่ 6. เสริมสร้างภาพลักษณ์และบทบาทขององค์กร

- **วัตถุประสงค์** เพื่อให้ อ.อ.ป. มีบทบาทโดดเด่นในสังคมมีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับจากสาธารณชน
- **เป้าหมาย** มีเอกลักษณ์ของหน่วยงาน เป็นที่ยอมรับและเป็นที่รู้จักของพนักงานในหน่วยงานกระทรวงทรัพยากร ฯ แสดงถึงระดับความพึงพอใจมากกว่า 75% องค์กรมีเอกลักษณ์ใหม่ สามารถสร้างบทบาททางสังคมเพื่อสาธารณชน ได้จำนวน 12 ส่วนป่า และมีหน่วยงานนำร่องการรับรองคุณภาพด้านบริหารจัดการตามมาตรฐานสากล
- **แนวทางการดำเนินงาน**
  - ดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุกอย่างต่อเนื่อง กำหนดเป้าหมายและติดตามประเมินผล
  - ศึกษาและสร้างขบวนการมีส่วนร่วมของพนักงานในการสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร
  - เผยแพร่ความรู้และจัดกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ให้กับชุมชนรอบสวนป่า
  - ดำเนินการด้านการบริหารจัดการตามมาตรฐานสากลเพื่อให้ได้การรับรองคุณภาพ

#### กลยุทธ์ที่ 7. ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจการปลูกไม้เศรษฐกิจ

- **วัตถุประสงค์** เพื่อให้ให้บริการประชาชนให้หันมาใช้พื้นที่เพื่อการปลูกไม้เศรษฐกิจ สร้างงานและรายได้ที่ยั่งยืน และเป็นประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อม
- **เป้าหมาย** ส่งเสริมเกษตรกรให้ปลูกไม้เศรษฐกิจได้ จำนวน 20,000 ไร่ และจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้และปลูกไม้เศรษฐกิจ จำนวน 5 แห่ง
- **แนวทางการดำเนินงาน**
  - ศึกษาเตรียมความพร้อมการจัดตั้งตลาดกลางค้าไม้เป็นศูนย์กลางข้อมูลผู้ปลูกป่าผู้ค้าไม้ทั่วประเทศ
  - จัดทำแผนยุทธศาสตร์การส่งเสริม ฯ เสนอคณะรัฐมนตรีตามขั้นตอน เพื่อขยายการส่งเสริม
  - ดำเนินการเผยแพร่ความรู้การปลูกไม้เศรษฐกิจ การจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้

### 4.3.3 มุมมองที่ 3 มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน

#### กลยุทธ์ที่ 8. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการพัฒนาสวนป่า

- **วัตถุประสงค์** เพื่อจัดทำแผนแม่บทการปลูกและใช้ประโยชน์สวนป่า อ.อ.ป. กำหนดแนวทางการพัฒนาสวนป่า อ.อ.ป. และบทบาททางสังคมด้านสวนป่า
- **เป้าหมาย** สามารถจัดทำแผนแล้วเสร็จและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ยกเว้นมาตรฐานการเรียนรู้สวนป่าอย่างยั่งยืน และตรวจติดตามผลได้ตามกำหนด
- **แนวทางการดำเนินงาน**
  - ปรับปรุงฐานข้อมูล ข้อมูลพื้นฐานสวนป่าทั่วประเทศ
  - จัดทำฐานข้อมูลเชิงสังคมนอกเขตสวนป่า
  - คณะทำงานประมวลและวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดมาตรฐานการจัดการสวนป่าทุกชนิดไม้
  - คณะทำงานพิจารณาจัดทำแผนการจัดการสวนป่าทั่วประเทศ โดยขบวนการมีส่วนร่วม

- กำหนดรูปแบบการให้บริการสังคม การจัดการสวนป่าโดยชุมชนมีส่วนร่วม
- กำหนดคณะกรรมการตรวจติดตามผล

### กลยุทธ์ที่ 9. ปรับปรุงพัฒนาธุรกิจโดยใช้สวนป่าเป็นฐาน

- วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและเพิ่มรายได้จากสินค้าและบริการที่ผลิตจากสวนป่า
- เป้าหมาย จัดทำแผนพัฒนางานด้านอุตสาหกรรมไม้และการท่องเที่ยวแล้วเสร็จและดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการ
- แนวทางการดำเนินงาน
  - ย้ายฐานการผลิตสินค้าทางด้านโรงเลื่อยโรงงานที่อยู่ในเขตกรุงเทพฯ ฯ ไปดำเนินการที่อุทยานและดำเนินการในสวนป่าเป้าหมายที่เป็นแหล่งวัตถุดิบ
  - พัฒนาระบบการขนส่ง ระบบการผลิตที่ใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย
  - ปรับปรุงโรงงานในเขตกรุงเทพฯ เป็นศูนย์กลางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์
  - พัฒนาธุรกิจท่องเที่ยวในสวนป่า กำหนดรูปแบบการร่วมงานกับภาคเอกชน จัดกลุ่มสวนป่าที่ดำเนินการเองและร่วมงานกับเอกชน

### กลยุทธ์ที่ 10. ส่งเสริมธุรกิจชีวมวลจากสวนป่า

- วัตถุประสงค์ สร้างธุรกิจใหม่ๆ สนองนโยบายรัฐในการสนับสนุนการใช้ พลังงานทางเลือกจากวัสดุชีวมวลในสวนป่า รองรับสถานการณ์โลกร้อนจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโดยชุมชนมีส่วนร่วม
- เป้าหมาย ได้รับความเห็นชอบในหลักการจาก ครม. ในการตั้งโรงงานไฟฟ้าขนาดเล็กในสวนป่า สามารถได้ข้อมูลตามต้องการเพื่อเตรียมพร้อมในการจัดทำโครงการคาร์บอนเครดิตตามกลไกการพัฒนาที่สะอาด(CDM)
- แนวทางการดำเนินงาน
  - จัดทำแผนปฏิบัติราชการขอรับการสนับสนุนจากรัฐในการส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้โตเร็วเพื่อพลังงาน โดยใช้สวนป่าเป็นฐานในการส่งเสริม
  - ประสานงานภาคเอกชนในการศึกษาความเป็นไปได้ในการตั้งโรงงานไฟฟ้าชีวมวล
  - ศึกษาแนวทางเตรียมความพร้อมในการจัดทำโครงการคาร์บอนเครดิตจากโรงงานไฟฟ้าเพื่อเพิ่มรายได้

### กลยุทธ์ที่ 11. ปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับ

- วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างขบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัวและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- เป้าหมาย การแก้ไข พรฎ. แล้วเสร็จ สามารถประเมินผลกฎระเบียบที่แก้ไข และหลักเกณฑ์ในการกระจายอำนาจได้
- แนวทางการดำเนินงาน
  - ตั้งคณะทำงานพิจารณาแก้ไข พรฎ. จัดตั้ง อ.อ.ป.เสนอคณะกรรมการ อ.อ.ป. และ
  - นำเสนอความเห็นชอบจาก ครม. ส่งให้คณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณาและทูลเกล้า ฯ เพื่อทรงลงพระปรมาภิไธย และประกาศในราชกิจจานุเบกษาในที่สุด
  - ทบทวนกฎระเบียบ - ข้อบังคับ อ.อ.ป. ที่มีอยู่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน หรือจัดทำระเบียบข้อบังคับใหม่ที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานเสนอผู้อำนวยการหรือคณะกรรมการ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ

#### 4.3.4 มุมมองที่ 4 มุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา

##### กลยุทธ์ที่ 12. พัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและกระแสโลกและรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าไว้กับองค์กร
- เป้าหมาย สามารถประเมินผลโครงสร้าง การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม จัดทำแผนฝึกอบรม สร้างหลักสูตรการสร้างผู้นำ จัดทำคู่มือสายอาชีพ และรวบรวมองค์ความรู้แล้วเสร็จภายในปี 2552
- แนวทางการดำเนินงาน
  - ปรับโครงสร้างองค์กรและสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมให้สอดคล้องกับโครงสร้างและกลยุทธ์ ทั้งนี้โดยขบวนการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับ
  - จัดทำแผนการฝึกอบรม สร้างผู้นำ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ แผนงานโครงการ
  - พัฒนาระบบค่าตอบแทนตามผลงาน การสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรไว้กับหน่วยงาน
  - พัฒนาองค์ความรู้ขององค์กรและจัดให้มีการต่อยอดนำไปใช้ประโยชน์ สร้างความภูมิใจ

##### กลยุทธ์ที่ 13. พัฒนเทคโนโลยีสารสนเทศ

- วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาระบบข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลสารสนเทศที่มีการประมวลผลที่มีประสิทธิภาพ มีการเชื่อมโยง สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารและพนักงานใช้ประโยชน์ได้หลากหลายและเป็นปัจจุบัน
- เป้าหมาย มีระบบเครือข่ายภายในตามแผน ระบบฐานข้อมูล 5 ระบบ แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถวางระบบให้หน่วยงานนำร่องได้ทันในปี 2552 แนวทางการดำเนินงาน
  - ปรับระบบเครือข่ายและวงจรรสื่อสารให้มีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานทั้งส่วนภูมิภาคและภายในและมีระบบรักษาความปลอดภัย
  - พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) โดยใช้เทคโนโลยี โปรแกรมบริหารจัดการ
  - พัฒนาระบบสารสนเทศพื้นฐาน จัดหาอุปกรณ์ Software / Hardware และฝึกอบรมบุคลากรรองรับความต้องการของหน่วยงานให้ทันกับเทคโนโลยีที่พัฒนาอยู่เสมอ

##### กลยุทธ์ที่ 14. วิจัยและพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ

- วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มผลิตภาพผลผลิตสวนป่าในระยะยาว เพิ่มความหลากหลายของสินค้าสวนป่าและสร้างมูลค่าเพิ่มไม้จากสวนป่า เพิ่มทางเลือกในการดำเนินงานและรองรับการเปลี่ยนแปลงกระแสโลก
- เป้าหมาย มีผลงานวิจัยและพัฒนาไม่น้อยกว่า 5 เรื่องภายในปี 2552
- แนวทางการดำเนินงาน
  - ตั้งคณะกรรมการวิจัยและพัฒนาทางด้านสวนป่าและอุตสาหกรรมไม้ มีหน้าที่พิจารณาและอนุมัติโครงการวิจัยที่เสนอจากหน่วยงาน ตลอดจนติดตามความคืบหน้าของโครงการวิจัย ที่อนุมัติเพื่อสร้างงานวิจัยที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ
  - อ.อ.ป. สนับสนุนให้มีการวิจัยโดยการสนับสนุนทุนวิจัยอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. คาดหมายว่า เมื่อดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ภายใต้มุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้บรรลุผลสำเร็จแล้ว อ.อ.ป. จะเป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพเป็นหน่วยงานหลักในการปลูกไม้เศรษฐกิจของประเทศ อ.อ.ป. มีความมั่นคงทางการเงิน และเอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะชนโดยรวมในที่สุด

ในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ได้จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการในระยะยาว ประกอบด้วยแผนงาน - โครงการรวม 49 แผนงาน/โครงการและแผนปฏิบัติการจะมีการประเมินผลและทำการทบทวนปรับปรุงเป็นรายปี (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก)

## บทที่ 5

### แผนการตลาด

ในสภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอยของปี 2551 อันเนื่องมาจากปัญหาวิกฤตการณ์ซับไพร์ม (Sub prime) ของประเทศสหรัฐอเมริกาส่งผลกระทบต่อทั่วโลก ซึ่งเป็นวิกฤตเลวร้ายยิ่งกว่าวิกฤตต้มยำกุ้งเมื่อปี 2540 และในปี 2552 ประเทศสหรัฐอเมริกาจะมีประธานาธิบดีคนใหม่ ชื่อ นายบารัก โอบามา ที่จะมาดำเนินการแก้ไขปัญหาสภาวะเศรษฐกิจของประเทศ อันมีผลต่อประเทศไทยด้วย ถ้าเขามีนโยบายในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจได้ผล กอปรกับการเมืองไทยที่ยังขาดเสถียรภาพ เกิดจากความขัดแย้งทางความคิดแบ่งแยกเป็น 2 ฝ่ายอย่างรุนแรง และคาดว่าจะยืดเยื้อต่อไปอีกยาวนาน จะทำให้ระบบเศรษฐกิจในปี 2552 มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจจะลดตัว ซึ่งที่ ดี อาร์ ไอ คาดการณ์ว่าในปี 2552 จะมีอัตราแนวโน้มคนว่างงานเป็นจำนวนถึงแปดแสนคน ด้านนักเศรษฐศาสตร์ทุกสถาบัน ประเมินว่าโอกาสอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจในปี 2552 จะเหลือแค่ 2% จากเดิมที่คาดกันไว้ว่าจะขยายตัวในอัตรา 3.5% คาดว่าตัวเลขส่งออกปี 2552 จะปรับลดลงจากปี 2551 ไม่น้อยกว่า 10% หรือทำให้สูญเสียเงินส่วนนี้ประมาณ 18,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งในการกำหนดแผนการตลาดประจำปี 2552 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้วิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยได้วิเคราะห์ภาพรวมดังนี้

#### 5.1 สภาวะเศรษฐกิจโดยรวม

ฝ่ายวิจัย ธนาคารกรุงเทพ ได้ปรับประมาณการเศรษฐกิจไทย คาดการณ์ปี 2552 ไว้ดังนี้ (ณ ตุลาคม 2551)

- เศรษฐกิจไทยจะขยายตัวร้อยละ 4.4-5.2 ในปี 2551 และร้อยละ 3.1-5.4 ในปี 2552
- อัตราเงินเฟ้อทั่วไปจะลดลงจากร้อยละ 6.4-7.0 ในปี 2551 เป็น 3.2-4.8 ในปี 2552 ส่วนอัตราเงินเฟ้อพื้นฐานจะลดลงจากร้อยละ 1.6-2.5 เป็น 0.9-1.8
- การส่งออกจะขยายตัวในอัตราลดลงจากร้อยละ 17.7-21.9 เป็น 9.0-16.0 และการนำเข้าจากร้อยละ 25.9-30.3 เป็น 7.6-14.4
- ดุลการค้าจะเกินดุลเพิ่มขึ้นจาก 2.3-2.5 เป็น 5.1-5.6 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และดุลบัญชีเดินสะพัดจาก 4.2- 4.9 เป็น 7.3-8.2 พันล้านสหรัฐ
- เงินฝากธนาคารพาณิชย์จะขยายตัวในอัตราลดลงจากร้อยละ 4.7-7.6 เป็น 1.7-4.4 และสินเชื่อจากร้อยละ 5.5-7.3 เป็น 3.2-6.9

ตารางที่ 5.1 การคาดการณ์เศรษฐกิจไทยปี 2551-2552

	2548	2549	2550	2551 ประมาณการ	2552 คาดการณ์
อัตราการขยายตัวของ GDP (%+/-)	4.5	5.1	4.8	4.4-5.2	3.1-5.4
การบริโภคโดยรวม (%+/-)	5.3	3.0	2.7	1.1-2.3	1.8-3.8
ภาคเอกชน (%+/-)	4.5	3.2	1.4	2.2-2.7	1.3-2.9
ภาครัฐ (%+/-)	10.8	2.3	10.8	(-4.8)-(-0.4)	4.7-9.3
การลงทุนรวม (%+/-)	10.6	3.8	1.4	0.8-5.3	2.5-9.2
ภาคเอกชน (%+/-)	10.6	3.7	0.5	3.1-6.5	1.5-7.8
ภาครัฐ (%+/-)	10.8	3.9	4.0	(-5.8)-2.2	5.5-13.6
มูลค่าการส่งออกสินค้า (พันล้านดอลลาร์สหรัฐ)	109.2	127.9	150.0	176.6-182.9	196.0-208.6

	2548	2549	2550	2551 ประมาณการ	2552 คาดการณ์
(%+/-)	15.0	17.0	17.3	17.7-21.9	9.0-16.0
(%+/- ปริมาณ)	4.0	9.6	8.3	7.5-8.5	5.9-8.6
มูลค่าการนำเข้าสินค้า (พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ)	117.7	126.9	138.5	174.4-180.4	190.9-203.0
(%+/-)	25.9	7.9	9.1	25.9-30.3	7.6-14.4
(%+/- ปริมาณ)	8.9	0.2	1.6	5.9-7.2	4.4-5.6
ดุลการค้า (พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ)	-8.5	1.0	11.6	2.3-2.5	5.1-5.6
ดุลการค้าต่อ GDP (%)	-4.8	0.4	4.4	0.7-1.0	1.7-2.0
ดุลบัญชีเดินสะพัด (พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ)	-7.9	2.2	15.8	4.2-4.9	7.3-8.2
ดุลบัญชีเดินสะพัดต่อ GDP (%)	-4.4	1.0	6.4	1.5-1.9	2.7-3.0
อัตราเงินเฟ้อ (%)	4.5	4.7	2.3	6.4-7.0	3.2-4.8
อัตราเงินเฟ้อพื้นฐาน (%)	1.6	2.3	1.1	1.6-2.5	0.9-1.8

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และฝ่ายวิจัย ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

## 5.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม

1) ภาพรวมอุตสาหกรรมยางและผลิตภัณฑ์ยาง สำนักเศรษฐกิจการเกษตรคาดว่าแนวโน้มของการผลิตยางแปรรูปขึ้นต้นในไตรมาสที่ 4 ของปี 2551 ราคายางพาราปรับลดรุนแรงอยู่ที่ระดับกิโลกรัมละ 40 บาท และมีแนวโน้มว่าราคาขายจะยังคงตกต่ำต่อเนื่องในปี 2552 รวมทั้งอุตสาหกรรมยาง และผลิตภัณฑ์ยาง เนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจการเงินของสหรัฐอเมริกาส่งผลกระทบต่อความต้องการยางพาราจากไทยลดลง ตลอดจนจนอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางอื่นๆต่างได้รับผลกระทบ เนื่องจากการใช้จ่ายของผู้บริโภคชะลอลง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การส่งออกยางพาราและผลิตภัณฑ์ยางของไทย นอกจากนี้ราคาน้ำมันในตลาดโลกมีแนวโน้มปรับลดลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ราคาขายส่งเครื่องจักรกล ผู้บริโภคจะหันไปใช้ยางสังเคราะห์แทนยางพารามากขึ้น จะทำให้การส่งออกยางพาราลดลงอย่างรวดเร็ว

ตารางที่ 5.2 ผลผลิตยางธรรมชาติของประเทศไทยแยกตามประเภท

หน่วย : ตัน

ปี	ยางแผ่นรมควัน	ยางแท่ง	น้ำยางข้น	ยางผสม	อื่นๆ	รวม
2546	1,225,170	1,029,600	494,675	37,100	89,460	2,876,005
2547	1,104,180	1,134,030	590,890	86,544	68,649	2,984,293
2548	1,005,700	1,240,265	585,300	36,715	69,178	2,937,158
2549	1,028,930	1,192,055	697,980	138,163	79,865	3,136,993
2550	957,337	1,218,326	663,926	151,437	64,979	3,056,005

ที่มา : สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร

ตารางที่ 5.3 ปริมาณการผลิตยาง

หน่วย : ตัน เพิ่มขึ้น (ลดลง)

รายการ	ปี				อัตราการขยายตัว			
	2548	2549	2550	2551	2548	2549	2550	2551
ยางแผ่น	277,024	303,012	229,887	206,897	-14.55	9.38	-24.13	-10.00
ยางแท่ง	803,651	804,507	898,830	1,005,088	12.37	0.11	11.72	11.82

ที่มา: ศูนย์สารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

ตารางที่ 5.4 ผลผลิตยางธรรมชาติของประเทศไทย

ปี	ปริมาณการผลิต (ตัน)	อัตราการเติบโต (%)
2546	2,876,005	10.0
2547	2,984,293	3.8
2548	2,937,158	-1.6
2549	3,136,993	6.8
2550	3,056,005	-2.6
ค่าเฉลี่ย		4.9

ที่มา : สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร

ศูนย์วิจัยกสิกรรมไทยคาดการณ์ว่า ในช่วงปี 2550-2552 ราคายางแผ่นดิบ น่าจะทรงตัวอยู่ในระดับ 55-70 บาท/กิโลกรัม ซึ่งราคาจะขยับขึ้นลงอยู่กับปัจจัยสำคัญคือ ปริมาณการผลิตและความต้องการใช้ยาง ซึ่งปัจจุบันปริมาณความต้องการใช้ยางสูงกว่าปริมาณการผลิต แต่ปริมาณการผลิตยางมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากการขยายพื้นที่ปลูกของแต่ละประเทศ ทำให้สภาวะการแข่งขันส่งออกยางพาราในตลาดโลกมีค่อนข้างสูง แม้ว่าไทยจะเป็นประเทศผู้ส่งออกยางพารารายใหญ่ที่สุดของโลก แต่ความได้เปรียบในการแข่งขันส่งออกยางพาราของไทยกลับลดลง ขณะเดียวกันไทยก็ไม่ได้เป็นประเทศที่สามารถกำหนดราคาในตลาดโลกได้ โดยราคามีการเปลี่ยนแปลงขึ้นลงตามราคาในตลาดโลก แนวโน้มในอนาคตคาดการณ์ว่าการผลิตยางธรรมชาติในปี 2553 จะอยู่ที่ 10.42 ล้านตัน ซึ่งยังต่ำกว่าความต้องการใช้ยางเล็กน้อย ส่วนในระยะยาวประเมินการผลิตยางของประเทศผู้ผลิตยางของโลกจนถึงปี 2563 คาดว่าจะมีปริมาณการผลิตยางธรรมชาติ 12.4 ล้านตัน โดยทุกประเทศมีแนวโน้มผลิตเพิ่มขึ้น ส่วนการใช้ยางของโลกจะอยู่ที่ 13.8 ล้านตันหรือคาดว่าปริมาณการใช้ยางจะมากกว่าปริมาณการผลิต 1.4 ล้านตันในอีก 13 ปีข้างหน้า



ตารางที่ 5.5 ปริมาณการส่งออกยางของประเทศไทยแยกตามประเภท

หน่วย : ตัน

ปี	ยางแผ่นรมควัน	ยางแท่ง	น้ำยางข้น	อื่น ๆ	รวม	มูลค่า (ล้านบาท)
2546	1,149,610	912,600	408,993	102,247	2,573,450	115,826.76
2547	1,003,309	993,504	488,559	142,070	2,627,442	137,604.21
2548	920,972	1,109,327	488,675	113,424	2,632,398	148,868.45
2549	938,984	1,069,345	555,905	207,439	2,771,673	205,361.45
2550	861,326	1,103,848	510,489	183,099	2,703,762	194,356.38

ที่มา : สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร (ปริมาณ)

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (มูลค่า)

ตารางที่ 5.6 ปริมาณและมูลค่าการส่งออกยางพารารายเดือน

ปริมาณ : ลูกบาศก์เมตร

มูลค่า : ล้านบาท

เดือน	2548		2549		2550		2551	
	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า
ม.ค.	270,118	11,495.1	254,474	15,185.4	264,835	14,531.7	285,172	20,591.7
ก.พ.	259,349	10,750.8	264,470	16,503.3	247,871	15,480.9	231,867	18,160.2
มี.ค.	263,210	11,363.4	263,341	17,903.4	249,423	16,835.0	245,239	18,990.9
เม.ย.	207,522	9,131.3	203,481	13,912.0	199,795	13,380.0	210,976	15,906.3
พ.ค.	216,099	9,685.00	214,925	14,983.1	197,907	13,491.6	210,299	16,225.5
มิ.ย.	201,729	9,237.5	212,509	16,311.4	220,266	15,176.5	214,381	17,750.5
ก.ค.	240,123	12,004.6	235,812	19,786.7	244,750	16,300.9	257,850	23,844.0
ส.ค.	271,373	15,393.0	268,471	20,920.5	278,119	17,435.4	256,397	23,390.8
ก.ย.	264,073	14,913.1	264,373	18,466.5	250,554	16,002.4	277,473	24,573.0
ต.ค.	242,305	14,146.0	276,832	17,399.2	268,473	17,396.5	267,235	21,649.6
พ.ย.	268,985	16,009.9	299,542	17,698.0	264,159	18,737.2		
ธ.ค.	243,185	14,550.2	300,219	16,400.7	279,706	19,569.7		
รวม	2,947,071	148,679.9	3,058,449	205,470.2	2,965,857	194,337.8	2,456,889	201,082.6

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร โดยความร่วมมือของกรมศุลกากร

จากรายงานของสำนักเศรษฐกิจอุตสาหกรรม การส่งออกยางแปรรูปขั้นต้นในปี 2551 มีมูลค่า ประมาณ 7,364.18 ล้านบาทหรือเพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 30.57 โดยเพิ่มขึ้นใน ยางแผ่นและน้ำยางข้น ตามความต้องการใช้ยางธรรมชาติในตลาดโลก โดยเฉพาะ จีน ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และมาเลเซีย อย่างไรก็ตาม ในช่วงไตรมาสที่ 4 ปี 2551 วิกฤตเศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะวิกฤตเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกามีแนวโน้มว่าจะส่งผลกระทบต่อ การส่งออกยางพาราของไทย

ทั้งนี้ เนื่องจากอุตสาหกรรมรถยนต์รายใหญ่ในสหรัฐอเมริกาประสบปัญหายอดขายลดลงอย่างมาก จึงมีสต็อกยางล้อเหลือจำนวนมาก ส่งผลกระทบให้ สหรัฐอเมริกาชะลอการสั่งซื้อยางล้อจากจีน จึงทำให้จีนชะลอการสั่งซื้อยางพาราจากไทย เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตยางล้อ อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางสามารถสร้างรายได้จากการส่งออกให้ประเทศได้ประมาณ ร้อยละ 38.85 ของการส่งออกยางและผลิตภัณฑ์ยาง ทั้งหมด ผลิตภัณฑ์ยางที่ไทยส่งออก มีมูลค่าการส่งออกในปี 2551 จำนวน 4,678.96 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มขึ้นจากปี ก่อนร้อยละ 28.11 โดยเพิ่มขึ้นในผลิตภัณฑ์ยางทุกประเภท โดยเฉพาะยางยานพาหนะสินค้าส่งออกสำคัญซึ่งมีมูลค่าส่งออกสูงถึง 2,132.84 ล้านดอลลาร์ สหรัฐ หรือร้อยละ 45.58 ของมูลค่าส่งออกผลิตภัณฑ์ยางทั้งหมด และขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปีก่อนสูงถึงร้อยละ 31.48 ทั้งนี้เนื่องจากประเทศผู้นำเข้าหลัก เช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น มาเลเซีย แบลเยี่ยม และออสเตรเลีย มีการนำเข้ายางยานพาหนะจากไทยเพิ่มขึ้น

## 2) ภาพรวมอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน

สำหรับแนวโน้มของการผลิตและการจำหน่ายในประเทศของอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือนในปี 2552 น่าจะอยู่ในภาวะชะลอตัวจากการที่ตลาดส่งออกหลักของไทยประสบปัญหาเศรษฐกิจชะลอตัวจากวิกฤติการเงินโลก ส่งผลกระทบเป็นอย่างมากต่ออุปสงค์อุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน ต่อเศรษฐกิจของประเทศในภาพรวม และจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศคาดว่าผู้ประกอบการจะปรับลด ปริมาณการผลิต และผู้บริโภคจะระมัดระวังค่าใช้จ่ายมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 5.7 การผลิตเครื่องเรือนทำด้วยไม้

หน่วย : ล้านชิ้น

การผลิต	2546	2547	2548	2549	2550	2551*
เครื่องเรือนทำด้วยไม้	17.33	17.86	20.47	18.46	17.47	10.06
อัตราขยายตัว(%)		3.06	14.61	-9.82	-5.36	-39.76

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

ปริมาณการจำหน่ายในประเทศของอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือนใน ปี 2551 คาดว่าจะมีปริมาณการจำหน่ายรวม 3.35 ล้านชิ้น เมื่อ เทียบกับปีก่อนเพิ่มขึ้นร้อยละ 39.58 ปริมาณการจำหน่ายในประเทศที่เพิ่มขึ้นนี้ เนื่องจากผู้บริโภคภายในประเทศยังมีกำลังซื้อ โดยเฉพาะตลาด กลางและตลาดบน อีกทั้งไตรมาสนี้เป็นช่วงฤดูกาลของการขายปลายปี การจัดงานมหกรรมที่อยู่อาศัยและเครื่องเรือนต่างๆ ตลอดจนการปรับลดของ ราคาน้ำมัน และมาตรการแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายและมาตรการกระตุ้นธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของรัฐบาล เป็นการเพิ่มกำลังซื้อให้แก่ผู้บริโภค

ตารางที่ 5.8 การจำหน่ายเครื่องเรือนทำด้วยไม้ภายในประเทศ

หน่วย : ล้านชิ้น

การผลิต	2546	2547	2548	2549	2550	2551*
เครื่องเรือนทำด้วยไม้	3.33	4.82	8.20	3.73	2.70	3.35
อัตราขยายตัว(%)		44.74	70.12	-54.51	-35.66	39.58

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

สำหรับแนวโน้มการส่งออกของอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือนใน ปี 2552 คาดว่าจะอยู่ในภาวะชะลอตัวจากการที่ตลาดส่งออกหลักของ ไทยอยู่ในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ส่งผลกระทบเป็นอย่างมากต่ออุปสงค์และการส่งออกของอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือนของไทย อย่างไรก็ตาม ปัจจัยบวกคือ ตลาดส่งออกอื่นๆ โดยเฉพาะประเทศแถบตะวันออกกลางยังมีความต้องการ และกำลังซื้อสูง

ตารางที่ 5.9 มูลค่าการส่งออกไม้และเครื่องเรือน

รายการ	มูลค่า : ล้านบาทสหรัฐ			อัตราการขยายตัว : ร้อยละ		
	2549	2550	2551*	2549	2550	2551*
1.เครื่องเรือนและชิ้นส่วน	1,089.69	1,150.16	1,109.39	-1.04	4.68	-3.55
2.ผลิตภัณฑ์ไม้	364.86	379.58	357.14	0.48	4.03	-5.83
3.ไม้และผลิตภัณฑ์ไม้แผ่น	697.32	807.37	971.44	25.29	15.78	20.32

ที่มา : กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

การนำเข้า ปี 2551 คาดว่าจะมีมูลค่าการนำเข้าทั้งหมด 679.15 ล้านบาทสหรัฐ เมื่อเทียบกับปีก่อน เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.23 โดยการนำเข้าสินค้าประเภทไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ ส่วนใหญ่จะเป็นการนำเข้าวัตถุดิบไม้ก่อนประเภทไม้เนื้อแข็ง ได้แก่ ไม้ซุง และผลิตภัณฑ์ไม้แปรรูป ซึ่งนำเข้ามาผลิตสินค้าต่อเนื่องเช่น เครื่องเรือนประเภทต่าง ๆ โดยไม้ซุงก่อนส่วนใหญ่จะนำเข้าจากประเทศเมียนมาร์ และมาเลเซีย สำหรับผลิตภัณฑ์ ประเภทไม้หรือไม้แปรรูปประเภทต่าง ๆ ส่วนใหญ่นำเข้าจากประเทศมาเลเซีย ลาว และสหรัฐอเมริกา และในส่วนของผลิตภัณฑ์ไม้อัดและไม้วีเนียร์จะนำเข้าจากประเทศจีน มาเลเซียและ อินโดนีเซีย ตามลำดับ

ตารางที่ 5.10 มูลค่าการนำเข้าไม้และผลิตภัณฑ์ไม้แผ่น

รายการ	มูลค่า : ล้านบาทสหรัฐ			อัตราการขยายตัว : ร้อยละ		
	2549	2550	2551*	2549	2550	2551*
1.ไม้ซุง	110.76	90.94	124.52	-5.26	-17.48	36.93
2.ไม้แปรรูป	374.97	356.27	370.15	-22.35	-4.99	3.90
3.ไม้อัดวีเนียร์	96.34	113.39	126.42	9.43	17.70	11.49
4.ผลิตภัณฑ์ไม้อื่น ๆ	45.13	49.99	58.06	36.43	10.77	16.14

ที่มา : กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

คาดการณ์ว่าปริมาณการผลิตและจำหน่าย ทั้งภายในและภายนอกประเทศในอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือนในปี 2551-2552 จะลดลงตามสภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวตามวิกฤตเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกา การปรับลดจำนวนพนักงานภาคอุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้าเพื่อการส่งออก

3) ภาพรวมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย(สทท.) รายงานว่า ภาพรวมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยปี 2552 ตั้งแต่ไตรมาสแรก และไตรมาส 2 ยังได้รับผลกระทบต่อเนื่องจากไตรมาสที่ 4 ของปี 2551 ถือเป็นปีที่ภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และบริการของไทยต้องรับศึกหนัก หลังจากการปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอย คาดว่าในปี 2552 จะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าไทยประมาณ 12.8 ล้านคน มีรายได้เพียง 4.6 แสนล้านบาท ลดลง 11 % เมื่อเทียบกับปี 2550 ซึ่งน้อยกว่าที่คาดการณ์ไว้

### 5.3 ภาพรวมธุรกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ปัจจุบันองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นผู้ดำเนินธุรกิจป่าไม้รายใหญ่ของประเทศแบบครบวงจร ตั้งแต่การปลูกสร้างสวนป่าสัก ยางพารา ยูคาลิปตัส ละเอียดอื่น ๆ สามารถผลิตวัตถุดิบจากพื้นที่ปลูกประมาณ 1 ล้านไร่ ออกสู่ตลาดประมาณปีละ 100,000-300,000 ลบ.ม./ตัน และดำเนินธุรกิจด้านอุตสาหกรรมไม้ตั้งแต่การแปรรูป อบ อัด ใส ผลิตชิ้นส่วนเครื่องเรือน และครุภัณฑ์ และในส่วนธุรกิจด้านอื่น ๆ อ.อ.ป.เปิดบริการสถานที่ท่องเที่ยวเชิงนิเวศในพื้นที่สวนป่ารวม 6 แห่ง การให้บริการรับจ้างปลูกสร้างสวนป่าให้กับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ ที่สนับสนุนการปลูกป่าเพื่อรักษาสภาพสิ่งแวดล้อม การร่วมลงทุนปลูกป่าเศรษฐกิจกับเอกชนที่ใช้ไม้เป็นวัตถุดิบ และ อ.อ.ป.ยังได้รับสิทธิพิเศษเกี่ยวกับการทำไม้และนำไม้ออกจากเขตป่าที่มีการจับกุมหรือทำไม้ ออกจากป่านอกโครงการในพื้นที่เปิดใช้ประโยชน์ของทางราชการ

ตารางที่ 5.11 ประมาณการผลิตไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

หน่วย : ลบ.ม. ลบ.ฟ. ตัน และกก.

รายการ	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556
ไม้ซุงสักปานอกโครงการ	-	400	200	200	200	200
ไม้ซุงสักของกลาง	-	5,182	515	485	465	465
ไม้ซุงกระยาเลยปานอกโครงการ	16,820	1,000	400	800	400	800
ไม้ซุงกระยาเลยของกลาง	-	16,490	630	580	550	550
ไม้แปรรูปสักของกลาง	-	520	170	170	140	140
ไม้แปรรูปกระยาเลยของกลาง	-	1,280	230	200	180	180
ไม้ซุงสักสวนป่า	76,337	94,745	90,449	87,149	87,254	82,263
ไม้โตช้า	2,737	13,057	9,150	16,774	25,947	25,947
ไม้แปรรูปสักของกลาง (ลบ.ฟ.)	-	16,290	-	-	-	-
ไม้แปรรูปสักสวนป่า (ลบ.ฟ.)	74,900	21,200	26,150	28,050	30,270	32,932
ไม้แปรรูปสวนป่าโตเร็ว (ลบ.ฟ.)	-	2,120	-	-	-	-
ไม้แปรรูปกระยาเลย (ลบ.ฟ.)	34,800	46,000	46,000	46,000	46,000	46,000
ไม้โตเร็ว(ตัน)	74,600	66,108	104,940	105,773	84,135	87,430
ยางพารา (กก.)	5,379,610	5,221,800	5,536,335	5,791,553	6,347,759	6,744,389

### 5.4 การแข่งขันด้านธุรกิจ

การแข่งขันด้านธุรกิจป่าไม้ของ อ.อ.ป. สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มธุรกิจหลัก ประกอบด้วย

#### 1) กลุ่มสินค้าประเภทไม้สวนป่า และไม้ป่าธรรมชาติ

- ไม้สักสวนป่าจำนวน 4 แสนกว่าไร่ เป็นไม้ที่มีคุณภาพสูงกว่าของสวนป่าเอกชน แต่อนาคตผลผลิตจากไม้สักสวนป่าเอกชนประมาณ 1 ล้านไร่ จะเป็นคู่แข่งกับ อ.อ.ป. โดยตรง

- ไม้ยูคาลิปตัส เนื่องจากการขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิตเยื่อกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษ จึงทำให้บริษัทผู้ผลิตเปลี่ยนวิธีการแสวงหาวัตถุดิบเป็นการส่งเสริมให้เกษตรกร และเอกชนรายย่อยปลูกไม้ยูคาลิปตัสป้อนโรงงานเยื่อกระดาษของตนเอง และมีแนวโน้มที่บริษัทผู้ผลิตเยื่อกระดาษต่าง ๆ จะร่วมมือ หรือให้ทุน อ.อ.ป. ปลูกไม้ยูคาลิปตัสเพื่อเป็นวัตถุดิบส่งเข้าโรงงาน

- ไม้ยางพารา อ.อ.ป. ยังไม่สามารถผลิตไม้ยางพาราออกสู่ตลาดมากตามความต้องการของผู้ประกอบการ แต่สามารถผลิตน้ำยางสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป.

#### 2) กลุ่มผลิตภัณฑ์ไม้ และไม้แปรรูป

อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจแปรรูปไม้สักสวนป่า ไม้กระยาเลย และอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ต่าง ๆ อาทิเช่น เครื่องเรือน ชิ้นส่วนบ้าน ครุภัณฑ์ บริการ อบ อัด ใส ไม้ โดยมีโรงเลื่อยโรงงานในเขตกรุงเทพมหานคร และส่วนภูมิภาค รวม 2 แห่ง

- อ.อ.ป. ยังไม่สามารถพัฒนาเครื่องจักร เทคโนโลยีการผลิต บุคลากรที่มีความชำนาญทั้งในด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์ให้ทันสมัยตรงตามความต้องการของตลาด

### 3) กลุ่มธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการอื่น ๆ

อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่า เปิดบริการที่พัก จัดกิจกรรมและนันทนาการในพื้นที่สวนป่า ประกอบด้วย ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย (สวนป่า หูงเกรียน) สวนป่าแม่แจ่ม โครงการหลวงบ้านวัดจันทร์ สวนป่าทองผาภูมิ สวนป่าเกรียงกระเวีย สวนป่าเขากระยาง สวนป่าคลองตะเกรา สวนป่าแม่ละเมา และสวนป่าท่าปลา

- ธุรกิจการท่องเที่ยวของ อ.อ.ป. ยังไม่สามารถพัฒนาเป็นอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์เต็มรูปแบบ เนื่องจากศักยภาพของสวนป่ามีข้อจำกัดด้านการลงทุนพัฒนาพื้นที่ และยังมีบุคลากรที่ชำนาญด้านการบริหารจัดการเชิงธุรกิจการท่องเที่ยวในพื้นที่มากพอ

## 5.5 แผนการดำเนินงานด้านการตลาด

อ.อ.ป. ได้กำหนดแผนการด้านการตลาดประจำปี 2552 เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจำหน่ายสินค้าและบริการให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยแบ่งสินค้าออกเป็น 6 ชนิดสินค้าหลัก ดังนี้ ไม้สักสวนป่าท่อน(ลบ.ม.) ไม้สักสวนป่าแปรรูป (ลบ.พ.) ผลิตภัณฑ์เครื่องเรือน (ลบ.พ.) ไม้ยูคาลิปตัส (ตัน) น้ำยางพารา (ตัน) การท่องเที่ยวในสวนป่า(คน)

### 1) ไม้สักสวนป่าท่อน

- ด้านผลิตภัณฑ์(Product) กำหนดนโยบายเพิ่มอำนาจการจำหน่าย เช่น สามารถจำหน่ายตรงได้ กำหนดชั้นคุณภาพไม้แยกเป็นส่วนภูมิภาค เป็นรายสวนป่า จัดกองไม้แยกตามชั้นคุณภาพเป็น A,B,C,D ปรับปรุง Program LV ให้มีคุณภาพของชั้นไม้และราคา ติดตาม Demand ,Supply อย่างใกล้ชิด ปรับการลดขนาดเส้นรอบวงกลางต้นได้เปลือกจาก 10% เป็น 7.5-8 %

- ด้านราคา (Price) จัดทำตารางมาตรฐานให้เหมาะสมตามชั้นคุณภาพไม้ของแต่ละภาค ปรับตารางตามความต้องการของตลาด และสถานะเศรษฐกิจเพิ่มร้อยละ 20 จากตารางราคาในกรณีจำหน่ายต่างประเทศตามความโตและความยาวของไม้

- ด้านช่องทางจำหน่าย (Place) จัดตั้งตลาดกลางค้าไม้ส่วนกลาง 1 แห่ง/ส่วนภูมิภาค 4 แห่ง ศึกษาขั้นตอนการส่งออกขายต่างประเทศ และราคาไม้ในตลาดโลก จัดทำฐานข้อมูลลูกค้า ประกาศประมูลขายล่วงหน้า

- ด้านการส่งเสริมการตลาด(Promotion) จัดทำป้ายประกาศประมูลขายถาวรหน้าที่ยรวมหมอนไม้ หรือตลาดกลางค้าไม้ จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมไม้เศรษฐกิจ เผยแพร่ประกาศผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ e-mail ลูกค้า เผยแพร่ใน Website อ.อ.ป.กำหนดส่วนลดราคาจากตารางราคาไม้ตามปริมาณการซื้อ ส่งประกาศประมูลขายให้ลูกค้าโดยตรง

- ด้านสาธารณะชน (Public) จัดทำ Package โครงการเยาวชนปลูกป่าเพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในพื้นที่ของ อ.อ.ป.และนำเผยแพร่ผ่านสื่อท้องถิ่น และส่วนกลางจำหน่าย/บริจาคไม้สักท่อนให้กับชุมชนท้องถิ่นในพื้นที่ตั้งสวนป่า อ.อ.ป.เพื่อวิสาหกิจชุมชน หรือเพื่อสาธารณประโยชน์

### 2) ไม้สักสวนป่าแปรรูป (ลบ.พ.)

- ด้านผลิตภัณฑ์ไม้ (Product) สำรวจตลาด และแปรรูปตามความต้องการของตลาด ลดต้นทุน เพิ่มผลกำไรด้วยการแปรรูปในแหล่งวัตถุดิบ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการลากขน สักรองไม้เพื่อรองรับความต้องการของตลาด โดยเฉพาะไม้ที่มีขนาดเป็นที่นิยม และตลาดต้องการ

- ด้านราคา (Price) จัดทำตารางราคามาตรฐานตามขนาดโดยการสำรวจ และกำหนดราคาให้เป็นไปตามสภาวะตลาด ให้หน่วยผลิตสามารถจัดทำตารางมาตรฐานของแต่ละสำนักเสนอให้ อ.อ.ป.ให้ความเห็นชอบ

- ด้านช่องทางจำหน่าย (Place) ตั้งตัวแทนจำหน่ายไม้แปรรูปในแหล่งผลิตเครื่องเรือนทั้งส่วนกลาง/ภูมิภาค ส่งจำหน่ายตลาดกลางค้าไม้ ประมูลขายไม้ขนาดที่ตลาดไม่ต้องการ เพื่อลดปัญหาสินค้าค้างสต็อก

- ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) กำหนดราคาขายปลีก ขายส่ง และส่วนลด จัดทำฐานข้อมูลลูกค้า จัดส่งข้อมูลไม้แปรรูปส่งให้ลูกค้าโดยตรง สร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า เผยแพร่ใน Website อ.อ.ป.

### 3) ผลิตภัณฑ์เครื่องเรือน (ลบ.ฟ.)

- ด้านผลิตภัณฑ์ไม้ (Product) สํารวจตลาด และออกแบบให้สอดคล้องกับกระแสตลาด รวมถึงความนิยมของผู้ซื้อ คัดเลือกคุณภาพไม้ก่อนนำไปผลิต ตรวจสอบ และควบคุมคุณภาพการผลิตก่อนนำออกจำหน่าย หรือส่งให้ผู้ซื้อมีการควบคุมการผลิตเพื่อลดต้นทุนอย่างจริงจัง

- ด้านราคา (Price) กำหนดราคาให้เหมาะสมหรือใกล้เคียงกับคู่แข่ง แต่ไม่ลดคุณภาพงาน และปริมาณเนื้อไม้ มีการกำหนดราคาขายเป็นชุด เช่นชุดห้องนอน ชุดห้องอาหาร ซึ่งจะมีราคาขายถูกกว่าแยกชิ้น

- ด้านช่องทางจำหน่าย (Place) กระจายสินค้าสู่หน่วยงานราชการ หรือสหกรณ์ออมทรัพย์ของส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจ

- ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) จัดทำฐานข้อมูลลูกค้า ส่งแผ่นพับ ไปปลิวพร้อมราคาถึงลูกค้าโดยตรง จัดงานลดราคาสินค้าในโอกาสวันสำคัญ ๆ ออกร้านจำหน่ายในงานแสดงสินค้า/นิทรรศการ จัดทำสินค้าสมนาคุณผู้ซื้อที่มียอดสั่งซื้อสูง

### 4) ไม้ยูคาลิปตัส (ต้น)

- ด้านผลิตภัณฑ์ไม้ (Product) สํารวจกำลังผลิตของ อ.อ.ป.และของเอกชน สํารวจความต้องการของตลาดทั้งภายใน และภายนอกประเทศทั้งไม้ท่อนและเยื่อ กำหนดแผนการตัดฟันไม้ท่อน จัดทำแผนการตั้งโรงงานผลิตสินค้าแปรรูปตามความต้องการของตลาด

- ด้านราคา (Price) กำหนดราคาตามภาวะตลาดเป็นไปตามเกณฑ์ ราคาขนส่ง ประมูลขายทั่วไป หรือหยังราคาตลาดและความต้องการใช้ไม้

- ด้านช่องทางจำหน่าย (Place) ศึกษาขั้นตอนการส่งออกขายต่างประเทศ ประกาศประมูลขายล่วงหน้า

- ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) สํารวจตลาดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อจัดส่งประกาศประมูลโดยตรง จัดทำฐานข้อมูลลูกค้า จัดทำป้ายประกาศประมูลขายถาวรหน้าที่ยี่รวมหมอนไม้ หรือสวนป่า ตลาดกลางค้าไม้ เผยแพร่ข้อมูลไม้ยูคาลิปตัส และผลิตภัณฑ์ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ ส่ง e-mail ลูกค้า และเผยแพร่ใน Website อ.อ.ป.

- ด้านสาธารณะชน (Public) สร้างรายได้ให้กับราษฎรผู้มีฐานะยากจนรอบพื้นที่สวนป่า โดยการจ้างใช้แรงงานในกระบวนการแผ้วถาง ปลุก ตัด ขนส่ง การส่งเสริมราษฎรในพื้นที่สร้างรายได้เสริมจากการปลูกไม้ยูคาลิปตัสจำหน่ายเป็นวัตถุดิบ โดย อ.อ.ป.เป็นผู้ประกันราคา

### 5) ไม้ยางพารา (ต้น)

- ด้านผลิตภัณฑ์ไม้ (Product) สํารวจกำลังผลิตของ อ.อ.ป.ไม้ยาง/ไม้ท่อนครบอายุ การบำรุงรักษาต้นยาง เพื่อเพิ่มผลผลิตและมูลค่าไม้ยางพาราในอนาคต ฝึกอบรมและทดสอบผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง จัดทำศูนย์รวบรวมไม้ยางพาราในแต่ละสวน ศึกษาแผนงานสร้างโรงงานแปรรูปไม้ยาง ไม้ท่อน และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

- ด้านราคา (Price) กำหนดราคาขั้นต่ำตามสภาวะตลาด ซึ่งเป็นไปตามราคากลางของตลาดขนาดใหญ่ และค่าแรงงานในแต่ละท้องถิ่น ค่าขนส่ง การประกาศประมูลขายทั่วไป

- ด้านช่องทางจำหน่าย (Place) ขายในพื้นที่ที่มีตลาดกลางรับซื้อไม้ยางพาราแผ่นดิบ เศษยาง ประกาศประมูลขายล่วงหน้า ศึกษาขั้นตอนการส่งออกจำหน่ายต่างประเทศ

- ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) จัดทำฐานข้อมูลลูกค้า ส่งประกาศประมูลขายให้ลูกค้าโดยตรง จัดทำป้ายประกาศประมูลขายถาวรด้านหน้าสถานที่ประมูล หรือสหกรณ์สวนยาง เผยแพร่ข้อมูลยาง ปริมาณคุณภาพใน Website อ.อ.ป. เผยแพร่ประกาศสื่อสิ่งพิมพ์

- ด้านสาธารณะชน (Public) ฝึกอบรมราษฎร สมาชิกหมู่บ้านป่าไม้ในการกรีดยาง แปรรูปไม้ยางพารา จ้างผู้กรีดยางในพื้นที่รอบๆสวนป่าอย่างต่อเนื่อง รับซื้อไม้ยาง พาราแปรรูปจากสมาชิก อำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้ายาง

## 6) การท่องเที่ยว (คน)

- ด้านผลิตภัณฑ์ไม้ (Product) จัดทำแผนบำรุง พัฒนาสภาพภูมิทัศน์ อุปกรณ์กิจกรรม สันทนาการ ปรับปรุงห้องพัก อาคาร ห้องอาหาร เครื่องนอน กำหนดมาตรฐานการให้บริการด้านความสะอาด การอำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ การอบรมผู้ปฏิบัติงานด้านการให้บริการลูกค้า

- ด้านราคา (Price) กำหนดราคาตามสภาวะตลาด ฤดูกาล มีส่วนลด จัดทำราคาเป็น Package

- ด้านช่องทางจำหน่าย (Place) ออกร้านจำหน่ายห้องพักในงานแสดงสินค้า หรือนิทรรศการ

ตั้งตัวแทนผู้ให้บริการเอกชน กำหนดค่าการตลาด จัดส่งรายละเอียดข้อมูลให้หน่วยงานของรัฐโดยเฉพาะในพื้นที่พร้อมที่จะให้บริการ ด้านฝึกอบรม สัมมนา

- ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) จัดทำฐานข้อมูลผู้ให้บริการ จัดส่งแผ่นพับ ใบปลิว

เชิญชวนให้ใช้บริการซ้ำ หรือแนะนำท่องเที่ยวแห่งใหม่ให้เลือกใช้ตามฤดูกาล จัดทำ Call Center บริการข้อมูลการบริการ ห้องพักทุกแห่ง การมอบส่วนลดการใช้บริการให้ลูกค้าในโอกาสวันสำคัญที่เกี่ยวข้องกับวันแม่ วันเด็ก ช้าง และวัน อ.อ.ป. กำหนดส่วนลดให้กับข้าราชการ พนักงานรับวิสาหกิจ เผยแพร่ข้อมูลใน Website อ.อ.ป. ร่วมกันปลูกป่า จัดทำโครงการนำเด็กด้อยโอกาสในสวนกลาง ภูมิภาค ทัศนศึกษาในแหล่งท่องเที่ยวของ อ.อ.ป.

## 7) การสำรวจทัศนคติลูกค้า (Customer Attitude – Survey)

โดยใช้เครื่องมือการวิจัยตลาดสุ่มตัวอย่างผู้เลือกซื้อสินค้า / ผลิตภัณฑ์ และชมนิทรรศการการท่องเที่ยวในสวนป่าของ อ.อ.ป. ในบริเวณการแสดงและจำหน่ายสินค้าของ อ.อ.ป. ทั้งภายในและภายนอก เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนการตลาด ประกอบด้วย การสำรวจตลาดผู้บริโภคไม้สักสวนป่า ไม้ยูคาลิปตัส และยางพารา

## 5.6 กลุ่มลูกค้าทางธุรกิจ

ประกอบด้วยกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการไม้สวนป่าท่อน ไม้สักแปรรูป ไม้ธรรมชาติ กลุ่มลูกค้าผลิตภัณฑ์เครื่องเรือน อบ ไส้ อัดน้ำยาไม้ และกลุ่มลูกค้าการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

- กลุ่มลูกค้าไม้สวนป่า ประกอบไปด้วยลูกค้าที่ใช้ไม้สักสวนป่าท่อน และไม้สักแปรรูปเป็นวัตถุดิบผลิตเครื่องเรือน เช่น โรงงานประติมากรรม กลุ่มสหกรณ์ผลิตเครื่องเรือนไม้สัก โรงงานเครื่องเรือน ผู้รับเหมาก่อสร้างส่วนราชการ และประชาชนทั่วไป สำหรับไม้ยูคาลิปตัส ลูกค้าจะเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ และประชาชนทั่วไป

- กลุ่มลูกค้าไม้ธรรมชาติ ประกอบด้วยไม้สัก ไม้กระยาเลย ของกลาง ที่ส่งเข้ามาประมูลขายในเขตกรุงเทพมหานคร ลูกค้าประกอบด้วยผู้ประกอบการด้านโรงเลื่อย โรงงานอุตสาหกรรมเครื่องเรือนขนาดใหญ่ โรงค้าไม้ และประชาชนทั่วไป

- กลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องเรือน ลูกค้าส่วนใหญ่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งมีรายได้ระดับปานกลาง ถึงระดับค่อนข้างสูง ซึ่งต้องการใช้เครื่องเรือนไม้สักของ อ.อ.ป. ที่คงทนคุณภาพที่สอดคล้องกับราคา

- กลุ่มบริการอบ ไส้ อัดน้ำยาไม้ ลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นผู้ประกอบการด้านโรงงานประติมากรรม โรงค้าไม้ โรงงานผลิตเครื่องเรือน

- กลุ่มท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ลูกค้าจะเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ชอบธรรมชาติ และท่องเที่ยวในพื้นที่สวนป่าของ อ.อ.ป. ตามฤดูกาล

\*\*\*\*\*

## บทที่ 6

### แผนการบริหารจัดการ

#### 6.1 แผนการผลิต

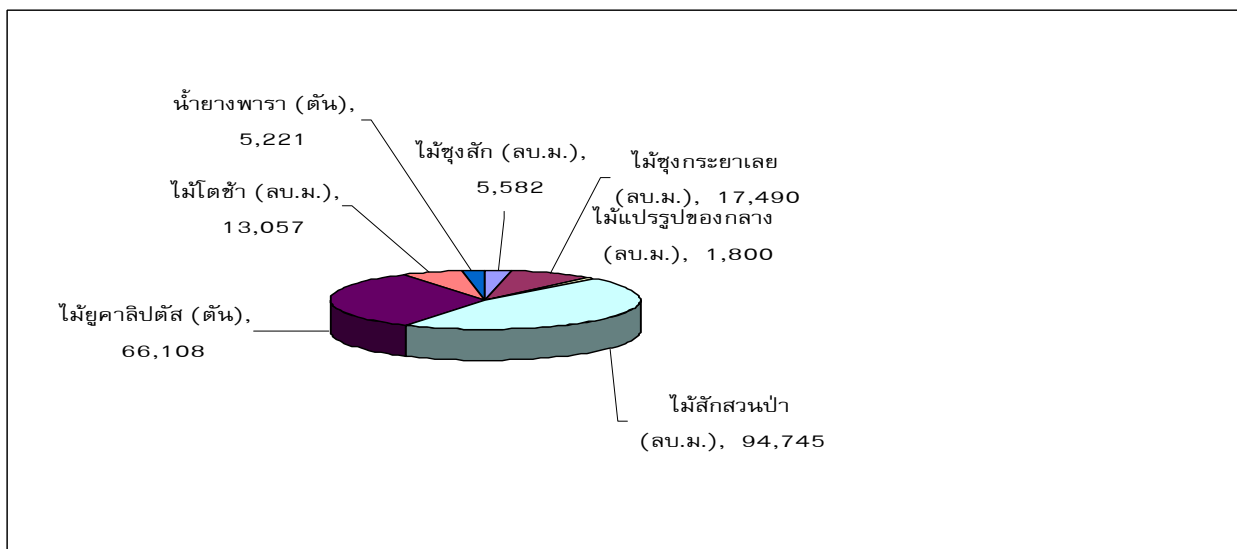
ในปี 2552 อ.อ.ป. ได้กำหนดเป้าหมายในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อสร้างรายได้และผลกำไร ดังนี้

##### 1) ประมาณการผลิตสินค้าในธุรกิจป่าไม้

มีเป้าหมายในการผลิตสินค้าจากป่าธรรมชาติและจากสวนป่า ทั้งผลผลิตที่เป็นไม้ และมีใช้เนื้อไม้

ตารางที่ 6.1 ผลผลิตที่สำคัญ

รายการ	หน่วย	ผลิต	จำหน่าย	รายได้ (MB)	ทุนขาย (MB)	% กำไร
<b>ไม้ป่าเปิดใช้ประโยชน์ และไม้ตามนโยบายรัฐ (ไม้ของกลาง/ป่านอก โครงการ)</b>						
1. ไม้ซุงสัก	ลบ.ม.	5,582	3,572	32	22	31.25
2. ไม้ซุงกระยาเลย	ลบ.ม.	17,490	17,490	66	31	53.03
3. ไม้แปรรูปของกลาง	ลบ.ม.	1,800	1,800	10	8	20
<b>ไม้สวนป่า</b>						
1. ไม้สัก	ลบ.ม.	94,745	92,745	649	338	47.91
2. ไม้ยูคาลิปตัส	ตัน	66,108	66,108	61	37	39.34
3. ไม้โตช้า	ลบ.ม.	13,057	13,057	21	20	4.76
4. ไม้ยางพารา	ตัน	5,221	5,221	313	234	25.24



แผนภาพที่ 6.1 การผลิตสินค้าในธุรกิจป่าไม้

สำหรับไม้ป่าเปิดใช้ประโยชน์และไม้ตามนโยบายรัฐ(ไม้ของกลาง/ไม้ป่านอกโครงการ)ในปี 2552 มีทั้งปริมาณการผลิตไม้ซุงสัก ไม้ซุงสัก และไม้ซุงกระยาเลยซึ่งมีการผลิตมากที่สุด จำนวน 17,490 ลบ.ม.



## 2) ประเมินการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมไม้

เป็นอุตสาหกรรมต่อเนื่องจากการจัดหาไม้เพื่อการใช้สอยภายในประเทศ โดยนำไปแปรรูปเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม อาทิ ไม้แปรรูปเพื่อการก่อสร้าง การทำผลิตภัณฑ์ไม้ - เครื่องเรือน การให้บริการไสไม้ อบไม้และอัดน้ำยาไม้ ตารางที่ 6.2 ผลผลิตสินค้าอุตสาหกรรม

รายการ	หน่วย	ผลิต	จำหน่าย	รายได้ (MB)	ทุนขาย (MB)	% กำไร (ขาดทุน)
1. ไม้แปรรูปสักสวนป่า	ลบ.พ.	39,610	27,110	21.68	33.83	(35.91)
2. ไม้แปรรูปกระยาเลย	ลบ.พ.	46,000	46,000	57.20	46.05	19.49
3. ครุภัณฑ์-ผลิตภัณฑ์	ลบ.พ.	14,601	14,601	34.75	18.65	46.33
4. การบริการรักษาเนื้อไม้	ลบ.พ.	252,000	252,000	7.42	5.63	24.12

ด้านอุตสาหกรรมไม้ เป็นการผลิตสินค้าของ 2 สำนัก คือ สำนักอุตสาหกรรมไม้ ดูแลโรงงานผลิตภัณฑ์ไม้บางโพ โรงเลื่อยไม้กระยาเลย 2 อยุธยา สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคเหนือบน ดูแลโรงงานที่แม่เกาะ จังหวัดลำปาง โรงเลื่อยร่องกวาง จังหวัดแพร่ นอกจากนี้ยังมี โรงงานทำผลิตภัณฑ์สวนป่าแม่มา และสวนป่าทุ่งเกวียน จังหวัดลำปาง

## 3) ประเมินการผลิตสินค้าธุรกิจบริการ

ธุรกิจบริการเป็นการกิจกรรมที่เน้นการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานกิจกรรมการบริการที่ อ.อ.ป. ดำเนินการได้แก่ การพัฒนาสวนป่าให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวในเชิงอนุรักษ์ การรับจ้างและเป็นพี่ปรึกษาในการปลูกป่า โดยใน ปี 2551 อ.อ.ป. ได้กำหนดเป้าหมายดังนี้

ตารางที่ 6.3 ผลผลิตธุรกิจสินค้าธุรกิจบริการ

รายการ	หน่วย	รายได้	รายจ่าย	กำไร (ขาดทุน)	% กำไร (ขาดทุน)
1. การบริการท่องเที่ยวสวนป่า ส.ศน.	ล้านบาท	2.41	5.57	(3.16)	(56.73)
2. การบริการท่องเที่ยวสวนป่า ส.ศล.	ล้านบาท	1.11	1.98	(0.87)	(43.93)
3. การบริการท่องเที่ยวสวนป่า ส.ศก.	ล้านบาท	0.80	2.98	(2.18)	(73.15)
4. การบริการท่องเที่ยวในสถาบันคชบาลฯ	ล้านบาท	19.18	19.25	(0.07)	(3.63)

ธุรกิจบริการด้านการท่องเที่ยว ยังอยู่ในช่วงของการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ การให้บริการท่องเที่ยวในสวนป่าประกอบด้วย สวนป่าหลักๆ ที่มีศักยภาพ คือ สวนป่าเกริงกระเวีย สวนป่าทองผาภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี, โครงการหลวงบ้านวัดจันทร์ สวนป่าแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่, สวนป่าเขากระยาง จังหวัดพิษณุโลก และสวนป่าคลองตะเกรา จ. จันทบุรี สวนป่าแม่ละเมา จังหวัดตาก และสวนป่าท่าปลา จังหวัดอุดรดิษฐ์ การท่องเที่ยวในสถาบันคชบาลแห่งชาติ ประกอบด้วย การให้บริการที่พัก, การแสดงช้าง และท่องเที่ยวในสวนป่าทุ่งเกวียน

## 4) ประเมินการผลิตธุรกิจอื่น ๆ

ผลผลิตที่สำคัญคือปุ๋ยหมักชีวภาพมูลช้าง มีรายได้จำนวน 1.50 ล้านบาท รายจ่าย 0.96 ล้านบาท สามารถทำกำไรได้ 0.54 ล้านบาท คิดเป็น 36.00 % ได้จากการดำเนินงานของสถาบันคชบาลแห่งชาติ โดยนำมูลช้างซึ่งมีจำนวนมากมาใช้ประโยชน์ ลดผลกระทบจากของเสียมาทำปุ๋ยชีวภาพที่ได้มาตรฐาน ตลอดจนการประดิษฐ์สินค้าที่ระลึกจากวัสดุธรรมชาติ เช่น เศษไม้ จำหน่ายให้นักท่องเที่ยว

## 5) ประมวลผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ และรายได้อื่น ๆ

1. รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ ส่วนใหญ่เป็นรายได้ที่เกิดจากรายได้การส่งคืนพื้นที่สวนป่าในเขตอนุรักษ์ รายได้จำหน่ายไม้แปรรูป/ครุภัณฑ์เอกชน และรายได้ในการจำหน่ายกล้าไม้ มีมูลค่ารวมทั้งสิ้น 76,564,828 ล้านบาท

2. รายได้อื่น ๆ ประกอบด้วย ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร รายได้จากการให้เช่าทรัพย์สิน รายได้ค่าเช่าสหกรณ์ และ ส่วนใหญ่เป็นกำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สิน เป็นจำนวนรวมทั้งสิ้น 101,488,700 ล้านบาท

6) นวัตกรรมอุตสาหกรรมใหม่ อ.อ.ป.ได้กำหนดแผนการในการเพิ่มรายได้จากการตั้งโรงงานผลิต ไฟฟ้าจากชีวมวล เป็นโรงงานขนาดเล็กใช้ชีวมวลจากสวนป่าตามโครงการ 1 สวนป่า 1 โรงไฟฟ้า โดยได้จ้างที่ปรึกษาฯ ศึกษาความเป็นไปได้แล้ว

## 6.2 แผนปฏิบัติการ 4 ปี 2551-2554 (งบประมาณจากรัฐบาล)

รัฐบาลปัจจุบันได้จัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปี (พ.ศ. 2551-2554) ซึ่งเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งประกอบด้วยนโยบาย 8 ข้อ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้สนองตามนโยบายของรัฐโดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2551-2554) ในนโยบายหลักๆ 2 ข้อ คือ

- นโยบายที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- นโยบายฟื้นฟูความเชื่อมั่นของประเทศ

และกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ประเด็น คือ

1. การบริหารจัดการ เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืน และเกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจ
2. การพัฒนาการบริหารจัดการการป้องกันและบรรเทาภัยพิบัติจากธรรมชาติและมนุษย์
3. การอนุรักษ์ พัฒนาระบบศักยภาพและการจัดการการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติ น้ำ ที่ดิน และป่าไม้อย่างสมดุล บูรณาการสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน
4. การควบคุมมลพิษและเตรียมการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และคุณภาพสิ่งแวดล้อม โดยการสร้างความตระหนักให้กับประชาชนและการมีส่วนร่วมทุกระดับ

ค่าของงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2552 ของ อ.อ.ป. ได้ขอรับเงินอุดหนุนจากรัฐเพื่อดำเนินงานด้านเชิงบริการสังคม โดยใช้พื้นที่สวนป่าของ อ.อ.ป. ที่มีอยู่ทั่วประเทศเป็นฐานในการดำเนินงาน บางกิจกรรมเป็นงานต่อเนื่อง และเป็นงานสนองนโยบายของรัฐบาล ปี 2552 อ.อ.ป. ได้ขอรับงบประมาณอุดหนุน เพื่อดำเนินการตามโครงการ ดังนี้

- 1) โครงการส่งเสริมการปลูกป่าไม้เศรษฐกิจเพื่อพลังงานชีวภาพ
- 2) โครงการอนุรักษ์ช้างไทย
- 3) โครงการปลูกสร้างสวนป่าเพื่อการอนุรักษ์
- 4) โครงการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์
- 5) โครงการสวนป่าไต้ร่มพระบารมี
- 6) โครงการส่งเสริมการพัฒนาป่าเศรษฐกิจ

งบประมาณอุดหนุนเป็นงบประมาณที่เบิกจ่ายตามปีงบประมาณของรัฐ คือ เบิกจ่ายระหว่าง ตุลาคม 2551 – กันยายน 2552 แตกต่างจากงบประมาณ อ.อ.ป. ซึ่งเป็นปีงบประมาณตามปฏิทินสากล (มกราคม 2552 – ธันวาคม 2552)

ตารางที่ 6.4 แผนการดำเนินงานโครงการงบประมาณการอุดหนุนจากรัฐงบประมาณประจำปี 2552

รายการ	หน่วยนับ	จำนวน	งบประมาณ (ล้านบาท)
1. โครงการส่งเสริมการปลูกป่าเพื่อพลังงานชีวมวล			22.00
2. การอนุรักษ์ช้างไทย ช้างสำคัญ และช้างเลี้ยง	ช้าง/เชือก	90/120	16.89
3. การฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำลำธาร	ไร่	6,600	9.38
4. โครงการสวนป่าไทร้มพระบารมี	ไร่	709	0.67
5. โครงการส่งเสริมการพัฒนาป่าเศรษฐกิจ	ไร่	3,900	16.38
6. โครงการพัฒนาสวนป่าเป็นแหล่งท่องเที่ยว	สวนป่า	1	13.99
<b>รวม</b>			<b>79.31</b>

สำหรับปีงบประมาณภาครัฐ 2553 (ตุลาคม 2552 – กันยายน 2553) ซึ่งคาบเกี่ยวกับปีบัญชี 2552 ของ อ.อ.ป. (ตุลาคม – ธันวาคม 2552) อ.อ.ป. ได้ส่งค่าของงบประมาณแล้ว วงเงิน 350.656 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2552 ถึง 271.35 ล้านบาท มาดำเนินในโครงการอนุรักษ์พัฒนาและบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและที่ดินป่าไม้ และโครงการเตรียมการรับมือและบรรเทาปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและคุณภาพสิ่งแวดล้อม

### 6.3 แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล 2552

ในปี 2552 สำนักทรัพยากรมนุษย์มีประมาณการค่าใช้จ่ายฝึกอบรม/พัฒนา จำนวน 3,400,000 ล้านบาท มีแผนงาน/โครงการดังนี้

- 6.1 ปรับปรุงระเบียบและสวัสดิการ
- 6.2 ปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ
- 6.3 สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มีวิธีการดำเนินการ
- 6.4 จัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) มีวิธีการดำเนินการ
- 6.5 การจัดทำโครงสร้างสมรรถนะกลุ่มงาน(Functional Competency)

### 6.4 แผนการบริหารจัดการสารสนเทศ

อ.อ.ป. ได้จัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประจำปี 2549-2553 เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงานด้านระบบบริหารข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ของ อ.อ.ป. โดยให้สอดคล้องกับแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวงฯ เพื่อรองรับการขยายตัวในด้านต่างๆ และเป็นเครื่องมือในการเสริมศักยภาพทางด้านธุรกิจและการบริหารจัดการด้านต่างๆ สำหรับพนักงานและผู้บริหารทุกระดับ สารสนเทศสำหรับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจด้วยความถูกต้องรวดเร็ว รวมถึงและการให้บริการประชาชน และหน่วยงานภาครัฐให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารของ อ.อ.ป. ด้วย

ในปี 2552 อ.อ.ป. ได้กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีฝ่ายสารสนเทศ สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงาน ดังนี้

ตารางที่ 6.5 แผนงาน/โครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

แผนงาน/โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท)
1. พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	<b>0.67</b>
▪ เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง+อุปกรณ์สารสนเทศ	0.67
2. พัฒนาระบบสารสนเทศ อ.อ.ป.	<b>0.52</b>
▪ พัฒนาระบบ Intranet ในสำนักงานกลาง	0.52
3. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS)	<b>0.86</b>
4. พัฒนาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS)	<b>0.85</b>
▪ ผังอบรมบุคลากรด้านภูมิศาสตร์	0.55
● จัดทำแผนที่ภูมิศาสตร์สวนป่า	0.30
5. พัฒนาและส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานและการบริการภาครัฐ	<b>0.20</b>
▪ พัฒนาระบบศูนย์ข้อมูลเป็นระบบ Call Center ที่ได้มาตรฐาน	0.20
6. พัฒนาบุคลากรเพื่อใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	<b>0.128</b>
▪ ผังอบรมพนักงานเพื่อใช้ระบบสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ	0.128
<b>รวมงบประมาณลงทุน</b>	<b>3.228</b>

ในปลายปี 2551 อ.อ.ป.ได้ว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อทำแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารฉบับใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และจะใช้ประมาณกลางปี 2552

## 6.5 การควบคุมและการตรวจสอบภายใน

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนธุรกิจประจำปี 2552 เป็นไปตามเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อ.อ.ป. จัดให้มีระบบการควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยตระหนักถึงความสำคัญที่จะต้องจัดให้มีเพื่อ

- บทบาทและความรับผิดชอบ
- ความเป็นอิสระ
- ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบ
- ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร ผู้สอบบัญชี และองค์กรกำกับดูแล
- บุคลากร การพัฒนาและการฝึกอบรม
- การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์
- การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงาน
- การรายงานและปิดการตรวจสอบ
- ความมั่นใจในคุณภาพ
- การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง

### แนวทางวางระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบประเมินผล

- อ.อ.ป. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. มีหน้าที่กำกับดูแล ติดตาม ประเมินผลในภาพรวมของ อ.อ.ป.

- สำนักตรวจสอบภายในเป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดระบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและทำหน้าที่ตรวจสอบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานต่างๆ รายงาน อ.อ.ป. ทุกไตรมาส

- สำนักต่างๆ รับผิดชอบในการวางระบบการควบคุมภายในของตนเองและรายงานความคืบหน้าให้ ส.ต.ส. นำมารวบรวมสรุปรายงานผู้บริหาร

- หน่วยงานตรวจสอบภายในกำหนดการดำเนินงาน 6 ด้าน คือ

- 1) การตรวจสอบทางการเงิน
- 2) การตรวจสอบทางการดำเนินงาน
- 3) การตรวจสอบการบริหาร
- 4) การตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนด
- 5) การตรวจสอบระบบสารสนเทศ
- 6) การตรวจสอบพิเศษ

#### **แผนการดำเนินงานการตรวจสอบภายในประจำปี 2552**

- 1) จัดทำและสอบทานกฎบัตรให้ครอบคลุมทุกกิจกรรม และเผยแพร่
- 2) สร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการตรวจสอบภายใน บริการให้คำแนะนำปรึกษาแก่หน่วยงาน
- 3) ประเมินวิเคราะห์ บริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน
- 4) วางแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ความเสี่ยง
- 5) ดำเนินการตรวจสอบภายใน จัดทำรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ผู้อำนวยการ

### **6.6 กิจกรรมด้านบริการสังคมและบทบาทความรับผิดชอบ**

1. การดูแลเลี้ยงดูช้างจากสำนักพระราชวัง 9 เชือก สนับสนุนการคุ้มครองและอนุรักษ์บริบาลช้างเลี้ยงไทย โดยสถาบันคชบาลแห่งชาติฯ

2. การปลูกสร้างสวนป่าเพื่อฟื้นฟูพื้นที่ต้นน้ำลำธาร ฟื้นฟูพื้นที่ป่าที่ผ่านการบุกรุก ไร่ไร่เลื่อนลอย โครงการหลวงบ้านวัดจันทร์/โครงการหลวงสันกำแพง จ.เชียงใหม่

3. สนับสนุน/ส่งเสริมและพัฒนาพื้นที่สวนป่าให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์โดยการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้บริการประชาชนที่สวนป่าเขากระยาง จ.พิษณุโลก

4. โครงการสวนป่าใต้ร่มพระบารมีเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ จ.ปัตตานี ส่งเสริมปลูกป่าเศรษฐกิจ ปลูกพืชควบสร้างรายได้

5. การส่งเสริมพัฒนาป่าเศรษฐกิจ

- จัดทำแปลงสาธิตการปลูกไม้เศรษฐกิจเชิงประณีต ให้ความรู้แก่ราษฎรในชุมชนท้องถิ่นพื้นที่ต่างๆ

6. โครงการส่งเสริมปลูกป่าเพื่อพลังงานชีวมวล ส่งเสริมให้ราษฎรปลูกพืชพลังงาน

- การพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชนท้องถิ่นรอบเขตสวนป่า/สมาชิกหมู่บ้านป่าไม้ให้มีอาชีพที่เหมาะสม

ยั่งยืน โดยใช้สวนป่าเป็นฐานในการดำเนินงาน

7. การจัดตั้งกองทุนพัฒนาท้องถิ่นโดยรอบสวนป่า

8. การจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้การปลูกป่าเศรษฐกิจ

9. สนับสนุนกิจกรรมอื่นๆเกี่ยวกับการสงวน คุ้มครองและอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้

## 6.7 การประเมินและบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนธุรกิจประจำปี 2552 เป็นไปเป้าหมายมีประสิทธิภาพและและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยไม่มีเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรืออุปสรรคที่จะมีผลกระทบต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงานจึงจัดให้มีการประเมินและการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจในภาพรวม

ตารางที่ 6.6 การประเมินความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสเกิด	ผลกระทบ
1. ด้านการเงิน (F)	1.1 สภาพคล่องทางการเงิน	ไม่สามารถหาแหล่งเงินกู้ระยะยาวเพื่อการปลูกป่าได้	4	4
	1.2 บริหารประสิทธิภาพในการขายสินค้า	ไม่สามารถขายสินค้าได้ตามเป้าหมาย	5	5
	1.3 การควบคุมต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายบริหาร	ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายหรือลดค่าใช้จ่ายบุคคลได้	5	5
2. ด้านการดำเนินงาน (O)	2.1 การบริหารสินค้าคงคลัง	ขายสินค้าไม่ได้ตามเป้าหมายจากราคาสูง รูปแบบไม่ทันสมัย	5	2
	2.2 การสื่อสารวัฒนธรรมใหม่และการปรับเปลี่ยนการทำงานให้เป็นธุรกิจ	มีวัฒนธรรมดั้งเดิมแบบอุปถัมภ์อย่างเหนียวแน่น	4	4
	2.3 การประชาสัมพันธ์เชิงรุก	บุคลากรขาดองค์ความรู้แบบมืออาชีพ	5	3
	2.4 การพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ ซอร์ฟแวร์สำเร็จรูปสำหรับธุรกิจหลัก	ขาดการวางระบบที่ชัดเจนในเรื่องของฐานข้อมูลด้านต่างๆ	5	5
	2.5 การเตรียมความพร้อมในการส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้เศรษฐกิจ	ระบบเศรษฐกิจโลกส่งผลกระทบต่อภาคเอเชีย และการเมืองไม่เสถียรภาพ	5	5
3. ด้านกลยุทธ์ (S)	3.1 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและพัฒนาสวนป่า	ไม่สามารถบริหารจัดการใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า เพื่อให้เกิดรายได้แก่องค์กร	5	5
	3.2 การปรับปรุงพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้	เครื่องจักร อุปกรณ์ไม่ทันสมัย	5	4
	3.3 การปรับปรุงธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว	บุคลากรขาดการฝึกอบรมความรู้แบบมืออาชีพ	5	5
4. ด้านเหตุการณ์ภายนอก (C)	4.1 การปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ	การเมืองมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย	5	3

- จากการประเมินความเสี่ยงพบว่าโดยเฉลี่ยโอกาสเกิดและผลลัพธ์ของความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง
- ในการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ได้ตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. มีหน้าที่กำกับดูแลนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับหน่วยงาน และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของ อ.อ.ป.

■ **แผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของ อ.อ.ป.**

- แผนงานที่ 1) บริหารสภาพคล่องให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสถานการณ์
- แผนงานที่ 2) บริหารประสิทธิภาพการขายสินค้าให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- แผนงานที่ 3) การลดต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายบริหาร
- แผนงานที่ 4) การบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ
- แผนงานที่ 5) การพัฒนาใช้ประโยชน์ที่ดิน
- แผนงานที่ 6) การสื่อสารวัฒนธรรมใหม่และการปรับเปลี่ยนการทำงานให้เป็นเชิงธุรกิจ
- แผนงานที่ 7) การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร
- แผนงานที่ 8) การประชาสัมพันธ์เชิงรุก
- แผนงานที่ 9) การพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์สำเร็จรูปสำหรับธุรกิจหลัก
- แผนงานที่ 10) การเตรียมความพร้อมในการส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้เศรษฐกิจ
- แผนงานที่ 11) การปรับปรุงพัฒนาสวนป่า
- แผนงานที่ 12) การปรับปรุงพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้
- แผนงานที่ 13) การปรับปรุงธุรกิจบริการการท่องเที่ยวและเทศบาล
- แผนงานที่ 14) การปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

\*\*\*\*\*

## บทที่ 7

### แผนการเงิน

#### 7.1 แผนการลงทุน

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนธุรกิจและบรรลุเป้าหมาย อ.อ.ป. ได้ตั้งงบประมาณเพื่อการลงทุนประจำปี 2552 โดยใช้เงินใช้จากยอดเงินรายได้ในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการประจำปี 2552 ดังนี้

##### 1) งบประมาณลงทุนตามแผนงานปกติ

ตารางที่ 7.1 งบประมาณลงทุนตามแผนงบประมาณ

โครงการลงทุน	จำนวนเงิน (ล้านบาท)
<b>1 การอนุรักษ์และพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจ</b>	<b>338.67</b>
- ปลูกและบำรุงรักษา	331.43
- ลงทุนในทรัพย์สินสวนป่า	7.24
<b>2 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>	<b>3.228</b>
<b>3 การพัฒนาการบริหารจัดการ</b>	<b>24.39</b>
- สิ่งก่อสร้าง	12.832
- จัดซื้อเครื่องจักร	1.173
- จัดซื้อยานพาหนะ	9.276
- เครื่องใช้สำนักงาน	1.122
<b>4 สারণกรณีจำเป็น/สারণราคา</b>	<b>6.000</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>372.29</b>

\* เป้าหมายการเบิกจ่ายเบื้องต้นวงเงินร้อยละ 80% และจะเพิ่มการลงทุนมากขึ้นตามกระแสเงินสดที่ทำได้

##### แหล่งเงินทุน

1. รายได้จากการดำเนินงานธุรกิจประจำปี 2552
2. การร่วมงานกับภาคเอกชนปลูกป่าในลักษณะ Contract Farming ตามโครงการส่งเสริมไม้เศรษฐกิจโตเร็ว
3. การพัฒนาสินทรัพย์ อสังหาริมทรัพย์ และการตกลงทำสัญญาการจำหน่ายสินค้าล่วงหน้ากับผู้ซื้อสินค้า
4. การแปลงสินทรัพย์สวนป่าเป็นหลักทรัพย์ เพื่อการลงทุนระยะยาว
5. งบประมาณอุดหนุนจากรัฐตามยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการ 4 ปี

##### 2) โครงการลงทุนในนวัตกรรมใหม่ๆ

1. ตั้งโรงงานผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กโดยใช้เชื้อเพลิงชีวมวลจากสวนป่า ตามนโยบายรัฐเพื่อลดภาวะโลกร้อนตามกลไกการพัฒนาที่สะอาด (CDM) โดยใช้สวนป่าเป็นฐานในการส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้เศรษฐกิจขายโรงงาน มีเป้าหมายจำนวน 5 สวนป่า นำร่องก่อน 3 สวนป่า วงเงินลงทุนประมาณ 100 ล้านบาท โดยดำเนินการจ้างที่ปรึกษาศึกษาความเป็นไปได้ และขออนุมัติ ครม.

2. โครงการพัฒนาการใช้ประโยชน์ชีวมวลสวนป่า เป้าหมายส่งเสริมภาคเอกชนลงทุน จำนวน 54 สวน
3. การลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้าน MIS
4. การปรับปรุงอุตสาหกรรมไม้และธุรกิจบริการท่องเที่ยว



**3) งบประมาณประเภทเงินอุดหนุนจากรัฐบาล**

อ.อ.ป. ได้จัดทำโครงการ ในส่วนที่ต้องดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลและสนองตอบแผนบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปี พ.ศ. 2551-2555 โดยจัดทำของงบประมาณ ประจำปี 2552 เพื่อขอรับการสนับสนุนเงินงบประมาณจากรัฐบาล งบประมาณที่ขอรับการสนับสนุนมีทั้งเพื่อการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและงบประมาณประเภททำการ มีวงเงินประจำปี 2552 ดังนี้

ตารางที่ 7.2 งบประมาณเงินอุดหนุนภาครัฐ

โครงการ	เป้าหมาย	เงิน (ล้านบาท)
1) โครงการส่งเสริมการปลูกป่าไม้เศรษฐกิจ เพื่อพลังงานชีวมวล	10,000 ไร่	22.00
2) งานอนุรักษ์พัฒนาสวนป่าและช้างไทย		
พื้นที่ป่าเพื่อการอนุรักษ์		9.375
• ปลูกสร้างสวนป่าเพื่อฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำลำธาร (วัดจันทร์)	6,600 ไร่	7.497
• ปลูกสร้างสวนป่าเพื่อฟื้นฟูพื้นที่ป่าเสื่อมโทรม (สันกำแพง)	4,650 ไร่	1.878
การอนุรักษ์ช้างไทย		16.885
• ช้างต้นและช้างสำคัญ	9 ช้าง	8.062
• คุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย	120 เชือก	8.823
2) โครงการสวนป่าใต้ร่มพระบารมี ฯ จังหวัดปัตตานี		0.670
• ส่งเสริมปลูกและบำรุงรักษาสวนป่าเศรษฐกิจ	709 ไร่	0.670
3) โครงการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์		13.991
• พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานปรับปรุงภูมิทัศน์สิ่งอำนวยความสะดวก	9 แห่ง	13.991
4) โครงการส่งเสริมและพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจ		16.384
• จัดทำแปลงสาธิตการปลูกและดูแลรักษาสวนป่าเศรษฐกิจ	3,900 ไร่	
• กิจกรรมเผยแพร่ความรู้ส่งเสริมเกษตรกรปลูกป่าเศรษฐกิจ	1,200 ราย	
<b>รวมงบประมาณ</b>		<b>79.305</b>

## 7.2 ประมาณการงบกำไรขาดทุน

ประมาณการรายได้และประมาณการรายจ่าย ในการดำเนินงาน ของ อ.อ.ป. ตามแผนธุรกิจประจำปี 2552 สรุปดังนี้

ตารางที่ 7.3 งบประมาณกำไรขาดทุน

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2552				
	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวมทั้งสิ้น
<b>1. รายได้</b>					
1.1 รายได้จากการขายสินค้า-บริการ	332.199	298.577	320.906	358.055	<b>1,299.739</b>
1.2 รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ	38.584	11.546	13.957	12.476	<b>76.564</b>
1.3 รายได้จากเงินอุดหนุนรัฐบาล	18.813	18.813	18.813	18.813	<b>75.253</b>
<b>รวม</b>	<b>379.596</b>	<b>328.937</b>	<b>353.677</b>	<b>343.174</b>	<b>1,451.557</b>
<b>2. รายจ่าย</b>					
2.1 ต้นทุนสินค้า	211.063	182.483	200.135	230.608	<b>824.291</b>
2.2 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่นๆ	16.341	6.351	7.559	7.028	<b>37.281</b>
2.3 ค่าใช้จ่ายในการขาย	5.473	5.488	5.488	6.109	<b>22.561</b>
2.4 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	89.219	89.343	90.117	96.055	<b>364.736</b>
2.5 ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุนรัฐบาล	18.813	18.813	18.813	18.813	<b>75.253</b>
<b>รวม</b>	<b>340.912</b>	<b>302.480</b>	<b>322.115</b>	<b>358.615</b>	<b>1,324.124</b>
<b>3. กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน</b>	<b>38.684</b>	<b>26.457</b>	<b>31.562</b>	<b>30.729</b>	<b>127.433</b>
3.1 รายได้อื่นๆ	.023	101.422	0.021	0.022	101.488
3.2 รายจ่ายอื่นๆ	29.032	8.154	7.184	6.552	50.923
<b>4. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ</b>	<b>9.675</b>	<b>119.724</b>	<b>24.398</b>	<b>24.199</b>	<b>177.998</b>
5. ยอดรวมค่าเสื่อมราคาที่ยังอยู่ใน ข้อ 2 และ 3.2	4.555	5.183	4.212	3.581	17.532
<b>6. รายได้รวม</b>	<b>379.620</b>	<b>430.359</b>	<b>353.698</b>	<b>389.367</b>	<b>1,553.046</b>
<b>7. รายจ่ายรวม</b>	<b>369.944</b>	<b>310.635</b>	<b>329.299</b>	<b>365.168</b>	<b>1,375.048</b>
<b>ดอกเบียเงินกู้</b>	<b>6.360</b>	<b>6.360</b>	<b>6.360</b>	<b>6.360</b>	<b>6.360</b>

### 7.3 ประมาณการงบกระแสเงินสด

ตารางที่ 7.4 งบกระแสเงินสดประจำปี 2552

หน่วย : ล้านบาท

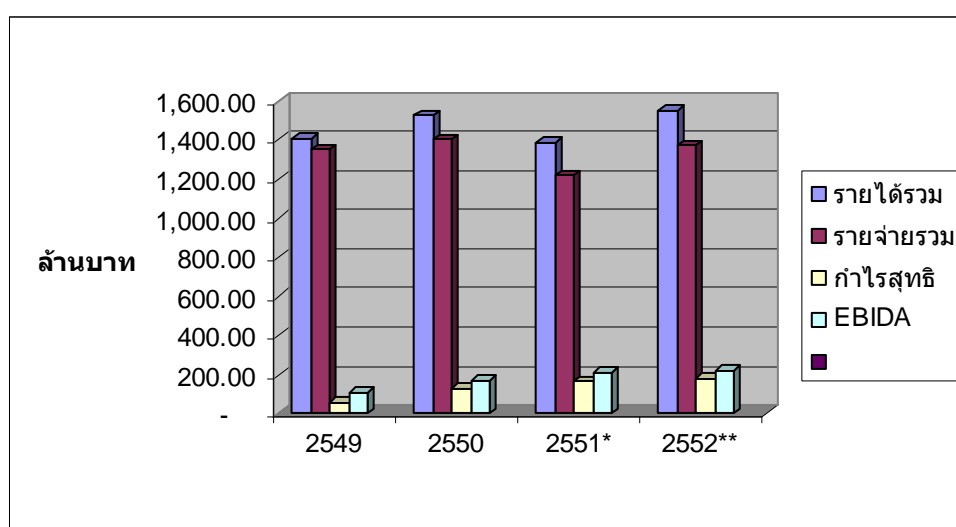
รายการ	ปี 2552				
	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวมทั้งสิ้น
<b>1. เงินสดรับ</b>					
1.1 ยอดขายเงินสด	360.783	310.124	334.863	370.532	<b>1,376.304</b>
1.2 เงินงบประมาณแผ่นดิน	21.186	39.275	30.319	16.328	<b>107.110</b>
1.3 ดอกเบี้ยเงินฝาก	-	0.001	-	0.001	<b>0.002</b>
1.4 รายรับอื่นๆ	.023	101.421	0.021	0.021	<b>101.486</b>
1.5 เงินสดรับล่วงหน้าโครงการ ปลูกป่ากับเอกชน	-	5.810	2.905	-	<b>8.715</b>
1.6 เงินสดรับล่วงหน้าจากโครงการ พัฒนาสินทรัพย์	50.000	(50.700)	-	-	<b>(0.700)</b>
<b>รวม</b>	<b>431.993</b>	<b>405.932</b>	<b>368.109</b>	<b>386.883</b>	<b>1,592.919</b>
<b>2. รายจ่าย</b>					
2.1 รายจ่ายลงทุนประจำปี	65.366	59.644	81.124	88.499	294.634
2.2 ดอกเบี้ยเงินกู้ยืม	6.360	6.360	6.360	6.360	25.440
2.3 จ่ายคืนเงินกู้ปรับโครงสร้างหนี้	3.000	3.000	6.687	14.062	26.750
2.4 รายได้นำส่งรัฐ	12.351	-	12.351	-	24.702
2.5 เงินอุดหนุนจากรัฐ	21.186	39.275	30.319	16.328	107.110
2.6 ค่าใช้จ่ายคงค้าง ER.2545-49,51	11.336	11.336	11.336	2.865	36.873
2.7 ต้นทุนของสินค้าที่ขาย	227.405	188.835	207.694	237.637	861.572
2.8 ค่าใช้จ่ายในการขาย	5.473	5.488	5.488	6.109	22.561
2.9 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	89.219	89.343	90.117	96.055	364.736
2.10 ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	22.672	1.794	0.824	0.192	25.483
2.11 รายการหักที่มีใช้การจ่าย เป็นเงินสด(ค่าเสื่อมราคา ต้นทุนปลูกป่า ฯลฯ)	47.162	38.554	36.459	37.934	160.575
<b>รวมประมาณการเงินสดจ่าย</b>	<b>416.744</b>	<b>366.524</b>	<b>415.845</b>	<b>430.176</b>	<b>1,629.290</b>
<b>เงินสดรับมากกว่า(น้อยกว่า) เงินสดจ่าย</b>	<b>15.249</b>	<b>39.408</b>	<b>(47.735)</b>	<b>(43.293)</b>	<b>(36.371)</b>
<b>เงินสดคงเหลือต้นงวด</b>	<b>100.000</b>	<b>115.249</b>	<b>154.657</b>	<b>106.921</b>	<b>63.628</b>
<b>เงินสดคงเหลือปลายงวด</b>	<b>115.249</b>	<b>154.657</b>	<b>106.921</b>	<b>63.628</b>	

## เปรียบเทียบประมาณการงบกำไร ปี 2549-2552

ตารางที่ 7.5 เปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ปี 2549-2552

หน่วย : (ล้านบาท)

รายการ	2549	2550	2551	2552	เพิ่มขึ้น(ลดลง) จากปี 51 %
รายได้รวม	1,410.21	1,528.54	1,389.63	1,553.05	12
รายจ่ายรวม	1,354.50	1,401.80	1,222.15	1,375.05	13
กำไรสุทธิ	55.71	126.75	167.48	178.00	6
EBIDA	108.23	171.68	209.33	220.97	6



แผนภาพที่ 7.1 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ปี 2549-2552

## 7.4 การบริหารเงินกู้ (การคืนเงินกู้ และดอกเบี้ย)

อ.อ.ป. ได้ปรับโครงสร้างหนี้สินกับธนาคารกรุงไทย จำกัด ในปี 2545 หลังจากปรับโครงสร้างหนี้เป็นหนี้ระยะยาวแล้ว อ.อ.ป. มีภาระหนี้สิน ดังนี้

ตารางที่ 7.6 ภาระหนี้ระยะยาว

รายการ	จำนวนเงิน (ล้านบาท)
1. เงินกู้เดิม	300
2. ดอกเบี้ยปรับใหม่คงเหลือ	110
3. กู้เพิ่มเติม	200
<b>รวมวงเงินกู้ระยะยาว</b>	<b>610</b>
<b>เงินกู้ O.D. วงเงิน</b>	<b>50</b>

เงินกู้ 610 ล้านบาท ได้เริ่มชำระคืนเงินกู้ระยะยาวตั้งแต่ปี 2548 เป็นต้นมา โดยในปี 2549 ได้ชำระคืนเงินต้นระยะยาว 60 ล้านบาท คงเหลือยกไป 550 ล้านบาท อ.อ.ป. ในปี 2549 ได้ชำระหนี้จนถึงเดือนกันยายน 2549

รวม 30 ล้านบาท อ.อ.ป. ได้เจรจาขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการชำระหนี้มีผลตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2549 สรุปลงเงินหนี้คงเหลือจากปี 2545 ดังนี้

ตารางที่ 7.7 วงเงินหนี้คงเหลือจากปี 2549

เงินกู้ระยะยาว	คงเหลือ
1. เงินกู้เดิม 300 ล้านบาท	255
2. ดอกเบี้ยปรับใหม่ 110 ล้านบาท	95
3. เงินกู้ใหม่ 200 ล้านบาท	170
<b>รวม</b>	<b>520</b>

รายละเอียดการปรับโครงสร้างหนี้

- ขยายระยะเวลาชำระหนี้ออกไปอีก 4 ปี 9 เดือน จากชำระเสร็จสิ้นเดือนกันยายน 2554 เปลี่ยนเป็นชำระหนี้สิ้นในเดือนมิถุนายน 2559
- เงื่อนไขการชำระเงิน
  - 1) ชำระทุกสิ้นเดือนๆ ละ 1 ล้านบาท ตั้งแต่เดือนกันยายน 2549-สิงหาคม 2552
  - 2) ชำระเพิ่มเติมเดือนละ 4.68-726 ล้านบาท ตั้งแต่เดือนกันยายน 2552-มิถุนายน 2559
- ลดอัตราดอกเบี้ยวงเงิน P/N 300.00 ล้านบาท และวงเงิน P/N 200.00 ล้านบาท
  - 1) ดอกเบี้ยอัตรา MLR-1.0% ต่อปี ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2549-สิงหาคม 2552
  - 2) ดอกเบี้ยอัตรา MLR-0.5% ต่อปี ตั้งแต่เดือนกันยายน 2552-มิถุนายน 2559

ตารางที่ 7.8 แผนการชำระหนี้ประจำปี 2552

เงินกู้	คงเหลือ ณ 31 ธ.ค.51	คืนเงินต้นปี 2552
1. เงินกู้เดิม 300 ล้านบาท	241.56	12.84
2. ดอกเบี้ยจากการปรับลดเดิม 110 ล้านบาท	89.40	5.35
3. เงินกู้ใหม่ 200 ล้านบาท	161.04	8.56
<b>รวม</b>	<b>492.00</b>	<b>26.75</b>
เงินกู้หมุนเวียน O.D.	50	-
ประมาณการดอกเบี้ยจ่าย	25.44	
รวมวงเงินชำระหนี้		52.19

\*\*\*\*\*

## บทที่ 8

### การประเมินผลและการทบทวนแผน

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนธุรกิจปี 2552 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ อ.อ.ป. กำหนดให้มีการตรวจสอบและประเมินผลรวมถึงการทบทวนแผน ดังนี้

#### 8.1 การตรวจสอบภายใน

ดำเนินการโดยสำนักตรวจสอบภายใน ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการตรวจสอบการดำเนินงานของทุกหน่วยงานที่สังกัด อ.อ.ป. ทั้งด้านการผลิต การจำหน่ายและด้านการบริหาร ในปัจจุบันมีการบริหารงานรวม 4 ฝ่าย

- 1) ฝ่ายตรวจสอบธุรกิจ
- 2) ฝ่ายตรวจสอบระบบงานสารสนเทศ
- 3) ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน
- 4) ฝ่ายป้องกันและปราบปรามการทุจริต

สำนักตรวจสอบภายในจะตรวจสอบผลการดำเนินงานผลิต จำหน่าย ค่าใช้จ่ายตามแผนธุรกิจและแผนปฏิบัติการที่ได้จัดทำขึ้นของสำนักต่างๆ เปรียบเทียบกับเป้าหมายและสอดคล้องกับระเบียบวิธีปฏิบัติของ อ.อ.ป. รายงานให้ผู้บริหารทราบ นอกจากนี้ในปัจจุบันการดำเนินงานด้านต่างๆ ยังต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งกำหนดให้หน่วยรับตรวจดำเนินการ

- จัดวางระบบการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายใน
- จัดทำแผนการประเมินและบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารจะใช้เป็นแนวทางในการตรวจประเมินผลการดำเนินงาน โดยวิธีนี้จะทำให้หน่วยงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 8.2 การบริหารแผนและการประเมินผล

ในการบริหารงานภายในของ อ.อ.ป. ประจำปี 2552 จะใช้ระบบการบริหารแผนและการประเมินผลการดำเนินงาน ดังนี้

- หน่วยงานจัดทำแผนธุรกิจประจำปี 2552 เสนอผู้อำนวยการพร้อมแผนปฏิบัติการ
- หน่วยงานทำบันทึกข้อตกลงผลการดำเนินงานพร้อมกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงานประจำปี 2552

โดยพิจารณาแผนธุรกิจ แผนกลยุทธ์ ปี 2551-2555 และนโยบายของอ.อ.ป.

- หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ แผนปฏิบัติการ ปัญหาและอุปสรรค ให้สำนักนโยบายแผนและงบประมาณ รายเดือน และรายไตรมาส
- สำนักนโยบายแผนและงบประมาณตรวจสอบรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละสำนักเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนธุรกิจ แผนปฏิบัติการ วิเคราะห์และประเมินผลให้ผู้บริหาร และนำเข้าสู่ที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงานซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและหัวหน้าหน่วยงานเพื่อรับทราบปัญหาและอุปสรรคต่างๆ และพิจารณาปรับเปลี่ยนแนวทางกลยุทธ์และการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
- อ.อ.ป. รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำเดือน รายไตรมาส ให้คณะกรรมการตรวจสอบภายใน รัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการกึ่งนรองงานของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการบริหาร อ.อ.ป. ทราบและพิจารณา
- เมื่อสิ้นปีบัญชี ทำการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละสำนัก ตามตัวชี้วัดในบันทึกข้อตกลง โดยกำหนดคณะกรรมการรับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานว่ามีผลสัมฤทธิ์เพียงใด มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานหรือไม่ โดยเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด มีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ชัดเจนทั้งปริมาณและคุณภาพ ทั้งทางตรงและทางอ้อม

### 8.3 การประเมินผลการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

ในปี 2548 คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ กำหนดให้ อ.อ.ป. เข้าสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงานโดยการทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการระหว่างประธานคณะกรรมการ อ.อ.ป. ผู้อำนวยการกับกระทรวงการคลัง และกระทรวงเจ้าสังกัด กำหนดเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานตามที่ตกลง และประกาศผลคะแนนเมื่อสิ้นปีบัญชี ในระหว่างปี จะมีการประเมินผลเป็นรายไตรมาส โดยระบบประเมินผลนี้จะส่งผลให้ อ.อ.ป. มีการปรับตัวและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้น รวมถึงจะทำให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานในสังกัด อ.อ.ป. มากขึ้น เพราะเป็นการใช้ระบบแรงจูงใจ (Incentive System) กำหนดผลตอบแทนพิเศษให้กับรัฐวิสาหกิจที่ผลการดำเนินงานดีขึ้น

- ปีบัญชี 2548 เป็นปีแรกที่ อ.อ.ป. เข้าสู่ระบบประเมินผล อยู่ในช่วงระยะเวลาของการเรียนรู้ ผลการประเมิน คณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (สาขาเกษตรฯ) โดยบริษัทที่ปรึกษา บริษัทไทยเรตติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด (ทริส) คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (ส.คร.) ได้กำหนดตัวชี้วัด (KPI) คาดว่าอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ได้รับคะแนน 2.184 จากคะแนน 5.00

- ปีบัญชี 2549 จัดทำบันทึกข้อตกลงเป็นปีที่ 2 และมีระดับคะแนนสูงขึ้นเป็น 3.48

- ปีบัญชี 2550 เป็นระบบประเมินผลปีที่ 3 มีระดับคะแนนสูงขึ้นเป็น 3.66

- ปีบัญชี 2551 เป็นปีที่ 4 มีการกำหนดตัวชี้วัด ด้านการดำเนินงานตามนโยบาย ประกอบด้วยนำระบบบริหารมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ การบริหารแผนลงทุน ศึกษาแนวทางการจัดตั้ง TIT และการจัดทำแผนการปรับบทบาทและการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทลูก ด้านผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ปีบัญชี 2552 มีการเจรจาตกลงอ.อ.ป. เสนอต่อ บริษัท ไทยเรตติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด (ทริส) และคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (ส.คร.) ดังนี้ (ยังไม่มีการทำบันทึกข้อตกลง)

#### 1. การดำเนินการตามนโยบาย

1.1 การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้

1.2 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน ซึ่งส.คช.ได้กำหนดเป้าหมายการเบิกจ่ายเงินลงทุนไว้ที่ร้อยละ 90 ของวงเงินที่อนุมัติเบิกจ่าย

1.3 ความสำเร็จของการจัดทำและการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนระยะสั้นเพื่อฟื้นฟูกิจการของ อ.อ.ป.

1.4 ความสำเร็จของการจัดทำและดำเนินการตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ

#### 2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

##### 2.1 การเปลี่ยนแปลงของมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)

##### 2.2 อัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจหลัก

##### 2.3 ความสำเร็จของการจัดทำและดำเนินการตามแผนบริหารจัดการสินค้าคงคลัง

1) รวบรวมจัดทำระบบข้อมูลสินค้าคงคลังของอ.อ.ป. จัดทำแผนบริหารจัดการสินค้าคงคลัง

2) แผนบริหารจัดการสินค้าผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการอ.อ.ป.

3) ปริมาณสินค้าคงเหลือสุทธิลดลง

##### 2.4 ความสำเร็จของการจัดทำและดำเนินการตามแผนบริหารจัดการสินทรัพย์ที่ไม่

ก่อให้เกิดรายได้

1) รวบรวมจัดทำระบบข้อมูลสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของอ.อ.ป. จัดทำแผนบริหารจัดการสินทรัพย์แล้วเสร็จ

2) แผนบริหารจัดการสินทรัพย์ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการอ.อ.ป.

- 3) รายได้จากการบริหารจัดการสินทรัพย์ไม่ต่ำกว่า 65 ,80 และ 100 ล้านบาท

ตามลำดับ

## **2.5 การจัดทำและวางระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์สวนป่า**

จัดทำและวางระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์สวนป่าได้ และจัดอบรมเกี่ยวกับการจัดทำและวางระบบสารสนเทศสวนป่า

## **2.6 การจัดทำแผนพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจของ อ.อ.ป.**

- 1) รวบรวมข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับสวนป่าเศรษฐกิจในความรับผิดชอบของอ.อ.ป. และข้อมูลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
- 2) จัดตั้งคณะทำงานวิเคราะห์จัดทำฐานข้อมูลและกำหนดแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจของอ.อ.ป.
- 3) จัดทำแผนพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจของอ.อ.ป.แล้วเสร็จและผ่านความเห็นชอบจากผอ.อ.อ.ป.
- 4) แผนพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจของอ.อ.ป.ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการอ.อ.ป.
- 5) จัดทำแผนปฏิบัติการรองรับแผนพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจของอ.อ.ป.แล้วเสร็จ

## **2.7 การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ**

- 1) ศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างขององค์การที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน
- 2) ปรับปรุงโครงสร้างให้สอดคล้องกับพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์
- 3) จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน อ.อ.ป.
- 4) จัดทำโครงสร้างใหม่เสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการอ.อ.ป.
- 5) ประกาศใช้โครงสร้างใหม่ และจัดสรรบุคลากรตามโครงสร้างใหม่

## **3. การบริหารจัดการองค์การ**

การบริหารจัดการองค์การ เพื่อประเมิน และผลักดันระดับการบริหารจัดการ ใน 5 ด้านที่สำคัญขององค์การ กำหนดตัวชี้วัด ดังนี้

### **3.1 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ** องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จะต้องประสานงาน

และดำเนินการตามหลักเกณฑ์ประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

- 1) บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ
  - การดูแล/จัดให้มีทิศทาง กลยุทธ์ นโยบาย แผน และเป้าหมายที่สำคัญ
  - การจัดให้มีและทบทวนความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญ
  - การดูแลติดตามผลการดำเนินงาน
  - การประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง
  - การประชุมคณะกรรมการ/อนุกรรมการและเรื่องที่เกี่ยวข้อง
- 2) การพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ
  - การประเมินผลตนเองของคณะกรรมการ
  - การส่งเสริมความรู้ ความสามารถของคณะกรรมการ
- 3) ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
  - ผลการดำเนินงานที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ

### **3.2 การบริหารความเสี่ยง** การประเมินความเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 1) ระดับที่ 1 มีการบริหารความเสี่ยงน้อยมาก
- 2) ระดับที่ 2 มีการบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ
- 3) ระดับที่ 3 มีการเชื่อมโยง และบูรณาการความเสี่ยงกับการบริหารเทคโนโลยี

สารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี



- 4) ระดับที่ 4 มีการบริหารความเสี่ยงที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
- 5) มีการปลูกฝังให้บริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินกิจกรรมปกติและเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

### 3. การควบคุมภายใน โดยพิจารณาจาก

- สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
- การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)
- การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring)

### 4. การตรวจสอบภายใน

- บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- ความเป็นอิสระ
- ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบ
- ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชีและองค์กรกำกับดูแลอื่น
- บุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรม
- การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์
- การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ
- การรายงานและการปิดการตรวจสอบ
- ความมั่นใจในคุณภาพ
- การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ

### 5. การบริหารจัดการสารสนเทศ โดยพิจารณาจาก

#### 1) การพิจารณาแผนแม่บทสารสนเทศ (IT Master Plan)

- การตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและนโยบาย
- องค์กรประกอบหรือรายละเอียดแผนปฏิบัติการ

#### 2) การบริหารการจัดการสารสนเทศ

### 6. การบริหารทรัพยากรบุคคล

## 8.4 การทบทวนแผน

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนธุรกิจประจำปี 2552 เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระหว่างปี อาจจะมีปัจจัยต่างๆที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนธุรกิจได้ เพื่อให้สามารถรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการแบบปรับตัวได้ ยืดหยุ่น และเพื่อป้องกันความเสียหาย ที่อาจเกิดขึ้น อ.อ.ป. ได้กำหนดให้มีมาตรการทบทวนแผนธุรกิจ ดังนี้

- ทุกไตรมาส จัดให้มีการประชุมสรุปผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และพิจารณาทบทวนแผน
- ดำเนินการปรับกลยุทธ์เมื่อผลงานเป้าหมายต่ำกว่ามากเกินไป หรือผลการดำเนินงาน สูงเกินกว่าเป้าหมายมากเกินไป
- เมื่อสถานะอุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมเปลี่ยนไปหรือสถานการณ์ทางการเมือง สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ นโยบายรัฐบาลและอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยตรง ให้ประชุมดำเนินการทบทวนแผนทุกครั้ง
- มีการศึกษาและเฝ้าระวังปัจจัยเสี่ยงอยู่เสมอ เมื่อมีปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้นและมีแนวโน้มที่จะควบคุมไม่ได้ ให้ประชุมดำเนินการทบทวนแผนทุกครั้ง

\*\*\*\*\*

# บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

## แผนธุรกิจ ปี 2552

\*\*\*\*\*

### 1. วิสัยทัศน์ อ.อ.ป. (FIO's Vision)

“เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาป่าเศรษฐกิจเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน  
ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง”

### 2. พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)

#### 2.1 พันธกิจด้านธุรกิจ

1. พัฒนาที่ดินสวนป่า โดยอนุรักษ์และพัฒนาให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อให้ภาคการป่าไม้ (Forestry Sector) เป็นรากฐานการผลิตและบริการ
2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจภาครัฐและภาคเอกชน ชุมชนท้องถิ่นอย่างครบวงจร เพื่อตอบสนองความต้องการใช้ไม้ของประเทศอย่างพอเพียงและยั่งยืน รวมทั้งพัฒนาระบบและสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ลงทุนปลูกไม้เศรษฐกิจ
3. ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และธุรกิจบริการที่มีป่าไม้เป็นพื้นฐาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ประชาชนได้รับบริการที่ได้มาตรฐานมีการจัดการด้านการตลาดอย่างครบวงจร
4. วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ เพื่อให้การปลูกไม้เศรษฐกิจได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าและยั่งยืน
5. พัฒนาสินทรัพย์เพื่อสนับสนุนภารกิจ อ.อ.ป.

#### 2.2 พันธกิจด้านบริการสังคม

6. พัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวนป่าเป็นฐานในการดำเนินงานช่วยเหลือสร้างงานสร้างอาชีพให้แก่เกษตรกรรอบเขตสวนป่าตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง
7. สงวน อนุรักษ์ และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยประชาชนมีส่วนร่วม

### 3. เป้าประสงค์

- ดำเนินธุรกิจเชิงบริการสังคมโดยไม่มุ่งผลกำไรสูง เน้นการช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชนท้องถิ่น
- พัฒนาการจัดการพื้นที่สวนป่าเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาธุรกิจ อ.อ.ป. บนพื้นฐานทรัพยากรไม้
- ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจภาคเอกชนและชุมชนท้องถิ่น เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงของชุมชนท้องถิ่น



#### 4. เป้าหมายการดำเนินงาน ปี 2552

##### 4.1 เป้าหมายกำไร

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	รายได้	รายจ่าย
<b>1. จากการประกอบธุรกิจ</b>		
1.1 ผลผลิตจากสวนป่า	1,045.20	629.41
1.2 ผลผลิตจากป่าตามนโยบายรัฐและพื้นที่ป่าเปิดใช้ประโยชน์	108.47	59.77
1.3 ผลผลิตจากอุตสาหกรรมไม้	121.07	104.17
1.4 ธุรกิจบริการ	23.51	29.78
1.5 ธุรกิจอื่นๆ	1.50	1.16
1.6 การดำเนินงานอื่นๆ	76.56	37.28
1.7 อื่นๆ	101.49	50.92
<b>ค่าใช้จ่ายในการขาย</b>		22.56
<b>ค่าใช้จ่ายในการบริหาร</b>		364.74
<b>2. เชงบริการสังคม</b>		
2.1 เงินอุดหนุนจากรัฐบาล	75.25	75.25
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>1,451.64</b>	<b>1,353.54</b>
<b>กำไรสุทธิ</b>		<b>178.00</b>
<b>EBIDA</b>		<b>220.98</b>

##### 4.2 เป้าหมายการพัฒนาพื้นที่สวนป่า

###### 1. ปลูกเสริมและพัฒนาหรือปลูกใหม่

▪ ปลูกเสริมไม้สักหลังการทำไม้รอบที่ 2	8,708	ไร่
▪ ไร่ปลูกใหม่	3,300	ไร่
รวมพัฒนาใหม่	12,008	ไร่

2. บำรุงสวนป่าแปลงเก่า	863,783	ไร่
------------------------	---------	-----

##### 4.3 เป้าหมายส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ

● ส่งเสริมเกษตรกรในชุมชนท้องถิ่นปลูกป่าเศรษฐกิจและปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อพลังงานชีวมวล 20,000		ไร่
- งบอุดหนุนจากรัฐ	10,000	ไร่
- งบ อ.อ.ป.	10,000	ไร่

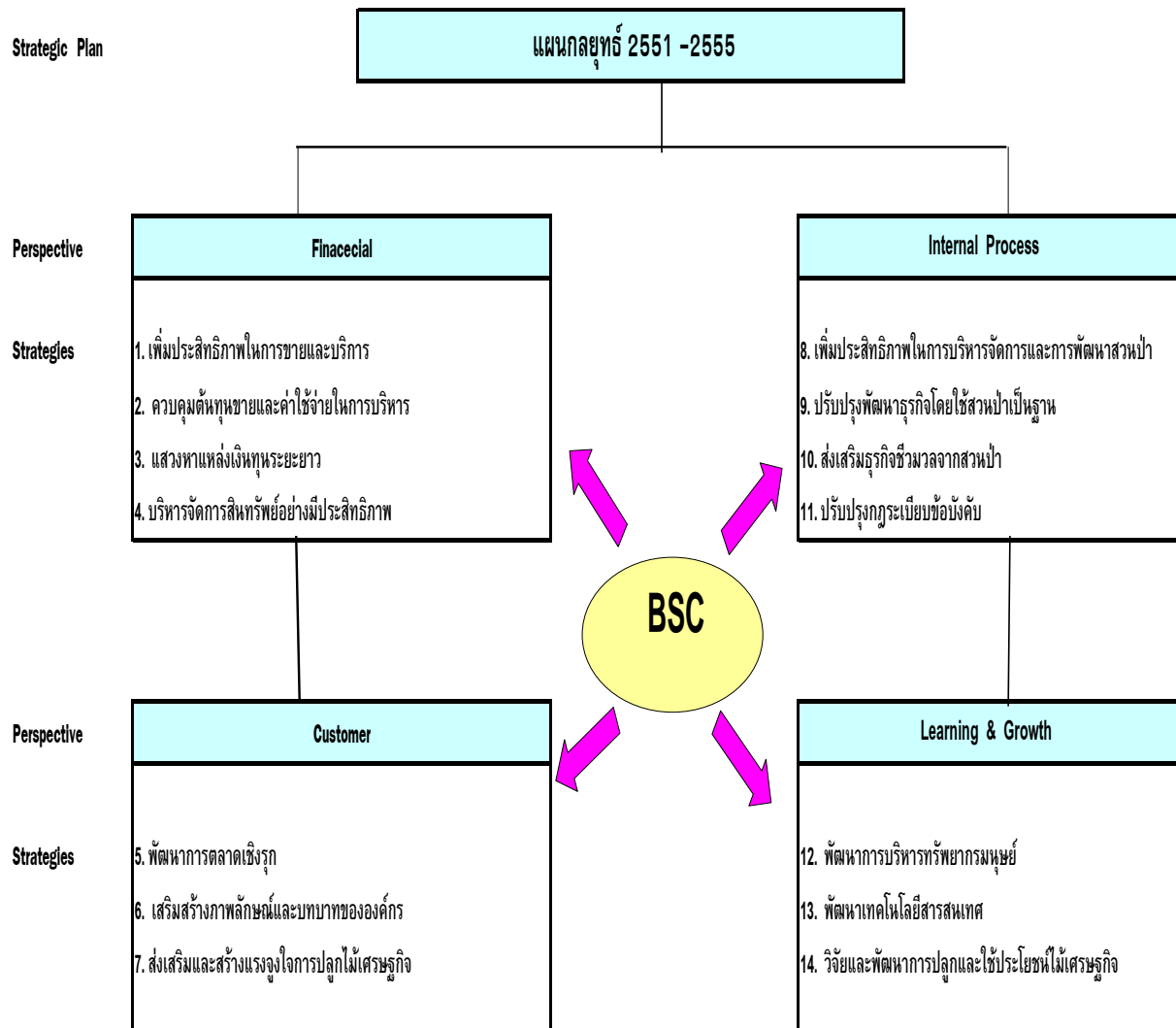


## 5. แผนกลยุทธ์ ปี 2552

ในปี 2552 อ.อ.ป. จะดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ 2551 – 2555 ซึ่งเป็นแผนกลยุทธ์ที่คณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบแล้ว โดยให้เป็น Rolling Plan ดำเนินการต่อเนื่องเป็นปีที่ 2 เป็นแผนกลยุทธ์ตามแนวทาง Balanced Scorecard ที่พิจารณาถึงความสมดุลระหว่างมุมมองทั้ง 4 ด้านคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

อ.อ.ป. ได้ปรับแผนปฏิบัติการให้เหมาะสม จะดำเนินการตามเป้าหมายในช่วงไตรมาสแรกของปี 2552

อ.อ.ป. ได้จ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์และแผนระยะสั้นเพื่อฟื้นฟูกิจการ ของ อ.อ.ป. ซึ่งกำหนดแล้วเสร็จประมาณเดือนกุมภาพันธ์ 2552 เมื่อแผนได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป. จึงจะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฉบับใหม่ต่อไป



ในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ทั้ง 14 กลยุทธ์ ได้ปรับแผนปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย แผนงาน / โครงการที่สำคัญ และมีเป้าหมายสำคัญ สรุปได้ดังนี้

	กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ / กิจกรรม	เป้าหมาย ปี 2552
	<b>มุมมองด้านการเงิน</b>	
1.1	<b>กลยุทธ์ที่ 1. เพิ่มประสิทธิภาพในการขายและบริการ</b> แผนงานเพิ่มรายได้จากสวนป่า	รายได้ไม้สักสวนป่าเพิ่มไม่น้อยกว่า 5 % กำไรไม่น้อยกว่า 10 %
1.2	แผนงานเพิ่มรายได้จากธุรกิจซื้อขายไม้	
	<b>กลยุทธ์ที่ 2. ควบคุมต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายในการบริหาร</b>	
2.1	แผนงานลดค่าใช้จ่ายบริหาร	ลดค่าใช้จ่ายรายการที่กำหนด ไม่น้อยกว่า 1 % จากปี 2551
2.2	แผนงานลดต้นทุนขาย	ลดค่าใช้จ่ายรายการที่กำหนด ไม่น้อยกว่า 1 % จากปี 2551
2.3	แผนงานขอ รั้งเงินจากรัฐตามภารกิจเชิงบริการสังคม (PSO.)	85 ล้านบาท
	<b>กลยุทธ์ที่ 3. แสวงหาแหล่งเงินทุนระยะยาว</b>	
3.1	โครงการแปลงสินทรัพย์บนที่ดินสวนป่าเป็นหลักทรัพย์	1 โครงการ
3.2	แผนงานขายสินค้าล่วงหน้าเพื่อการลงทุน (ไม้โตเร็ว)	8.71 ล้านบาท
	<b>กลยุทธ์ที่ 4. บริหารจัดการสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ</b>	
4.1	แผนงานพัฒนาที่ดินกรรมสิทธิ์	100.00 ล้านบาท
4.3	แผนงานบริหารสินค้าคงคลัง	คงเหลือต่ำกว่า 120 ล้านบาท/ปี
	<b>มุมมองด้านลูกค้า</b>	
	<b>กลยุทธ์ที่ 5. พัฒนาการตลาดเชิงรุก</b>	
5.1	แผนงานจัดทำระบบการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)	ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น 5 % จากปี 2551 รายได้เพิ่ม 5 % จากปี 2551 รายได้เพิ่ม 5 % จากปี 2551 ศึกษาแนวทางเปิดตลาดใหม่ ไม่น้อยกว่า 3 เรื่อง
5.2	แผนงานพัฒนาตลาดไม้สักสวนป่า	
5.3	แผนงานพัฒนาตลาดไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้	
5.4	แผนงานส่งเสริมการตลาดต่างประเทศ	
5.5	แผนงานด้านการวิจัยตลาด	
	<b>กลยุทธ์ที่ 6. เสริมสร้างภาพลักษณ์และบทบาทขององค์กร</b>	
6.1	โครงการสร้างพันธมิตรและการยอมรับในหน่วยงาน ทส.	ระดับความพึงพอใจ > 75 % มีเอกลักษณ์ใหม่ 12 สวนป่า 1 หน่วยงานนำร่อง
6.2	โครงการสร้างเอกลักษณ์ใหม่	
6.3	โครงการสร้างบทบาททางสังคมเพื่อสาธารณชน	
6.4	แผนงานขอรับการรับรองคุณภาพด้านบริหารจัดการตามมาตรฐานสากล	



	กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ / กิจกรรม	เป้าหมาย ปี 2552
7.1	<b>กลยุทธ์ที่ 7. ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจการปลูกไม้เศรษฐกิจ</b> แผนงานจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการตลาดไม้เศรษฐกิจ	ศึกษาเตรียมความพร้อม 20,000 ไร่ 5 แห่ง
7.2	แผนงานขยายการส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้เศรษฐกิจ	
7.3	แผนงานจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้และปลูกไม้เศรษฐกิจ	
<b>มุมมองด้านกระบวนการภายใน</b>		
8.1	<b>กลยุทธ์ที่ 8. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และการพัฒนาสวนป่า</b> แผนงานปรับปรุงพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจ อ.อ.ป.	จัดทำแผนแล้วเสร็จ และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ยกระดับมาตรฐาน การเรียนรู้ / ตรวจสอบติดตามผล
8.2	แผนงานการจัดการสวนป่าตามมาตรฐานสวนป่าอย่างยั่งยืน	
9.1	<b>กลยุทธ์ที่ 9. ปรับปรุงพัฒนาธุรกิจโดยใช้สวนป่าเป็นฐาน</b> แผนงานพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้	จัดทำแผนแล้วเสร็จและ ดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการ จัดทำแผนแล้วเสร็จและ ดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการ
9.2	แผนงานพัฒนาธุรกิจท่องเที่ยวและบริการ	
10.1	<b>กลยุทธ์ที่ 10. ส่งเสริมธุรกิจชีวมวลจากสวนป่า</b> โครงการผลิตพลังงานไฟฟ้าชีวมวลจากวัตถุดิบในสวนป่า	กรม. เห็นชอบในหลักการ ศึกษาข้อมูล เตรียมความพร้อม
10.2	โครงการคาร์บอนเครดิตตามกลไกการพัฒนาที่สะอาด (CDM)	
11.1	<b>กลยุทธ์ที่ 11. ปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับ</b> แผนงานแก้ไข พรฎ.จัดตั้ง อ.อ.ป.	แก้ไข พรฎ. แล้วเสร็จ ประเมินผลกฎระเบียบที่แก้ไข มีหลักเกณฑ์การกระจายอำนาจ
11.2	แผนงานปรับปรุงกฎระเบียบและสวัสดิการ	
11.3	แผนงานกระจายอำนาจการบริหาร	
<b>มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา</b>		
12.1	<b>กลยุทธ์ที่ 12. พัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b> แผนงานปรับโครงสร้างองค์กร	ประเมินผลโครงสร้าง/ปรับปรุงใหม่ ประเมินผลการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม
12.2	แผนงานสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน	



	กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ / กิจกรรม	เป้าหมาย ปี 2552
12.3	แผนงานพัฒนาบุคลากรรองรับการบริหารยุคใหม่	จัดทำแผนฝึกอบรม/ประเมินผล
12.4	แผนงานพัฒนาระบบแรงจูงใจตามผลงานและความสามารถ	จัดทำแนวทางระบบแรงจูงใจ
12.5	แผนงานสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สร้างหลักสูตรการสร้างผู้นำ
12.6	แผนงานสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ	จัดทำคู่มือสายอาชีพ
12.7	แผนงานจัดการองค์ความรู้	รวบรวมองค์ความรู้แล้วเสร็จ
<b>กลยุทธ์ที่ 13. พัฒนาระบบและเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>		
13.1	แผนงานติดตั้งระบบเครือข่าย (Networking SyStem)	มีระบบเครือข่ายภายในตามแผน
13.2	แผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS)	มีระบบฐานข้อมูล 5 ระบบ
13.3	แผนงานพัฒนาระบบสารสนเทศ อ.อ.ป.	จัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ
13.4	แผนงานพัฒนาระบบสำนักงานอัตโนมัติ (OAS)	มีการวางระบบให้หน่วยงานนำร่อง
<b>กลยุทธ์ที่ 14. วิจัยและพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ</b>		
14.1	แผนงานวิจัยด้านสวนป่าและอุตสาหกรรมไม้	มีรายงานวิจัยไม่น้อยกว่า 5 เรื่อง

## 6. แผนบริหารความเสี่ยง

### 1. ด้านการเงิน

- สภาพคล่องทางการเงิน
- บริหารประสิทธิภาพในการขายสินค้า
- การควบคุมต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายบริหาร

### 2. ด้านการดำเนินงาน

- การบริหารสินค้าคงคลัง
- การสื่อสารวัฒนธรรมใหม่และการปรับเปลี่ยนการทำงานให้เป็นธุรกิจ
- การประชาสัมพันธ์เชิงรุก
- การพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ ซอร์ฟแวร์สำเร็จรูปสำหรับธุรกิจหลัก
- การเตรียมความพร้อมในการส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้เศรษฐกิจ

### 3. ด้านกลยุทธ์

- การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและพัฒนาสวนป่า
- การปรับปรุงพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้
- การปรับปรุงธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว

### 4. ด้านกฎระเบียบ

- การปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ



## 7. การดำเนินงานตามระบบประเมินผล

การเข้าสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ตั้งแต่ปี 2548 เป็นต้นมา ระดับคะแนนผล 2548 , 2549 , 2550 การดำเนินงานยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ถึงปานกลาง คะแนน 2.18, 3.48 , 3.66 ในปี 2551 คาดการณ์ 4.0560 จะรักษาระดับคะแนนให้สูงกว่าปี 2551 โดยมีแนวทาง ดังนี้

- ทุกหน่วยงานทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานกับ ประเมินผลงานตามแผนธุรกิจ พนักงานทุกระดับ มีการประเมินผลตามตัวชี้วัดส่วนตัวและมีการประเมินผลอย่างจริงจังเป็นรูปธรรม
- ผู้อำนวยการ ที่มาจากการสรรหามีตัวชี้วัดส่วนหนึ่งมาจากระดับคะแนนตามบันทึกข้อตกลงจะดูแลเรื่องการประเมินผลใกล้ชิดยิ่งขึ้น
- การประเมินผลด้านการบริหารจัดการองค์กรระดับคะแนนค่อนข้างต่ำ จะพัฒนาการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่องโดยการให้การศึกษา การให้ความรู้ และการปฏิบัติในหัวข้อต่างๆ ดังนี้
  - บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
  - การบริหารความเสี่ยง
  - การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน
  - การบริหารจัดการสารสนเทศ
  - การบริหารทรัพยากรบุคคล

## 8. กิจกรรมด้านบริการสังคม

- 8.1 การดูแลเลี้ยงดูช้างสำคัญจากสำนักพระราชวัง 9 ช้าง สนับสนุนการคุ้มครองและอนุรักษ์บริบาลช้างเลี้ยงไทย โดยสถาบันคชบาลแห่งชาติ ฯ
- 8.2 การปลูกสร้างสวนป่าเพื่อฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำลำธาร ฟื้นฟูพื้นที่ป่าที่ผ่าน การบุกรุกทำไร่เลื่อนลอย โครงการหลวงบ้านวัดจันทร์/ โครงการหลวงสันกำแพง จ.เชียงใหม่
- 8.3 สนับสนุน/ส่งเสริมและพัฒนาพื้นที่สวนป่าให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์โดยการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้บริการประชาชน ที่สวนป่าเขากระยาง จ.พิษณุโลก
- 8.4 โครงการสวนป่าไถ่มพระบาทมีเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้า ฯ พระบรมราชินีนาถ จังหวัดปัตตานี ส่งเสริมปลูกป่าเศรษฐกิจ ปลูกพืชควบ สร้างรายได้เพิ่ม
- 8.5 การส่งเสริมพัฒนาป่าเศรษฐกิจ
  - จัดทำแปลงสาธิตการปลูกไม้เศรษฐกิจเชิงประณีต ให้ความรู้แก่ราษฎร ในชุมชนท้องถิ่นพื้นที่ต่างๆ
- 8.5 การส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อพลังงานชีวมวล

## 9.การเพิ่มบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคม- ธรรมภิบาล (CSR)

- การพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชนท้องถิ่นรอบเขตสวนป่า/สมาชิกหมู่บ้านป่าไม้ ให้มีอาชีพที่เหมาะสมยั่งยืน โดยใช้สวนป่าเป็นฐานในการดำเนินงาน
- การจัดตั้งกองทุนพัฒนาท้องถิ่นโดยรอบสวนป่า
- การจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้การปลูกป่าเศรษฐกิจ
- สนับสนุนกิจกรรมอื่นๆเกี่ยวกับการสงวน คุ้มครองและอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้





## 10. ประมาณการทางการเงิน

### 10.1 เปรียบเทียบประมาณการงบกำไร ปี 2549 -2552

รายการ	2549	2550 *	2551 **	2552	เพิ่มขึ้น (ลดลง) %
รายได้รวม	1,410.21	1,528.54	1,389.63	1,553.05	12
รายจ่ายรวม	1,354.50	1,401.79	1,222.15	1,375.05	13
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	55.71	126.75	167.48	178.00	6
<b>EBIDA</b>	108.23	171.68	209.33	220.97	6

\* 2550 อยู่ระหว่าง สตง. ตรวจสอบ \*\* 2551 ประมาณการ

### 10.2 ประมาณการกระแสเงินสดปี 2552

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวม
เงินสดรับ	431.99	405.93	368.11	386.88	1,592.92
เงินสดจ่าย	416.74	366.52	415.85	430.18	1,629.29
เงินสดรับมากกว่า (น้อยกว่า) เงินสดจ่าย	15.25	39.41	(47.74)	43.30	36.37
เงินสดคงเหลือต้นงวด	100.00	115.25	154.66	106.92	63.63
เงินสดคงเหลือปลายงวด	115.25	154.66	106.92	63.63	

### 10.3 ประมาณการด้านการลงทุน

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	งบลงทุนที่ได้รับ	เป้าหมายเบิกจ่าย
งบลงทุนจากเงินรายได้ อ.อ.ป.	372,293,356	294,634,685
1. งบลงทุนขออนุมัติรายปี		
- สิ่งก่อสร้าง ยานพาหนะ เครื่องจักร และอุปกรณ์	26,803,400	18,242,720
2. งบลงทุนที่จัดทำเป็นแผนระยะยาว	345,489,956	276,391,965
- โครงการปลูกสร้างสวนป่า ปลูก/บำรุง	342,261,956	273,809,565
- แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ	3,228,000	2,582,400



งบลงทุนจากเงินงบประมาณแผ่นดิน	29,640,600	29,640,600
1. โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์(งบผูกพัน)	15,650,000	15,650,000
2. โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์	13,990,600	13,990,600
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>401,933,956</b>	<b>324,275,285</b>

**แผนการเบิกจ่าย** เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสเงินสดและระยะเวลาในการดำเนินงาน กำหนดเป้าหมายดังนี้

- 80 % สำหรับงบประมาณ อ.อ.ป.
- 100 % สำหรับงบประมาณอุดหนุนจากรัฐ

**แผนการลงทุนด้านอื่นๆ**

- โรงไฟฟ้าเพื่อพลังงานชีวมวลจากสวนป่า เป้าหมายจำนวน 5 สวน นำร่องก่อน 3 สวนป่า วงเงินลงทุนประมาณ 100 ล้านบาท ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาศึกษาความเป็นไปได้ และขออนุมัติ ครม.
- โครงการพัฒนาการใช้ประโยชน์ชีวมวลสวนป่า เป้าหมายส่งเสริมภาคเอกชนลงทุน จำนวน 54 สวนป่า อ.อ.ป. ส่งเสริมเกษตรกรปลูกพืชชีวมวลและดำเนินการเองในบางพื้นที่ที่เหมาะสม
- การลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้าน MIS
- การปรับปรุงอุตสาหกรรมไม้และธุรกิจบริการท่องเที่ยว

**10.4 แหล่งเงินลงทุน**

- รายได้จากการดำเนินงานประจำปี
- Contract Farming กับเอกชน
- การพัฒนาสิทธิบัตร/การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ /การจำหน่ายสินค้าล่วงหน้า
- การแปลงสิทธิสวนป่าเป็นหลักทรัพย์ เพื่อการลงทุนระยะยาว
- งบประมาณอุดหนุนจากรัฐตามยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการ 4 ปี

\*\*\*\*\*

