



# รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการจ้างที่ปรึกษา  
เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ  
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้  
(อ.อ.ป.)



สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)	0-1
หลักการและเหตุผล	1-1
วิสัยทัศน์และพันธกิจ	1-1
ขอบข่ายการศึกษา	1-3
ส่วนที่ 1 ภาพรวมอุตสาหกรรม	1-4
แนวทางและวิธีการศึกษา	1-4
นิยาม ขอบเขต และอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง	1-4
สถานะเศรษฐกิจของประเทศในระยะสั้น	1-9
วิเคราะห์การระดมความคิดเห็น	1-11
ส่วนที่ 2 ศึกษาภาวะเปรียบเทียบและนโยบายรัฐบาลที่สำคัญ	2-1
แนวทางและวิธีการศึกษา	2-1
ศึกษานโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับ อ.อ.ป. รวมถึงยุทธศาสตร์และแผนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	2-1
ศึกษาภาวะเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้อง	2-2
การพิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อลดอุปสรรคในการจัดการสวนป่า	2-10
สภาพบังคับของแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐในฐานะปัจจัยกำหนดแนวทางการดำเนินงานของอ.อ.ป.	2-11
ข้อกำหนดที่ควรคำนึงถึงในการทำธุรกิจของ อ.อ.ป.	2-17
ส่วนที่ 3 วิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน	3-1
การศึกษาภาพรวมการแข่งขันของอุตสาหกรรมป่าไม้ และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับไม้ รวมถึงการวิเคราะห์สถานะขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ในอุตสาหกรรม และโอกาสทางการตลาดการวิเคราะห์สถานะของ อ.อ.ป. ในอุตสาหกรรม และโอกาสทางการตลาด	3-1
การศึกษาภาพรวมของการแข่งขันของอุตสาหกรรมป่าไม้ และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับไม้	3-1
การวิเคราะห์สถานะของ อ.อ.ป. ในอุตสาหกรรม และโอกาสทางการตลาด	3-3
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจหลักของ อ.อ.ป.	3-7
ธุรกิจป่าไม้ที่ดำเนินการขายไม้	3-7
ธุรกิจแปรรูปไม้และผลิตภัณฑ์ไม้	3-12



ธุรกิจขายน้ำยางและแปรรูปน้ำยาง	3-19
วิเคราะห์ระดับความสามารถทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	3-24
การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์	3-24
การจำหน่ายคาร์บอนเครดิต	3-30
โรงไฟฟ้าชีวมวล	3-34
การประเมินความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ในธุรกิจหลัก และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง หรือโอกาสในการพัฒนาเป็นธุรกิจใหม่ของ อ.อ.ป.	3-36
ธุรกิจหลักที่ อ.อ.ป. ดำเนินการอยู่แล้ว	3-36
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	3-42
โอกาสของ อ.อ.ป. กับการใช้ประโยชน์จากที่ดินในกรรมสิทธิ์	3-43
โอกาสของ อ.อ.ป. ในการผลิตและจำหน่ายไม้แปรรูปประเภท ไม้พื้น และไม้ฝา	3-47
ส่วนที่ 4 การศึกษาทางการเงิน	4-1
ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนปลูกสร้างสวนป่าระยะยาว	4-1
แนวทางและวิธีการศึกษา	4-2
การศึกษาความเป็นไปได้โครงการปลูกสวนป่าไม้เศรษฐกิจ	4-3
ผลการวิเคราะห์การลงทุนปลูกสวนป่าไม้เศรษฐกิจ	4-13
ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดหาแหล่งทุน	4-17
การศึกษาความเป็นไปได้โครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สักและการผลิตน้ำยางจากสวนป่าเศรษฐกิจ	4-21
แนวทางในการวิเคราะห์โครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สักและการเพิ่มมูลค่าน้ำยางจากสวนป่าเศรษฐกิจ	4-21
ผลการวิเคราะห์การลงทุนโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สัก	4-24
อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าน้ำยางพารา	4-29
การวิเคราะห์มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value)	4-34
การแก้ปัญหาสภาพคล่องระยะสั้น	4-36
ผลการศึกษาโครงการสวนป่าและโครงการเพิ่มมูลค่าเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมไม้	4-38
โครงสร้างทางการเงิน	4-40



ส่วนที่ 5 แผนโครงสร้างองค์กรและนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	5-1
ผลการศึกษาโครงสร้างองค์กร อ.อ.ป. ในปัจจุบัน	5-2
ความซับซ้อนทางโครงสร้าง	5-4
ความเป็นทางการ (Formalization)	5-6
การรวมหรือการกระจายอำนาจในองค์กร (Centralization)	5-6
การศึกษาข้อมูลกำลังคน หรือบุคลากรของ อ.อ.ป.	5-7
ข้อมูลโครงสร้างกำลังคน	5-7
ข้อมูลเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวของกำลังคน	5-17
ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะองค์กร	5-18
ข้อเสนอโครงสร้างองค์กรใหม่และแผนบุคลากร	5-28
โครงการนำร่องและอัตรากำลัง	5-65
แผนคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าสู่โครงการนำร่องด้วยแนวคิด Talent Management	5-66
นโยบายและแผนบุคลากร	5-70
ส่วนที่ 6 แผนยุทธศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	6-1
กรอบแนวคิดและหลักวิชาการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	6-6
วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	6-7
แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) คืออะไร?	6-8
ขั้นตอนการทำแผนยุทธศาสตร์	6-9
แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และโครงการที่นำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่	6-11
แผนยุทธศาสตร์และที่มา	6-11
แผนยุทธศาสตร์และโครงการสนับสนุน	6-21
แผนปฏิบัติการที่จัดลำดับความสำคัญเร่งด่วน	6-53
แนวทางการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และแนวทาง	
การประเมินผล (Strategic Evaluation)	6-61
องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	6-61
แนวทางการประเมินผล	6-70



## บทสรุปผู้บริหาร Executive Summary

อ.อ.ป. ได้มอบหมายให้สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นที่ปรึกษาในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งสถาบันวิจัยฯ ได้ดำเนินการศึกษา การรับฟังความคิดเห็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง การประชุมกลุ่มย่อยกับหน่วยงานพร้อมดำเนินการสัมภาษณ์บุคลากร อ.อ.ป. รวมถึงการเยี่ยมชมการดำเนินงานของ อ.อ.ป. โดยให้ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในทุกขั้นตอน นอกจากนี้สถาบันฯ ได้เข้าพบเพื่อรับฟังนโยบายจาก นายโชติ ตราชู ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประธานคณะกรรมการบริหารองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ในขณะนั้น (วันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ. 2556) ประกอบกับการเยี่ยมชมผู้ประกอบการและหน่วยงานภายนอกเพื่อทำการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และได้จัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน อ.อ.ป. ต่อร่างแผนยุทธศาสตร์ฉบับสมบูรณ์ในวันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2557 โดยได้วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันเพื่อนำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

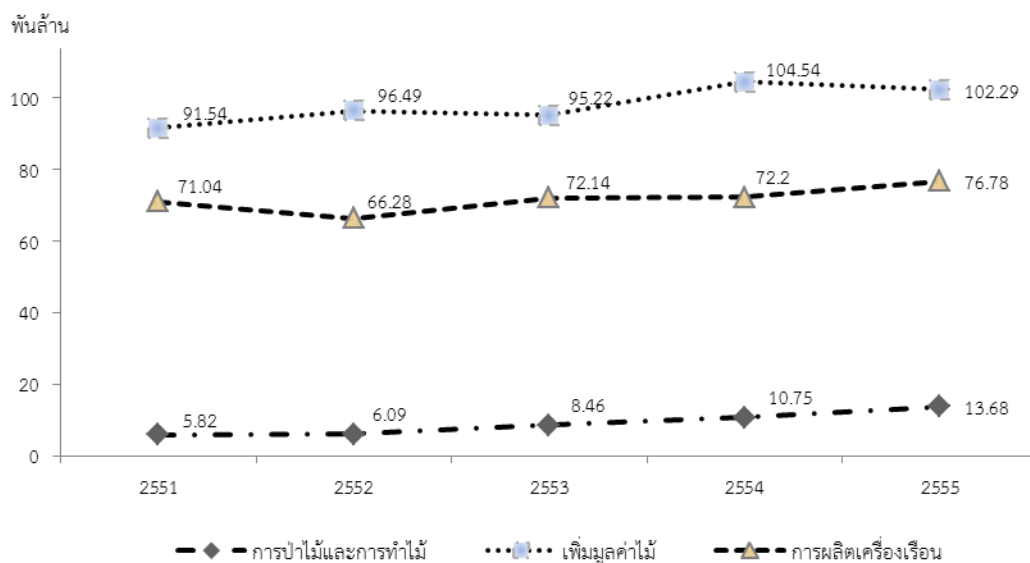
### การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน

#### ผลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันพบประเด็นดังต่อไปนี้

ภาพรวมการแข่งขันของอุตสาหกรรมป่าไม้ และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับไม้ พบว่า เมื่อพิจารณาขนาดสินทรัพย์ของกลุ่มอุตสาหกรรม 3 กลุ่ม คือกลุ่มธุรกิจป่าไม้และการทำไม้ เปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมแปรรูปไม้หรืออุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องของอุตสาหกรรมการทำไม้พื้นฐาน คืออุตสาหกรรมแปรรูปไม้แผ่น และกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องเรือน พบว่ากลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้และอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องเรือน มีขนาดใหญ่กว่าธุรกิจป่าไม้และการทำไม้ประมาณ 7 เท่า และ 5 เท่าตามลำดับ นั่นคือ ณ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2555 ขนาดของอุตสาหกรรมพื้นฐานการป่าไม้และการทำไม้ มีค่าประมาณ 14,000 ล้านบาท ในขณะที่ขนาดของอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง คืออุตสาหกรรมแปรรูปไม้มีมูลค่าประมาณ 102,000 ล้านบาท และอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องเรือนมีมูลค่าประมาณ 77,000 ล้านบาท ดังแสดงในแผนภาพที่ 1



**แผนภาพที่ 1**  
**สินทรัพย์ของกลุ่มอุตสาหกรรมการป่าไม้และการทำไม้ อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้**  
**และอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องเรือน**



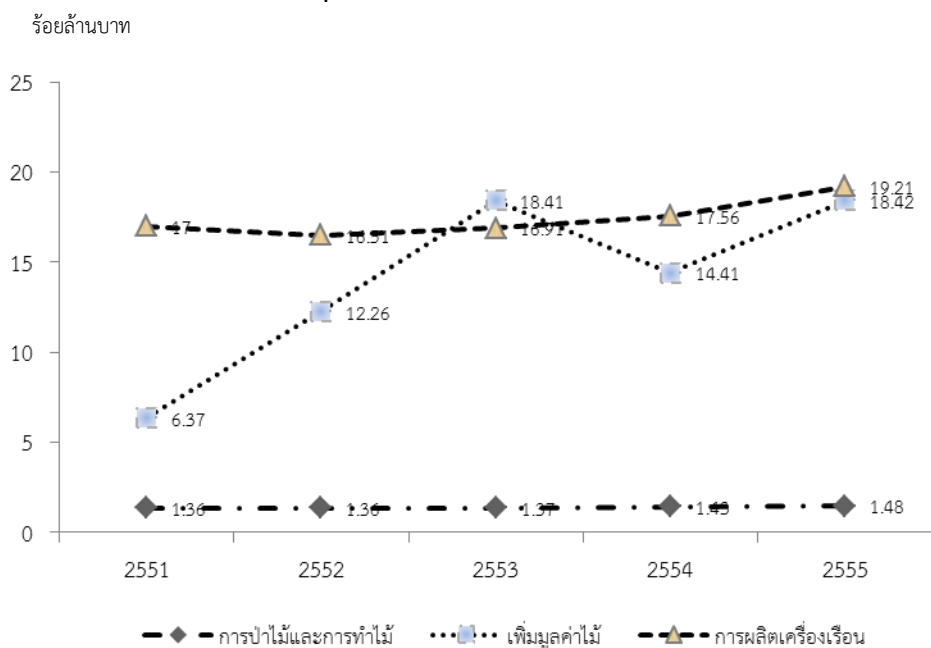
ที่มา: BOL

หากพิจารณาระดับกำไรสุทธิเปรียบเทียบของทั้ง 3 กลุ่มอุตสาหกรรม พบว่าตั้งแต่ พ.ศ. 2551-2555 กลุ่มอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องมีกำไรสุทธิสูงกว่าอุตสาหกรรมทำไม้พื้นฐานประมาณ 12-13 เท่า โดยกำไรของกลุ่มอุตสาหกรรมพื้นฐานการทำไม้มีมูลค่าประมาณ 148 ล้านบาท ในขณะที่กำไรของกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้มีมูลค่าประมาณ 1,840 ล้านบาท และกำไรของกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องเรือนมูลค่าประมาณ 1,900 ล้านบาท จากแผนภาพที่ 2 ทำให้สามารถสรุปได้ว่ามูลค่ากำไรที่สูงกว่าของกลุ่มอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง เป็นผลมาจากการกำหนดราคาที่สูงกว่า และการควบคุมต้นทุน รวมทั้งค่าใช้จ่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า



## แผนภาพที่ 2

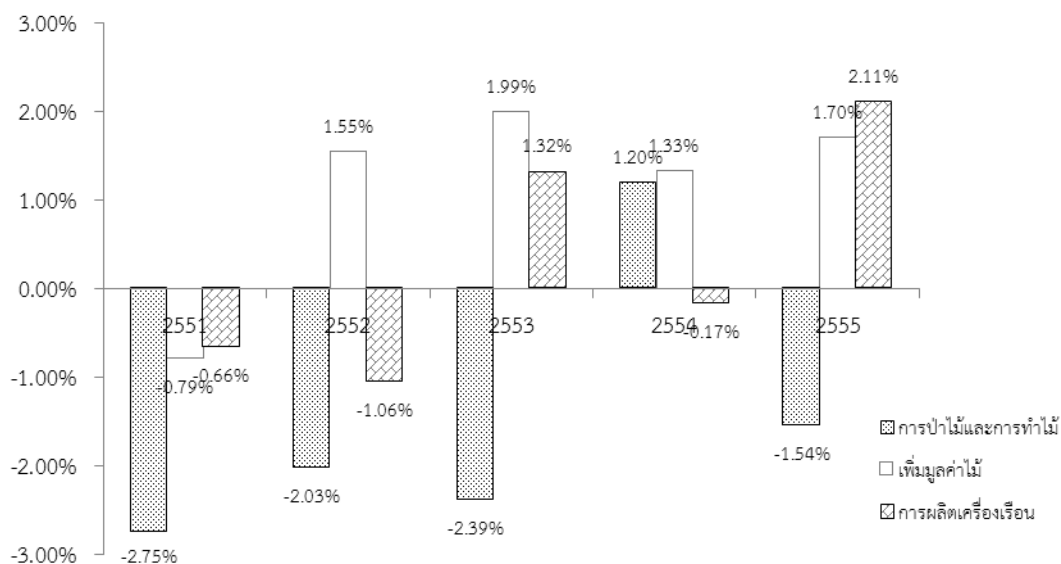
### กำไรสุทธิของกลุ่มอุตสาหกรรมป่าไม้และการทำไม้ อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ และอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องเรือน



ที่มา: BOL

แผนภาพที่ 3 แสดงอัตรากำไรสุทธิของทั้ง 3 กลุ่มอุตสาหกรรม ระหว่างปี พ.ศ. 2551-2555 พบว่า กลุ่มธุรกิจป่าไม้และการทำไม้มีอัตรากำไรสุทธิเป็นลบหรือมีอัตรากำไรสุทธิ 4 ปีจากทั้งหมด 5 ปี โดยมีอัตรากำไรสุทธิระหว่าง 2-3% มีเพียงปี พ.ศ. 2554 ที่มีอัตรากำไรสุทธิประมาณ 1.20% เป็นที่น่าสังเกตว่าอัตรากำไรสุทธิของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องเรือนมีผลประกอบการที่เป็นลบ 3 ปี ใน 5 ปี แต่มีระดับอัตรากำไรสุทธิประมาณ 1% และมีอัตรากำไรสุทธิในปี พ.ศ. 2553 ที่ 1.32% และปี พ.ศ. 2555 ที่ 2.11% ในขณะที่อัตรากำไรสุทธิของกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ มีระดับค่อนข้างคงที่ โดยมีระดับอัตรากำไรสุทธิตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552-2555 ประมาณ 2% และมีอัตรากำไรสุทธิสูงกว่ากลุ่มธุรกิจป่าไม้และการทำไม้ประมาณ 200% ในปี พ.ศ. 2555

### แผนภาพที่ 3 อัตรากำไรสุทธิอุตสาหกรรมป่าไม้และการทำไม้ อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ และอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องเรือน



ที่มา: BOL

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. พบว่า อ.อ.ป. สามารถต่อยอดทำธุรกิจขายไม้สักทั้งภายในและภายนอกประเทศ สามารถต่อยอดผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่ผลิตจากไม้สักแท้ และต่อยอดทำธุรกิจสร้างบ้านไม้สักสำเร็จรูป นอกจากนี้ธุรกิจป่าไม้ของประเทศไทยนั้น เป็นธุรกิจมีความได้เปรียบทางด้านภูมิศาสตร์ มีสภาพภูมิอากาศมีภูมิประเทศ และสภาพพื้นที่ที่เหมาะสมมากกว่าประเทศอื่นๆ ทำให้การปลูกไม้สักนั้นได้ผลผลิตและคุณภาพที่ดีกว่า





## ตารางที่ 1 ผลิตภัณฑ์ไม้นำเข้าและส่งออกปี พ.ศ. 2555

รายการ	หน่วย	นำเข้า		ส่งออก		หน่วย	รายการ
		ปริมาณ	บาท	ปริมาณ	บาท		
ฟืน	กก.	18,756	629,736	40,021	542,244	Kg.	Fuelwood
ชิ้นไม้สับ	กก.	166,071,413	132,998,882	3,381,088,468	10,837,172,342	Kg.	Wood in chip or particles
ถ่านไม้	กก.	137,252,914	476,750,759	26,282,864	336,164,854	Kg.	Wood Charcoal
<b>ไม้ท่อน</b>	<b>ลบ.ม.</b>	<b>159,649</b>	<b>2,050,624,234</b>	<b>27,027</b>	<b>30,475,487</b>	<b>Cum.</b>	<b>Logs</b>
ไม้แปรรูป	ลบ.ม.	10,713,185	11,922,243,814	2,932,975	21,722,285,549	Cum.	Sawnwood
ไม้บาง	ลบ.ม.	19,937,025	836,839,124	1,249,134	111,824,602	Cum.	Veneer Sheets
แผ่นชิ้นไม้อัด	กก.	4,932,089	113,978,959	1,106,604,180	8,717,110,521	Kg.	Particle Board
แผ่นใยไม้อัด	กก.	22,883,353	510,311,861	1,020,302,979	12,139,410,314	Kg.	Fibreboard
ไม้อัด	ลบ.ม.	15,196,520	4,234,660,424	973,006	464,177,701	Cum.	Flywood
แผ่นไม้ปูพื้น	กก.	2,031,692	251,612,363	393,109	523,930,058	Kg.	Flooring Panels
เฟอร์นิเจอร์ไม้	หน่วย	1,286,872	2,386,321,158	43,350,483	16,166,054,808	Unit	Wooden Furniture
ผลิตภัณฑ์ไม้อื่นๆ	กก.	17,076,171	894,633,024	17,877,508	1,330,259,641	Kg.	Other Wood Products

ที่มา: กรมศุลกากร

นอกจากนี้ความต้องการไม้ท่อนเพื่อเป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้าหรือบริการต่างๆ มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ จากการประมาณการของแผนแม่บทเพื่อพัฒนาการป่าไม้ในประเทศไทย (Thai Forestry Sector Master Plan) พบว่าความต้องการใช้ไม้ท่อนเพื่อเป็นวัตถุดิบมีปริมาณมากถึง 100 ล้านลูกบาศก์เมตร ในปี พ.ศ. 2560 ดังแสดงในตารางที่ 2

## ตารางที่ 2 การคาดการณ์ความต้องการไม้ท่อนเพื่อเป็นวัตถุดิบ

หน่วย: ล้านลูกบาศก์เมตร

ความต้องการ	2535	2540	2545	2550	2555	2560
<b>ผลิตภัณฑ์ไม้</b>						
- ไม้แปรรูปจากไม้เนื้อแข็ง	9.52	11.64	13.97	16.32	18.37	20.63
- ไม้ยางพาราแปรรูป	2.01	2.24	2.49	2.77	3.09	3.42
- ไม้อัดไม้บาง	1.10	1.44	1.82	2.18	2.56	3.04
- แผ่นใยไม้อัด	0.16	0.29	0.43	0.57	0.72	0.88
- แผ่นชิ้นไม้อัด	0.35	0.56	0.83	1.13	1.49	1.93
- ไม้เสาเข็ม	1.90	1.90	1.90	1.90	1.90	1.90
- กระดาษแข็ง	7.21	11.42	16.86	22.75	29.63	37.93
<b>รวม</b>	<b>22.25</b>	<b>29.49</b>	<b>38.30</b>	<b>47.61</b>	<b>57.78</b>	<b>69.73</b>
<b>การบริโภคพลังงานจากไม้</b>						
- ถ่านสำหรับครัวเรือน	23.28	21.65	20.00	18.36	16.72	15.08
- ไม้ฟืนสำหรับอุตสาหกรรม	10.80	10.26	9.74	9.23	8.71	8.19
<b>รวม</b>	<b>43.75</b>	<b>41.00</b>	<b>38.37</b>	<b>35.77</b>	<b>33.15</b>	<b>30.53</b>
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>66.00</b>	<b>70.49</b>	<b>76.67</b>	<b>83.38</b>	<b>90.93</b>	<b>100.26</b>



### ผลการวิเคราะห์สถานะทางการเงินของ อ.อ.ป. พบประเด็นดังต่อไปนี้

รายได้หลักของ อ.อ.ป. มาจากการขายไม้ท่อนจากสวนป่า และน้ำยางพาราในสัดส่วนร้อยละ 51 และ 27 ของรายได้รวม ตามลำดับ ซึ่งการขายไม้สักท่อนจะขายได้ในราคาที่ต่ำกว่าไม้แปรรูป และยังคงแข่งขันกับไม้นำเข้าจากผู้ประกอบการเอกชน ขณะที่ราคาน้ำยางพารามีความผันผวนสูง ส่งผลให้รายได้และกำไรในส่วนของการขายน้ำยางพารา มีความไม่แน่นอนและผันผวนตามราคาตลาด โดยปี พ.ศ. 2555 มีรายการพิเศษคือการขายเงินลงทุนจำนวน 200 ล้านบาท เทียบกับเงินลงทุนสวนป่าจำนวน 194 ล้านบาท ส่งผลให้กระแสเงินสดจากการลงทุนเป็นบวก และเงินสดคงเหลือในปี พ.ศ. 2556 ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ดังตารางที่ 3 ต่อไปนี้

**ตารางที่ 3**  
**สถานะทางการเงิน**

(ล้านบาท)	พ.ศ. 2556	พ.ศ. 2555
สินทรัพย์	4,410	4,295
หนี้สิน	1,140	1,054
ส่วนของผู้ถือหุ้น	3,270	3,241
รายได้รวม	1,562	1,863
กำไรขั้นต้น	775	986
กำไรสุทธิ	29	239
EBITDA	44	256
กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน	129	117
กระแสเงินสดจากการลงทุน(ใช้ไป)	(219)	45
กระแสเงินสดจากการระดมทุน (ใช้ไป)	(89)	(110)
เงินสดคงเหลือ	22	201
อัตรากำไรขั้นต้น	49.61%	52.93%
อัตรากำไรสุทธิ	1.86%	12.83%
อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์	0.66%	5.56%
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น	0.88%	7.37%



ด้านเงินลงทุนสวนป่าพบว่า ตามแผนการลงทุนสวนป่า อ.อ.ป. มีภาระเงินลงทุนประมาณ 300 – 400 ล้านบาทต่อปี หากเทียบกับ EBITDA เฉลี่ย 250 ล้านบาทต่อปีนั้นไม่เพียงพอต่อการลงทุน โดย อ.อ.ป. มีความจำเป็นต้องลงทุนปลูกสวนป่าแต่ละชนิดเพื่อเป็นการรักษาแหล่งวัตถุดิบในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ในอนาคต เงินลงทุนปลูกและบำรุงรักษาจะสูงขึ้นเรื่อยๆ ในขณะที่รายได้และกำไรของ อ.อ.ป. มีแนวโน้มคงที่ ดังนั้น ภาวะขาดเงินลงทุนจะเพิ่มมากขึ้นหากไม่มีการปรับแผนการดำเนินงาน ดังตารางที่ 4 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4  
แผนการปลูกและบำรุงรักษาสวนป่า

ล้านบาท	พ.ศ. 2557			พ.ศ. 2558		
	ปลูกใหม่	บำรุงรักษา	รวม	ปลูกใหม่	บำรุงรักษา	รวม
ไม้สัก	34	84	118	50	93	143
ยูคาลิปตัส	27	38	65	20	39	59
ยางพารา	56	114	170	63	105	168
อื่นๆ	8	20	28	8	21	29
รวม	125	256	381	141	258	399

หากเปรียบเทียบ EBITDA กับภาระหนี้สิน อ.อ.ป. ยังคงความสามารถชำระคืนหนี้ตามแผนฯ ซึ่ง อ.อ.ป. จะครบกำหนดผ่อนชำระตามแผนการปรับโครงสร้างหนี้กับธนาคารกรุงไทยในปี พ.ศ. 2559 ขณะที่ปรึกษาเห็นควรให้ อ.อ.ป. คงการชำระคืนตามแผน เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันการเงิน ดังตารางที่ 5 ต่อไปนี้

ตารางที่ 5  
ภาระหนี้สิน

(ล้านบาท)	เงินต้น	ดอกเบี้ยค้างชำระ	รวม
2557	63.00	13.74	76.74
2558	37.72	13.90	51.62
2559	14.16	6.98	21.14

สำหรับการขอสินเชื่อจากธนาคารเพื่อการปลูกและบำรุงสวนป่าพบว่า ทำได้ยากเนื่องจาก สถาบันการเงินจะพิจารณาสถานะทางการเงินรวมขององค์กร และสถาบันการเงินจะศึกษาแหล่งที่มาของรายได้หลัก ซึ่ง ณ ที่นี้ มาจากการขายผลิตภัณฑ์จากสวนป่าในลักษณะของไม้ท่อน และน้ำยางพาราเป็นหลัก แต่เนื่องจากระยะเวลาในการตัดฟันไม้นั้นใช้เวลานาน สถาบันการเงินจะคำนึงความเสี่ยงเรื่องระยะเวลาการชำระคืน ปัจจุบัน อ.อ.ป. ใช้แหล่งเงินทุนจากภายใน และเงินสนับสนุนจากรัฐบาลเป็นหลัก ซึ่งไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน หากแต่ว่าในบางปีมีการขายสินทรัพย์ หรือเงินลงทุนออกเพื่อนำเงินมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในปีนั้นๆ แต่ว่าแหล่งเงินทุนดังกล่าวไม่มีความแน่นอน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของ อ.อ.ป. ในระยะสั้น



## ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ทรัพยากรมนุษย์ พบประเด็นดังต่อไปนี้

หากพิจารณากิจกรรมเพื่อความยั่งยืนและความสามารถในการชำระหนี้ขององค์กรใดๆ หนึ่งในตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่ อัตราส่วนของพนักงานต่อกำไรขององค์กรซึ่งพบว่า อัตราส่วนของพนักงานต่อกำไรคิดเป็น 1: 0.15 ล้านบาท แสดงให้เห็นถึงผลผลิตของพนักงานในเชิงการทำกำไรของ อ.อ.ป. นั้นไม่เพียงพอต่อการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจาก อ.อ.ป. ต้องแบกรับต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูง ประกอบกับวิสัยทัศน์เดิมของ อ.อ.ป. ที่เน้นการพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ทำให้ความสามารถในการทำกำไรของ อ.อ.ป. ไม่สูง ประเด็นดังกล่าวทำให้เกิดช่องว่างด้านความคาดหวังของพนักงานในเรื่องผลตอบแทนไม่สอดคล้องกับความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การไม่สามารถรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรได้ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลจากสำนักทรัพยากรมนุษย์ ระหว่างปี พ.ศ. 2551 – 2555 พบว่า อัตราการลาออกที่สูงของพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 4 ปี คิดเป็นร้อยละ 44 และในจำนวนนี้เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีถึงร้อยละ 66 ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีทางเลือกในการหางานค่อนข้างสูง ทำให้อัตรากำลังที่วางแผนไว้ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในสายงานที่มีความสำคัญในการทำกำไรให้แก่องค์กร อาทิ สำนักธุรกิจและการตลาด มีบุคลากร 17 คน จากอัตรากำลัง 37คน สำนักนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ มีบุคลากร 14 คน จากอัตรากำลัง 32 คน เป็นต้น

หากพิจารณาบทบาทและหน้าที่ของแต่ละสำนักพบว่า สำนักที่มีบทบาทและหน้าที่ทับซ้อนกันได้แก่ สำนักธุรกิจและการตลาด สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ สำนักนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ และสำนักอุตสาหกรรมไม้ (อ.อ.ป.ภาค) อีกทั้ง อ.อ.ป. มีลำดับการบังคับบัญชา (Number of Hierarchical Levels) ที่ค่อนข้างสูง มีระดับชั้นการทำงานที่มากเกินไป ซึ่งคณะที่ปรึกษาเห็นว่า การปรับโครงสร้างองค์กรและลำดับการบังคับบัญชาของ อ.อ.ป. ให้กระชับและลดความซ้ำซ้อนจะเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร นอกจากนี้ปัญหาด้านการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงของ อ.อ.ป. เป็นอีกสถานการณ์ที่ควรให้ความสนใจจากผู้บริหารระดับสูง

ดังนั้นจากสถานการณ์ด้านบุคลากรและโครงสร้างองค์กรข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บุคลากรของ อ.อ.ป. เป็นเงื่อนไขต่อการดำเนินงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร เนื่องจากบุคลากรยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ การอุตสาหกรรม การตลาด และการเงิน ทำให้การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่จริงเป็นเรื่องจำเป็น

## วิสัยทัศน์ใหม่

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีจุดหมายเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ที่ได้ระบุไว้ในวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร จากการระดมความเห็นผู้บริหารระดับสูงของ อ.อ.ป. เมื่อวันที่ 23 กันยายน พ.ศ. 2556 ผู้บริหารระดับสูงมีความเห็นชอบร่วมกันที่จะกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กรโดยมุ่งเน้นการเพิ่มสัดส่วนกิจกรรมด้านอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ในห่วงโซ่การผลิตให้มากขึ้น จากวิสัยทัศน์เดิมของ อ.อ.ป. ที่กำหนดว่า “เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน” จะเห็นได้ว่าไม่ได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินกิจกรรมด้านอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ และรายได้หลักขององค์กรมาจากการขายไม้ท่อน ทำให้สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายไม่เพียงพอต่อการสานต่อพันธกิจหลักด้านการปลูก บำรุงรักษาสวนป่า อีกทั้งยังมีปัญหาสภาพคล่องทางการเงินอีก ทำให้ อ.อ.ป. ต้องพิจารณาปรับวิสัยทัศน์เดิมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

ทั้งนี้วิสัยทัศน์ใหม่เป็นการเพิ่มเติมกิจกรรมด้านห่วงโซ่การผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร โดยยังคงพันธกิจหลักตามปรัชญาการจัดตั้งองค์กร

วิสัยทัศน์ใหม่ "เป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนเพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้สู่สากล"



ที่มาของวิสัยทัศน์ทั้งสองมีรากฐานจากแนวคิดเดียวกัน นั่นคือ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งมติคณะรัฐมนตรี เห็นชอบให้ อ.อ.ป. รับผิดชอบภารกิจเกี่ยวกับไม้เศรษฐกิจ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) มุ่งเน้นการให้ความสำคัญการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ มีโอกาสเข้าถึงทรัพยากร และได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรม รวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักการพัฒนาพื้นที่ภารกิจและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมไทย ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทยตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

โดยนิยามของวิสัยทัศน์ใหม่มีดังนี้

**เป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ หมายถึง**

การเป็นผู้นำในการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจที่นำมาตราฐานป่าไม้มาใช้ในการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ และเน้นการแปรรูปผลผลิตจากสวนป่าตามชื่อองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้อย่างยั่งยืน หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ การพัฒนางานวิจัยด้านผลิตภัณฑ์จากสวนป่า รวมถึงการบริหารจัดการเพิ่มมูลค่าไม้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทำให้องค์กรมีความมั่นคงทางทรัพยากร ระบบบริหารจัดการ ผลผลิต และความมั่นคงทางการเงินเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน

**เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้ หมายถึง**

การบริหารจัดการที่มีมาตรฐานเรื่องการเพิ่มมูลค่าไม้เพื่อการอุตสาหกรรมที่เน้นประสิทธิภาพนั่นคือมีผลผลิตสูง อีกทั้งสามารถลดส่วนสูญเสียในระหว่างขั้นตอนการเพิ่มมูลค่าไม้ และมีนวัตกรรมในการนำส่วนสูญเสียกลับมาสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ตอบสนองความต้องการของเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างเท่าเทียม

**สู่สากล หมายถึง**

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ และสร้างมูลค่าผลผลิตจากสวนป่าที่มีมาตรฐานในระดับที่เป็นที่ยอมรับในภูมิภาคเอเชีย

**ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/โครงการสนับสนุน**

จากวิสัยทัศน์ข้างต้น นำมาสู่ 4 ยุทธศาสตร์ 11 กลยุทธ์ 28 โครงการสนับสนุน โดยคณะที่ปรึกษา นำเสนอยุทธศาสตร์ 4 ยุทธศาสตร์ที่สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มยุทธศาสตร์การจัดการห่วงโซ่การผลิต และกลุ่มยุทธศาสตร์การจัดการทางการเงินและโครงสร้างองค์กร ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 1**

**ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ข้อของ อ.อ.ป.**

กลุ่มยุทธศาสตร์ : การจัดการห่วงโซ่การผลิต	กลุ่มยุทธศาสตร์ : การจัดการทางการเงินและโครงสร้างองค์กร
<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b> พัฒนาองค์ความรู้ และการจัดการสวนป่าให้ได้มาตรฐานสากล</p> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 2</b> ปรับโครงสร้างผลิตภัณฑ์และบริการสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้</p>	<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 3</b> พัฒนาระบบการจัดการทางการเงิน เพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง</p> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 4</b> ปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ</p>



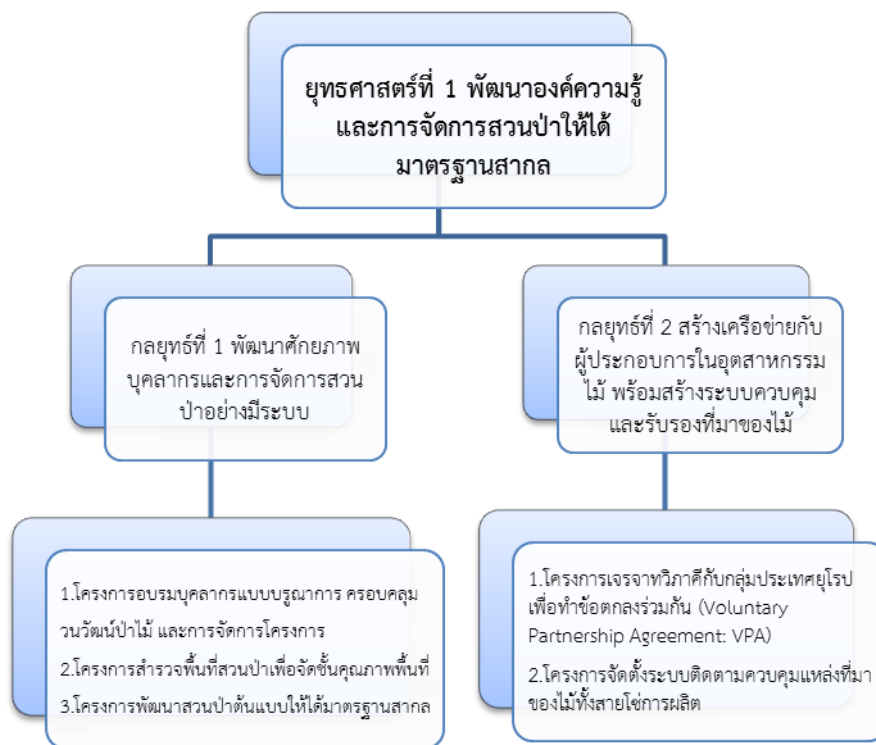
การกำหนดยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ คณะที่ปรึกษานำจุดแข็งที่องค์กรมีเช่น ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการปลูกสวนป่า และการมีวัตถุดิบจากสวนป่าที่มากพอสำหรับผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ ประกอบกับโอกาสทางการตลาดเช่น กระแสการใช้ไม้จากป่าปลูกและมาตรฐานการจัดการสวนป่าของโลกและผลิตภัณฑ์จากไม้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถทดแทนได้ เป็นการสร้างยุทธศาสตร์เชิงรุก ในยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 2 ในขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาจุดแข็งข้างต้นประกอบกับอุปสรรคทางการตลาดเช่น กระแสนวัตกรรมที่รุนแรงร่วมกับสภาพลักษณะขององค์กรในอดีต และความไม่ชัดเจนในด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับทางราชการ รวมถึงนโยบายรัฐ หรือกระทรวงที่กำกับดูแล การกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้จุดแข็งในการบรรเทาอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรเป็นสิ่งที่ควรกระทำในการกำหนดยุทธศาสตร์ นอกจากนี้การพิจารณาจุดอ่อนเช่น ขาดการวิจัยด้านสวนป่าและการพัฒนาอุตสาหกรรมป่าไม้ ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญด้านวนศาสตร์แต่ขาดความชำนาญด้านการบริหารอื่นๆ และเทคโนโลยีที่มีไม่ทันสมัย ประกอบกับโอกาสทางการตลาดข้างต้น โดยเสนอยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการความรู้และการจัดการสวนป่า เพื่อให้ได้มาตรฐานสากล ซึ่งเป็นการดูแล บำรุงรักษาสวนป่าไม้ประเภทต่างๆ ตามที่ อ.อ.ป. ได้ดำเนินการอยู่แล้ว และยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับโครงสร้างผลิตภัณฑ์และบริการสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ เป็นการวางเป้าหมาย และทิศทางให้กับองค์กรก้าวสู่ความยั่งยืนภายใต้วิสัยทัศน์ที่วางไว้

กระแสเงินสดที่พอเพียงและต่อเนื่องเป็นอีกปัจจัยที่นำองค์กรสู่ความยั่งยืนและมั่นคง โดยมีบุคลากร และโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม สอดรับกับยุทธศาสตร์เชิงรุกเป็นสิ่งที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ต้องรีบดำเนินการ ดังนั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 2 3 และ 4 จึงเป็นการกำหนดทิศทางที่ผลักดันองค์กรก้าวไปข้างหน้า โดยมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดยุทธศาสตร์ดังกล่าวไว้ข้างต้น คือใช้จุดแข็งประกอบกับโอกาสเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุก และในขณะเดียวกันก็ใช้จุดแข็งที่มีเพื่อลดอุปสรรคที่องค์กรกำลังเผชิญ และใช้โอกาสทางการตลาดและธุรกิจที่มีความต้องการใช้ไม้ที่สูง โดยพิจารณาจุดอ่อนขององค์กรเช่น บุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการด้านการตลาด องค์กรขาดเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีเพื่อการผลิตที่ทันสมัย ด้วยการก้าวสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้อย่างครบวงจร โดยยังคงดำเนินการ(ยุทธศาสตร์ที่ 2) ประกอบกับการปรับองค์กรสู่ความมีประสิทธิภาพ (ยุทธศาสตร์ที่ 3 และยุทธศาสตร์ที่ 4) นั่นคือการมีระบบการจัดการทางการเงินเพื่อแก้ปัญหาสภาพคล่อง และการปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงและพนักงานมีความภูมิใจ จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่นำองค์กรก้าวสู่โอกาสทางธุรกิจ และเป็นการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนที่องค์กรมีนั่นเอง



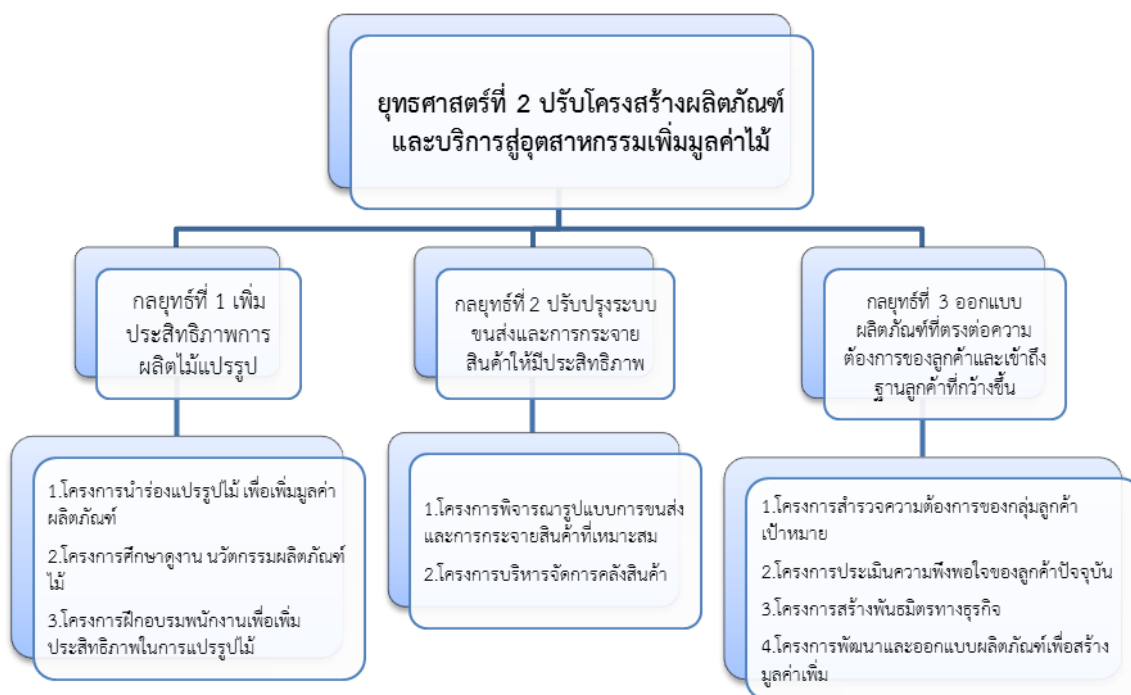
ยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ของ อ.อ.ป. สามารถจำแนกกลยุทธ์และโครงการได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพ และการจัดการสวนป่าให้ได้มาตรฐานสากล



เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านโอกาสการเติบโตในหมวดวัตถุดิบสวนป่า พบว่า มีทิศทาง การเติบโตสูง แต่เมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันของ อ.อ.ป. พบว่ามีทั้งจุดเด่นและข้อจำกัด คณะที่ปรึกษาจึงเห็นว่า สถานการณ์ตามตัวแบบ BCG ที่เหมาะสมกับ อ.อ.ป. คือ สถานการณ์ได้ใจ (Star Situation) และสถานการณ์ ลังเลใจ (Question Mark Situation) จึงเห็นว่า มีกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรภายใต้หมวดวัตถุดิบ 2 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพบุคลากรและการจัดการสวนป่าอย่างมีระบบ และ 2) กลยุทธ์สร้างเครือข่ายกับ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไม้ พร้อมสร้างระบบควบคุมและรับรองที่มาของไม้

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับโครงสร้างผลิตภัณฑ์และบริการสู่อุตสาหกรรมแปรรูปไม้



สำหรับโครงการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์แปรรูปไม้สักท่อนเป็นไม้แผ่น มีแผนการดำเนินงานดังนี้

	ปีที่ 1	ปีที่ 5	ปีที่ 10	ปีที่ 15	ปีที่ 20	ปีที่ 25 >
กำลังผลิตเดิม	6,000	18,000	24,000	30,000	36,000	42,000
กำลังผลิตเพิ่มขึ้น	12,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
รวม กำลังผลิต	18,000	24,000	30,000	36,000	42,000	48,000
% ของไม้สักท่อนที่ผลิตได้ในปี	25%	35%	42%	52%	55%	61%
เงินลงทุน (ล้านบาท)	80	40	40	40	40	40

หมายเหตุ: 1 สายการผลิตมีกำลังผลิต 6,000 ลบ.ม. ต่อปี

ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดภาระทางการเงินและการสะสมประสบการณ์การผลิต อ.อ.ป. ลงทุนเพิ่ม 2 สายการผลิตในปีแรก และทยอยเพิ่มกำลังผลิตทุกๆ 5 ปีๆ ละ 1 สายการผลิต จนกระทั่งถึง 48,000 ลบ.ม./ปีหรือประมาณร้อยละ 61 ของไม้สักท่อนที่ตัดฟันได้ในแต่ละปี ในหนึ่งสายการผลิต ต้องใช้เงินลงทุนประมาณ 40 ล้านบาท ขณะที่ปรึกษาแนะนำให้ใช้แหล่งเงินทุนภายนอก โดยการขอกู้ในลักษณะของสินเชื่อโครงการ (Project Finance) เนื่องจากลักษณะของสินเชื่อโครงการมีประโยชน์คือ ช่วยล้อมกรอบการใช้งบประมาณว่าเป็นงบประมาณของโครงการนี้เท่านั้น โดยธนาคารจะพิจารณาจากกระแสเงินสดเป็นหลัก อย่างไรก็ตามสิ่งที่จะต้องพิจารณาคือ บุคลากรของ อ.อ.ป. จำเป็นที่จะต้องเชี่ยวชาญด้านการทำสัญญาหรือด้านกฎหมายธุรกิจเป็นพิเศษ



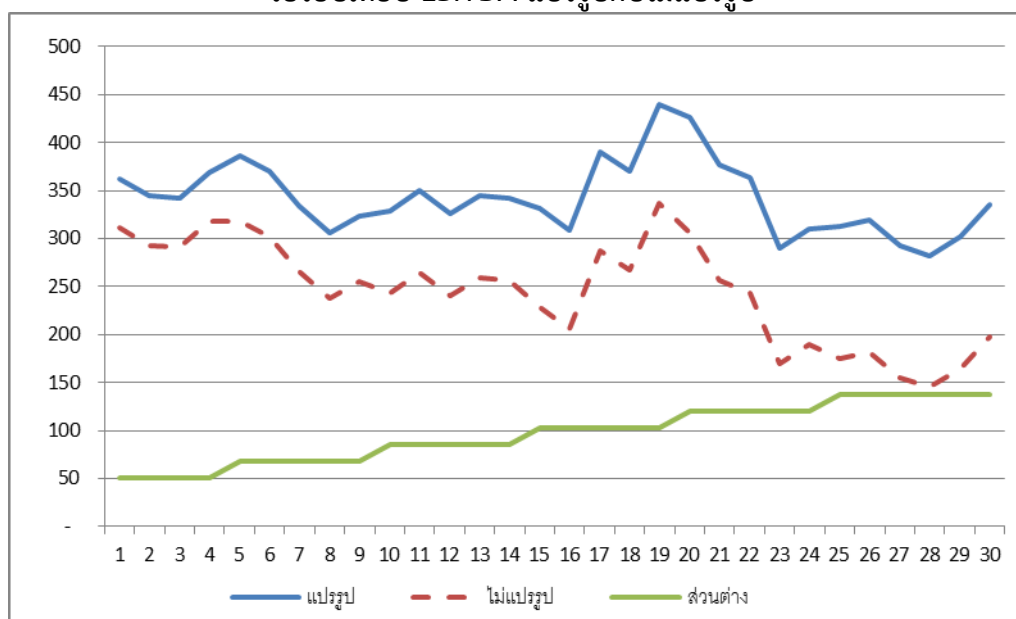
สำหรับการประมาณการทางการเงินโครงการเพิ่มมูลค่าไม้สัก จะปรากฏดังนี้

	ปีที่ 1	ปีที่ 5	ปีที่ 10	ปีที่ 15	ปีที่ 20	ปีที่ 25
รายได้จากการแปรรูปไม้สัก	253	338	422	507	592	677
กำไรขั้นต้น	152	202	252	305	360	413
กำไรสุทธิจากการแปรรูป	130	170	213	256	307	352
EBITDA ของโครงการ	135	181	226	272	317	363
ชำระคืนเงินต้น	(16)	(24)	(24)	(24)	(24)	(24)
มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (NPV)	-	383	759	1,076	1,315	1,489
อัตรากำไรขั้นต้นโครงการ	60.10%	59.76%	59.72%	60.15%	60.81%	61.00%
อัตรากำไรสุทธิโครงการ	53.36%	50.29%	50.47%	50.49%	51.86%	52.00%

หมายเหตุ: ราคาไม้ท่อน 8,000 บาท/ลบ.ม. ราคาไม้แผ่นประมาณ 14,000 บาท/ลบ.ม.

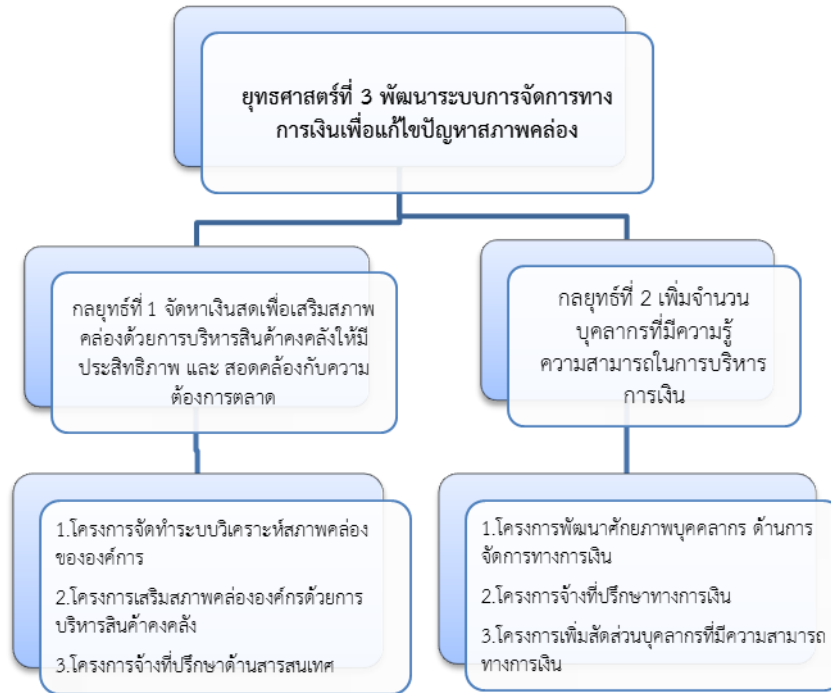
จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า การลงทุนเพิ่มมูลค่าไม้สักให้ผลตอบแทนที่ดีและคุ้มค่าต่อการลงทุน และ EBITDA ของโครงการในแต่ละปีสูงกว่าเงินต้นที่ต้องชำระ จึงมีความเป็นไปได้สูงมากในการขอกู้สถาบันการเงินเพื่อมาลงทุน โดยเมื่อประเมินผลกระทบของโครงการเพิ่มมูลค่าสawnป้าต่อสถานะทางการเงินของ อ.อ.ป. ปรากฏดังแผนภาพที่ 4 ต่อไปนี้

แผนภาพที่ 4  
เปรียบเทียบ EBITDA แปรรูปกับไม้แปรรูป



การแปรรูปไม้สักส่งผลให้ อ.อ.ป. มีกระแสเงินสดจากการดำเนินงานก่อนดอกเบี้ย ภาษีและค่าเสื่อมราคาสูงกว่าในกรณีที่ไม่มีแปรรูป โดยจะมีมูลค่าสูงกว่าการไม่แปรรูปประมาณ 17 ล้านบาทต่อหนึ่ง ด้านสายการผลิต กระแสเงินสดที่เพิ่มขึ้นจากการแปรรูปไม้สัก ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการเงินลงทุน แต่สามารถเพิ่มจำนวนการปลูกได้มากกว่ากรณีไม่แปรรูป

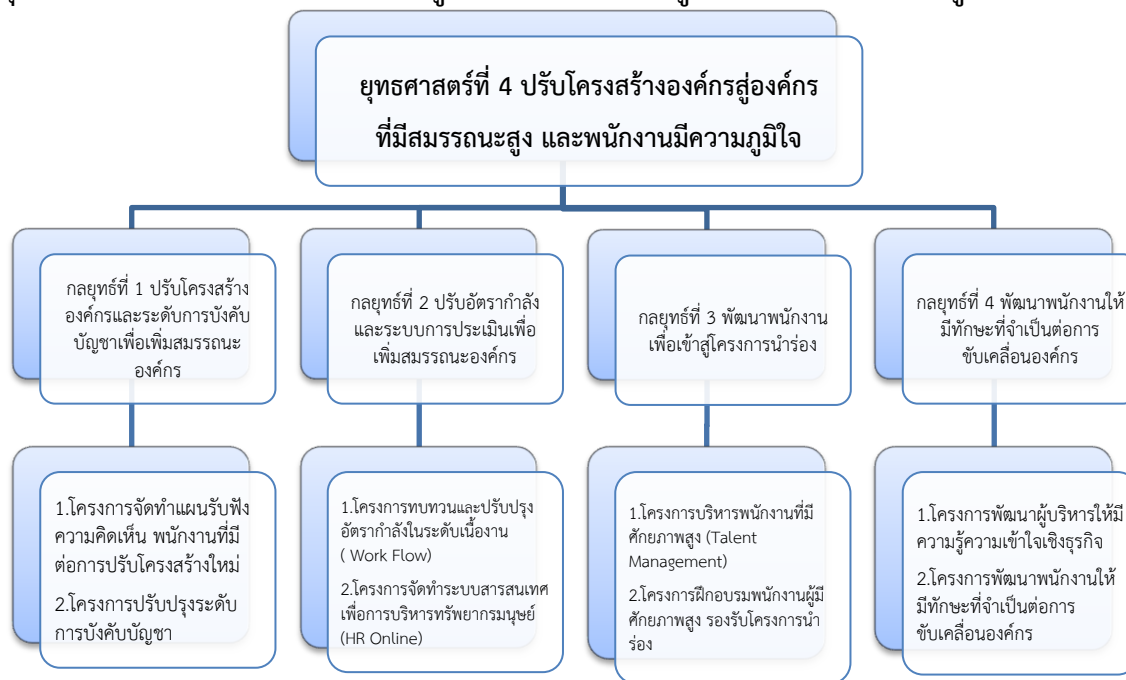
### ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการจัดการทางการเงิน เพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง



โครงการที่สนับสนุนกลยุทธ์จัดหาเงินสดเพื่อเสริมสภาพคล่องด้วยการบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ และ สอดคล้องกับความต้องการตลาด มีวัตถุประสงค์เพื่อลดข้อจำกัดและฉกฉวยโอกาสการขยายตัวของอุตสาหกรรม ด้วยแนวคิดการบริหารและการจัดการสภาพคล่องขององค์กรผ่านการบริหารเงินทุนหมุนเวียนโดยเฉพาะด้านสินค้าคงคลัง เพื่อนำกระแสเงินสดเข้าสู่องค์กร พร้อมมีระบบวิเคราะห์ รายงานสถานะด้านสภาพคล่อง เพื่อให้มีการบริหารจัดการด้านสภาพคล่องที่ครบวงจร ทั้งนี้การบริหารสภาพคล่องที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องใช้ระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมีโครงการจ้างที่ปรึกษาด้านสารสนเทศเพื่อให้มีการริเริ่มจัดตั้งระบบบริหารสินค้าคงคลัง ระบบวิเคราะห์และรายงานสภาพคล่อง เป็นต้น รวมทั้ง มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรรวมถึงการเพิ่มสัดส่วนบุคลากรที่มีความสามารถในด้านนี้ด้วย

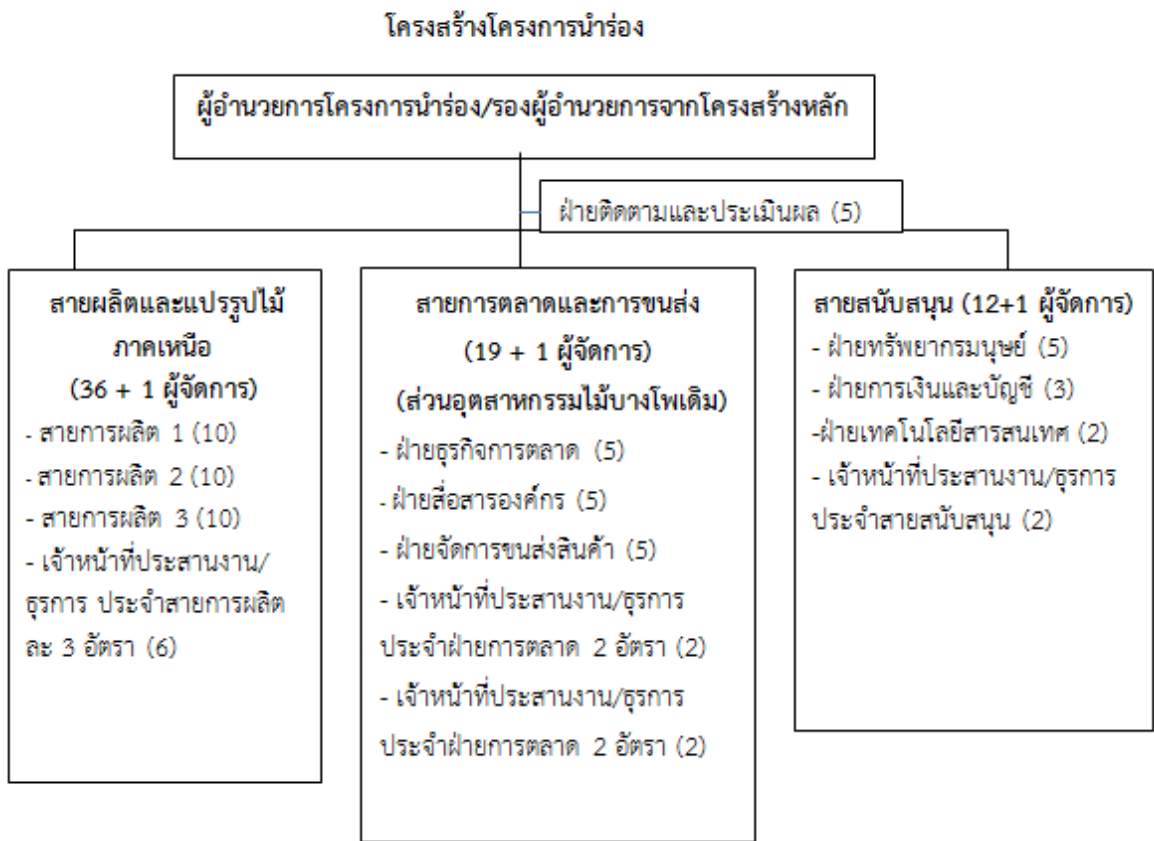
นอกจากนี้ จากผลการระดมความคิดเห็นผู้บริหารระดับกลางของ อ.อ.ป. ที่พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ขาดความเชี่ยวชาญหรือทักษะในด้านการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบอุตสาหกรรมการตลาด การออกแบบผลิตภัณฑ์ การวิจัยด้านสวนป่า การเงินและการบริหารสินทรัพย์ ซึ่งเป็นเงื่อนไขต่อการดำเนินงานตามโครงการนำร่อง ดังนั้น อ.อ.ป. จึงควรพัฒนาพนักงานเพื่อเข้าสู่โครงการนำร่องด้วยแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management Model) ด้วยการคัดเลือกพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในขั้นดีเลิศหรือดีเยี่ยมเพื่อเข้าสู่โครงการนำร่อง

## ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ



สำหรับกลยุทธ์ปรับโครงสร้างองค์กรและระดับการบังคับบัญชาเพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่อยู่บนพื้นฐานที่ว่า องค์กรสมัยใหม่มีแนวโน้มที่จะปรับลดระดับการบังคับบัญชา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยเฉพาะองค์กรเชิงธุรกิจ และผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าควรมีลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างน้อย 5 คนขึ้นไป ซึ่งพบว่า หัวหน้าส่วนและหัวหน้างานของ อ.อ.ป. มีลูกน้องน้อยกว่า 5 คน อาทิ ส่วนงานในสำนักกิจกรรมสัมพันธ์ ส่วนงานในสำนักทรัพยากรมนุษย์ ส่วนงานในสำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ ส่วนงานในสำนักนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ สำนักธุรกิจและการตลาด เป็นต้นเพราะฉะนั้นการปรับลำดับการบังคับบัญชาจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของ อ.อ.ป. มากขึ้น

โครงการนำร่องเป็นโครงการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับกับยุทธศาสตร์ใหม่ของ อ.อ.ป. คือ การเน้นไปที่อุตสาหกรรมแปรรูปไม้ โดยใช้บุคลากรของ อ.อ.ป. จำนวนประมาณ 75 + 1 ผู้อำนวยการ โดยมีโครงสร้างองค์กรของโครงการนำร่องดังต่อไปนี้



จากโครงสร้างโครงการนำร่องข้างต้น มีระยะเวลาในการดำเนินโครงการนำร่อง 5 ปี โดยข้อดีของการจัดตั้งโครงการนำร่องคือ ทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ใหม่ที่เน้นอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ สามารถวิเคราะห์ถึงอัตรากำลังของบุคลากรที่เหมาะสมกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ และที่สำคัญคือ การลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้างองค์กรอย่างทันทีทันใด ทั้งนี้โครงการนำร่องจะมีลำดับการบังคับบัญชาหรือการสั่งการที่ขึ้นตรงไปยังผู้อำนวยการโครงการนำร่องหรือรองผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง เพื่อเอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจในเชิงธุรกิจที่ต้องอาศัยความรวดเร็วของผู้บริหาร และควรมีวาระการบริหารงาน 5 ปี สำหรับอัตรากำลังคนในโครงการนำร่องที่ปรึกษาได้กำหนดอัตรากำลังและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบโครงการนำร่องทั้งสิ้น 75 + 1 ผู้อำนวยการโครงการนำร่อง ดังนี้

**สายผลิตและแปรรูปไม้** จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ สายการผลิตและแปรรูปไม้ภาคเหนือตอนบน ซึ่งในช่วงโครงการนำร่อง สายการผลิตและแปรรูปไม้ดังกล่าวจะไม่ได้สังกัดสำนัก อ.อ.ป. ภาคเหนือบน แต่ให้ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการโครงการนำร่อง แต่เมื่อภายหลังโครงการนำร่องเสร็จสมบูรณ์ให้สายการผลิตและแปรรูปไม้ดังกล่าวสังกัด อ.อ.ป. ภาคเหนือบน โดยมีบทบาทหน้าที่ในการผลิตและแปรรูปไม้สัก ตามแผนกลยุทธ์ที่ทาง ส่วน กลยุทธ์และการตลาดกำหนด โดยมีบุคลากรทั้งสิ้น 30 อัตรา โดยแบ่งฝ่ายสายการผลิตออกเป็นสายละ 10 อัตรา โดยมีเจ้าหน้าที่ประสานงานและธุรการประจำสายการผลิตจำนวน 3 อัตรา รวมเป็น 6 อัตรา โดยมีผู้จัดการระดับ 6 -7 ควบคุมดูแลสายการผลิตไม้แปรรูป

**สายการตลาดและการขนส่ง** ใช้พื้นที่ของส่วนอุตสาหกรรมไม้บางโพ เป็นสำนักอำนาจการซึ่งจะมีหน้าที่ในการจัดทำแผนการตลาดด้านการแปรรูปไม้สัก และการวางแผนเรื่องการขนส่งไม้ที่แปรรูปจัดจำหน่ายทั่วประเทศ โดยมีบุคลากรทั้งสิ้น 19 อัตรา โดยแบ่งจำนวนบุคลากรของแต่ละฝ่ายได้แก่ ฝ่ายธุรกิจ

การตลาดจำนวน 5 อัตรา ทำหน้าที่วางแผนการตลาดอุตสาหกรรมแปรรูป การหาช่องทางการจัดจำหน่าย ฝ่ายสื่อสารองค์กร จำนวน 5 อัตรา ทำหน้าที่วางแผนด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์องค์กรให้ประชาชนได้รับทราบ รวมทั้งวางแผนการสื่อสารภายในโครงการนำร่องให้มีประสิทธิภาพ ขณะที่ฝ่ายจัดการขนส่งสินค้า ทำหน้าที่บริหารจัดการการขนส่งสินค้าจากภาคเหนือตอนบนไปยังพื้นที่ทั่วประเทศ จำนวน 5 อัตรา เจ้าหน้าที่ประสานงานและธุรการประจำฝ่ายการตลาด จำนวน 2 อัตรา และเจ้าหน้าที่ประสานงานและธุรการประจำฝ่ายการบริหารจัดการขนส่ง จำนวน 2 อัตรา โดยมีผู้จัดการระดับ 6 -7 ควบคุมดูแลสายการตลาดและขนส่ง

**สายสนับสนุน** มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานสนับสนุนการดำเนินงานให้โครงการนำร่องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยมีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 12 + 1 อัตรา โดยแบ่งจำนวนบุคลากรของแต่ละฝ่ายได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 อัตรา ได้แก่ งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2 อัตรา งานพัฒนาฝึกอบรม 3 อัตรา ฝ่ายการเงินและบัญชี จำนวน 3 อัตรา และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 2 อัตรา เพื่อดำเนินการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านลูกค้าและการตลาดให้กับโครงการ จำนวน 2 อัตรา เจ้าหน้าที่ประสานงานและธุรการประจำสายสนับสนุน 2 อัตรา โดยมีผู้จัดการระดับ 6 -7 ควบคุมดูแลสายการสนับสนุน

จากแผนยุทธศาสตร์ข้างต้น คณะที่ปรึกษาได้นำมาวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของโครงการ ซึ่ง จะเน้นโครงการที่เกี่ยวกับการหารายได้จากอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้และโครงการที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและการจัดการสภาพคล่ององค์กรก่อน ดังนำเสนอในตารางที่ 5 ต่อไปนี้



## แนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีรายละเอียดดังแสดงข้างล่างนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการองค์ความรู้และการจัดการสวนป่าให้ได้มาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรและการจัดการสวนป่าอย่างมีระบบ

**โครงการที่ 1: โครงการอบรมบุคลากรแบบบูรณาการ ครอบคลุมวงวนวัฒนธรรมป่าไม้ และการจัดการโครงการ**

**วัตถุประสงค์:** เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสวนป่า ให้บุคลากรของ อ.อ.ป. มีความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการสวนป่าในภูมิภาคอาเซียนอย่างครบวงจร

**รายละเอียด:** จัดการอบรมเชิงทฤษฎีและปฏิบัติการภายใต้แนวคิด “การพัฒนาองค์ความรู้และการจัดการสวนป่าให้ได้มาตรฐานสากล” เพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์สวนป่า และความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการสวนป่าในภูมิภาคอาเซียน

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการในสายที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การวิจัยด้านสวนป่า

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์ สำนักวิจัยพัฒนาสารสนเทศ สำนักนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ และสำนักอุตสาหกรรมไม้

**ระยะเวลาโครงการ:** ปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**โครงการที่ 2: โครงการสำรวจพื้นที่สวนป่าเพื่อจัดชั้นคุณภาพพื้นที่**

**วัตถุประสงค์:** เพื่อแก้ปัญหาเรื่องคุณภาพผลผลิตจากสวนป่า โดยมีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจที่ให้ผลผลิตที่เพียงพอและมีคุณภาพ

**รายละเอียด:** ดำเนินการสำรวจพื้นที่สวนป่า จากนั้นนำมาวิเคราะห์และจัดชั้นคุณภาพพื้นที่ และรวบรวมเป็นฐานข้อมูลสวนป่าอย่างเป็นระบบ

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับปฏิบัติการในสายที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การสำรวจพื้นที่สวนป่า

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์ สำนักวิจัยพัฒนาสารสนเทศ สำนักนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ และสำนักอุตสาหกรรมไม้

**ระยะเวลาโครงการ:** ปีที่ 2 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**โครงการที่ 3: โครงการพัฒนาสวนป่าต้นแบบให้ได้มาตรฐานสากล**

**วัตถุประสงค์:** พัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจให้มีผลผลิตที่เพียงพอและมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

**รายละเอียด:** ดำเนินการพัฒนาวิจัยและปรับปรุงสวนป่าที่มีอยู่ของ อ.อ.ป. ให้เป็นสวนป่าต้นแบบที่ได้มาตรฐานสากล เพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์สวนป่า และสร้างมูลค่าผลผลิตจากสวนป่าที่มีมาตรฐานในระดับที่เป็นที่ยอมรับในภูมิภาคเอเชีย

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการในสายที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การวิจัยด้านสวนป่า

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์ สำนักวิจัยพัฒนาสารสนเทศ สำนักนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจและสำนักอุตสาหกรรมไม้

**ระยะเวลาโครงการ:** ตั้งแต่ ปีที่ 1 – ปีที่ 5 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ



กลยุทธ์ที่ 2 สร้างเครือข่ายกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไม้ พร้อมสร้างระบบควบคุมและรับรองที่มาของไม้

#### โครงการที่ 4 โครงการเจรจาวิทยาคีกับกลุ่มประเทศยุโรปเพื่อทำข้อตกลงร่วมกัน (Voluntary Partnership Agreement: VPA)

**วัตถุประสงค์:** เพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์สวนป่า และเป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการสวนป่าในภูมิภาคอาเซียน

**รายละเอียด:** ดำเนินการเจรจาวิทยาคีกับกลุ่มประเทศยุโรปในเรื่องกรอบการเจรจาจัดทำข้อตกลงเป็นหุ้นส่วนด้วยความสมัครใจ (Voluntary Partnership Agreement : VPA) ในการบังคับใช้กฎหมายป่าไม้ ธรรมชาติและการค้า (FLEGT) ระหว่างประเทศไทยกับสหภาพยุโรป

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารในสายงานการผลิตและธุรกิจการตลาด

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักกฎหมาย สำนักธุรกิจและการตลาด และสำนักอุตสาหกรรมไม้

**ระยะเวลาโครงการ:** ปีที่ 3-4 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

#### โครงการที่ 5 โครงการจัดตั้งระบบติดตามควบคุมแหล่งที่มาของไม้ทั้งสายโซ่การผลิต

**วัตถุประสงค์:** เพื่อควบคุมแหล่งที่มาของไม้ทั้งสายโซ่การผลิตเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์สวนป่า และเป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการสวนป่าในภูมิภาคอาเซียน

**รายละเอียด:** จัดตั้งระบบติดตามและควบคุมแหล่งที่มาของไม้ทั้งสายโซ่การผลิต เพื่อรองรับกรอบการเจรจาจัดทำข้อตกลงเป็นหุ้นส่วนด้วยความสมัครใจ (Voluntary Partnership Agreement : VPA) ในการบังคับใช้กฎหมายป่าไม้ธรรมชาติและการค้า (FLEGT) ระหว่างประเทศไทยกับสหภาพยุโรป

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับปฏิบัติการในสายที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การสำรวจพื้นที่สวนป่า

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักวิจัยพัฒนาสารสนเทศ สำนักอุตสาหกรรมไม้

**ระยะเวลาโครงการ:** ไตรมาสที่ 2 ปีที่ 1 – ไตรมาสที่ 2 ของปีที่ 3 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

#### ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับโครงสร้างผลิตภัณฑ์และบริการสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้

กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตไม้แปรรูป

#### โครงการที่ 6 โครงการนำร่องแปรรูปไม้ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์

**วัตถุประสงค์:** เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มมูลค่าไม้อย่างครบวงจร

**รายละเอียด:** จัดตั้งโครงการนำร่องเพื่อแปรรูปไม้ ด้วยการลงทุนจัดหาเครื่องจักรใหม่มาใช้ เพื่อการเพิ่มมูลค่าไม้ ให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนต่ำลง รวมทั้งลดต้นทุนการกระจายสินค้าและขนส่ง ตั้งแต่กระบวนการคัดสรรไม้จากสวนป่าเข้ามาสู่กระบวนการแปรรูป การขนส่ง การบริหารจัดการ การตลาดและการประชาสัมพันธ์

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารและปฏิบัติการในโครงการนำร่อง

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** ผู้อำนวยการโครงการนำร่อง

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1-ปีที่ 5 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ



## โครงการที่ 7 โครงการศึกษาดูงาน นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไม้

**วัตถุประสงค์:** เพื่อนำผลที่ได้จากการดูงานนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ มาพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มมูลค่าไม้อย่างครบวงจร

**รายละเอียด:** จัดกิจกรรมศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ ที่เป็นต้นแบบนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ เพื่อพัฒนาบุคลากรสายการผลิตสู่โครงการนำร่องให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีการผลิตใหม่ และพร้อมต่อการนำมาประยุกต์การบริหารจัดการให้เหมาะสมกับองค์กร

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารในสายการแปรรูป

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์และสำนักนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ

**ระยะเวลา:** ปีที่ 4 -ปีที่ 5 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

## โครงการที่ 8 โครงการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแปรรูปไม้

**วัตถุประสงค์:** เพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้สามารถแปรรูปไม้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**รายละเอียด:** จัดกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาบุคลากรสายการผลิตสู่โครงการนำร่องให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีการผลิตใหม่ โดยลดต้นทุนการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันและมีประสิทธิภาพสูงสุด

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับปฏิบัติการในสายการผลิต

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์และผู้อำนวยการโครงการนำร่อง

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 -ปีที่ 2 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

## กลยุทธ์ที่ 2 ปรับปรุงระบบขนส่งและการกระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพ

### โครงการที่ 9 โครงการพิจารณารูปแบบการขนส่งและการกระจายสินค้าที่เหมาะสม

**วัตถุประสงค์:** เพื่อลดต้นทุนการกระจายสินค้าและขนส่ง พร้อมทั้งพัฒนาระบบการตลาดเชิงรุก ด้วยการส่งมอบสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และมีต้นทุนต่ำ

**รายละเอียด:** ศึกษาความเป็นไปได้ในเรื่องรูปแบบการขนส่งและการกระจายสินค้าที่เหมาะสมกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ งบประมาณ กระบวนการส่งมอบสินค้า ระบบการตลาดเชิงรุก เพื่อนำไปสู่การก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารสำนักธุรกิจและการตลาด

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักธุรกิจและการตลาด

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

### โครงการที่ 10 โครงการบริหารจัดการคลังสินค้า

**วัตถุประสงค์:** เพื่อบริหารจัดการคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพ

**รายละเอียด:** พิจารณาบริหารสินค้าเข้าสู่คลัง การดูแลคุณภาพสินค้าในคลังสินค้า และการส่งสินค้าออกจากคลังสินค้าไปสู่ลูกค้าเป็นการบริหารจัดการเพื่อให้มีสินค้าที่มีคุณภาพดีในปริมาณที่เหมาะสมเป็นส่วนสนับสนุนประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบขนส่งและกระจายสินค้าที่ดี

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหาร

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักธุรกิจและการตลาด

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1-ปีที่ 5 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ





### กลยุทธ์ที่ 3 ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าและเข้าถึงฐานลูกค้าที่กว้างขึ้น

#### โครงการที่ 11 โครงการสำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

**วัตถุประสงค์:** เพื่อพัฒนาวัตถุดิบและการขยายฐานการตลาด มาปรับปรุงให้ตรงต่อความต้องการใช้ไม้แปรรูปของตลาดทั้งในและนอกประเทศ ด้วยการสำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

**รายละเอียด:** จัดกิจกรรมสำรวจความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ด้วยการสำรวจทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อนำผลการวิจัยมาพัฒนาวัตถุดิบและออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของ อ.อ.ป.

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานฝ่ายธุรกิจและการตลาด

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักธุรกิจและการตลาด

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1- ไตรมาสที่ 3 ของ ปีที่ 2 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

#### โครงการที่ 12 โครงการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าปัจจุบัน

**วัตถุประสงค์:** เพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้าปัจจุบันของ อ.อ.ป. นำมาสู่ระบุจุดเด่นของสินค้าและบริการ รวมทั้งแก้ไขข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์และบริการที่มี

**รายละเอียด:** จัดทำแบบประเมินความพึงพอใจด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการในกลุ่มลูกค้า อ.อ.ป. ด้วยการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อหาจุดเด่นของสินค้า อ.อ.ป. ปัจจุบันและจุดด้อยของสินค้า มาแก้ไขปรับปรุง จนกระทั่งลูกค้าปัจจุบันมีความพึงพอใจมากที่สุด

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับปฏิบัติการของสำนักธุรกิจและการตลาด

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักธุรกิจและการตลาด

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

#### โครงการที่ 13 โครงการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

**วัตถุประสงค์:** เพื่อสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไม้ นำมาสู่การขยายฐานตลาดอุตสาหกรรมไม้ให้กว้างขึ้น

**รายละเอียด:** สร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไม้ โดยการเพิ่มการเน้นขายไม้ท่อนที่ได้คุณภาพให้กับเอกชน เพื่อให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในสินค้าของ อ.อ.ป. และกระชับความสัมพันธ์ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไม้ ด้วยรูปแบบการดำเนินงานแบบพันธมิตร (Partnership)

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารของสำนักธุรกิจและการตลาด

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** พนักงานระดับบริหารของสำนักธุรกิจและการตลาด

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 – ปีที่ 5 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

#### โครงการที่ 14 โครงการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

**วัตถุประสงค์:** เพื่อพัฒนาวัตถุดิบและออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงต่อความต้องการใช้ไม้แปรรูปของตลาดทั้งในและนอกประเทศ

**รายละเอียด:** นำผลการวิจัยที่ได้จากการกิจกรรมสำรวจความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและผลการประเมินความพึงพอใจด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการของ อ.อ.ป. มาพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงต่อความต้องการของตลาด

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับปฏิบัติการของสำนักธุรกิจและการตลาด



**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักธุรกิจและการตลาด

**ระยะเวลา:** ไตรมาสที่ 3 ของปีที่ 1 – ปีที่ 5 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการจัดการทางการเงินเพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง**

**กลยุทธ์ที่ 1 จัดหาเงินสดเพื่อเสริมสภาพคล่องด้วยการบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการตลาด**

**โครงการที่ 15 โครงการจัดทำระบบวิเคราะห์สภาพคล่องขององค์กร**

**วัตถุประสงค์:** เพื่อให้มีการบริหารจัดการด้านสภาพคล่องที่ครบวงจร

**รายละเอียด:** จัดตั้งระบบวิเคราะห์และรายงานสภาพคล่องขององค์กร นำไปสู่การมีข้อมูลที่เพียงพอต่อวิเคราะห์และตัดสินใจเกี่ยวกับด้านการเงินขององค์กรได้ อาทิ การบริหารเงินสดเพื่อการใช้จ่ายประจำวัน การบริหารกระแสเงินสดเพื่อการดำเนินงานล่วงหน้า การบริหารสภาพคล่องในภาวะวิกฤติ เป็นต้น

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารและปฏิบัติการในสำนักบัญชีและการเงิน และสำนักวิจัยและพัฒนาสารสนเทศ

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักบัญชีและการเงิน และสำนักวิจัยและพัฒนาสารสนเทศ

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 - ไตรมาสที่ 2 ของปีที่ 3 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**โครงการที่ 16 โครงการเสริมสภาพคล่ององค์กรด้วยการบริหารสินค้าคงคลัง**

**วัตถุประสงค์:** เพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง ด้วยแนวคิดการบริหารและการจัดการสภาพคล่องขององค์กร ผ่านการบริหารเงินทุนหมุนเวียนโดยเฉพาะด้านสินค้าคงคลัง

**รายละเอียด:** นำแนวคิดการบริหารและการจัดการสภาพคล่องขององค์กรผ่านการบริหารเงินทุนหมุนเวียนโดยเฉพาะด้านสินค้าคงคลังมาปรับใช้กับการบริหารจัดการด้านการเงินขององค์กร อาทิ การกำหนดปริมาณของสินค้าคงคลังที่เหมาะสม ปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดปริมาณของสินค้าคงคลัง การคิดคำนวณต้นทุนของสินค้าคงคลัง การตรวจนับจำนวนสินค้าคงคลัง ตลอดจนการบริหารจัดการ คลังสินค้า (Warehouse Management) อย่างมีมาตรฐาน เป็นต้น

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารสำนักธุรกิจและการตลาด และสำนักบัญชีและการเงิน

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักธุรกิจและการตลาด และสำนักบัญชีและการเงิน

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 - ปีที่ 5 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**โครงการที่ 17 โครงการจ้างที่ปรึกษาด้านสารสนเทศ**

**วัตถุประสงค์:** เพื่อให้มีการริเริ่มจัดตั้งระบบบริหารสินค้าคงคลัง ระบบวิเคราะห์และรายงานสภาพคล่อง เป็นต้น

**รายละเอียด:** ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาด้านสารสนเทศในด้านระบบบริหารสินค้าคงคลัง ระบบวิเคราะห์และรายงานสภาพคล่อง เป็นต้น ให้ระบบเหมาะสมกับองค์กรและอยู่บนพื้นฐานแนวคิดการบริหารและการจัดการสภาพคล่องขององค์กรผ่านการบริหารเงินทุนหมุนเวียนโดยเฉพาะด้านสินค้าคงคลัง อาทิ การกำหนดปริมาณของสินค้าคงคลังที่เหมาะสม ปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดปริมาณของสินค้าคงคลัง การคิดคำนวณต้นทุนของสินค้าคงคลัง การตรวจนับจำนวนสินค้าคงคลัง ตลอดจนการบริหารจัดการ คลังสินค้า (Warehouse Management) อย่างมีมาตรฐาน เป็นต้น

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารสำนักธุรกิจและการตลาด และสำนักบัญชีและการเงิน



**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักธุรกิจและการตลาด และสำนักบัญชีและการเงิน  
**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**กลยุทธ์ที่ 2** เพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารการเงิน

**โครงการที่ 18:** โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการจัดการทางการเงิน

**วัตถุประสงค์:** เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารการเงิน

**รายละเอียด:** จัดกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการด้วยแนวคิด การบริหารและการจัดการด้านการเงินในสามมิติ ได้แก่ การบริหารจัดการสภาพคล่องเป็นมิติที่หนึ่ง การบริหารจัดการด้านการลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพและมูลค่าองค์กรเป็นมิติที่สอง และการบริหารจัดการด้านการระดมทุนหรือจัดหาทุนเป็นมิติที่สาม

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารและปฏิบัติการสำนักบัญชีและการเงิน

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์และสำนักบัญชีและการเงิน

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**โครงการที่ 19:** โครงการจ้างที่ปรึกษาทางการเงิน

**วัตถุประสงค์:** เพื่อให้คำปรึกษาด้านการเงินให้ อ.อ.ป. มีระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ

**รายละเอียด:** จัดจ้างผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำด้านการเงินให้ อ.อ.ป. มีระบบบริหารสภาพคล่อง การบริหารจัดการด้านการลงทุน และการบริหารจัดการด้านการระดมทุนหรือจัดหาทุน อาทิ คำแนะนำในการจัดทำและส่วนประกอบของงบการเงิน หลักการบัญชีและมาตรฐานการบัญชีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อส่วนประกอบของงบการเงิน หลักการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญ และการอ่านรายงานผู้สอบบัญชี เป็นต้น

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหาร

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักบัญชีและการเงิน

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**โครงการที่ 20:** โครงการเพิ่มสัดส่วนบุคลากรที่มีความสามารถทางการเงิน

**วัตถุประสงค์:** เพื่อเพิ่มสัดส่วนบุคลากรที่มีความสามารถทางการเงิน ความสามารถในการบริหารเงินทุนหมุนเวียนโดยเฉพาะด้านสินค้าคงคลัง เพื่อนำกระแสเงินสดเข้าสู่องค์กร

**รายละเอียด:** สรรหาบุคลากรที่มีความสามารถทางการเงิน ความสามารถในการบริหารเงินทุนหมุนเวียน โดยเฉพาะด้านสินค้าคงคลัง การบริหารจัดการด้านการระดมทุนหรือจัดหาทุน นำมาสู่ประสิทธิภาพการบริหารทางการเงินขององค์กร

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับปฏิบัติการของสำนักบัญชีและการเงิน

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักบัญชีและการเงินและสำนักทรัพยากรมนุษย์

**ระยะเวลา:** ปีที่ 2 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ



ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ  
กลยุทธ์ที่ 1 ปรับโครงสร้างองค์กรและระดับการบังคับบัญชาเพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร

**โครงการที่ 21: โครงการจัดทำแผนรับฟังความคิดเห็น พนักงานที่มีต่อการปรับโครงสร้างใหม่**

**วัตถุประสงค์:** เพื่อสื่อสารและทำความเข้าใจในการปรับโครงสร้างใหม่เพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร

**รายละเอียด:** จัดทำโครงการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจแผนงานการปรับโครงสร้างองค์กรให้แก่พนักงานขององค์กรทั่วประเทศและทุกระดับ รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับรับฟังความคิดเห็น นำมาสู่การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานทุกระดับและทุกฝ่าย

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์

**ระยะเวลา:** ไตรมาสที่ 1 และ 2 ของปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**โครงการที่ 22: โครงการปรับปรุงระดับการบังคับบัญชา**

**วัตถุประสงค์:** เพื่อพัฒนาปรับปรุงระดับการบังคับบัญชาให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด

**รายละเอียด:** จัดทำโครงการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจแผนงานการลดระดับการบังคับบัญชาเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และมีความคล่องตัวในการบริหารงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็น ในทุกระดับ และทุกสำนัก

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานทุกระดับและทุกฝ่าย

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

กลยุทธ์ที่ 2 ปรับอัตรากำลังและระบบการประเมินเพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร

**โครงการที่ 23: โครงการทบทวนและปรับปรุงอัตรากำลังในระดับเนื้องาน (Work Flow)**

**วัตถุประสงค์:** เพื่อพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป.

**รายละเอียด:** ทบทวนและปรับปรุงเพื่อเตรียมพร้อมองค์กรตามยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ใหม่ ด้วยการเริ่มจากทบทวนและปรับปรุงอัตรากำลังในระดับเนื้องาน ( Work Flow) เพื่อให้โครงสร้างอัตรากำลังสามารถรองรับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้ โดยเฉพาะบทบาทในสายแปรรูป ธุรกิจการตลาด วิจัยและพัฒนาสารสนเทศ เป็นต้น

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานทุกระดับและทุกฝ่าย

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 ตามที่ได้ระบุในแผนปฏิบัติการ

**โครงการที่ 24: โครงการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Online)**

**วัตถุประสงค์:** เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะสูง และส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

**รายละเอียด:** จัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้กรอบแนวคิดว่าหากมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง และการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปภายใต้กรอบการประเมินเดียวกัน และการตัดสินใจด้านบุคลากรเป็นไปอย่างถูกต้องและรวดเร็ว

**กลุ่มเป้าหมาย:** สำนักทรัพยากรมนุษย์และสำนักวิจัยและพัฒนาสารสนเทศ



**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์และสำนักวิจัยและพัฒนาสารสนเทศ  
**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาพนักงานเพื่อเข้าสู่โครงการนำร่อง**

**โครงการที่ 25: โครงการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)**

**วัตถุประสงค์:** เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะสูง และส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

**รายละเอียด:** เพื่อจัดตั้งและบริหารจัดการโครงการพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) อย่างมีระบบ เป็นขั้นเป็นตอน และต่อเนื่อง และสามารถรักษาคนดี คนเก่งที่มีศักยภาพให้อยู่ในองค์กรต่อไป ภายใต้กรอบแนวคิดว่าการคัดสรรพนักงานที่มีศักยภาพแล้วส่งเสริมเพิ่มเติมความรู้ให้เต็มศักยภาพพร้อมกับการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถจะทำให้องค์กรรักษา คนเก่งที่มีศักยภาพไว้กับองค์กรได้

**กลุ่มเป้าหมาย:** ผู้บริหารขององค์กร

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 – ปีที่ 5 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**โครงการที่ 26: โครงการฝึกอบรมพนักงานผู้มีศักยภาพสูง รองรับโครงการนำร่อง**

**วัตถุประสงค์:** เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานที่มีศักยภาพสูงให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในโครงการนำร่องได้

**รายละเอียด:** ฝึกอบรมพนักงานผู้มีศักยภาพสูง รองรับโครงการนำร่อง เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ในด้านอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ ทั้งด้านการผลิต การตลาด การเงิน และการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มมูลค่าองค์กร โดยพัฒนาที่เน้นสายการผลิตและแปรรูปไม้ สายธุรกิจและการตลาด และการบริหารจัดการองค์กรให้มีสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในโครงการนำร่อง

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** ผู้อำนวยการโครงการนำร่องและสำนักทรัพยากรมนุษย์

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาพนักงานให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร**

**โครงการที่ 27: โครงการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจเชิงธุรกิจ**

**วัตถุประสงค์:** เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรสามารถนำแนวคิดเชิงธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าองค์กรสู่ความยั่งยืนมาบริหารองค์กรได้

**รายละเอียด:** จัดอบรมพัฒนาผู้บริหารที่มุ่งเน้นหลักสูตรการบริหารองค์กรเชิงธุรกิจ การสร้างมูลค่าองค์กรสู่ความยั่งยืน ด้วยหลักสูตรการเน้นบริหารจัดการองค์กรเชิงธุรกิจ การเพิ่มมูลค่าไม้ เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

**กลุ่มเป้าหมาย:** ผู้บริหารระดับสูง

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ



## โครงการที่ 28: โครงการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร

**วัตถุประสงค์:** เพื่อยกระดับความสามารถด้วยการเพิ่มทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร

**รายละเอียด:** จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่พนักงานในด้านภารกิจหลักคือการปลูกสร้างสวนป่า และภารกิจอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ ด้วยหลักสูตร ทักษะด้านการบริหารการเงิน การบริหารการตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ ทักษะด้านการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร และทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน เป็นต้น

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมองค์กร

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์

**ระยะเวลา:** ปีที่ 3-4 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

### แนวทางการประเมินผล

การประเมินผลมักจะเป็นสิ่งที่ถูกกล่าวถึงเป็นสิ่งที่สุดท้ายในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ แต่ไม่ใช่สิ่งที่ไม่สำคัญ ในทางกลับกันการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลที่ได้จากการดำเนินการตามแผนและผลที่คาดหวังของแผน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากิจกรรม หรือการดำเนินการตามแผนเป็นไปอย่างราบรื่น และหากมีอุปสรรคหรือข้อจำกัดใดจะได้มีการดำเนินการแก้ไข ป้องกันต่อไป ในส่วนนี้จะระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และระบุเกณฑ์การวัดผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ สามารถจำแนกออกเป็น 2 ปัจจัยใหญ่ๆ ได้แก่

#### ปัจจัยด้านการบริหารงานภายใน

1) **ปัจจัยด้านการสนับสนุนเชิงนโยบาย** ฝ่ายบริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนงานด้านการขับเคลื่อนองค์กร โดยมองว่าเป็นงานระดับบริหารในเชิงกลยุทธ์ ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจหลักๆ ขององค์กร

2) **ปัจจัยด้านระบบการบริหารงาน** ควรมีความรวดเร็ว สายการบังคับบัญชาที่สั้น โดยผู้บริหารงานในมิติต่างๆ ทั้งในด้านการผลิตและเพิ่มมูลค่าไม้ การปลูกและบำรุงสวนป่า สายงานสนับสนุน สามารถทำงานได้อย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงทั้งระดับผู้บริหารและกรรมการบริหาร

3) **ปัจจัยด้านงบประมาณ** เนื่องจากภายใต้แผนกลยุทธ์นี้ ขอบเขตของงานครอบคลุมงานหลากหลายด้านทั้งด้านการเพิ่มมูลค่าไม้ การจัดกิจกรรม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และโครงการนำร่อง ดังนั้น จึงต้องมีงบประมาณเพียงพอและมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

4) **ปัจจัยด้านจำนวนบุคลากร** หากบุคลากรขาดทักษะด้านการเพิ่มมูลค่าไม้ และด้านการบริหารจัดการรวมถึงด้านการตลาด การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการเงิน จะส่งผลต่อการบริหารงานตามนโยบาย ดังนั้นจำเป็นต้องเพิ่มทักษะแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ ตามลักษณะของงานภายใต้โครงสร้างใหม่

#### ปัจจัยด้านภายนอก

1) **การให้ความร่วมมือขององค์กรเครือข่ายทางธุรกิจและการรับรองมาตรฐานสวนป่าเศรษฐกิจ** คือกลุ่มธุรกิจเครือข่ายเอกชน และองค์กรที่ให้การรับรองมาตรฐานสวนป่าเศรษฐกิจ

2) **สถานการณ์ทางเศรษฐกิจระดับมหภาค** ที่มีผลต่อความอ่อนไหวราคาผลิตภัณฑ์จากสวนป่า และส่งผลต่อความต้องการผลิตภัณฑ์ รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภค ตลอดจนสภาวการณ์ทางการเมือง นโยบายของรัฐ



## การวัดผลสำเร็จแผนยุทธศาสตร์

ประกอบด้วย 2 ระดับ ได้แก่

- 1) ด้านผลผลิต (Outputs) หมายถึงการวัดผลผลิตจากสวนป่า โดยเฉพาะไม้ที่ได้รับการเพิ่มมูลค่าแล้วหรือปริมาณไม้แปรรูปหรือผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มมูลค่า ผลิตได้ในแต่ละปี
- 2) ด้านผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ดังมีรายละเอียดดังนี้

### ก. ด้านคุณภาพบุคลากร

เป็นการวัดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้านความรู้ ความเข้าใจ และการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของบุคลากร เช่นการเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้น และการให้ความร่วมมือ โดยในการประเมินนั้น ต้องมีการวัดจำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการอบรม/ดูงาน และมีการวัดการเปลี่ยนแปลงด้านการรับรู้ และความเข้าใจ เพื่อประเมินว่าผลของการอบรม/ดูงาน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายของแผนงานในมิติต่างๆ มากน้อยเพียงใด ผ่านการประเมินด้วยแบบทดสอบ ก่อน-หลังการอบรม/ดูงาน

- **ทักษะด้านการผลิต ปลุกสวนป่า และเพิ่มมูลค่าไม้**

**เป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการในสายที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การวิจัย ด้านสวนป่า

โครงการ	ยุทธศาสตร์	วิธีการวัด	เกณฑ์การวัด
โครงการอบรมบุคลากร 2 โครงการ	1 และ 2	1. จำนวนบุคลากรที่เข้าอบรม 2. ทดสอบความรู้ ความเข้าใจก่อนและหลังการอบรม	1. ร้อยละ 90 ของบุคลากรในสายงานที่เกี่ยวข้อง 2. ผ่านเกณฑ์ทดสอบข้อสอบ หลังการอบรม ร้อยละ 70 ของคะแนนสอบ
โครงการดูงานนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไม้	2	1. จำนวนผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มมูลค่าไม้ 2. รายงานผลการดูงาน	1. ร้อยละ 60 ของผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง 2. สามารถนำผลจากรายงานมาประยุกต์ใช้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม



● **ทักษะด้านการบริหารจัดการ**

เป้าหมาย: พนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการในสายงานสนับสนุน

โครงการ	ยุทธศาสตร์	วิธีการวัด	เกณฑ์การวัด
โครงการอบรม 4 โครงการ	3 (1 โครงการ) และ 4 (3 โครงการ)	1. จำนวนบุคลากรที่เข้าอบรม 2. ทดสอบความรู้ ความเข้าใจก่อนและหลังการอบรม 3. จำนวนพนักงานเข้าสู่โครงการนำร่อง 4. จัดทำแผนธุรกิจ	1. ร้อยละ 90 ของบุคลากรในสายงานที่เกี่ยวข้อง 2. ผ่านเกณฑ์ทดสอบข้อสอบหลังการอบรม ร้อยละ 70 ของคะแนนสอบ 3. ผ่านเกณฑ์ทดสอบและเข้าสู่โครงการนำร่อง 65 คน 4. ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนธุรกิจและผ่านการประเมินจากคณะผู้สอนภายนอก

**ข. ด้านศึกษา สํารวจ พัฒนา และวิจัย**

เป็นการศึกษา สํารวจ พัฒนาและวิจัย เพื่อนำปัจจัยด้านเทคโนโลยี งานวิจัยมาขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อาทิ การสำรวจและพัฒนาสวนป่าให้ได้มาตรฐานสากล การพัฒนาระบบบริหารคลังสินค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ระบบการวิเคราะห์สภาพคล่อง ซึ่งการดำเนินโครงการดังกล่าวจะนำไปสู่การลดต้นทุนการบริหารจัดการต่างๆ ในองค์กร และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ โดยในการประเมินนั้นจำเป็นต้องนำแนวคิดระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาวิเคราะห์โครงการลงทุนต่าง ๆ ดังนั้นการวัดผลจึงต้องมีการวัดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมถึงการศึกษาถึงความเป็นไปได้ของโครงการบริหารต่างๆ ก่อนดำเนินการจัดทำโครงการ และสามารถจัดตั้งระบบในโครงการต่างๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม





โครงการ	ยุทธศาสตร์	วิธีการวัด	เกณฑ์การวัด
โครงการสำรวจพื้นที่สวนป่า เพื่อจัดชั้นคุณภาพพื้นที่	1	1. รายงานการสำรวจพื้นที่สวนป่า	1. สามารถประเภทและจัดชั้นสวนป่า
โครงการพัฒนาสวนป่าต้นแบบให้ได้มาตรฐานสากล	1	1. จำนวนสวนป่าต้นแบบที่ได้มาตรฐานสากล	1. มีสวนป่าที่ได้มาตรฐานสากลอย่างน้อยจำนวน 1 สวนป่า
โครงการเจรจาวิทยาคีกับกลุ่มประเทศยุโรปเพื่อทำข้อตกลงร่วมกัน	1	1. มีคณะทำงานเพื่อการเจรจาวิทยาคีกับกลุ่มประเทศยุโรปเพื่อจัดทำข้อตกลงเป็นหุ้นส่วนด้วยความสมัครใจในการบังคับใช้กฎหมายป่าไม้ ธรรมชาติบาลและการค้า	1. มีคณะทำงาน 1 คณะทำงาน 2. บรรลุข้อตกลงวิทยาคีกับกลุ่มประเทศยุโรปเพื่อจัดทำข้อตกลงเป็นหุ้นส่วนด้วยความสมัครใจในการบังคับใช้กฎหมายป่าไม้ ธรรมชาติบาลและการค้า
โครงการจัดตั้งระบบติดตามควบคุมแหล่งที่มาของไม้ทั้งสายโซ่การผลิต	1	1. มีคณะทำงานจัดตั้งระบบติดตาม ควบคุม แหล่งที่มาของไม้ทั้งสายโซ่การผลิต 2. รายงานผลความคืบหน้าของโครงการ	1. มีคณะทำงาน 1 คณะทำงาน 2. รายงานผลความคืบหน้า ทุกไตรมาสแก่ผู้อำนวยการ อ.อ.ป. และได้รับการอนุมัติ สนับสนุนจากผู้บริหาร
โครงการพิจารณารูปแบบการขนส่งและการกระจายสินค้าที่เหมาะสม	2	1. รายงานการศึกษารูปแบบการขนส่งและการกระจายสินค้า 2. รายงานการศึกษาความเป็นไปได้ระบบการขนส่งและการกระจายสินค้าที่เหมาะสมของ อ.อ.ป.	1. รายงานการศึกษารูปแบบการขนส่งและการกระจายสินค้าและการศึกษาความเป็นไปได้ต้องผ่านการประเมินโดยกรรมการภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญด้านระบบการขนส่งและกระจายสินค้า
โครงการบริหารจัดการคลังสินค้า	2	1. มีแผนการบริหารจัดการคลังสินค้าอย่างเป็นรูปธรรม	1. มีระดับสินค้าคงคลังที่เป็นไปตามเกณฑ์การบริหารจัดการคลังสินค้า เช่น ระบบผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in time) เป็นต้น
โครงการสำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	2	1. จัดทำแบบสำรวจเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของ อ.อ.ป.	1. สามารถระบุประเภทลูกค้าและความต้องการของลูกค้าเป้าหมายแต่ละกลุ่มได้



โครงการ	ยุทธศาสตร์	วิธีการวัด	เกณฑ์การวัด
โครงการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าปัจจุบัน	2	1. จัดทำแบบประเมินความพึงพอใจในด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการของลูกค้าปัจจุบัน	1. ระบุจุดเด่นและจุดที่ต้องปรับปรุงของผลิตภัณฑ์และบริการได้
โครงการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	2	1. นำผลการวิจัยที่ได้จากโครงการสำรวจความต้องการของลูกค้าเป้าหมายและโครงการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าปัจจุบันมาออกแบบผลิตภัณฑ์	1. มีผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างน้อย 2 ผลิตภัณฑ์
โครงการจัดทำระบบวิเคราะห์สภาพคล่องขององค์กร	3	1. มีระบบวิเคราะห์และรายงานสภาพคล่ององค์กร	1. ไม่มีปัญหาการขาดสภาพคล่องเนื่องจากมีระบบวิเคราะห์และรายงานสภาพคล่องที่มีประสิทธิภาพ
โครงการเสริมสภาพคล่ององค์กรด้วยการบริหารสินค้าคงคลัง	3	1. มีระบบการบริหารเงินทุนหมุนเวียนที่เน้นเรื่องการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง	1. มีเงินทุนหมุนเวียน (Working Capital) ที่พอเพียง 2. มีการบริหารสภาพคล่องด้วยวงจรเงินสด (Cash Conversion Cycle)
โครงการจ้างที่ปรึกษาด้านสารสนเทศ และที่ปรึกษาด้านการเงิน	3 (2 โครงการ)	1. มีการจ้างที่ปรึกษา	1. มีการจ้างที่ปรึกษาทั้ง 2 โครงการ ในด้านสารสนเทศและด้านการเงิน
โครงการเพิ่มสัดส่วนบุคลากรที่มีความสามารถทางการเงิน	3	1. สัดส่วนบุคลากรที่มีความสามารถทางการเงิน	1. บุคลากรในสำนักบัญชีและการเงินอย่างน้อย ร้อยละ 75 มีความสามารถทางการเงิน 2. ในทุกส่วนงานมีบุคลากรที่มีความสามารถทางการเงินอย่างน้อยส่วนงานละ 1 คน
โครงการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4	1. มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์	1. มีการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่ง



### ค. ด้านการผลิต การตลาด และโครงการนำร่อง

เป็นการวัดและประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานองค์กรในด้านการผลิต การตลาดและโครงการนำร่อง เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ไม้ นำมาสู่การขยายตลาดอุตสาหกรรมไม้ให้กว้างขึ้น โครงการที่เกี่ยวข้องได้แก่ โครงการนำร่องแปรรูปไม้เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ โครงการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ โครงการบริหารและฝึกอบรมพนักงานผู้มีศักยภาพสูงรองรับโครงการนำร่อง โดยการประเมินในส่วนนี้เน้นไปที่การบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบธุรกิจที่ใช้การตัดสินใจที่รวดเร็ว มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ และการบริหารเชิงรุก จึงต้องมีการประเมินโครงการอย่างต่อเนื่องตลอดโครงการทั้งเชิงปริมาณ ได้แก่ การวัดจำนวนผู้ประกอบการเอกชนที่เข้ามาเป็นพันธมิตร การวัดประสิทธิภาพของพนักงานผู้มีศักยภาพสูง เป็นต้น

โครงการ	ยุทธศาสตร์	วิธีการวัด	เกณฑ์การวัด
โครงการนำร่องแปรรูปไม้เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดตั้งโครงการนำร่องเพื่อเพิ่มมูลค่าไม้</li> <li>2. จัดหาแหล่งทุนเพื่อการลงทุนในเครื่องจักรใหม่</li> <li>3. มีแผนกลยุทธ์การตลาดเชิงรุก</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปริมาณไม้แปรรูปอย่างน้อย 18,000 ลูกบาศก์เมตรต่อปี ในช่วง 5 ปีแรกที่เริ่มมีโครงการนำร่อง</li> <li>2. สามารถหาแหล่งเงินทุนเพื่อการลงทุนในโครงการนำร่องได้</li> <li>3. มีฐานลูกค้า และรายได้เพิ่มขึ้นตามแผนโครงการนำร่อง</li> </ol>
โครงการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีคณะกรรมการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ</li> <li>2. มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายพันธมิตร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นสมาชิกเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไม้แปรรูปอย่างน้อย 5 เครือข่าย เช่น เครือข่ายธุรกิจค้าไม้แปรรูปและเฟอร์นิเจอร์ไม้ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า สมาคมธุรกิจไม้ เป็นต้น</li> <li>2. มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายเช่น มหกรรมผลิตภัณฑ์ไม้จากสวนป่า ร่วมกับเครือข่าย อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง</li> </ol>
โครงการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีระบบการคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Employees) เชื่อมโยงความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ</li> <li>2. มีระบบประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม แก่พนักงานศักยภาพสูง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คู่มือการคัดเลือกพนักงานศักยภาพสูง และฐานข้อมูลความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ</li> <li>2. แบบการประเมินที่ระบุเกณฑ์และวิธีการประเมินที่ชัดเจน สะท้อนถึงศักยภาพพนักงาน พร้อมมีการกำหนดค่าตอบแทนตามศักยภาพ</li> </ol>



## ง. ด้านโครงสร้างองค์กร

การวัดและการประเมินด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์นั้น ประกอบไปด้วยโครงการจัดทำแผนรับฟังความคิดเห็นพนักงานที่มีต่อการปรับโครงสร้างใหม่ โครงการปรับปรุงระดับการบังคับบัญชา โครงการทบทวนและปรับปรุงอัตรากำลังในระดับหน่วยงาน (Work Flow) โดยในการประเมินนั้นจะต้องมีการวัดผลการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อโครงสร้างใหม่ อัตรากำลัง และระดับการบังคับบัญชาด้วยรูปแบบการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อนำข้อคิดเห็นของพนักงานมาวิเคราะห์และปรับโครงสร้าง ระดับการบังคับบัญชาที่มาจากมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรอย่างแท้จริง

โครงการ	ยุทธศาสตร์	วิธีการวัด	เกณฑ์การวัด
โครงการจัดทำแผนรับฟังความคิดเห็นพนักงานที่มีต่อการปรับโครงสร้างใหม่	4	1. จัดกิจกรรมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทั่วทั้งองค์กรต่อการปรับโครงสร้างองค์กร 2. จัดทำรายงานผลการรับฟังความคิดเห็น	1. มีแผนการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจด้านการปรับโครงสร้างองค์กรแก่พนักงาน 2. พนักงานอย่างน้อย ร้อยละ 80 ต้องเข้าร่วมกิจกรรมรับฟังความคิดเห็น 3. ในรายงานผลการรับฟังความคิดเห็นมีการวิเคราะห์ผลจากการรับฟังความคิดเห็น พร้อมผลสรุปเชิงนโยบาย
โครงการปรับปรุงระดับการบังคับบัญชา	4	1. จัดกิจกรรมสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการปรับลดระดับการบังคับบัญชา 2. ระดับการบังคับบัญชาที่กระชับ	1. มีการจัดกิจกรรมสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างน้อย 2 ครั้ง 2. มีระดับการบังคับบัญชาที่กระชับและมีการประกาศใช้ภายในระยะเวลา 1 ปี
โครงการทบทวนและปรับปรุงอัตรากำลังในระดับหน่วยงาน	4	1. มีคณะกรรมการจัดทำกระบวนการทบทวนและปรับปรุงอัตรากำลังในระดับหน่วยงาน 2. มีกิจกรรมสานเสวนาระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทำความคิดเห็นร่วมกันเกี่ยวกับอัตรากำลังและภารกิจ	1. มีแผนทบทวนและปรับปรุงอัตรากำลังในระดับหน่วยงาน 2. บุคลากรในองค์กรอย่างน้อย ร้อยละ 85 แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกันในเรื่องอัตรากำลังและภารกิจผ่านแบบสอบถามเชิงคุณภาพและปริมาณ



จากยุทธศาสตร์ข้างต้นสามารถทิศทางของ อ.อ.ป. ได้ตั้งแผนภาพต่อไปนี้



สำหรับทิศทาง อ.อ.ป. ในปี พ.ศ. 2558 นั้น เป็นการมุ่ง “เสริมศักยภาพภายในรองรับการแข่งขันภายนอก” ด้วยโครงการสื่อสารทำความเข้าใจให้กับพนักงาน อ.อ.ป. ในเรื่องการปรับโครงสร้างองค์กร การปรับระดับการบังคับบัญชา การจัดจ้างที่ปรึกษาทางการเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงการศึกษารูปแบบการขนส่งและการกระจายสินค้าที่เหมาะสม โครงการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Online) ขณะเดียวกันในปี พ.ศ. 2559 จะมุ่งเน้น “การขับเคลื่อนองค์กรสู่การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ” ด้วยโครงการระบบการวิเคราะห์สภาพคล่ององค์กร การฝึกอบรมพนักงานที่จำเป็นต่อการสนับสนุนองค์กรให้ก้าวไปสู่อุตสาหกรรมการเพิ่มมูลค่าไม้ อาทิ การทำธุรกิจ การตลาด การสื่อสารองค์กร เป็นต้น ขณะเดียวกันในด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยที่สนับสนุนแผนยุทธศาสตร์นั้น จะอยู่ในช่วงของการปรับปรุงอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องกับการปรับโครงสร้างองค์กร นอกจากนี้ยังมีโครงการจัดชั้นคุณภาพสวนป่า และการติดตามแหล่งที่มาของไม้ ซึ่งโครงการเหล่านี้จะทำให้ อ.อ.ป. มีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับสวนป่า การตลาด การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า นำมาสู่การตัดสินใจภายในองค์กรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับองค์กร และเป็นการยกระดับองค์กรให้ได้มาตรฐานสากลในปี พ.ศ. 2560

เป้าหมายของปี พ.ศ. 2560 อันได้แก่ การยกระดับองค์กรรองรับมาตรฐานสากล เป็นการมุ่งเน้นองค์กรทั้งด้านการพัฒนาทักษะพนักงาน โครงการเจรจาวิภาคีกับกลุ่มประเทศยุโรปเพื่อทำข้อตกลงร่วมกัน (Voluntary Partnership Agreement: VPA) การเริ่มต้นพัฒนาสวนป่าให้ได้มาตรฐานสากล และการดำเนินการบริหารคลังสินค้า และการพัฒนาออกแบบผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นการต่อยอดจากการดำเนินงานระบบข้อมูลสารสนเทศด้านสวนป่า การตลาด และการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า ที่ดำเนินงานในปีก่อนๆ มาสู่การ

พัฒนาออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยการดำเนินงานทั้งหมดนี้เป็นการดำเนินงานที่สนับสนุนโครงการนำร่องการแปรรูปไม้เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ จนมาสู่ปี พ.ศ. 2562 อ.อ.ป. จะเป็น “องค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านสวนป่าและการสร้างมูลค่าเพิ่ม” ซึ่งระยะเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 -2562 เป็นการทำงานเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างค่อยเป็นค่อยไป ตามวิสัยทัศน์ใหม่คือ "เป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้สู่สากล"





รายงานฉบับสมบูรณ์  
โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ  
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)



สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) เป็นรัฐวิสาหกิจสาขาทรัพยากรธรรมชาติ สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีวัตถุประสงค์หลัก บทบาท และภารกิจในเรื่องการปลูกสร้างสวนป่า เศรษฐกิจ การใช้ประโยชน์จากไม้และผลผลิตจากสวนป่า การทำผลิตภัณฑ์จากไม้ รวมถึงการใช้ประโยชน์จากพื้นที่สวนป่าที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ อ.อ.ป. ยังมีบทบาทในการบริการสังคม เช่น การส่งเสริมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจให้กับประชาชน ชุมชนท้องถิ่น และภาคเอกชน อย่างครบวงจร เพื่อตอบสนองความต้องการใช้ไม้ของประเทศอย่างยั่งยืน แผนนโยบายดังกล่าวยังได้ตอบสนองนโยบายภาครัฐในด้านการสงวนและอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะด้านป่าไม้และช้างไทย ทั้งนี้การดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ได้ปรับเปลี่ยนบทบาทมาเป็นระยะๆ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การดำเนินงานของ อ.อ.ป. ได้บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีเสถียรภาพจนถึงปัจจุบัน

ในปี พ.ศ. 2552 อ.อ.ป. ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนระยะสั้นเพื่อฟื้นฟูกิจการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552-2556 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน แต่ต่อมาในช่วงปลายปี พ.ศ. 2552 กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีนโยบายให้ อ.อ.ป. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและ/หรือปรับกระบวนการทัศน์ภายในองค์กร โดยเฉพาะภาระหนี้สินที่องค์กรมีอยู่ รวมทั้งให้ อ.อ.ป. เพิ่มบทบาทในเรื่องการอนุรักษ์มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ อ.อ.ป. ได้สนองนโยบายดังกล่าวและแสวงหาแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม โดยจัดทำแผนการปรับบทบาทและภารกิจของ อ.อ.ป. ปี พ.ศ. 2554-2556 ซึ่ง อ.อ.ป. ได้ขับเคลื่อนและดำเนินการตามแผนดังกล่าวมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554

จากบทบาทการดำเนินงานเชิงธุรกิจ ที่ปรับเปลี่ยนเป็นเชิงอนุรักษ์และให้บริการสังคมมากขึ้น อีกทั้งปัจจุบันมีปัจจัยลบต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป. หลายประการ เช่น กฎระเบียบที่เข้มงวดและขั้นตอนในการดำเนินงานที่มากของหน่วยงานภาครัฐ ส่งผลให้การประกอบธุรกิจไม่คล่องตัว มีความล่าช้าต่อความต้องการของตลาด โดยเฉพาะด้านสวนป่าเศรษฐกิจ อีกทั้งการปรับบทบาทและภารกิจของ อ.อ.ป. ที่มีเป้าหมายให้เพิ่มพื้นที่อนุรักษ์ ส่งผลให้สัดส่วนของผลผลิตจากสวนป่าลดลง รวมถึงอัตราค่าภาคหลวงและค่าบำรุงป่าจากผลผลิตน้ำยางพาราที่รัฐจัดเก็บในอัตราที่เพิ่มขึ้น และราคาน้ำยางพาราที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้รายได้ขององค์กรลดลง แต่ค่าใช้จ่ายกลับเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ภาครัฐยังได้มีนโยบายในเชิงอนุรักษ์ที่เข้มข้น และสังคมได้มีความตื่นตัวในด้านสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินงานในเชิงพาณิชย์ของ อ.อ.ป. นอกจากนี้การเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำ ส่งผลให้ต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นเป็นสาเหตุให้ อ.อ.ป. ขาดสภาพคล่องและขาดเงินทุนหมุนเวียน โดยเฉพาะเงินลงทุนเพื่อเพิ่มผลผลิตอย่างยั่งยืนในอนาคต

อ.อ.ป. ได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวข้างต้น และเล็งเห็นถึงความจำเป็นในการปรับยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างเร่งด่วน รวมถึงการปรับแนวทางการดำเนินงานให้เป็นเชิงรุกมากยิ่งขึ้น การปรับเปลี่ยนบทบาทและภารกิจ ให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจที่มีความผันผวนและสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เพิ่มขึ้นของประเทศ พร้อมหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรองรับสถานการณ์ที่จะทวี





ความรุนแรงขึ้นในอนาคตอันใกล้ อย่างไรก็ตาม การดำเนินการปรับเปลี่ยนดังกล่าวของ อ.อ.ป. เป็นไปอย่างเชื่องช้า เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ด้านการเงิน ด้านเศรษฐศาสตร์ ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์เชิงรุก ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น อ.อ.ป. จึงมีความจำเป็นต้องจัดจ้างที่ปรึกษาภายนอกที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ มีความรู้ความสามารถด้านการเงินและการบัญชี การวางแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจัดทำและนำเสนอแผนยุทธศาสตร์และแผนระยะสั้น ซึ่งสามารถทำให้ อ.อ.ป. สามารถฟื้นฟูกิจการและดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นจนสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร รวมถึงยังสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างยั่งยืน

ตามที่ อ.อ.ป. มีความประสงค์ที่จะจัดทำแผนระยะสั้น การจัดหาแหล่งเงินทุน เพื่อแก้ปัญหาสภาพคล่องที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ รวมทั้งการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกิจการในระยะยาว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการ คณะที่ปรึกษาซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญในด้านการวางแผนกลยุทธ์ เศรษฐศาสตร์ทรัพยากรธรรมชาติ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบัญชี และการเงิน ได้ตระหนักถึงศักยภาพที่ อ.อ.ป. มีอยู่ รวมถึงความเป็นไปได้ในการจัดหาแหล่งเงินทุน โดยมีความยินดีที่จะเสนอบริการ ในการเป็นที่ปรึกษาในโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



## ขอบข่ายการศึกษา

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ จะนำเสนอแผนงานของกิจกรรมในด้านต่างๆ โดยกรอบการดำเนินงานจะเป็นไปตามขอบข่ายงานดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์สภาวะเศรษฐกิจของประเทศ สถานการณ์เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ภาพรวมอุตสาหกรรม สถานการณ์ทางด้านป่าไม้ พลังงานและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการคาดการณ์แนวโน้มเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมไม้ของประเทศที่สอดคล้องกับกระแสโลก

2. ศึกษา นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม นโยบายคณะกรรมการบริหารกิจการของผู้ว่าจ้าง นโยบายกระทรวงการคลัง นโยบายสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมถึงแผนยุทธศาสตร์ และแผนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. ศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันของผู้ว่าจ้าง รวบรวม และประมวลข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่เหมาะสม โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงาน

4. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของผู้ว่าจ้าง ที่จะกำหนดทิศทางในอนาคตของผู้ว่าจ้างอย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ โดยอย่างน้อยต้องประกอบด้วย

4.1 แผนระยะกลาง (พ.ศ. 2557-2560) ซึ่งอย่างน้อยต้องประกอบด้วย

4.1.1 แผนธุรกิจ : เป็นแนวทางดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมสำหรับผู้ว่าจ้าง ที่ต้องขับเคลื่อนอย่างจริงจังในอนาคต อาจเป็นธุรกิจใหม่หรือต่อยอดธุรกิจเดิม ซึ่งแต่ละธุรกิจต้องมีการวิเคราะห์เหตุผล เป้าหมาย ประเมินการรายได้ รายจ่าย ผลตอบแทน และแนวทางดำเนินการโดยละเอียด

4.1.2 แผนการเงิน : เป็นการประมาณการทางการเงิน และแนวทางการบริหารความเสี่ยงแต่ละธุรกิจ

4.1.3 แผนการลงทุน : เป็นการประมาณการเงินลงทุนสำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคตของผู้ว่าจ้าง รวมทั้งแหล่งเงินทุน

4.2 แผนระยะสั้นเพื่อแก้ปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน (พ.ศ. 2557)

4.3 การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนปลูกสร้างสวนป่าระยะยาว

4.4 แผนปฏิบัติการที่จัดลำดับความสำคัญเร่งด่วน

4.5 โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และแผนบุคลากร

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ข้างต้น ต้องมีการนำแนวคิดระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้ในกระบวนการจัดทำด้วย



## ส่วนที่ 1 ภาพรวมอุตสาหกรรม

### แนวทางและวิธีการศึกษา

คณะที่ปรึกษาทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมป่าไม้ ข้อมูลดังกล่าวนี้สามารถทำให้เห็นภาพรวมและทิศทางของธุรกิจชัดเจนยิ่งขึ้น

เนื่องจากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลต่างๆ มีนิยาม และขอบเขตที่ข้อมูลครอบคลุมต่างกัน อาจทำให้ความเข้าใจในเนื้อหาคลาดเคลื่อนได้ แผนยุทธศาสตร์นี้จะระบุนิยาม ขอบเขต และอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง เพื่อให้การสื่อความในการทำแผนยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเข้าใจตรงกันของทุกภาคส่วน นิยามของคำสำคัญต่างๆ ในแผนยุทธศาสตร์มีดังนี้

### 1. นิยาม ขอบเขต และอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง

#### 1.1 อุตสาหกรรมป่าไม้

Society of American Foresters (SAF) ให้คำจำกัดความ “อุตสาหกรรมป่าไม้” คือศาสตร์และศิลป์ของการจัดความสมดุลต่อการสร้าง การใช้สอย การจัดการ และการอนุรักษ์พื้นที่ป่าไม้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการแปรรูปไม้และการผลิตสินค้าต่างๆ จากทรัพยากรที่เกิดจากป่าไม้ นอกจากนี้ยังรวมถึงการปลูกไม้ทดแทนเพื่อความยั่งยืนต่อการดำเนินอุตสาหกรรมในระยะยาว

#### 1.2 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) เป็นองค์กรภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม นอกจากจะประกอบธุรกิจต่างๆ ตามพันธกิจหลักขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อสร้างรายได้ให้แก่องค์กรแล้ว ยังมีพันธกิจอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กร เช่น การอำนวยความสะดวกแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้ การเผยแพร่ความรู้และปลูกฝังทัศนคติความสำนึกในการคุ้มครอง ดูแล รักษา บูรณะ พัฒนาทรัพยากรป่าไม้ และสร้างความยั่งยืนของผืนป่า รวมไปถึงการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น โดยใช้สวนป่าเป็นฐานของการพัฒนา ทั้งนี้ธุรกิจหลักที่ อ.อ.ป. ดำเนินงานอยู่ในปัจจุบัน มีดังนี้

##### 1) ธุรกิจป่าไม้

การผลิตไม้จากสวนป่า โดยมีไม้หลักอยู่ 3 ชนิด ได้แก่ ไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส และไม้ยางพารา โดยในการศึกษาแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ จะให้ความสำคัญแก่ไม้ 3 ชนิดหลักข้างต้น นอกจากนี้ อ.อ.ป. ยังมีผลผลิตเป็นไม้กระยาเลยอื่นๆ แต่ก็มีปริมาณที่ไม่มากนัก

##### 2) ธุรกิจแปรรูปไม้

อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจแปรรูปไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เครื่องเรือน ครุภัณฑ์ บริการอบไม้แปรรูป อัดน้ำยาไม้และไสไม้

##### 3) ธุรกิจบริการต่างๆ

อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจบริการอันเกี่ยวเนื่องจากกิจกรรมสวนป่าและการป่าไม้ ได้แก่ การให้บริการด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การบริการปลูกและเป็นที่ปรึกษาในการปลูกป่า การจัดการสวนป่า



การดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับช้าง รวมถึงธุรกิจที่หารายได้ระยะสั้นอื่นๆ เช่น ธุรกิจปุ๋ยหมักจากมูลช้าง ซึ่งถือเป็นผลิตภัณฑ์พลอยได้จากการดำเนินธุรกิจหลัก

### 1.3 ความสามารถทางการแข่งขัน

ความสามารถทางการแข่งขัน หมายถึงความสามารถขององค์กรในการผลิตและจัดหาสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมถึงความสามารถในการหาประโยชน์จากตลาดที่มีอยู่เดิม และมีความสามารถในการสร้างตลาดใหม่ โดยองค์กรที่มีความสามารถทางการแข่งขันจะต้องมีการจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพ มีการควบคุมต้นทุนที่ดี และมีการสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการ เครื่องมือชี้วัดที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันของกิจการ ได้แก่ กำไรของกิจการ ต้นทุนการดำเนินงาน และสัดส่วนผลผลิตต่อหน่วยปัจจัยการผลิต เป็นต้น

### 1.4 อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมป่าไม้ สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 1) ธุรกิจหลักหรืออุตสาหกรรมหลักที่ อ.อ.ป. ดำเนินกิจการอยู่ ได้แก่ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับป่าไม้โดยตรง
- 2) ธุรกิจเกี่ยวเนื่องหรืออุตสาหกรรมใหม่ อันเกิดจากการพัฒนาสินทรัพย์หรือความชำนาญเดิมของ อ.อ.ป.
- 3) ธุรกิจสนับสนุนหรืออุตสาหกรรมที่ อ.อ.ป. ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรง แต่การดำเนินงานของอุตสาหกรรมนั้น มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมหลักและอุตสาหกรรมใหม่ของ อ.อ.ป.

### 1.5 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้กับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากนิยามข้างต้น อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องของ อ.อ.ป. สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ธุรกิจ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) ธุรกิจหลัก คือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมป่าไม้โดยตรง อันได้แก่ ธุรกิจป่าไม้ (จำหน่ายไม้) ธุรกิจขายน้ำยาง ธุรกิจแปรรูปไม้ และธุรกิจแปรรูปยาง โดยสินทรัพย์หลักของ อ.อ.ป. ได้แก่ ต้นยางพารา ต้นสัก และต้นยูคาลิปตัส
- 2) ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง คือธุรกิจที่ได้ประโยชน์ หรือเกิดต่อเนื่องมาจากอุตสาหกรรมป่าไม้ ตัวอย่างเช่น ธุรกิจท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และธุรกิจผลิตภัณฑ์พลอยได้จากไม้สักและไม้ยางพารา
- 3) ธุรกิจสนับสนุน คือธุรกิจที่การเติบโตหรือถดถอยของธุรกิจนั้น ส่งผลกระทบต่อความต้องการในสินค้าของอุตสาหกรรมป่าไม้ หากมองจากธุรกิจหลักๆ ของ อ.อ.ป. พบว่าธุรกิจที่อยู่ในขอบข่ายธุรกิจสนับสนุน มีดังนี้
  - 3.1) ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากการเติบโตในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ทำให้ความต้องการเครื่องเรือนเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งส่วนหนึ่งใช้ไม้เป็นปัจจัยการผลิต นอกจากนี้ยังมีความต้องการไม้แปรรูปต่างๆ เพิ่มขึ้นด้วย
  - 3.2) ธุรกิจยานยนต์ น้ำยางที่ถูกผลิตได้ส่วนใหญ่ ถูกป้อนเข้าสู่อุตสาหกรรมผลิตยางรถยนต์ โดยธุรกิจน้ำยางนั้น เป็นธุรกิจหลักที่สร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ดังนั้นการเติบโตในธุรกิจยานยนต์จึงสนับสนุนให้มีความต้องการน้ำยางเพิ่มขึ้น



3.3) ธุรกิจก่อสร้าง การเติบโตของธุรกิจก่อสร้าง ส่งผลต่ออุปสงค์ไม้และผลิตภัณฑ์ไม้แปรรูป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่กระแสการขยายตัวของสังคมเมือง (Urbanization) และการเติบโตของเศรษฐกิจในภูมิภาคอื่นๆ นอกเขตกรุงเทพฯ (และปริมณฑล) ที่อยู่ในระดับสูง ตลอดจนมูลค่าการค้าตามชายแดนที่เพิ่มมากขึ้น เป็นปัจจัยสนับสนุนให้ธุรกิจก่อสร้างเติบโตสูงมากในต่างจังหวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในจังหวัดที่มีความสำคัญในภูมิภาคต่างๆ และจังหวัดตามแนวชายแดน

ในปัจจุบัน ธุรกิจเกี่ยวข้องกับการสร้างโครงสร้างพื้นฐานตามนโยบายรัฐบาล มุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานภายในประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมและระบบการขนส่งภายใต้จำนวนเงินกว่า 2.2 ล้านล้านบาทนั้น นโยบายดังกล่าวนอกจากส่งเสริมให้อุปสงค์ไม้และไม้แปรรูปเพิ่มสูงขึ้นในทางตรงแล้ว ยังส่งผลกระทบต่ออุปสงค์โดยรวมของประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุปสงค์ไม้และไม้แปรรูปในทางอ้อมอีกด้วย

โดยภาพรวมแล้ว ธุรกิจหลักๆ ของ อ.อ.ป. สามารถแสดงได้ตามแผนภาพที่ 1.1

### แผนภาพที่ 1.1

#### อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมป่าไม้

ธุรกิจสนับสนุน	ธุรกิจหลัก	ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์</li> <li>• ธุรกิจยานยนต์</li> <li>• ธุรกิจก่อสร้าง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ธุรกิจป่าไม้</li> <li>• ธุรกิจขายไม้ยาง</li> <li>• ธุรกิจแปรรูปไม้</li> <li>• ธุรกิจแปรรูปยาง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ธุรกิจท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์</li> <li>• ธุรกิจผลิตภัณฑ์พลอยได้จากป่าไม้</li> <li>• ธุรกิจบริการอื่นๆ</li> </ul>

ที่มา ดัดแปลงจากรายงานภาพรวม อ.อ.ป. เสนอ รวม.วิเชษฐ์ เกษมทองศรี 7 ส.ค. พ.ศ. 2556 และ ศูนย์สารสนเทศกรมป่าไม้ หมายเหตุ แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้จะไม่ลงรายละเอียดในส่วนของธุรกิจสนับสนุน

ในส่วนของธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง สามารถแยกตามประเภทธุรกิจได้ดังนี้

1. ธุรกิจป่าไม้ หมายถึงธุรกิจขายไม้ซุง ซึ่งนับเป็นธุรกิจต้นน้ำของอุตสาหกรรมป่าไม้ และสามารถแตกแขนงไปสู่ธุรกิจอื่นๆ ได้ ดังจะอธิบายในหัวข้อต่อไป ในส่วนของการขายไม้ซุงนั้น ทาง อ.อ.ป. ได้ดำเนินธุรกิจการขายไม้ซุงของไม้หลัก 3 ประเภท ได้แก่ ไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส และไม้ยางพารา

2. ธุรกิจแปรรูปไม้ หมายถึงการแปรรูปไม้ซุงเป็นสินค้าชนิดอื่นๆ เช่น แผ่นไม้ขนาดต่างๆ ตลอดจนการอบไม้แปรรูป การอัดน้ำยาไม้และสีไม้ โดย อ.อ.ป. ได้ดำเนินธุรกิจประเภทนี้อยู่แล้ว โดย ไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส และไม้ยางพาราสามารถแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย เช่น

**ไม้สัก** มีความแข็งแรงคงทน นอกจากการขายเป็นไม้ซุงท่อน ยังสามารถทำเป็นแผ่นไม้เพื่อนำไปสร้างที่อยู่อาศัยหรือทำเฟอร์นิเจอร์ ซึ่ง อ.อ.ป. ได้ดำเนินธุรกิจในรูปแบบดังกล่าวแล้ว แต่ก็ยังมีสัดส่วนที่น้อยอยู่

**ไม้ยูคาลิปตัส** สามารถนำมาแปรรูปเพื่อใช้ประโยชน์ได้หลากหลาย เช่น



- ทำไม้ใช้สอย เพอร์นิเจอร์ เครื่องเรือน ทำรั้ว ทำคอกปศุสัตว์ ทำเสา ใช้ในการก่อสร้างต่างๆ อีกทั้งไม้ยูคาลิปตัสยังสามารถนำมาใช้เป็นส่วนประกอบของอาคารบ้านเรือนได้ การอาบน้ำยารักษาเนื้อไม้จะยิ่งช่วยยืดอายุการใช้งานได้นานขึ้น

- ทำฟืน เผาถ่าน ถ่านไม้ยูคาลิปตัสใช้เป็นเชื้อเพลิงดีไฟฟ้ได้ดีและมีชี้เ้า่น้อย กล่าวคือไม้ฟืนยูคาลิปตัสให้พลังงานความร้อน 4,800 แคลอรีต่อกรัม ถ่านไม้ยูคาลิปตัส ให้พลังงานความร้อน 7,400 แคลอรีต่อกรัม ซึ่งปริมาณความร้อนใกล้เคียงกับถ่านไม้โกงกาง ซึ่งจัดว่าเป็นถ่านไม้ชั้นดีที่สุด

- ทำชิ้นไม้สับ ไม้ยูคาลิปตัสเมื่อนำมาแปรรูปและสับทำชิ้นไม้สับ สามารถนำไปผลิตแผ่นชิ้นไม้อัด แผ่นใยไม้อัด แผ่นปาร์ติเกิล และแผ่นไม้อัดซีเมนต์ นอกจากนี้ชิ้นไม้สับสามารถนำไปจำหน่ายให้กับโรงงานเยื่อกระดาษที่มีความต้องการสูงทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น ประเทศเกาหลี ไต้หวัน และญี่ปุ่น เป็นต้น ทั้งนี้พบว่า ไม้ท่อนยูคาลิปตัส 2.2 ตัน ซึ่ง อ.อ.ป.ขายได้เฉลี่ยประมาณตันละ 800 บาท สามารถนำมาผลิตเป็นชิ้นไม้สับได้ 1 ตัน โดยราคาชิ้นไม้สับสูงถึงประมาณตันละ 3,000 บาท

- ทำเยื่อไม้ ไม้ยูคาลิปตัสสามารถนำมาแปรรูปทำเยื่อไม้ยูคาลิปตัส โดยราคาเยื่อไม้มีมูลค่าสูงถึง 17,000 บาทต่อตัน ทั้งนี้ในการผลิตเยื่อไม้ 1 ตัน ใช้ไม้ท่อนยูคาลิปตัสประมาณ 4.5 ตัน จุดเด่นของเยื่อไม้ยูคาลิปตัส คือการให้สารจำพวกเซลลูโลส ซึ่งสามารถนำไปผลิตเส้นใยเรยอนและสามารถนำไปใช้ทำผ้าแทนเส้นใยฝ้ายและปุยุ่น โดยมีมูลค่าเพิ่มขึ้นเป็น 60,000 บาทต่อตัน และเมื่อนำเส้นใยเรยอนมาปั่นเป็นเส้นด้ายและทอเป็นผ้าจะมีมูลค่าสูงถึง 75,000 บาทต่อตัน และ 300,000 บาทต่อตัน ตามลำดับ

- ทำกระดาษ จากการประเมินเยื่อไม้ยูคาลิปตัส 1 ตัน สามารถผลิตเยื่อกระดาษได้ประมาณ 1 ตัน<sup>1</sup> เยื่อไม้ยูคาลิปตัสมีคุณสมบัติเด่น คือ มีความฟูสูงและมีความทึบแสง ประกอบกับไฟเบอร์มีความแข็งแรงซึ่งเหมาะต่อการใช้ทำกระดาษพิมพ์เขียวประเภทต่างๆ ได้

**ไม้ยางพารา** การแปรรูปไม้ยางพาราจากไม้ซุงนั้น สามารถนำไปแปรรูปเป็นสินค้าได้หลายชนิด เช่น แผ่นไม้อัด ไม้ปาร์เกต์ ไม้พื้น ไม้นั่งร้าน ไม้เสาเข็ม และเชื้อเพลิง เช่น ฟืนหรือถ่าน จนถึงผลิตภัณฑ์เครื่องเรือนต่างๆ

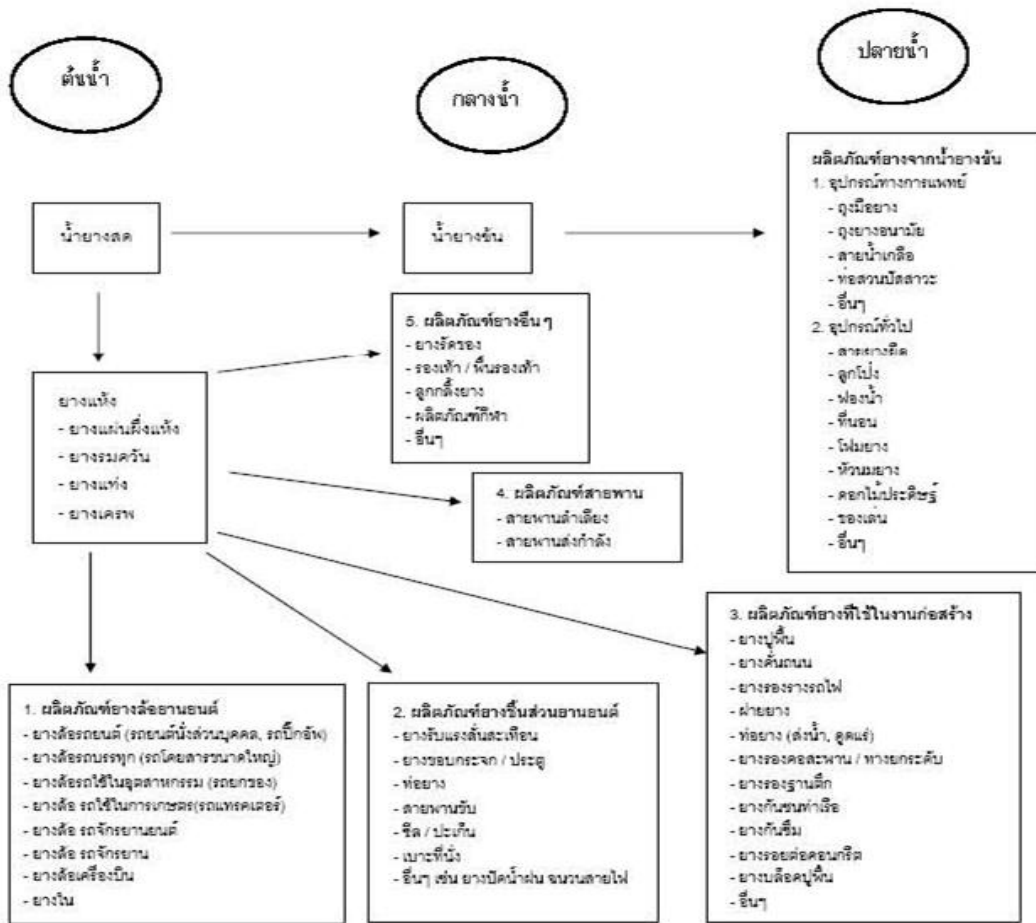
3. ธุรกิจขายน้ำยาง นับเป็นธุรกิจต้นน้ำของไม้ยางพารา นอกเหนือจากการตัดขายเป็นไม้ซุงซึ่งถือว่าเป็นธุรกิจหลักที่สร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป.

4. ธุรกิจแปรรูปยาง น้ำยางสดสามารถนำไปแปรรูปเป็นน้ำยางข้น ยางแผ่นผึ่งแห้ง ยางรมควัน ยางแท่ง ยางเครพ และสามารถพัฒนาไปผลิตเป็นสินค้าอื่นๆ ได้หลากหลาย เช่น ยางรถยนต์ เครื่องมือแพทย์ และพื้นรองเท้า เป็นต้น ดังสามารถแสดงได้ในแผนภาพที่ 1.2 ห่วงโซ่การผลิตอุตสาหกรรมยางพารา อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์แปรรูปจากน้ำยาง นับเป็นการเพิ่มมูลค่าของน้ำยางพารา

<sup>1</sup> <http://www.forest.go.th/private/eucamal1.htm> และ <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=43924>



## แผนภาพที่ 1.2 อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องแปรรูปยางพารา



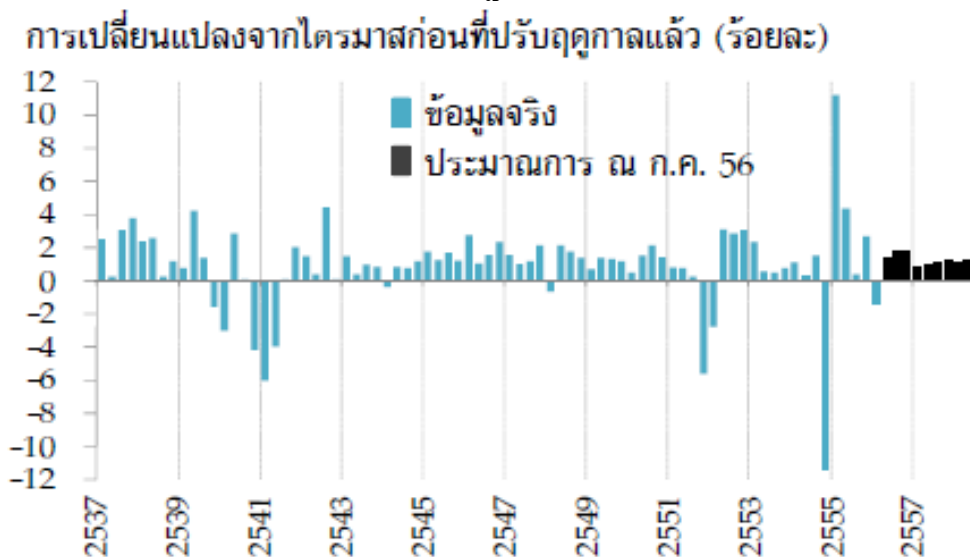
ที่มา: ดัดแปลงภาพจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (<http://nesdb.go.th>)

## 2. สถานะเศรษฐกิจของประเทศในระยะสั้น

ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ชี้แจงว่า เศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มขยายตัวลดลงจากที่คาดการณ์ไว้ กิจกรรมทางเศรษฐกิจมีแนวโน้มชะลอตัวในทุกองค์ประกอบหลัก ทั้งการบริโภคของภาคเอกชนที่ได้รับอานิสงส์จากมาตรการรถคันแรกหมดลงเร็วกว่าที่คาด และอาจได้รับผลกระทบจากหนี้ครัวเรือนที่เพิ่มสูงขึ้น การลงทุนภาคเอกชนที่ชะลอลงตามแนวโน้มอุปสงค์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนการส่งออกสินค้าที่ลดลง เนื่องจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีนและเศรษฐกิจโลก อย่างไรก็ตาม ธปท. ประเมินว่าทิศทางของเศรษฐกิจไทยจะปรับตัวดีขึ้นในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับรายได้และสถานการณ์การจ้างงานที่ยังอยู่ในเกณฑ์ดี ภาวะการเงินที่ผ่อนคลายทั้งในด้านสินเชื่อและอัตราดอกเบี้ย และภาวะพื้นฐานตัวบ่งชี้เป็นค่อยเป็นค่อยไปของเศรษฐกิจกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมหลัก (G3) นับเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เศรษฐกิจไทยกลับมาขยายตัวได้ดีขึ้นในปี พ.ศ. 2557

แผนภาพที่ 1.3

อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537-2557



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และประมาณการโดยธนาคารแห่งประเทศไทย  
หมายเหตุ: ค่ารวม ณ ราคาปีฐาน 2531 และปรับฤดูกาลโดยธนาคารแห่งประเทศไทย

แผนภาพที่ 1.3 แสดงอัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537-2557 โดยธนาคารแห่งประเทศไทย ประมาณการอัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจไทย ในปี พ.ศ. 2556 และ พ.ศ. 2557 ไว้ที่ร้อยละ 4.2 และ 5.0 ตามลำดับ ซึ่งยังต่ำกว่าอัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยในปี พ.ศ. 2555 ซึ่งอยู่ในระดับร้อยละ 6.5 (แต่ในปี พ.ศ. 2554 อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยมีมูลค่าน้อยเพียงร้อยละ 0.1 อันเนื่องมาจากเหตุการณ์มหาอุทกภัย)

ปัจจัยสนับสนุนสำคัญอื่นๆ ที่จะผลักดันให้เศรษฐกิจไทยเจริญเติบโตขึ้น ได้แก่ ปัจจัยการลงทุนภาครัฐในโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมของประเทศ และรายได้ภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งเสริมและจูงใจให้เกิดการลงทุนภาคเอกชนทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ เพื่อรองรับอุปสงค์ภายในประเทศที่เพิ่มขึ้นจากปัจจัยดังกล่าว



ส่วนปัจจัยเสี่ยงนั้น เป็นปัจจัยจากทิศทางที่ไม่ชัดเจนของเศรษฐกิจโลก ทั้งเศรษฐกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศต่างๆ ในทวีปยุโรป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การชะลอตัวของเศรษฐกิจในประเทศจีน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจในประเทศไทย โดยเฉพาะในด้านการส่งออกและมูลค่าการลงทุนจากต่างประเทศ รวมไปถึงปัจจัยภายในประเทศอื่นๆ เช่น ปัจจัยด้านการเมืองและความเสียหายจากภัยธรรมชาติต่างๆ



## วิเคราะห์การระดมความคิดเห็น

คณะที่ปรึกษาได้ดำเนินการรับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ของ อ.อ.ป. เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม และ 23 กันยายน พ.ศ. 2556 ตามลำดับ ในส่วนนี้ คณะที่ปรึกษา ขอเสนอผลการรวบรวมการประเมินสถานการณ์ (SWOT Analysis) จากมุมมองของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในลำดับถัดไป ดังมีบทสรุป ดังนี้

### ด้านวัตถุดิบ

#### จุดแข็ง (Strengths):

1. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการปลูกสวนป่า และพร้อมที่จะพัฒนา อ.อ.ป. ตามวิสัยทัศน์ใหม่ได้แก่ "เป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้สู่สากล"
2. มีวัตถุดิบ (ไม้สัก ยูคาลิปตัส ยางพารา) รองรับการผลิตในอุตสาหกรรมไม้

#### จุดอ่อน (Weaknesses):

1. คุณภาพวัตถุดิบเริ่มมีปัญหา
2. ขาดการวิจัยและพัฒนาด้านวัตถุดิบ
3. ขาดระบบการติดตามและควบคุม
4. ขาดฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลผลิตสวนป่า

#### โอกาส (Opportunities):

1. ยังมีสินค้าอื่นที่นำมาขายได้ เช่น ผลผลิตที่ไม่ใช่เนื้อไม้ ซึ่งนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สร้างรายได้ทางเศรษฐกิจได้เช่น คาร์บอนเครดิต พลังงานทางเลือก โรงไฟฟ้าชีวมวล
2. มีสิทธิในการใช้ประโยชน์พื้นที่ของกรมป่าไม้เพื่อดำเนินการปลูกสวนป่า
3. เป็นหน่วยงานเดียวที่ได้กรรมสิทธิ์ในการส่งไม้สักท่อนออกจำหน่ายนอกประเทศได้

#### อุปสรรค (Threats):

1. กระแสนุรักษ์รุนแรงในปัจจุบัน คนไทยไม่เข้าใจความหมายเรื่องป่าเศรษฐกิจมองการใช้ประโยชน์เป็นการทำลาย และภาพลักษณ์ในอดีตของ อ.อ.ป. คือการตัดไม้ทำลายป่า



## ด้านอุตสาหกรรมแปรรูปไม้

### จุดแข็ง (Strengths):

1. มีผลผลิตไม้ที่อ่อนจากสวนป่ารองรับการแปรรูป
2. มีกำลังการผลิตไม้แปรรูปส่วนเกิน

### จุดอ่อน (Weaknesses):

1. ขาดการลงทุนด้านอุตสาหกรรมไม้มาเป็นเวลานาน
2. ขาดแคลนเทคโนโลยีใหม่ๆ เครื่องมือเครื่องจักรเก่า
3. ขาดการวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมไม้
4. ขาดการดำเนินการด้านการตลาดเชิงรุกและวิจัยด้านการตลาด ขาดการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยตามความต้องการของตลาด

### โอกาส (Opportunities):

1. กระแสการใช้ไม้จากป่าปลูกและมาตรฐานการจัดการสวนป่าของโลก
2. ตลาดอุตสาหกรรมไม้เติบโตอย่างต่อเนื่อง คู่แข่งไม้สักน้อยราย
3. ยังไม่มีวัตถุดิบทดแทนในเชิงคุณภาพและคุณสมบัติของไม้ได้
4. การเปิด AEC จะเป็นโอกาสให้ อ.อ.ป. ขยายการผลิต การดำเนินงาน ซึ่งจะสามารถทำให้กู้เงินเพิ่มขึ้นได้ และสามารถของบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาลมาดำเนินการได้

### อุปสรรค (Threats):

1. คู่แข่งเอกชนมีเงินทุน และเทคโนโลยีที่ดีกว่า
2. ไม้ยูคาลิปตัส มีราคาถูก เนื่องจากถูกกำหนดจากผู้ประกอบการเอกชนรายใหญ่

## ด้านบุคลากร

### จุดแข็ง (Strengths):

1. บุคลากรมีความรู้และความเข้าใจในองค์กร
2. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการปลูกสวนป่าและพร้อมที่จะพัฒนา อ.อ.ป. ตามวิสัยทัศน์ใหม่
3. โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศ

### จุดอ่อน (Weaknesses):

1. ขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการเงินและการหาแหล่งเงินทุน ขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด
2. โครงสร้างองค์กรมีฝ่ายสนับสนุนมากเกินไป ในขณะที่ฝ่ายผลิตมีน้อย วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรเหมือนราชการ
3. ผู้บริหารขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ด้านอื่นๆ นอกจากด้านวนศาสตร์
4. บุคลากรขาดแรงจูงใจ ความเชื่อมั่นในองค์กร และมีทัศนคติเชิงลบต่อองค์กร
5. องค์กรไม่ได้สร้างแรงจูงใจให้คนอยากปฏิบัติงาน



#### อุปสรรค (Threats):

1. กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ อาทิ พ.ร.บ. สวนป่า พ.ศ. 2535 มาตรา 3 และ มาตรา 5 เป็นข้อจำกัดในการดำเนินงาน กฎหมายที่เกี่ยวข้องเน้นการควบคุมมากกว่าการส่งเสริมในการประกอบธุรกิจ พ.ร.บ.ร่วมทุน ปี พ.ศ. 2556
2. นโยบายรัฐหรือกระทรวงฯ ไม่ชัดเจน เปลี่ยนแปลงตามการเมือง
3. ความขัดแย้งกับชุมชน ชุมชนบุกรุกสวนป่า

#### ด้านการเงิน

##### จุดแข็ง (Strengths):

1. มีการติดตามและรายงานสถานการณ์สภาพคล่อง
2. มีอสังหาริมทรัพย์จำนวนมาก ทำให้มีโอกาสในการพัฒนาสินทรัพย์

##### จุดอ่อน (Weaknesses):

1. สภาพสภาพคล่องทางการเงิน
2. ขาดระบบการบริหารสินค้ำคงคลัง

#### ด้านนโยบาย

##### จุดอ่อน (Weaknesses):

1. ผู้บริหารขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ด้านอื่นๆ นอกจากด้านวนศาสตร์

##### อุปสรรค (Threats):

1. นโยบายรัฐหรือกระทรวงฯ ไม่ชัดเจน เปลี่ยนแปลงตามการเมือง



## ส่วนที่ 2 ศึกษาภาวะเปรียบเทียบและนโยบายรัฐบาลที่สำคัญ

### แนวทางและวิธีการศึกษา

คณะที่ปรึกษาได้ศึกษาแนวนโยบายรัฐและภาวะเปรียบเทียบเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ที่ปรึกษามีแนวทางและวัตถุประสงค์ในการศึกษาแนวนโยบายรัฐและภาวะเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของ อ.อ.ป. ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ไม่ขัดหรือแย้งต่อกฎหมายและแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ
2. เพื่อวิเคราะห์กฎหมายที่มีส่วนสนับสนุนส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์

โดยมีขอบเขตการศึกษากฎหมาย กฎ ระเบียบ นโยบายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ที่คณะที่ปรึกษานำเสนอในร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ ดังนี้

#### 1. ศึกษากรอบนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับ อ.อ.ป. รวมถึงยุทธศาสตร์และแผนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น

- แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐด้านที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 –2559)
- มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรที่ดินและป่าไม้
- นโยบายที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมของรัฐบาลนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร แถลงต่อรัฐสภาในปี พ.ศ. 2554
- ยุทธศาสตร์ของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรป่าไม้
- แผนพัฒนากฎหมายของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประจำปี พ.ศ. 2556 - 2557
- แผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม ตามประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เรื่องแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2555 –2559
- นโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่มอบให้แก่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรป่าไม้
- นโยบายกระทรวงการคลัง นโยบายคณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป.
- ความตกลงระหว่างประเทศที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานของ อ.อ.ป. เช่น แผนยุทธศาสตร์จากความร่วมมือของกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในการดำเนินการด้านอาหาร การเกษตร และป่าไม้ กฎระเบียบ EU Timber Regulation (995/2010) ของอียูว่าด้วยการห้ามการจำหน่ายไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ที่ผิดกฎหมายในตลาดอียู



## 2. ศึกษากฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

2.1 กฎหมายทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ในด้านต่างๆ ประกอบด้วย

- พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
- พระราชบัญญัติการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556

2.2 กฎหมายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ที่ดินและป่าไม้ เช่น

- ประมวลกฎหมายที่ดิน
- พระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2518
- พระราชบัญญัติป่าไม้ พ.ศ. 2484
- พระราชบัญญัติป่าสงวนแห่งชาติ พ.ศ. 2507
- พระราชบัญญัติสวนป่า พ.ศ. 2535
- ระเบียบกรมป่าไม่ว่าด้วยการให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ดูแลรักษาและใช้ประโยชน์สวนป่าที่ปลูกด้วยงบประมาณของกรมป่าไม้ พ.ศ. 2541

2.3 กฎหมายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจอื่น นอกเหนือจากการทำ อุตสาหกรรมป่าไม้ เช่น

- กฎหมายสิ่งแวดล้อมสำหรับอุตสาหกรรมไม้และเครื่องเรือน
- กฎหมายเกี่ยวกับธุรกิจท่องเที่ยวและบริการ ธุรกิจโรงแรม
- กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจพลังงานทางเลือกรวมถึงความเห็นทางกฎหมาย แนวคำพิพากษา วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- พระราชบัญญัติเลื่อยโซยนต์ พ.ศ. 2545
- พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518



อ.อ.ป. เดิมมีหน้าที่หลักในการทำไม้ ต่อมารัฐบาลมีนโยบายในการทำป่าไม้สัก จึงได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2499 เพื่ออำนวยความสะดวกแก่รัฐบาลและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้และประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการอุตสาหกรรมป่าไม้ อาทิ การทำไม้และเก็บหาของป่า การแปรรูปไม้ เป็นต้น เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่เดิมอยู่ในความดูแลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจุบันอยู่ในความดูแลของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปัจจุบัน อ.อ.ป. มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

1. อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้
2. ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมป่าไม้ เช่น เกี่ยวกับการทำไม้ และเก็บหาของป่า แปรรูปไม้ ทำไม้อัด อบไม้ อัดน้ำยาไม้ กลั่นไม้ และประดิษฐ์ หรือผลิตวัตถุหรือสิ่งของจากไม้และของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกัน รวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้หรือของป่า
3. ปลูกสร้างสวนป่า คุ้มครองรักษาป่าไม้และบุงบุงป่าไม้ เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
4. วิจัย ค้นคว้า และทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมป่าไม้
5. ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้ การปลูกฝังทัศนคติ และความสำนึกในการคุ้มครองดูแลรักษาบุงบุง และพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการจัดหาที่พัก การอำนวยความสะดวก หรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวกับการทำไม้หรือกิจการอื่นใดเพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าว
6. ดำเนินธุรกิจ หรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือเพื่อประโยชน์แก่กิจการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

### อำนาจหน้าที่

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 มาตรา 7 กำหนดให้ อ.อ.ป. มีอำนาจหน้าที่เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง ดังนี้

1. ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดินและทรัพย์สินอื่น ๆ มีสิทธิต่าง ๆ ในการสร้าง ขยาย เช่า ให้เช่า ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอน และรับโอน ด้วยประการใดๆ ซึ่งที่ดิน ทรัพย์สินอื่น ๆ หรือสิทธิทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร
2. ค่าผลิตผลและผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมป่าไม้ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร
3. สั่งเข้ามาในและส่งออกไปนอกราชอาณาจักร ซึ่งเครื่องมือเครื่องใช้ และเครื่องจักร ที่ใช้ในอุตสาหกรรมป่าไม้
4. เป็นนายหน้าและตัวแทนค้าต่างในการผลิตผลและผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมป่าไม้ เครื่องมือเครื่องใช้ และเครื่องจักรที่ใช้ในการอุตสาหกรรมป่าไม้
5. กู้ยืมเงิน ถ้าเป็นจำนวนเกินกว่าคราวละสามล้านบาทต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีให้กู้ยืมเงิน หรือจ่ายเงินล่วงหน้า โดยมีหลักประกันด้วยบุคคล หรือด้วยทรัพย์สิน แต่ต้องเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.



6. ตั้งและรับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค้าต่างๆ หรือนายหน้า ในกิจการต่างๆ ของเอกชนหรือนิติบุคคลใดๆ ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

7. ร่วมการทำงานหรือสมทบกับบุคคลอื่นเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป. รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วนหรือถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือนิติบุคคลใดๆ แต่ต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน

อย่างไรก็ตาม จากนโยบายปิดป่าในปี พ.ศ. 2532 ทำให้ อ.อ.ป. ไม่สามารถทำอุตสาหกรรมป่าไม้ เช่น การทำไม้และเก็บหาของป่า แปรรูปไม้ ทำไม้อัด อดไม้ อัดน้ำยาไม้ และกลั่นไม้จากไม้ในป่าธรรมชาติได้ ปัจจุบันธุรกิจของ อ.อ.ป. จึงทำได้อย่างจำกัดทั้งรูปแบบและปริมาณการผลิต โดยอาจแบ่งได้เป็น 4 กลุ่มธุรกิจ คือ

1. ธุรกิจป่าไม้ เป็นธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. ได้แก่ การบริหารจัดการสวนป่าแบบครบวงจร ตั้งแต่การปลูกสร้างสวนป่า และการเก็บเกี่ยวผลผลิตจากสวนป่าและป่าธรรมชาติ ทั้งที่เป็นเนื้อไม้และมีไม้เนื้อไม้ รวมถึงการใช้ประโยชน์พื้นที่สวนป่าเพื่อประโยชน์ที่เหมาะสมในการปลูกพืชสมุนไพร เลี้ยงสัตว์เศรษฐกิจ ฯลฯ

2. ธุรกิจอุตสาหกรรมและการบริการต่อเนื่อง ได้แก่ การแปรรูปไม้ การผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ การให้บริการอบ ไล่ และอัดน้ำยาไม้

3. ธุรกิจบริการ ได้แก่ การให้บริการด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การบริการปลูกและเป็นที่พักพิงในการปลูกป่า การจัดการสวนป่า การรับรองการสวนป่าอย่างยั่งยืน รับรองถิ่นกำเนิดไม้ การดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับช่าง และการบริการด้านตลาด

4. ธุรกิจอื่น

#### ● ธุรกิจป่าไม้

เดิม อ.อ.ป. มีหน้าที่หลัก 3 ประการ คือ การทำไม้เขตสัมปทาน การทำไม้นอกเขตสัมปทานในพื้นที่โครงการต่างๆ ของรัฐ เช่น พื้นที่สร้างเขื่อนหรืออ่างเก็บน้ำ และการใช้หรือขายไม้ที่อายุเต็มที่ได้จากการลักลอบตัดไม้หรือไม้เถื่อน นโยบายปิดป่าทำให้ อ.อ.ป. เริ่มประสบปัญหาทางการเงินเนื่องจาก อ.อ.ป. เป็นผู้รับสัมปทานรายใหญ่ที่สุดของประเทศ รายได้ร้อยละ 80 ของ อ.อ.ป. มาจากการตัดไม้

ปัจจุบันกิจกรรมที่ทำรายได้สำคัญให้แก่ อ.อ.ป. ได้แก่ การทำไม้จากพื้นที่ใช้ประโยชน์ต่างๆ การประมวลผลขายไม้ของกลางจากการตรวจยึดจับกุมของพนักงานเจ้าหน้าที่ และการแปรรูปไม้จากสวนป่าซึ่ง อ.อ.ป. คาดว่าการทำไม้จากสวนป่าจะเป็นรายได้หลัก (พรพนา, 2548) เนื่องจากไม้ในสวนป่าเป็นสินทรัพย์ที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของ อ.อ.ป.

การปลูกสร้างสวนป่าเป็นกิจกรรมที่ อ.อ.ป. ได้ดำเนินการมา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2510 จนถึงปัจจุบัน อ.อ.ป. มีสวนป่า 6 โครงการ

**สวนป่าโครงการที่ 1** ปลูกด้วยเงินลงทุนของ อ.อ.ป. เอง

**สวนป่าโครงการที่ 2** ปลูกทดแทนตามเงื่อนไขสัมปทาน

**สวนป่าโครงการที่ 3** ปลูกทดแทนตามเงื่อนไขสัมปทานแทนบริษัทจังหวัดทำไม้

สวนป่าทั้ง 3 โครงการนี้ เป็นสวนป่าที่ อ.อ.ป. ดำเนินการเองมาตั้งแต่ต้น ปัจจุบันพื้นที่ส่วนใหญ่อยู่ระหว่างการดูแลระยะปลายและถึงเวลาที่จะต้องทำไม้ออกมาเป็นสินค้าได้แล้ว สวนป่าเหล่านี้ อ.อ.ป. ได้ลงทุนไปแล้วเป็นจำนวนมากและยังต้องลงทุนต่อไปอีกทุกปี ไม่ว่าจะเพื่อการปลูกขยายพื้นที่และเพื่อการดูแลบำรุงรักษา





โดยข้อเท็จจริงแล้วหาก อ.อ.ป. มีสิทธิเข้าไปดำเนินการภายใต้อำนาจการจัดการของ อ.อ.ป. เอง สวนป่าเหล่านี้ก็จะเป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบและจะเป็นแหล่งรายได้ที่ดีของ อ.อ.ป. เพราะจะมีความแน่นอนและมีความยั่งยืนต่อเนื่อง อ.อ.ป. จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงพัฒนาให้สวนป่ามีสภาพการผลิตที่เหมาะสม เป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบที่มีปริมาณและคุณภาพที่ได้มาตรฐานอย่างสม่ำเสมอตลอดไป วัตถุดิบเหล่านี้ส่วนหนึ่งจะส่งเข้าป้อนโรงงานอุตสาหกรรมของ อ.อ.ป. เองอีกส่วนหนึ่งก็จะจัดจำหน่ายเป็นไม้ใช้สอยสำหรับประชาชนทั่วไป และเพื่อป้อนโรงงานอุตสาหกรรมและ/หรือโรงงานศิลปหัตถกรรมของผู้ประกอบการภาคเอกชนทั่วไป ซึ่งคาดว่าจะสามารถสร้างรายได้และเสถียรภาพทางการเงินให้แก่ อ.อ.ป. ทดแทนรายได้จากการทำไม้จากป่าสัมปทานได้เป็นอย่างดี

สวนป่าโครงการที่ 4 เป็นสวนป่าที่บริษัทจังหวัดทำไม้ จำกัด ต่าง ๆ ได้ดำเนินการปลูกทดแทนตามเงื่อนไขสัมปทาน กระจายอยู่ในภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ อ.อ.ป. ได้รับโอนสวนป่าโครงการนี้มาจาก กรมป่าไม้ตามนโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เมื่อปลายปี พ.ศ. 2533 พื้นที่เกือบครึ่งหนึ่งไม่เหมาะสมที่จะปรับปรุงพัฒนาในเชิงพาณิชย์ ส่วนที่มีความเหมาะสมส่วนใหญ่มีการเจริญเติบโตและการรอดตายอยู่ในเกณฑ์ต่ำ การที่จะปรับปรุงพัฒนาให้เป็นสวนป่าที่ดีจะกระทำได้โดยวิธีการรื้อแล้วปลูกใหม่เท่านั้น ดังนั้นจะต้องใช้จ่ายเงินลงทุนอีกเป็นจำนวนมากในระยะยาว และแม้ว่า อ.อ.ป. จะประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงินก็ตาม แต่เมื่อได้กำหนดวิธีการและแนวทางการจัดการและใช้วินวัฒนวิธีที่เหมาะสมแล้ว สวนป่าโครงการที่ 4 จะเป็นภาระแก่องค์กรเพียงช่วงเวลาสั้นๆ ประมาณ 5-6 ปี แรกเท่านั้น หลังจากนั้นสวนป่าโครงการนี้ก็จะมีรายได้พอเลี้ยงตัวเองได้ตลอดไป

สวนป่าโครงการที่ 5 เป็นสวนป่าที่ปลูกโดยงบประมาณของรัฐ ดำเนินการโดยกรมป่าไม้ จากมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 10 มีนาคม พ.ศ. 2535 กรมป่าไม้มอบพื้นที่สวนป่าที่ปลูกนอกเขตป่าอนุรักษ์ที่กรมป่าไม้เห็นสมควร มอบให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นผู้ดูแลรักษาและใช้ประโยชน์เป็นพื้นที่ ๆ ไป ซึ่งกรมป่าไม้ได้ส่งมอบให้ อ.อ.ป. ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548

สวนป่าโครงการที่ 6 เป็นสวนป่าที่ปลูกโดยงบประมาณของบริษัท ไม้อัดไทย จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ อ.อ.ป. ถือหุ้น 100% ต่อมาคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555 ให้ยุบเลิกบริษัท ไม้อัดไทย จำกัด จึงได้รับมอบสวนป่าของบริษัทฯ มาดำเนินการต่อ

แม้จะมีการศึกษาและประมาณการว่าสวนป่าโครงการที่ 1, 2 และ 3 มีศักยภาพสูงพอที่จะพัฒนาให้เป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบและเป็นแหล่งทำรายได้สำคัญขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ แต่จากการศึกษานโยบายกฎหมาย รวมถึงมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง ที่ปรึกษาพบว่าการใช้ประโยชน์ในพื้นที่สวนป่าของ อ.อ.ป. มีข้อจำกัดอันอาจส่งผลถึงประมาณการรายได้ของ อ.อ.ป. อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ

- **ก่อนปิดสัมปทานป่าไม้**

การปลูกสร้างสวนป่าของ อ.อ.ป. มีปัญหาและอุปสรรคหลายประการที่สำคัญคือสวนป่าส่วนใหญ่อยู่ในเขตป่าสงวนแห่งชาติ การดำเนินการทุกขั้นตอนต้องขออนุญาตกรมป่าไม้ ทั้งการใช้พื้นที่ การจัดการบำรุงรักษา การทำไม้ และการจำหน่ายไม้ อ.อ.ป. จึงไม่สามารถบริหารและดำเนินงานสวนป่าให้เป็นไปตามหลักวิชาการได้ด้วยดี ทำให้การเจริญเติบโตของต้นไม้อยู่ในเกณฑ์ที่ไม่น่าพอใจ ส่งผลให้มีผลผลิตต่อไร่ต่ำ ค่าใช้จ่ายสูง



กว่าที่ควรจะเป็น อ.อ.ป. ใช้จ่ายเงินลงทุนในการปลูกสร้างสวนป่าสูงแต่ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากการลงทุนในทางเศรษฐกิจน้อยมาก

เนื่องจากพื้นที่ป่าไม้ช่วงก่อนปิดสัมปทานลดลงจนอยู่ในขั้นวิกฤติ รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะชะลอและหยุดยั้งความเสื่อมโทรมและการลดลงของพื้นที่ป่าด้วยการประกาศหยุดสัมปทานป่าไม้เป็นการชั่วคราว และในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5-6 รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการจัดระบบ การบริหารจัดการ รวมทั้งการจัดทำนโยบายและแผนต่างๆ ในปี พ.ศ. 2527 จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ นโยบายป่าไม้แห่งชาติขึ้น ทำหน้าที่กำหนดนโยบายว่าด้วยการป่าไม้ของชาติ และกำหนดแนวทางในการจัดการป่าไม้ระยะยาว โดยเมื่อวันที่ 3 ธันวาคม พ.ศ. 2528 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้มีนโยบาย **ป่าไม้แห่งชาติ** กำหนดให้มีพื้นที่ป่าทั่วประเทศอย่างน้อยในอัตราร้อยละ 40 ของพื้นที่ประเทศ โดยแบ่งพื้นที่ป่าออกเป็น 2 ประเภท คือ ป่าเพื่อการอนุรักษ์ร้อยละ 15 กับป่าเศรษฐกิจอีกร้อยละ 25 แต่จากสถิติพื้นที่ป่าไม้ทั่วประเทศในปัจจุบันเหลืออยู่แค่อ้อยู่ร้อยละ 29 โดยเป็นป่าสัมปทานเพื่อการผลิตถึงร้อยละ 25.5 ที่เหลืออีกร้อยละ 3.5 คือป่าอนุรักษ์เท่านั้น

จากการเกิดอุทกภัยครั้งใหญ่ในพื้นที่ภาคใต้ในปี พ.ศ. 2531 ซึ่งสร้างความเสียหายแก่ชีวิตและทรัพย์สิน ทำให้สังคมเห็นว่าภัยพิบัติทางธรรมชาติมีสาเหตุสำคัญจากการตัดไม้ทำลายป่า รวมทั้งการทำสัมปทานป่าไม้ จึงมีการเรียกร้องให้ยกเลิกสัมปทานป่าไม้ คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเมื่อวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2531 ให้หยุดการทำไม้ตามสัมปทานในภาคใต้ 12 จังหวัดอย่างฉุกเฉิน และมีกระแสเรียกร้องให้ปิดป่าสัมปทานที่มีอยู่ทั้งหมด รัฐบาลจึงมีคำสั่งปิดป่าและยกเลิกการทำไม้เมื่อวันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2532 จากนั้นได้มีการออกพระราชกำหนดแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติป่าไม้ พ.ศ. 2484 ประกาศใช้เมื่อวันที่ 15 มกราคม พ.ศ. 2532 ส่งผลให้สัมปทานป่าไม้ที่ซ้อนทับกับพื้นที่อุทยานแห่งชาติและเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าจำนวน 68 แห่งสิ้นสุดลง ต่อมาได้มีมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 17 มกราคม พ.ศ. 2532 โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 68 ทวิ 1 ของพระราชบัญญัติป่าไม้ พ.ศ. 2484 ประกาศให้สัมปทานทำไม้หวงห้ามทุกชนิดยกเว้นสัมปทานป่าชายเลนสิ้นสุดลงทุกแปลง ทำให้การทำไม้จากป่าสัมปทานจำนวน 284 สัมปทานสิ้นสุดลงอย่างสิ้นเชิง

นโยบายการยกเลิกสัมปทานทำไม้ในพื้นที่ป่าปกทั่วประเทศในปี พ.ศ. 2532 นี้เป็นครั้งแรกที่การยกเลิกสัมปทานเกิดขึ้นโดยกระบวนการของกฎหมาย โดยการแก้ไขกฎหมายเพื่อรองรับการยกเลิกสัมปทานป่าไม้ อย่างถาวร (รัชนี้, 2555)

การยกเลิกสัมปทานทำไม้ทำให้ขาดแคลนไม้ใช้สอยภายในประเทศ นโยบายของรัฐจึงเปลี่ยน ไปสู่การพยายามสร้างทรัพยากรป่าไม้เพื่อใช้ประโยชน์ภายในประเทศโดยการออกพระราชบัญญัติสวนป่า พ.ศ. 2535 โครงการเกษตรปลูกป่า และการทำสวนป่าภาคเอกชนรายใหญ่ที่ปลูกสร้างสวนป่าไม้โตเร็ว เพื่อป้องกันวิกฤติให้แก่อุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษ ขณะเดียวกันได้ส่งผลโดยตรงต่อรายได้จากการทำไม้ของ อ.อ.ป.

#### ● หลังการปิดสัมปทานป่าไม้

การปิดสัมปทานป่าไม้ทำให้กำไรของ อ.อ.ป. ลดลงจาก 303.89 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2533 เหลือเพียง 35.86 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2534 และประสบปัญหาขาดทุนในปี พ.ศ. 2536 เพื่อความอยู่รอด อ.อ.ป. จำเป็นต้องจัดทำโครงการเพื่อการจัดการสวนป่าขึ้นเพื่อปรับปรุงพัฒนาวิธีการจัดการ ในส่วนของนโยบายและ



กฎหมาย อ.อ.ป. จะต้อง (1) ได้รับสิทธิการใช้ประโยชน์ที่ดินสวนป่าซึ่งปลูกทดแทนตามเงื่อนไขสัมปทานและ (2) สามารถจดทะเบียนสวนป่าได้ตาม พระราชบัญญัติสวนป่า พ.ศ. 2535

**การได้มาซึ่งสิทธิการใช้ประโยชน์ที่ดินสวนป่าซึ่งปลูกทดแทนตามเงื่อนไขสัมปทาน** อ.อ.ป. ได้รับสิทธิการใช้ประโยชน์ที่ดินสวนป่าซึ่งปลูกทดแทน ตามเงื่อนไขสัมปทานจากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2535 และเมื่อวันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2536 ว่าด้วยการกำหนดเขตการใช้ประโยชน์ทรัพยากรที่ดินและป่าไม้ในพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสวนป่า ซึ่งอนุมัติให้ อ.อ.ป. เป็นผู้ดูแลรักษาและใช้ประโยชน์สวนป่าที่ อ.อ.ป. ลงทุนปลูกเอง สำหรับสวนป่าที่ปลูกตามเงื่อนไขสัมปทานทำไม้ที่ไม่ได้อยู่ในเขตอนุรักษ์ อนุมัติให้ อ.อ.ป. ใช้ประโยชน์ ยกเว้นสวนป่าที่ปลูกตามเงื่อนไขสัมปทานของบริษัทไม้อัดไทย จำกัด อนุมัติให้บริษัทไม้อัดไทย จำกัด ใช้ประโยชน์ได้โดยให้ทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง ส่วนสวนป่าที่ใช้งบประมาณของกรมป่าไม้ปลูกนอกเขตอนุรักษ์ให้กรมป่าไม้พิจารณาการใช้ประโยชน์ และการดูแลรักษาในเขตสวนป่าเหล่านี้ และหากกรมป่าไม้เห็นสมควรให้มีการใช้ประโยชน์ ให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์มอบการใช้ประโยชน์ในพื้นที่ดังกล่าวให้ อ.อ.ป. เป็นผู้ดูแลรักษาและใช้ประโยชน์เป็นพื้นที่ๆ ไป

**การนำที่ดินสวนป่าซึ่งปลูกทดแทน ตามเงื่อนไขสัมปทานไปขึ้นทะเบียนสวนป่า** แม้ว่า คณะรัฐมนตรี ได้มีมติเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2535 ให้ อ.อ.ป. ดูแลและใช้ประโยชน์สวนป่าที่อยู่นอกเขตอนุรักษ์ทั้งหมดดังกล่าวข้างต้นแล้ว แต่มีปัญหาโต้แย้งในข้อกฎหมายจากกรมป่าไม้ในประเด็นเรื่องสิทธิการใช้ประโยชน์ที่ดินสวนป่าและการจดทะเบียนสวนป่าโครงการที่ 2 3 และ 4 ตาม พระราชบัญญัติ สวนป่า พ.ศ. 2535 กรมป่าไม้หารือไปยังคณะกรรมการกฤษฎีกา จากบันทึกความเห็นคณะกรรมการกฤษฎีกา เรื่อง การนำสวนป่าที่ปลูกตามเงื่อนไขสัมปทานทำไม้และสวนป่าที่ปลูกโดยงบประมาณของกรมป่าไม้ไปขึ้นทะเบียนเป็นสวนป่าตาม พระราชบัญญัติสวนป่า พ.ศ.2535 เลขเสร็จ ที่ 268/2537 สรุปความได้ว่า อ.อ.ป. มีสิทธิใช้ประโยชน์ในที่ดินสวนป่าที่ปลูกตามเงื่อนไขสัมปทานทำไม้ที่ไม่ได้อยู่ในเขตอนุรักษ์และขอขึ้นทะเบียนเป็นสวนป่าได้

อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการกฤษฎีกา (คณะกรรมการร่างกฎหมาย คณะที่ 8) มีข้อสังเกตว่า แม้ว่ากฎหมายจะเปิดโอกาสให้มีการขึ้นทะเบียนป่าที่ปลูกตามเงื่อนไขสัมปทานทำไม้หรือโดยงบประมาณแผ่นดินเป็นสวนป่าได้ถ้าเป็นไปตามมาตรา 4 (5) และมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติสวนป่าฯ ก็ตาม **แต่การใช้ดุลพินิจให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ดำเนินการดังกล่าวอาจไม่สอดคล้องกับหลักการปลูกป่าตามเงื่อนไขที่เคยกำหนดไว้ในสัมปทานทำไม้หรือกรณีที่รัฐจ้างให้ปลูกป่าหรือนโยบายการชักชวนให้ส่วนราชการรัฐวิสาหกิจ หน่วยงานของรัฐ และประชาชนร่วมแรงร่วมใจกันปลูกป่าเพื่ออนุรักษ์สภาวะแวดล้อมได้ ฉะนั้น การดำเนินการจดทะเบียนสวนป่าตามมาตรา 4 (5) และมาตรา 5 จึงควรจะทำเฉพาะเท่าที่จำเป็นและสมควรเท่านั้น**

ปัญหาโต้แย้งในข้อกฎหมายจากกรมป่าไม้ ในประเด็นเรื่องสิทธิการใช้ประโยชน์ที่ดินสวนป่าและการจดทะเบียนสวนป่าโครงการที่ 2, 3 และ 4 ตามพระราชบัญญัติสวนป่า พ.ศ. 2535 และข้อสังเกตของคณะกรรมการกฤษฎีกา (คณะกรรมการร่างกฎหมาย คณะที่ 8) ดังกล่าวมีผลต่อการใช้ดุลพินิจและการกำหนดแนวปฏิบัติของกรมป่าไม้ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจตามกฎหมายในการพิจารณาอนุญาตหรือไม่อนุญาตให้ใช้ประโยชน์สวนป่าที่ปลูกตามเงื่อนไขสัมปทานทำไม้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการใช้ประโยชน์สวนป่าและการวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุนของสวนป่าโครงการที่ 2 3 และ 4 ของ อ.อ.ป. โดยตรง



ในเบื้องต้น การใช้ประโยชน์สวนป่าโครงการที่ 2, 3 และ 4 ถูกกำหนดให้ต้องเป็นไปตามบันทึกข้อตกลงเรื่อง การใช้ประโยชน์สวนป่าที่ปลูกตามเงื่อนไขสัมปทานทำไม้ระหว่างกรมป่าไม้กับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ลงวันที่วันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2538 และระเบียบกรมป่าไม่ว่าด้วยการให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ดูแลรักษาและใช้ประโยชน์สวนป่าที่ปลูกโดยใช้งบประมาณของกรมป่าไม้ พ.ศ. 2541 (7 กรกฎาคม พ.ศ.2541) จึงอาจกล่าวได้ว่า อ.อ.ป. ไม่อาจใช้ประโยชน์สวนป่าโครงการที่ 2 3 และ 4 ได้อย่างอิสระ ดังนั้นเมื่อ อ.อ.ป. ต้องการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจต่าง ๆ รวมถึงการวิเคราะห์ทางการเงินจึงต้องนำแนวทางหรือนโยบายของกรมป่าไม้มาพิจารณาอย่างจริงจัง

นอกจากพบว่า อ.อ.ป. ไม่สามารถกำหนดแผนการใช้ประโยชน์สวนป่าโครงการที่ 2, 3 และ 4 ได้ด้วยตัวเองแล้ว ในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนทางการเงิน อ.อ.ป. อาจประสบปัญหา ดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของพื้นที่สวนป่า
2. การถูกชะลอหรือจำกัดการใช้ประโยชน์ในพื้นที่สวนป่าโครงการที่ 2, 3 และ 4 บางส่วนหรือทั้งหมดอันมีผลต่อการคำนวณต้นทุนและรายได้ในระยะยาว
3. แนวทางการพิจารณาให้ อ.อ.ป. ปลูกป่าทดแทนในพื้นที่สวนป่าโครงการที่ 2, 3 และ 4 กล่าวคือการเพิ่มขึ้นของพื้นที่สวนป่าจากการรับโอนสวนป่าของบริษัทไม้อัดไทย จำกัด

**การลดลงของพื้นที่สวนป่าโครงการที่ 2, 3 และ 4** อ.อ.ป. อาจต้องส่งมอบพื้นที่สวนป่าคืนให้แก่กรมป่าไม้ ในกรณี เช่น เมื่อสำรวจและจำแนกพื้นที่ป่าไม้ที่ อ.อ.ป. รับโอนจากกรมป่าไม้หรือหน่วยงานอื่น หากพบว่าสภาพป่าสมบูรณ์ อ.อ.ป. ต้องส่งมอบพื้นที่คืนกรมป่าไม้เพื่อเป็นป่าอนุรักษ์ หรือการคืนพื้นที่สวนป่าให้กรมป่าไม้เมื่อพบปัญหาการบุกรุกของราษฎรและมีเอกสารสิทธิ์ไม่สามารถเข้าดำเนินการได้ เป็นต้น

**การถูกชะลอหรือจำกัดการใช้ประโยชน์ในพื้นที่สวนป่าโครงการที่ 2, 3 และ 4 บางส่วนหรือทั้งหมด** อาศัยอำนาจตามกฎหมายและมติคณะรัฐมนตรีกรมป่าไม้มีอำนาจในการใช้ดุลพินิจกำหนดการใช้ประโยชน์สวนป่าโครงการที่ 2, 3 และ 4 ให้เป็นไปตามนโยบายการจัดการทรัพยากรป่าไม้โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายการเพิ่มพื้นที่ป่าอนุรักษ์ตามนโยบายป่าไม้แห่งชาติ

ที่ผ่านมา อ.อ.ป. ไม่สามารถทำไม้ในสวนป่าโครงการที่ 2, 3 และ 4 ได้ตามแผนการลงทุน มีปัญหาและอุปสรรคหลายประการที่สำคัญคือ สวนป่าส่วนใหญ่อยู่ในเขตป่าสงวนแห่งชาติ การดำเนินการ ทุกขั้นตอนต้องขออนุญาตกรมป่าไม้ ไม่ว่าจะเป็นการใช้พื้นที่ การจัดการบำรุงรักษา การทำไม้ และการจำหน่ายไม้ ทำให้ อ.อ.ป. ไม่สามารถบริหารและดำเนินงานสวนป่าให้เป็นไปตามหลักวิชาการได้ด้วยดี ส่งผลให้การเจริญเติบโตของต้นไม้อยู่ในเกณฑ์ที่ไม่น่าพอใจ ส่งผลให้มีผลผลิตต่อไร่ต่ำ ค่าใช้จ่ายสูงกว่าที่ควรจะเป็น

นอกจากนั้นในปี พ.ศ. 2552 นายสุวิทย์ คุณกิตติ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เคยมีคำสั่งให้ อ.อ.ป. คืนพื้นที่สวนป่าโครงการที่ 2 3 และ 4 ซึ่งเป็นที่มาของรายได้กว่าร้อยละ 75 ของ อ.อ.ป. ให้กรมป่าไม้ดูแลแทน โดยให้ชะลอการใช้ประโยชน์สวนป่า ชะลอการพิจารณาอนุญาตปลูกป่าทดแทนในพื้นที่สวนป่าของ อ.อ.ป. และให้ อ.อ.ป. ส่งมอบพื้นที่สวนป่าที่ได้รับมอบไปดูแลรักษาและใช้ประโยชน์ในโครงการที่ 2-5 เนื้อที่ประมาณ 9 แสนไร่ คืนกรมป่าไม้ ภายใน 30 วัน นับจากวันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2553 แม้ว่าต่อมากระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จะมีคำสั่งให้กรมป่าไม้ยกเลิกคำสั่งดังกล่าวก็ตาม แต่



คำสั่งของกรมป่าไม้ดังกล่าวทำให้เห็นว่า อ.อ.ป. มีความเสี่ยงสูงในการใช้ประโยชน์สวนป่าโครงการที่ 2, 3 และ 4 ที่ขึ้นอยู่กับนโยบายของกรมป่าไม้หรือคณะรัฐมนตรี

### อุปสรรคการปฏิบัติงานจากข้อกำหนดใน พ.ร.บ.เลื่อยโซยนต์ พ.ศ. 2545

เมื่อ พ.ร.บ.เลื่อยโซยนต์ พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติมมีผลใช้บังคับในปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา ทำให้เลื่อยโซยนต์ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ตัดไม้หรือแปรรูปไม้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการประกอบกิจการหลักของ อ.อ.ป. ถูกควบคุมโดยกรมป่าไม้ซึ่งเป็นหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย เพื่อควบคุมการมีใช้ในครอบครองและการนำเลื่อยโซยนต์เข้ามาในราชอาณาจักร โดยกำหนดให้ต้องขออนุญาตเพื่อมี ผลิต นำเข้า ซ่อมแซม การเปลี่ยนแปลงพื้นที่ให้มีหรือใช้ การนำออกไปใช้นอกพื้นที่เป็นการชั่วคราวต่อนายทะเบียน มาตรการดังกล่าวเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการปฏิบัติงานของ อ.อ.ป. เนื่องจากข้อกำหนดใน พ.ร.บ. เลื่อยโซยนต์มุ่งประสงค์ที่บังคับใช้กับเอกชนเพื่อเพิ่มมาตรการในการป้องกันและปราบปรามการบุกรุกทำลายป่า โดยไม่มีข้อกำหนดยกเว้นหรือกำหนดให้มีมาตรการควบคุมในรูปแบบที่แตกต่างออกไปให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่มีความจำเป็นต้องใช้เลื่อยโซยนต์ เป็นจำนวนมากและในพื้นที่ที่กว้างขวาง จึงเป็นอุปสรรคประการหนึ่งในการปฏิบัติงานของ อ.อ.ป. และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการตัดและแปรรูปไม้ นอกเหนือจากข้อจำกัดในการเข้าใช้ประโยชน์พื้นที่สวนป่าดังที่กล่าวไว้ในตอนต้น



## แนวทางการพิจารณาของกรมป่าไม้ให้ อ.อ.ป. ปลุกป่าทดแทนในพื้นที่สวนป่าโครงการที่ 2 โครงการที่ 3 และโครงการที่ 4

จากแนวปฏิบัติการใช้ประโยชน์สวนป่าตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2535 และเมื่อวันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2536 ที่กำหนดให้ชนิดไม้ที่ อ.อ.ป. จะปลุกในสวนป่านอกเหนือจากชนิดไม้เดิมให้ อ.อ.ป. ขอความเห็นชอบจากกรมป่าไม้ก่อนดำเนินการนั้น แม้ อ.อ.ป. ประสงค์จะปลุกยางพาราทดแทนและเสนอแผนโครงการปลุกป่าทดแทน โดยขอปลุกและเปลี่ยนแปลงชนิดไม้ที่ปลุกจากเดิมเป็นยางพาราทดแทนกรมป่าไม้ ซึ่งผลการพิจารณาของกรมป่าไม้กำหนดให้ อ.อ.ป. ต้องปลุกป่าไม้น้อยกว่าร้อยละ 50 ของพื้นที่ปลุกเพื่อให้เป็นไปตามหลักวิชาการ (บันทึกข้อความ ลว. 29 ต.ค. 56)

### 3. การพิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อลดอุปสรรคในการจัดการสวนป่า

จากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการสวนป่าดังกล่าวข้างต้น คณะที่ปรึกษาได้ทำการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ที่ดินและป่าไม้ เช่น ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประมวลกฎหมายที่ดิน พระราชบัญญัติป่าไม้ พ.ศ. 2484 พระราชบัญญัติป่าสงวนแห่งชาติ พ.ศ. 2507 เพื่อพิจารณาอำนาจการจัดการที่ดินที่สามารถนำมาขึ้นทะเบียนสวนป่าได้

โดยที่ พระราชบัญญัติป่าไม้ พ.ศ. 2484 ซึ่งเป็นกฎหมายหลักในการจัดการป่าไม้ มาตรา 4 (1) กำหนดนิยามให้ “ป่า” หมายถึง ที่ดินที่ยังมิได้มีบุคคลได้มาตามกฎหมายที่ดิน และคณะกรรมการกฤษฎีกาได้เคยวินิจฉัยข้อหารือปัญหากฎหมายตามบันทึกคณะกรรมการกฤษฎีกา เรื่องเสรีจที่ 157/2544 สรุปความได้ว่า “ป่า” หมายถึงที่ดินของรัฐซึ่งเป็นที่ดินประเภทใดประเภทหนึ่ง ต่อไปนี้

1. ที่ดินรกร้างว่างเปล่า
2. ที่สงวนหวงห้ามเพื่อใช้ประโยชน์ในราชการซึ่งยังไม่มีการใช้ที่ดินตามวัตถุประสงค์ของการหวงห้ามที่ดิน หรือมีการใช้ที่ดินตามวัตถุประสงค์ของการหวงห้ามที่ดินแล้วแต่ยังไม่ได้ใช้ทั้งแปลง ส่วนที่เหลือยังไม่ได้ใช้เต็มพื้นที่ยังคงเป็น “ป่า” ตามมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติป่าไม้ พ.ศ. 2484

3. ที่ดินของรัฐประเภทอื่น ๆ ที่บุคคลมิได้มีกรรมสิทธิ์หรือสิทธิครอบครอง (วนิดา, 2552)

จะเห็นได้ว่านอกจากอำนาจการจัดการป่าไม้ของกรมป่าไม้ภายใต้พระราชบัญญัติป่าสงวนแห่งชาติ พ.ศ.2507 แล้วที่รกร้างว่างเปล่าก็เป็น “ป่า” ตามพระราชบัญญัติป่าไม้ พ.ศ. 2484 ที่กำหนดนิยามคำว่า “ป่า” และอยู่ภายใต้อำนาจการบริหารจัดการของกรมป่าไม้เช่นเดียวกัน

ดังนั้น แม้มีการพิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมประเภทที่ดินที่อาจขอขึ้นทะเบียนเป็นสวนป่า ตามพระราชบัญญัติสวนป่า พ.ศ. 2535 มาตรา 4 อาทิ ที่รกร้างว่างเปล่าให้ขอขึ้นทะเบียนเป็นสวนป่าได้ ก็ไม่อาจช่วยลดอุปสรรคการบริหารจัดการสวนป่าของ อ.อ.ป. ได้ คณะที่ปรึกษาจึงมีความเห็นว่าการลดอุปสรรคหรือขั้นตอนการบริหารจัดการสวนป่าของ อ.อ.ป. จึงอาจทำได้เพียงในระดับการทำบันทึกข้อตกลงการใช้ประโยชน์ฯ โดยกำหนดระยะเวลาการพิจารณาให้สั้นลงเท่านั้น



#### 4. สภาพบังคับของแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ในฐานะปัจจัยกำหนดแนวทางการดำเนินงานของอ.อ.ป.

เนื่องจากไม้ในสวนป่าเป็นสินทรัพย์ที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของ อ.อ.ป. และแผนการเพิ่มพื้นที่ปลูกยางพารามีข้อจำกัดซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อแผนการลงทุนในอุตสาหกรรมผลิตน้ำยางตามที่คณะที่ปรึกษานำเสนอในแผนกลยุทธ์ฯ นี้ทำให้สรุปได้ว่านโยบายการจัดการทรัพยากรธรรมชาติด้านป่าไม้ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่โดยตรงของกรมป่าไม้และกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องพิจารณาในการวางแผนทางการเงินของ อ.อ.ป. โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐซึ่งกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญมีสภาพบังคับให้รัฐต้องปฏิบัติตามภายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550

แนวความคิดเกี่ยวกับสภาพบังคับของแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐที่ยึดถือกันอยู่ในประเทศไทยสามารถสะท้อนให้เห็นได้ชัดเจนจากบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญทุกฉบับตั้งแต่รัฐธรรมนูญฉบับปีพุทธศักราช 2492 เป็นต้นมาว่าแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐไม่มีสภาพบังคับตามกฎหมายและใช้เป็นแนวทางในการบริหารปกครองประเทศเท่านั้น จนกระทั่งมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 บทบัญญัติว่าด้วยแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐได้มีการเปลี่ยนแปลงถ้อยคำเกี่ยวกับสภาพบังคับอย่างมีนัยสำคัญ

ไกรพล อรัญรัตน์ ได้วิเคราะห์ให้เห็นถึงความแตกต่างของบทบัญญัติว่าด้วยแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐที่ปรากฏตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 (ในฐานะที่มีแนวคิดเกี่ยวกับสภาพบังคับของแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐเหมือนกับรัฐธรรมนูญทุกฉบับที่ผ่านมาในอดีต) กับบทบัญญัติว่าด้วยแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐที่ปรากฏตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ไว้ ดังนี้

**สภาพบังคับของแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยในอดีต พุทธศักราช 2540** สำหรับบทบัญญัติที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาพบังคับของแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ปรากฏอยู่ในมาตรา 88 ดังนี้ “*มาตรา 88 บทบัญญัติในหมวดนี้มีไว้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการตรากฎหมายและการกำหนดนโยบายในการบริหารราชการแผ่นดิน*”

เมื่อพิจารณาจากถ้อยคำที่ใช้ในมาตรา 88 ย่อมแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า บทบัญญัติว่าด้วยแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐเป็นเพียง “แนวทาง” ในการตรากฎหมายของฝ่ายนิติบัญญัติและแนวทางในการกำหนดนโยบายในการบริหารราชการแผ่นดินของฝ่ายบริหารเท่านั้น แม้จะมีการฝ่าฝืนหรือละเลยไม่ปฏิบัติตามบทบัญญัติดังกล่าวก็มิได้มีสภาพบังคับตามกฎหมายแต่อย่างใด

อย่างไรก็ตาม แม้แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐจะไม่มีสภาพบังคับตามกฎหมายให้รัฐต้องปฏิบัติตามแต่ในการบริหารราชการแผ่นดินของฝ่ายบริหาร ก็ยังจำเป็นต้องรับผิดชอบต่อฝ่ายนิติบัญญัติเสมอ ดังนั้น หากฝ่ายบริหารฝ่าฝืนหรือละเลยต่อบทบัญญัติว่าด้วยแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ก็อาจถูกควบคุมโดยฝ่ายนิติบัญญัติด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การตั้งกระทู้ถาม การอภิปรายทั่วไป การอภิปรายไม่ไว้วางใจ เป็นต้น แต่ถึงกระนั้นก็ตาม การควบคุมทางการเมืองโดยวิธีการของฝ่ายนิติบัญญัติที่กล่าวมา แม้สามารถทำได้ในทางทฤษฎี แต่ในทางปฏิบัติของรูปแบบการปกครองระบบรัฐสภาแล้วนั้น ฝ่ายรัฐบาลย่อมเป็นผู้คุมเสียงข้างมากในรัฐสภา ดังนั้นการควบคุมโดยฝ่ายนิติบัญญัติในความเป็นจริงจึงทำได้ไม่เต็มที่เท่าที่ควร และไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเท่าใดนัก



เมื่อเป็นเช่นนี้ บทบัญญัติว่าด้วยแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และทุกฉบับที่ผ่านมาจึงไม่อาจทำหน้าที่ในการควบคุมการกำหนดนโยบายของรัฐ และไม่สามารถเป็นหลักประกันการกำหนดนโยบายที่ดีให้แก่ประชาชนได้ตามที่สมควรจะเป็น

**สภาพบังคับของแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550** สำหรับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มีบทบัญญัติที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาพบังคับของแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐปรากฏอยู่ในมาตรา 75 ดังนี้ “มาตรา 75 บทบัญญัติในหมวดนี้ เป็นเจตจำนงให้รัฐดำเนินการตามกฎหมายและกำหนดนโยบายในการบริหารราชการแผ่นดิน”

เมื่อพิจารณาจากถ้อยคำที่ปรากฏในมาตรา 75 แล้วนั้น จะเห็นได้ถึงความเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญอย่างมากของบทบัญญัติว่าด้วยแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ เพราะในรัฐธรรมนูญฉบับก่อนหน้าทั้งหลาย ใช้ถ้อยคำที่มีลักษณะแตกต่างออกไปอย่างเช่นคำว่า “เป็นแนวทาง” ในรัฐธรรมนูญฉบับปี 2540 เป็นต้น แต่ในรัฐธรรมนูญฉบับปี 2550 กลับใช้คำว่า “เป็นเจตจำนง” ซึ่งแสดงให้เห็นถึงเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญที่ต้องการให้บทบัญญัติว่าด้วยแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐมีสภาพบังคับใช้อย่างจริงจังและมีน้ำหนักมากกว่าเดิมอย่างชัดเจน

การเปลี่ยนแปลงถ้อยคำของบทบัญญัติตามที่กล่าวมานำมาซึ่งสภาพบังคับทางกฎหมายของแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ผู้ที่ต้องตกอยู่ภายใต้บทบังคับอย่างเคร่งครัดของมาตรา 75 แห่งรัฐธรรมนูญ คือ ฝ่ายนิติบัญญัติ ซึ่งมีหน้าที่ในการออกกฎหมายและฝ่ายบริหารผู้มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายในการบริหารราชการแผ่นดินนั่นเอง หากมีการฝ่าฝืนหรือละเลยไม่ปฏิบัติตามบทบัญญัติว่าด้วยแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐแล้วนั้น ก็จะถูกตรวจสอบในทางกฎหมายโดยองค์กรที่จะเข้ามาตรวจสอบก็คือศาลรัฐธรรมนูญและศาลปกครอง

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 กำหนดแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐที่ฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหารต้องปฏิบัติ 9 ส่วนดังนี้คือ

- 1) แนวนโยบายด้านความมั่นคงของรัฐ
- 2) แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
- 3) แนวนโยบายด้านศาสนา สังคม การสาธารณสุข การศึกษาและวัฒนธรรม
- 4) แนวนโยบายด้านกฎหมายและการยุติธรรม
- 5) แนวนโยบายด้านการต่างประเทศ
- 6) แนวนโยบายด้านเศรษฐกิจ
- 7) แนวนโยบายด้านที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม
- 8) แนวนโยบายด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และพลังงาน
- 9) แนวนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน

**แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐด้านที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550** มาตรา 85 (5) กำหนดให้รัฐต้องส่งเสริม บำรุงรักษา และคุ้มครองคุณภาพสิ่งแวดล้อมตามหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน ตลอดจนควบคุมและกำจัดภาวะมลพิษที่มีผลต่อสุขภาพอนามัย





สวัสดิภาพ และคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยประชาชน ชุมชนท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) กำหนดแผนในการสร้างภูมิคุ้มกันด้านการค้าจากเงื่อนไขด้านสิ่งแวดล้อมและวิกฤติจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มุ่งติดตามและเฝ้าระวังมาตรการการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อการค้าและการลงทุน เตรียมมาตรการรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากมาตรการทางการค้าและข้อตกลงระหว่างประเทศเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ศึกษาผลกระทบและกำหนดแผนกลยุทธ์รายสินค้า รวมทั้งมาตรการเยียวยาในสินค้าและธุรกิจเกี่ยวข้อง ส่งเสริมให้ผู้ส่งออกทำคาร์บอนฟุตพริ้นต์ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดอุตสาหกรรมใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน มุ่งบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เพียงพอต่อการรักษาสมดุลของระบบนิเวศบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของชุมชนในการดูแล รักษาและใช้ประโยชน์ ควบคู่ไปกับการเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติทางธรรมชาติ เพื่อให้สังคมมีภูมิคุ้มกัน สามารถสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรมอย่างบูรณาการ สร้างภูมิคุ้มกันด้านการค้าจากเงื่อนไขด้านสิ่งแวดล้อมและวิกฤติภาวะโลกร้อน และเพิ่มบทบาทประเทศไทยในเวทีประชาคมโลกที่เกี่ยวข้องกับกรอบความตกลงและพันธกรณีด้านสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ

**นโยบายของฝ่ายบริหาร** รัฐบาลนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร แถลงต่อรัฐสภาในปี พ.ศ. 2554 ว่า รัฐบาลมีนโยบายเกี่ยวกับที่ดิน **ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม** คือ การอนุรักษ์และฟื้นฟูป่าไม้และสัตว์ป่า โดยเร่งให้มีการปลูกป่าเพิ่มขึ้นควบคู่ไปกับการป้องกันการลักลอบบุกรุกทำลายป่าไม้และสัตว์ป่า เร่งสำรวจและจัดทำแนวเขตการใช้ประโยชน์ที่ดิน ส่งเสริมการบริหารจัดการป่าแบบกลุ่มป่า ป่าชุมชน อุทยานแห่งชาติ เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า สนับสนุนการจัดการอย่างมีส่วนร่วม และให้คนกับป่าอยู่ร่วมกันในลักษณะที่ทำให้คนมีภารกิจดูแลป่าให้มีความยั่งยืน โดยการปรับปรุงกฎหมายป่าไม้ทั้ง 5 ฉบับให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมรายได้จากการอนุรักษ์ป่าไม้ ฟื้นฟูป่าไม้ตามแนวทางพระราชดำริ เพิ่มความชุ่มชื้นของป่าโดยฝาย ต้นน้ำลำธาร ป้องกันไฟป่า ส่งเสริมการอนุรักษ์ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรชีวภาพจากป่าและแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม รวมทั้งนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการจัดการทรัพยากรป่าไม้

**แผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม** ประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เรื่องแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2555 - 2559 ได้กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมจากการบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้ไว้ ดังนี้

แผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2555 - 2559 มีความต่อเนื่องจากกรอบแนวคิดและทิศทางของแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2550 - 2554 โดยยังคงยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการสร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมบนแนวทางของความพอประมาณ ความมีเหตุผลและการใช้องค์ความรู้ทั้งทางวิชาการและภูมิปัญญาท้องถิ่นประกอบการตัดสินใจโดยคำนึงถึงความถูกต้องและเป็นธรรมในการสร้างภูมิคุ้มกันแก่ฐานทรัพยากรธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อม เพื่อ



ส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เป็นการสมประโยชน์ต่อการพัฒนาในหลายมิติ ทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

### การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 6 หลักการสำคัญ

1. “การพัฒนาที่ยั่งยืน” (Sustainable Development)
2. “การบริหารจัดการเชิงระบบนิเวศ” (Ecosystem Approach)
3. “การระวังไว้ก่อน” (Precautionary Principle)
4. “ผู้ก่อมลพิษเป็นผู้จ่าย” (Polluters Pay Principle: PPP) และ “ผู้ได้รับผลประโยชน์เป็นผู้จ่าย” (Beneficiaries Pay Principle: BPP) เป็นหลักการในการนำเครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์มาใช้
5. “ความเป็นหุ้นส่วนของรัฐ เอกชน” (Public-Private Partnership)
6. “ธรรมาภิบาล” (Good Governance) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การกระจายอำนาจที่ยึดหลักการพื้นที่ หน้าที่ การมีส่วนร่วม (Area-Function-Participation: AFP)

จะเห็นได้ว่าแนวนโยบายแห่งรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พันธกรณีทางกฎหมายตามความตกลงหรือสนธิสัญญาระหว่างประเทศ แผนจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต่างมีแนวโน้มเน้นอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้มากขึ้น ประกอบกับสภาพบังคับให้การบริหารราชการแผ่นดินของฝ่ายบริหารต้องเป็นไปตามแนวนโยบายดังกล่าว รวมถึงกลไกการติดตามตรวจสอบการใช้อำนาจของฝ่ายบริหาร เช่น องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง เป็นต้น เหล่านี้เป็นปัจจัยให้การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหารถูกตรวจสอบและบังคับให้อยู่ในกรอบของรัฐธรรมนูญมากขึ้น

อ.อ.ป. ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่มีอำนาจจัดการทรัพยากรด้วยตนเองจึงต้องปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายของฝ่ายบริหารที่เริ่มการเปลี่ยนแปลงมาตั้งแต่การประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังเมื่อประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 รวมทั้งต้องเผชิญกับการถูกติดตามตรวจสอบจากภาคประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินของกรมป่าไม้และ อ.อ.ป. โดยอาศัยกลไกของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น ซึ่งมีผลให้กรมป่าไม้ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมต้องรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะรัฐมนตรีถึงความคืบหน้าของการแก้ไขปัญหาอยู่เป็นระยะ รวมทั้งกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่มีความเข้มงวดมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป.

ด้วยเหตุดังกล่าว อ.อ.ป. จึงอาจต้องอาศัยอำนาจตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งแสวงหารายได้เพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง และเมื่อพิจารณาจากนโยบายของฝ่ายบริหารที่ให้แนวทางในการจัดการไว้ในคราวเข้ารับตำแหน่ง นายวิเชษฐ์ เกษมทองศรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้มอบนโยบายให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ดำเนินงานด้านอุตสาหกรรมป่าไม้ ทั้งงานธุรกิจป่าไม้ การบริหารจัดการทรัพยากรสัตว์ป่ารวมทั้งงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เหลือใช้จากอุตสาหกรรมป่าไม้เพื่อต่อยอดเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ ดังนี้

1. ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาธุรกิจป่าไม้



- ส่งเสริมกิจกรรมเชิงสังคมและการท่องเที่ยว
- ส่งเสริมให้ใช้การปลูกป่าเป็นฐานในการพัฒนาชุมชน เพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยการปลูกจิตสำนึกคนควบคู่ไปด้วยกัน
- พิจารณาจัดทำแผนแม่บทในการบริหารจัดการทรัพยากรสัตว์ป่าให้มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กรเป็นหลัก
- ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมป่าไม้ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชในการศึกษาวิจัยเพื่อเพิ่มมูลค่าให้ผลิตภัณฑ์ที่เหลือจากอุตสาหกรรมป่าไม้ (<http://website.mnre.go.th>)

จะเห็นได้ว่านโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไม่ได้ให้อ.อ.ป. หารายได้หลักจากธุรกิจทำไม้อีกต่อไป แต่ให้ใช้การปลูกป่าเป็นฐานในการพัฒนาชุมชนเพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม พัฒนาธุรกิจป่าไม้ จัดการทรัพยากรสัตว์ป่าให้มีประสิทธิภาพ และทำการศึกษาวิจัยเพื่อเพิ่มมูลค่าให้ผลิตภัณฑ์ที่เหลือจาก อุตสาหกรรมป่าไม้

### แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐด้านเศรษฐกิจตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช

#### 2550

มาตรา 84 (1) บัญญัติไว้ว่า รัฐต้องดำเนินการนโยบายด้านเศรษฐกิจดังต่อไปนี้ สนับสนุนระบบเศรษฐกิจแบบเสรีและเป็นธรรมโดยอาศัยกลไกตลาด และสนับสนุนให้มีการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

ดังนั้น การพิจารณาแก้ไขกฎหมายใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. อันมีผลทำให้ อ.อ.ป. ได้ประโยชน์แต่เพียงฝ่ายเดียวหรือทำให้เอกชนไม่ได้รับความเป็นธรรม อาทิเช่น การยกเว้นหรือลดอัตราค่าภาคหลวงใด ๆ ให้เฉพาะ อ.อ.ป. อาจเป็นการขัดต่อรัฐธรรมนูญได้

การศึกษากฎหมายที่อาจเป็นข้อจำกัดในการทำอุตสาหกรรมไม้ ธุรกิจบริการ และธุรกิจอื่นของ อ.อ.ป. ตามแผน ฯ

#### อำนาจของ อ.อ.ป. ในการทำอุตสาหกรรมไม้ ธุรกิจบริการ และธุรกิจอื่น

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 และที่แก้ไขเพิ่มเติมกำหนดวัตถุประสงค์ของ อ.อ.ป. ไว้ดังนี้



- 1) อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้
- 2) ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมป่าไม้ เช่น เกี่ยวกับการทำไม้ และเก็บหาของป่า แปรรูปไม้ ทำไม้อัด อบไม้ อัดน้ำยาไม้ กลั่นไม้ และประดิษฐ์ หรือผลิตวัตถุหรือสิ่งของจากไม้และ ของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกัน รวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับไม้หรือของป่า
- 3) ปลูกสร้างสวนป่า ค้ำครองรักษาป่าไม้และบุงบุงป่าไม้ เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
- 4) วิจัย ค้นคว้า และทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมป่าไม้
- 5) ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้ การปลูกฝังทัศนคติ และความสำนึกในการคุ้มครองดูแลรักษาบุงบุง และพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการจัดหาที่พัก การอำนวยความสะดวก หรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวกับการทำสวนป่า หรือกิจการอื่นใดเพื่อประโยชน์แก่ การดำเนินการดังกล่าว
- 6) ดำเนินธุรกิจ หรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

นอกจากนี้มาตรา 7 ของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวยังกำหนดให้ อ.อ.ป. มีอำนาจหน้าที่เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งดังนี้

- 1) ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดินและทรัพย์สินอื่นๆ มีสิทธิต่างๆ ในการสร้าง ขยาย เช่า ให้เช่า ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอน และรับโอน ด้วยประการใดๆ ซึ่งที่ดิน ทรัพย์สินอื่นๆ หรือสิทธิทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร
  - 2) ค้ำผลิตผลและผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมป่าไม้ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร
  - 3) สั่งเข้ามาในและส่งออกป็นนกราชอาณาจักร ซึ่งเครื่องมือเครื่องใช้ และเครื่องจักร ที่ใช้ในอุตสาหกรรมป่าไม้
  - 4) สั่งเข้ามาในและส่งออกป็นนกราชอาณาจักร ซึ่งเครื่องมือเครื่องใช้ และเครื่องจักร ที่ใช้ในอุตสาหกรรมป่าไม้
  - 5) กู้ยืมเงิน ถ้าเป็นจำนวนเกินกว่าคราวละสามล้านบาทต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีให้กู้ยืมเงิน หรือจ่ายเงินล่วงหน้า โดยมีหลักประกันด้วยบุคคล หรือด้วยทรัพย์สิน แต่ต้องเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.
  - 6) ตั้งและรับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค้าต่างๆ หรือนายหน้า ในกิจการต่างๆ ของเอกชนหรือนิติบุคคลใดๆ ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.
  - 7) ร่วมกิจการหรือสมทบกับบุคคลอื่นเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป. รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วนหรือถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือนิติบุคคลใดๆ แต่ต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน
- เมื่อพิจารณาจากจากบทบัญญัติมาตรา 6 และมาตรา 7 ข้างต้น อาจแบ่งธุรกิจของ อ.อ.ป. ในปัจจุบันได้เป็น 4 กลุ่มธุรกิจ ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น



ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งนำเสนอให้ อ.อ.ป. เน้นการดำเนินกิจการอุตสาหกรรมและการบริการ ต่อเนื่องจึงกระทำได้ตามวัตถุประสงค์มาตรา 6 (2) รวมทั้งโครงการจัดตั้งบริษัทแปรรูปน้ำอย่างตามวัตถุประสงค์ มาตรา 6 (6) ประกอบมาตรา 7 (7)

## 5. ข้อกำหนดที่ควรคำนึงถึงในการทำธุรกิจของ อ.อ.ป.

### 1. ข้อกำหนดทั่วไป

#### 1.1 การแข่งขันกับเอกชน

ด้วยเหตุที่ อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจจึงมีข้อพิจารณาในการลงทุนว่า อ.อ.ป. อาจไม่สามารถประกอบกิจการที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันกับเอกชนได้ ทั้งนี้ ตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐด้านเศรษฐกิจของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 84 (1) กำหนดให้รัฐต้องสนับสนุนระบบเศรษฐกิจแบบเสรีและเป็นธรรมโดยอาศัยกลไกตลาด และสนับสนุนให้มีการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน โดยต้องยกเลิกและละเว้นการตรากฎหมายและกฎเกณฑ์ที่ควบคุมธุรกิจซึ่งมีบทบาทยุติที่ไม่สอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ และต้องไม่ประกอบกิจการที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันกับเอกชน เว้นแต่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของรัฐ รักษาผลประโยชน์ส่วนรวม หรือการจัดให้มีสาธารณูปโภค

1.2 มาตรการกำกับดูแลตามพระราชบัญญัติ การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556

กรณี อ.อ.ป. ประสงค์จะให้เอกชนเข้าร่วมลงทุน เช่น โครงการจัดตั้งโรงงานแปรรูปน้ำอย่าง หากโครงการของ อ.อ.ป. เข้าเงื่อนไขตามข้อกำหนดของกฎหมาย อาจต้องใช้เวลาการพิจารณาโครงการตามขั้นตอนที่กฎหมายกำหนด และส่งผลต่อแผนกลยุทธ์ในระยะยาว โดยมีรายละเอียดของ พระราชบัญญัติ การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 ดังนี้

#### หลักเกณฑ์ของ พระราชบัญญัติ การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556

พระราชบัญญัติ การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 4 เมษายน พ.ศ. 2556 โดย พระราชบัญญัติ ฉบับนี้ยกเลิก พระราชบัญญัติ ว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินการในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2535 (พระราชบัญญัติร่วมทุน 2535) ทั้งฉบับ ใช้บังคับกับหน่วยงานเจ้าของโครงการ ได้แก่ ส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมหรือเทียบเท่า รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานอื่นของรัฐ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งจะให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พระราชบัญญัติ การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 กำหนดหลักเกณฑ์และขั้นตอนการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐใหม่ เช่น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ การจัดตั้งคณะกรรมการนโยบายการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ การจัดทำข้อกำหนดมาตรฐานสำหรับสัญญาร่วมลงทุน การกำหนดมาตรการรองรับภายหลังสัญญาร่วมลงทุนสิ้นสุด การกำหนดข้อห้ามการมีผลประโยชน์ทับซ้อนของกรรมการภาครัฐและเอกชน การกำหนดหลักเกณฑ์การคำนวณมูลค่าโครงการ การกำหนดระยะเวลาการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน การคงหลักการให้มีการประมูล การจัดทำบัญชีรายชื่อกรรมการคัดเลือกเอกชนและกรรมการกำกับดูแลสัญญา เป็นต้น



หลักเกณฑ์และขั้นตอนการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐใหม่ตาม พระราชบัญญัติ การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 มีข้อพิจารณาสำหรับธุรกิจตามแผนธุรกิจ ของ อ.อ.ป. ดังนี้

### **ลักษณะโครงการที่อยู่ภายใต้ พระราชบัญญัติ การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556**

(อธิบายนิยามตามมาตรา 7 และมาตรา 4 ปัญหาการบังคับใช้และแนวความเห็นของคณะกรรมการ กฤษฎีกา)

**มูลค่าโครงการ** นั้นยังคงหลักการที่หนึ่งพันล้านบาทขึ้นไปเท่าเดิม แต่อาจมีการกำหนดมูลค่าโครงการที่ จะอยู่ใต้บังคับกฎหมายฉบับนี้เพิ่มขึ้นได้ โดยการออกเป็นกฎกระทรวงแทนที่จะออกเป็นพระราช กฤษฎีกาเช่นเดิม และให้อำนาจคณะกรรมการนโยบายการให้เอกชนเข้าร่วมลงทุนในกิจการของรัฐประกาศ กำหนดวิธีการคำนวณมูลค่าโครงการ

**ขั้นตอนในการปฏิบัติตามกฎหมาย** พระราชบัญญัติ การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 เพิ่มขั้นตอนในการปฏิบัติตามกฎหมายจาก 3 ขั้นตอน เป็น 5 ขั้นตอน เพื่อเพิ่มความชัดเจนและ โปร่งใส ดังนี้

1. การตั้งคณะกรรมการนโยบายการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ
2. การเสนอโครงการ
3. การดำเนินโครงการ
4. การกำกับดูแลและติดตามผล
5. การแก้ไขสัญญาและการทำสัญญาใหม่

**การตั้งคณะกรรมการนโยบายการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ** พระราชบัญญัติ การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 กำหนดให้มีคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นใหม่ชุดหนึ่ง คือ คณะกรรมการนโยบายการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ภาครัฐมีมาตรการในการ กำกับดูแลการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐที่ชัดเจนและมีเอกภาพ สามารถกำหนดนโยบายและแนวทางใน การพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ โดยให้สิทธิกับเอกชนเข้ามามีบทบาทในการดำเนินกิจการของรัฐเพื่อพัฒนา ประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการนโยบายการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ มีหน้าที่หลัก 2 เรื่องคือ

1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ ซึ่งเป็นแผนระดับชาติมี ระยะเวลาครั้งละ 5 ปี โดยจะต้องมีการรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานของรัฐและสาธารณชนที่เกี่ยวข้องตาม หลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการประกาศกำหนด โดยแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับ บทบัญญัติว่าด้วยแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐของรัฐธรรมนูญและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อเป็น กรอบนโยบายและทิศทางในการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จะมีสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจในฐานะผู้รับผิดชอบ งานธุรการเป็นผู้จัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์เสนอต่อคณะกรรมการฯ โดยอาศัยกรอบนโยบายการให้เอกชนร่วม ลงทุนในกิจการของรัฐ จากรัฐมนตรีกระทรวงเจ้าสังกัดแต่ละกระทรวงเป็นข้อมูลเมื่อแผนยุทธศาสตร์ได้รับความ



เห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีและมีการประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษาแล้ว จะมีผลผูกพันหน่วยงานของรัฐในการจัดทำและเสนอโครงการ โดยคณะรัฐมนตรีและคณะกรรมการฯต้องยึดถือแผนยุทธศาสตร์เป็นหลักในการพิจารณาให้ความเห็นชอบโครงการ

2. หน้าที่ในการกำกับดูแลการเสนอและดำเนินโครงการที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว **ขั้นตอนการเสนอโครงการนั้น** เดิมหน่วยงานเจ้าของโครงการต้องเสนอผลการศึกษาและวิเคราะห์โครงการต่อกระทรวงเจ้าสังกัด จากนั้นกระทรวงเจ้าสังกัดจึงจะเสนอผลการศึกษาและวิเคราะห์โครงการต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อพิจารณาเสนอต่อคณะรัฐมนตรี แต่ในร่างกฎหมายฉบับใหม่ บทบาทของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในส่วนนี้จะไม่มีอีกต่อไป โดยจะเปลี่ยนหน้าที่ในการพิจารณาผลการศึกษาและวิเคราะห์โครงการไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง โดยอาจสรุปขั้นตอนสั้นๆ ได้ดังนี้

1. หน่วยงานเจ้าของโครงการเสนอผลการศึกษาและวิเคราะห์โครงการต่อรัฐมนตรีกระทรวง เจ้าสังกัดเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยต้องพิจารณาให้แล้วเสร็จภายใน 60 วันนับแต่วันที่ได้รับการเสนอเรื่อง

2. เมื่อรัฐมนตรีกระทรวงเจ้าสังกัดให้ความเห็นชอบแล้ว ให้หน่วยงานเจ้าของโครงการเสนอผลการศึกษาดังกล่าวต่อสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจต่อไป

3. ภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับผลการศึกษาและวิเคราะห์โครงการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจอาจขอให้หน่วยงานเจ้าของโครงการปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดของโครงการหรือจัดส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม

4. เมื่อสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้รับผลการศึกษาและวิเคราะห์โครงการและเอกสารที่เกี่ยวข้องครบถ้วนแล้ว ถ้าเห็นด้วยกับโครงการให้เสนอคณะกรรมการฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบในหลักการของโครงการต่อไป แต่ถ้าสำนักงานฯ ไม่เห็นด้วยให้แจ้งความเห็นต่อรัฐมนตรีกระทรวงเจ้าสังกัดและหน่วยงานเจ้าของโครงการ และหากรัฐมนตรีกระทรวงเจ้าสังกัดไม่เห็นด้วยกับความเห็นของสำนักงานฯ ให้เสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาตัดสินต่อไป โดยสำนักงานฯ จะต้องพิจารณาโครงการให้เสร็จสิ้นภายใน 60 วันนับแต่วันที่ได้รับผลการศึกษาและวิเคราะห์โครงการ และเอกสารที่เกี่ยวข้องครบถ้วน หากพ้นกำหนดเวลาดังกล่าวให้ถือว่าสำนักงานฯ เห็นด้วยกับโครงการ

5. เมื่อคณะกรรมการฯ ให้ความเห็นชอบหลักการของโครงการแล้ว ให้เสนอโครงการนั้นต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการต่อไป

**บทเฉพาะกาล** มีบทบัญญัติที่กำหนดระยะเวลาเร่งรัดการดำเนินการต่างๆ หลายประการ รวมถึงการกำหนดให้ออกกฎกระทรวงและประกาศที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามพระราชบัญญัติ การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 นี้ภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่นี้ใช้บังคับ

การกำหนดให้โครงการใดที่อยู่ระหว่างการดำเนินการตามพระราชบัญญัติร่วมทุน พ.ศ. 2535 ในวันที่พระราชบัญญัติ การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 นี้ใช้บังคับให้ถือว่าเป็นโครงการที่อยู่ภายในบังคับของพระราชบัญญัตินี้



การกำหนดให้หน่วยงานเจ้าของโครงการที่อยู่ระหว่างการดำเนินการตาม พระราชบัญญัติ ร่วมทุน พ.ศ. 2535 จัดทำแนวทางการดำเนินกิจการของรัฐภายหลังจากสัญญาร่วมลงทุนสิ้นสุดเสนอกระทรวงเจ้าสังกัด ภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

ในกรณีที่ปรากฏว่าโครงการใดต้องปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติ ร่วมทุน พ.ศ. 2535 แต่ไม่ได้ดำเนินการหรือดำเนินการไม่ถูกต้องหรือครบถ้วนในขั้นตอนใด โดยยังไม่มีการดำเนินกระบวนการระงับข้อพิพาทตามสัญญาหรือยื่นฟ้องต่อศาลให้รัฐมนตรีกระทรวงเจ้าสังกัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาคณะหนึ่งเพื่อพิจารณากำหนดแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสมซึ่งรวมถึงการยกเลิก การแก้ไขสัญญา และการให้สัญญามีผลใช้บังคับต่อไป (วิภาณันท์, 2556)

อย่างไรก็ตาม กรณีที่ อ.อ.ป. ประสงค์จะร่วมลงทุนในโครงการที่ริเริ่มและศึกษาความเป็นไปได้โดยเอกชน ในกิจการที่เอกชนทั่วไปสามารถประกอบกิจการได้อย่างเสรีมิใช่เป็นกิจการที่จำกัดว่าต้องเป็นกิจการของรัฐ รวมทั้งมิได้เป็นกิจการที่ต้องใช้ทรัพยากรธรรมชาติหรือทรัพย์สินของส่วนราชการ ไม่อยู่ในข่ายที่ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติร่วมทุน พ.ศ. 2535 ทั้งนี้ ตามแนววินิจฉัยของคณะกรรมการกฤษฎีกา เลขเสร็จที่ 15/2536





## 2. ข้อกำหนดเฉพาะประเภทธุรกิจ

การวางแผนการลงทุนในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้และการบริการต่อเนื่อง ธุรกิจบริการ และธุรกิจอื่นของ อ.อ.ป. มีข้อกำหนดหรือหลักเกณฑ์ตามกฎหมายเฉพาะที่กำหนดให้ผู้ประกอบกิจการต้องปฏิบัติ ซึ่งนอกจากข้อจำกัดอันเกิดจากปริมาณวัตถุดิบที่อาจลดลงจากการถูกจำกัดสิทธิในการใช้ประโยชน์พื้นที่สวนป่าโครงการที่ 2-4 ดังกล่าวแล้ว มาตรการควบคุมการค้าไม้ของกลุ่มสหภาพยุโรปภายใต้แผนปฏิบัติการบังคับใช้กฎหมายป่าไม้ธรรมชาติและการค้า (FLEGT) ของสหภาพยุโรปที่เพิ่งเริ่มมีผลบังคับใช้เมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ. 2556 เป็นนโยบายด้านอุปสงค์ในการปกป้องป่าไม้ (Demand Side Management) มาตรการดังกล่าวกำหนดให้ผู้นำเข้าไม้ในสหภาพยุโรปที่นำเข้าไม้ทุกชนิดจากประเทศที่ยังไม่ได้เจรจา VPA เพื่อหยุดการค้าไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ที่ผิดกฎหมายกับสหภาพยุโรปจะต้องปฏิบัติตามระบบ Due Diligence โดยการเก็บข้อมูลแหล่งที่มาและพื้นที่ซึ่งเป็นแหล่งที่ไม้ถูกโค่น

ในส่วนของไม้ยางพารา มาตรการดังกล่าวจะทำให้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ในจีนและอาเซียนมีความต้องการใช้ไม้ที่ถูกกฎหมาย เพื่อผลิตเฟอร์นิเจอร์ส่งออกไปยังตลาดสหภาพยุโรปเพิ่มขึ้นประมาณ 4 ล้านลูกบาศก์เมตร จากประมาณการขององค์การกองทุนสัตว์ป่าโลก (WWF) ในปี ค.ศ. 2008 พบว่า สหภาพยุโรปนำเข้าไม้เถื่อนราว 26 ถึง 31 ล้านลูกบาศก์เมตร หรือคิดเป็น ราว 16-19% ของปริมาณการนำเข้าไม้ทั้งหมด โดยราว 4 ล้านลูกบาศก์เมตร เป็นการนำเข้าผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ที่ทำจากไม้เถื่อนในจีนและอาเซียน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า เพื่อที่จะรักษาตลาดเฟอร์นิเจอร์ในสหภาพยุโรป อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ในจีนและอาเซียนจะมีความต้องการใช้ไม้ที่ถูกกฎหมายเพื่อทดแทนไม้เถื่อนราว 4 ล้านลูกบาศก์เมตร โดยความต้องการที่เพิ่มขึ้นดังกล่าวจะทำให้ความต้องการใช้ไม้ยางพาราปรับตัวสูงขึ้นซึ่งจะส่งผลดีต่อธุรกิจแปรรูปไม้ยางพาราไทย ([www.scb.co.th](http://www.scb.co.th))

ดังนั้น อ.อ.ป. ควรเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับระบบการออกใบรับรองแหล่งที่มาและความถูกต้องตามกฎหมาย พร้อมกับลงทุนวิจัยพัฒนาพันธุ์ยางที่ให้ทั้งไม้และน้ำยางในอัตราที่เพิ่มขึ้น อันจะเป็นการเพิ่มโอกาสในการขยายอุปทานไม้ยางพาราให้แก่ธุรกิจในอนาคต

### อุตสาหกรรมแปรรูปน้ำยาง

#### ข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมในขั้นตอนก่อนขออนุญาตและการขออนุญาตตั้งโรงงาน

ในการลงทุนจัดตั้งโรงงานผลิตน้ำยางของ อ.อ.ป. นอกจากต้องคำนึงถึงข้อกำหนดและขั้นตอนการพิจารณาตามพระราชบัญญัติร่วมทุน พ.ศ. 2535 ตามที่กล่าวมาข้างต้นแล้วยังต้องคำนึงถึงข้อกำหนดของกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีประเด็นพิจารณาว่าโครงการจัดตั้งโรงงานผลิตน้ำยางของ อ.อ.ป. เป็นโครงการหรือกิจการที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนอย่างรุนแรงทั้งทางด้านคุณภาพสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติและสุขภาพตามประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับการกำหนดประเภท ขนาด และวิธีปฏิบัติสำหรับโครงการหรือกิจการที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนอย่างรุนแรง ทั้งทางด้านคุณภาพสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติและสุขภาพ หรือเป็นโครงการตามบัญชีท้ายประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เรื่อง กำหนดประเภทและขนาดของโครงการหรือกิจการซึ่งต้องจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบปฏิบัติ และแนวทางการจัดทำรายงานการวิเคราะห์



**ผลกระทบสิ่งแวดล้อม** ซึ่งกำหนดให้โครงการหรือกิจการของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือโครงการร่วมกับเอกชน ซึ่งต้องเสนอขอรับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี ให้เสนอรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมในชั้นก่อนขออนุมัติต่อคณะรัฐมนตรีหรือไม่

จากการพิจารณาเบื้องต้น โครงการหรือกิจการผลิตน้ำยางไม่เป็นโครงการหรือกิจการที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนอย่างรุนแรง ทั้งทางด้านคุณภาพสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติและสุขภาพหรือเป็นโครงการตามบัญชีท้ายประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมซึ่งต้องจัดทำรายงาน การวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้รายละเอียดที่ตั้งและขนาดของโครงการเป็นข้อเท็จจริงที่ต้องพิจารณาต่อไป

อย่างไรก็ตามการจัดตั้งโรงงานผลิตน้ำยางต้องได้รับอนุญาตจากทางราชการตามกฎหมายและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- พระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535
- พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535
- พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535
- พระราชบัญญัติรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง พ.ศ. 2535 เฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
- พระราชบัญญัติการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2535

#### **ต้นทุนการผลิตกรณีของค่าภาคหลวงน้ำยางพารา**

โดยที่น้ำยางพาราเป็นของป่าตามนิยามมาตรา 4 (7) ของพระราชบัญญัติป่าไม้ พ.ศ. 2484 ในการเก็บน้ำยางพาราซึ่งเป็นของป่าจากสวนป่าของ อ.อ.ป. ทุกโครงการที่อยู่ในเขตป่าสงวนแห่งชาติ กฎกระทรวงฉบับที่ 1107 (พ.ศ. 2528) ออกตามความใน พระราชบัญญัติ ป่าสงวนแห่งชาติ พ.ศ. 2507 กำหนดให้ อ.อ.ป. ต้องยื่นขออนุญาตเก็บหาของป่าต่อกรมป่าไม้ เมื่อได้รับอนุญาตแล้ว อ.อ.ป. ต้องชำระค่าภาคหลวงและค่าบำรุงป่าสำหรับน้ำยางพาราที่เก็บได้ตามกฎกระทรวงฉบับที่ 1221 (พ.ศ. 2531) ออกตามความใน พระราชบัญญัติ ป่าสงวนแห่งชาติ พ.ศ. 2507 ซึ่งถือเป็นต้นทุนการผลิตสำหรับโครงการจัดตั้งโรงงานผลิตน้ำยางของ อ.อ.ป.

การลดอัตราค่าภาคหลวงน้ำยางพาราอาจทำได้โดยการแก้ไขกฎกระทรวงฉบับที่ 1221 (พ.ศ.2531) ดังกล่าว ซึ่งเมื่อต้นปี พ.ศ. 2556 กรมป่าไม้ได้ตั้งคณะทำงานพิจารณาปรับปรุงร่างกฎกระทรวงกำหนดอัตราค่าธรรมเนียม ค่าภาคหลวง ค่าภาคหลวงสำหรับของป่า และค่าบำรุงป่า ศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดอัตราค่าธรรมเนียม ค่าภาคหลวง ค่าภาคหลวงสำหรับของป่า และค่าบำรุงป่า ในเขตป่าสงวนแห่งชาติให้เหมาะสม



## ธุรกิจบริการ

**การท่องเที่ยว** เป็นธุรกิจที่ อ.อ.ป. เพิ่งจะเริ่มดำเนินการหลังจากการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2533 เป็นต้นมา ยังทำรายได้ให้ อ.อ.ป. ไม่มากนัก หาก อ.อ.ป. จะขยายการลงทุนด้วยการประกอบธุรกิจท่องเที่ยวเต็มรูปแบบ อาจต้องขออนุญาตประกอบกิจการดังต่อไปนี้

1. **การขออนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์** ซึ่ง อ.อ.ป. ไม่ได้รับยกเว้นตามมาตรา 6 พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551 ซึ่งยกเว้นไม่บังคับเฉพาะการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และกิจการซึ่งต้องได้รับอนุญาตตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมกิจการฮัจจ์เท่านั้น การพิจารณาร่วมลงทุนกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เพื่อให้ได้รับยกเว้นตามมาตรา 6 จึงเป็นเรื่องที่ควรพิจารณา

(คณะรัฐมนตรีเคยมีมติอนุมัติหลักการร่างกฎกระทรวง ฉบับที่ .. (พ.ศ. ....) ออกตามความในพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2535 (กำหนดให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการยกเว้น ไม่อยู่ในบังคับของพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2535) ตามที่สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเสนอ และให้ส่งสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจพิจารณาแล้วดำเนินการต่อไป แต่ดูเหมือนจะไม่มีผลการดำเนินการใด ๆ ต่อ)

## 2. การขออนุญาตประกอบกิจการโรงแรม

ทั้งนี้ โดยที่ “โรงแรม” ตาม พระราชบัญญัติ โรงแรม พ.ศ. 2547 หมายความว่า สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน ทั้งนี้ ไม่รวมถึง

(1) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือเพื่อการกุศล หรือการศึกษา ทั้งนี้ โดยมีใช่เป็นการหาผลกำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกัน

หาก อ.อ.ป. ประสงค์จะประกอบธุรกิจเพื่อแสวงหาผลกำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกันโดยไม่ขออนุญาตประกอบกิจการโรงแรม ต้องจำกัดจำนวนห้องพักในอาคารเดียวกันหรือหลายอาคารรวมกันไม่เกินสี่ห้อง และมีจำนวนผู้พักรวมกันทั้งหมดไม่เกินยี่สิบคน

## การศึกษากฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของรัฐวิสาหกิจประกอบการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของ อ.อ.ป.

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของรัฐวิสาหกิจ ที่สำคัญได้แก่ พ.ร.บ. คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ.แรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 และ พ.ร.บ. จัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน พ.ศ. 2522



การพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของ อ.อ.ป. ตามแผน ฯ อาจมีผลกระทบต่ออัตรากำลังคน  
ในลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. การฟื้นสภาพการปฏิบัติงานโดยการยุบเลิกหน่วยงานหรือตำแหน่ง กรณีการปรับปรุง  
โครงสร้างองค์กรโดยมีผลให้ต้องยุบเลิกบางหน่วยงานหรือบางตำแหน่งนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องพิจารณาข้อกำหนด  
เกี่ยวกับการฟื้นสภาพการปฏิบัติงานของอ.อ.ป. ว่ามีข้อกำหนดให้การยุบเลิกตำแหน่งเป็นกรณีที่ทำให้ฟื้นสภาพการ  
ปฏิบัติงานหรือไม่ หากไม่มีข้อกำหนดให้การยุบเลิกตำแหน่งเป็นกรณีที่ทำให้ฟื้นสภาพการปฏิบัติงานไว้ก็ไม่  
สามารถให้พนักงานในตำแหน่งนั้นฟื้นสภาพได้

2. การโยกย้ายเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน (Job Description) เป็นการเปลี่ยนแปลงข้อตกลง  
เกี่ยวกับสภาพการจ้างตามมาตรา 6 พ.ร.บ. แร่งงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 จึงควรพิจารณาว่าข้อบังคับ  
ของ อ.อ.ป. มีข้อกำหนดเกี่ยวกับวิธีการ ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างไว้หรือไม่ อย่างไร  
เพื่อดำเนินการตามวิธีการที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ

หากข้อบังคับไม่มีวิธีการว่าด้วยการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างไว้เป็นการ  
เฉพาะ โดยทั่วไปแล้วการแก้ไขเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างที่เป็นคุณยิ่งกว่าสามารถกระทำได้ แต่หากการ  
เปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างนั้นไม่เป็นคุณแก่ลูกจ้าง ต้องได้รับความยินยอมจากลูกจ้าง และต้องไม่เป็นการถ่วง  
แก้งหรือก่อให้เกิดภาระแก่ลูกจ้างเกินควร



### ส่วนที่ 3 วิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน

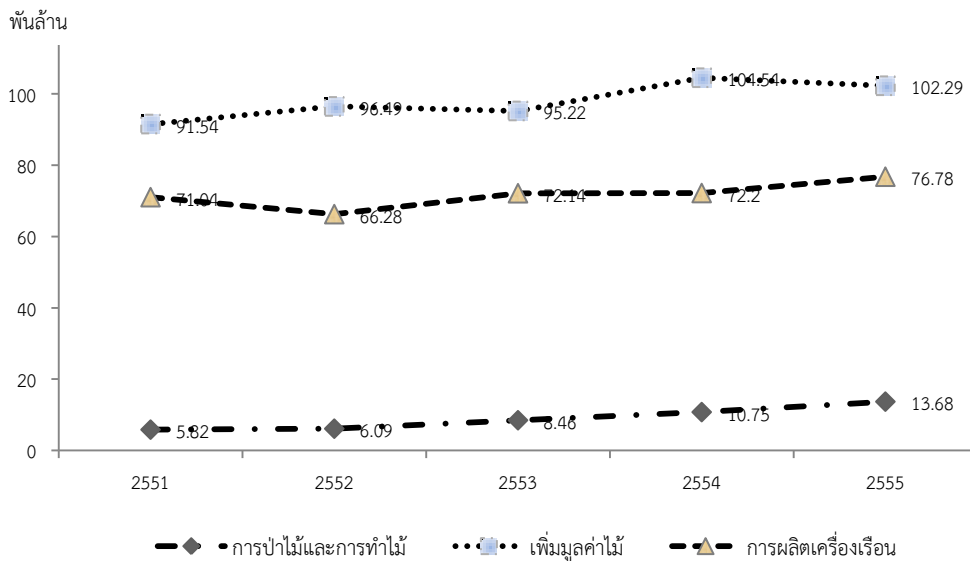
#### 1. การศึกษาภาพรวมการแข่งขันของอุตสาหกรรมป่าไม้ และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับไม้ รวมถึงการวิเคราะห์สถานะขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ในอุตสาหกรรม และโอกาสทางการตลาด

##### 1.1 การศึกษาภาพรวมการแข่งขันของอุตสาหกรรมป่าไม้ และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับไม้

เมื่อพิจารณาขนาดสินทรัพย์ของกลุ่มอุตสาหกรรม 3 กลุ่ม คือกลุ่มธุรกิจป่าไม้และการทำไม้ เปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมแปรรูปไม้หรืออุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องของอุตสาหกรรมการทำไม้พื้นฐาน คือ อุตสาหกรรมแปรรูปไม้แผ่น และกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องเรือน พบว่ากลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้และอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องเรือน มีขนาดใหญ่กว่าธุรกิจป่าไม้และการทำไม้ประมาณ 7 เท่า และ 5 เท่าตามลำดับ นั่นคือ ณ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2555 ขนาดของอุตสาหกรรมพื้นฐานการป่าไม้และการทำไม้ มีค่าประมาณ 14,000 ล้านบาท ในขณะที่ขนาดของอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง คืออุตสาหกรรมแปรรูปไม้มีมูลค่าประมาณ 102,000 ล้านบาท และอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องเรือนมีมูลค่าประมาณ 77,000 ล้านบาท ดังแสดงในแผนภาพที่ 3.1

แผนภาพที่ 3.1

สินทรัพย์ของกลุ่มอุตสาหกรรมการป่าไม้และการทำไม้ อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ และอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องเรือน

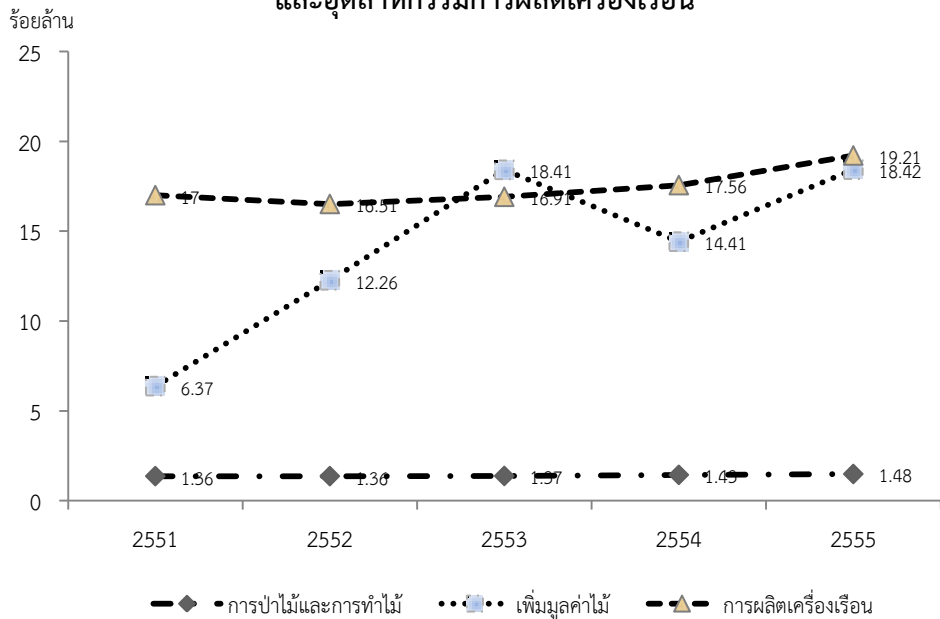


ที่มา: BOL

หากพิจารณาระดับกำไรสุทธิเปรียบเทียบของทั้ง 3 กลุ่มอุตสาหกรรม พบว่าตั้งแต่ พ.ศ. 2551-2555 กลุ่มอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องมีกำไรสุทธิสูงกว่าอุตสาหกรรมทำไม้พื้นฐานประมาณ 12-13 เท่า โดยกำไรของกลุ่มอุตสาหกรรมพื้นฐานการทำไม้มีมูลค่าประมาณ 148 ล้านบาท ในขณะที่กำไรของกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้มีมูลค่าประมาณ 1,840 ล้านบาท และกำไรของกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องเรือนมูลค่าประมาณ 1,900 ล้านบาท จากแผนภาพที่ 3.2 ทำให้สามารถสรุปได้ว่ามูลค่ากำไรที่สูงกว่าของกลุ่มอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง เป็นผลมาจากการกำหนดราคาที่สูงกว่า และการควบคุมต้นทุน รวมทั้งค่าใช้จ่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า



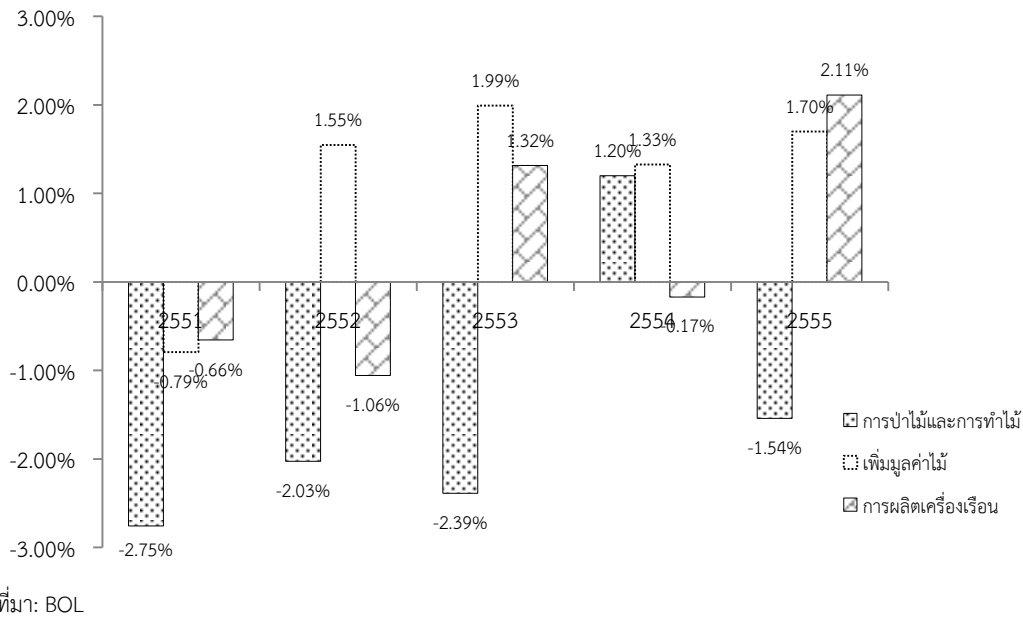
แผนภาพที่ 3.2  
 กำไรสุทธิของกลุ่มอุตสาหกรรมป่าไม้และการทำไม้ อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้  
 และอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องเรือน



ที่มา: BOL

แผนภาพที่ 3.3 แสดงอัตรากำไรสุทธิของทั้ง 3 กลุ่มอุตสาหกรรม ระหว่างปี 2551-2555 พบว่ากลุ่มธุรกิจป่าไม้และการทำไม้มีอัตรากำไรสุทธิเป็นลบหรือมีอัตรขาดทุนสุทธิ 4 ปีจากทั้งหมด 5 ปี โดยมีอัตรขาดทุนสุทธิระหว่าง 2%-3% มีเพียงปี 2554 ที่มีอัตรากำไรสุทธิประมาณ 1.20% เป็นที่น่าสังเกตว่าอัตรากำไรสุทธิของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องเรือนมีผลประกอบการที่เป็นลบ 3 ปี ใน 5 ปี แต่มีระดับอัตรขาดทุนสุทธิประมาณ 1% และมีอัตรผลกำไรสุทธิในปี 2553 ที่ 1.32% และปี 2555 ที่ 2.11% ในขณะที่อัตรากำไรสุทธิของกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ มีระดับค่อนข้างคงที่ โดยมีระดับอัตรากำไรสุทธิตั้งแต่ปี 2552-2555 ประมาณ 2% และมีอัตรากำไรสุทธิสูงกว่ากลุ่มธุรกิจป่าไม้และการทำไม้ประมาณ 200% ในปี 2555

**แผนภาพที่ 3.3**  
**อัตรากำไรสุทธิอุตสาหกรรมป่าไม้และการทำไม้ อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้**  
**และอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องเรือน**



**1.2 การวิเคราะห์สถานะของ อ.อ.ป. ในอุตสาหกรรม และโอกาสทางการตลาด**

ปัจจุบัน อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจหลักในสินค้า 4 ประเภท คือ ไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส ไม้ยางพารา และ น้ำยางพารา โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ในสินค้าแต่ละประเภท ดังนี้

**ไม้สัก** มูลค่าที่แน่นอนในการอุปโภคไม้สักของประเทศไทยไม่ปรากฏแน่ชัด แต่จากข้อมูลพบว่า อ.อ.ป.เป็นแหล่งเพาะปลูกและผลิตไม้สักรายใหญ่ของประเทศ ธุรกิจไม้สักที่ทาง อ.อ.ป. ดำเนินกิจการอยู่นั้น จะเน้นไปที่การขายไม้ซุงท่อนภายในประเทศ ในขณะที่การนำมาแปรรูปเป็นสินค้าอื่นๆ นั้นยังมีปริมาณน้อยอยู่

**ตารางที่ 3.1**  
**รายได้จากการขายไม้สักของ อ.อ.ป. ในปี พ.ศ. 2555**

	ลบ.ม.	ล้านบาท	เฉลี่ยรายได้ต่อ ลบ.ม.
การจำหน่ายไม้ซุงป่าตามนโยบายรัฐ	99.23	4.96	49,984.88
การจำหน่ายไม้แปรรูปสวนป่า	784.31	23.62	30,115.65
การจำหน่ายไม้สวนป่า	57,518.26	517.98	9,005.48

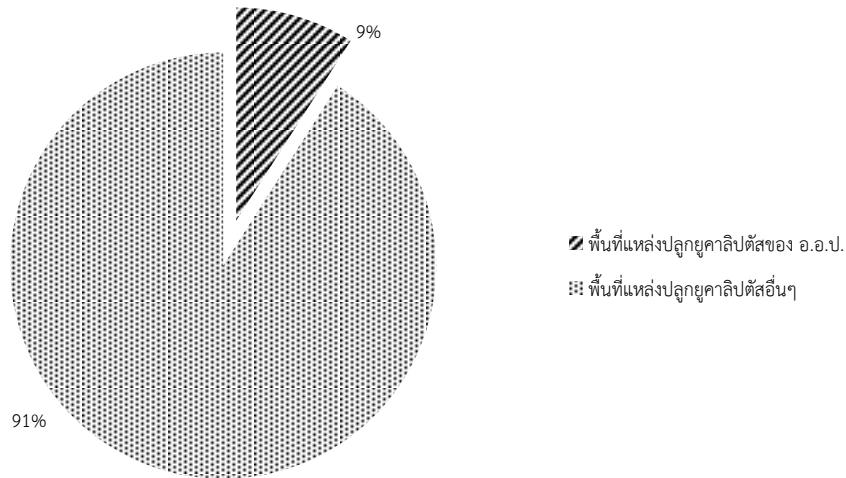
ที่มา: รายงานประจำปี 2555 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 3.1. แสดงรายได้จากการขายไม้สักของ อ.อ.ป. ในปี พ.ศ. 2555 พบว่า รายได้เฉลี่ยต่อลูกบาศก์เมตรของไม้ซุงสักที่ อ.อ.ป. ขายได้นั้น ต่ำกว่ารายได้เฉลี่ยของการจำหน่ายไม้สักแปรรูปสวนป่า และการจำหน่ายไม้สักสวนป่า

ขณะที่ในปี พ.ศ. 2555 อ.อ.ป. มีพื้นที่เพาะปลูกไม้ยูคาลิปตัสประมาณ 248,000 ไร่ คิดเป็นประมาณ 9% ของพื้นที่ปลูกไม้ยูคาลิปตัสทั้งประเทศที่มีประมาณ 2,750,000 ไร่ ดังแสดงได้ตามแผนภาพที่ 3.4



แผนภาพที่ 3.4  
พื้นที่เพาะปลูกยูคาลิปตัสของ อ.อ.ป. ในปี พ.ศ. 2555



ที่มา: รายงานภาพรวม อ.อ.ป. เสนอ รมว.วิเชษฐ์ เลขมทงศร 7 ส.ค. พ.ศ. 2556 และ รายงานเรื่องการนำเคลื่อนที่ไม้ การไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ในประเทศไทย โดย European Forest Institution เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2555

ข้อมูลที่น่าสนใจประการหนึ่งคือ การปลูกไม้ยูคาลิปตัสของประเทศไทย ประสบปัญหาในประเด็นผลผลิตต่อไร่ต่ำ คือประมาณ 10 -15 ต้นต่อไร่ นอกจากนี้ยังให้การผลิตเยื่อในปริมาณที่ต่ำอีกด้วย ดังนั้นแม้ว่าอุปสงค์กระดาษเพิ่มขึ้นทุกปี ผู้ผลิตและจำหน่ายยูคาลิปตัสให้แก่โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเยื่อกระดาษก็ยังคงผลตอบแทนไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน ในทางตรงข้ามอุตสาหกรรมไม้ยูคาลิปตัสมีช่องทางที่หลากหลายในการแปรรูปเป็นสินค้าชนิดอื่นๆ เช่น ทำเครื่องเรือน ทำพื้นผาถ่าน ทำชิ้นไม้อัด แผ่นปาร์ติเคิล แผ่นพื้นไม้ และปาร์เกต์ เป็นต้น ซึ่งล้วนแต่ให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าการจำหน่ายไม้ยูคาลิปตัสโดยไม่ผ่านการแปรรูป

รายได้จากการแปรรูปไม้ยูคาลิปตัส (จากไม้ซุง) เป็นชิ้นไม้สับและเยื่อไม้ นั้น มีความน่าสนใจ กล่าวคือ ในปี พ.ศ. 2555 อ.อ.ป. ผลิตไม้ยูคาลิปตัสออกขายได้ 43,721 ต้น มีรายได้จากไม้ยูคาลิปตัสประมาณ 38.10 ล้านบาท<sup>1</sup> ในขณะที่การแปรรูปไม้ยูคาลิปตัสเป็นชิ้นไม้สับนั้น ไม้ยูคาลิปตัส 2.2 ต้น นำมาผลิตเป็นชิ้นไม้สับได้ 1 ต้น ราคาชิ้นไม้สับประมาณตันละ 3,000 บาท และการแปรรูปไม้ยูคาลิปตัสเป็นเยื่อไม้ นั้น ไม้ยูคาลิปตัส 4.5 ต้น สามารถนำมาผลิตเยื่อไม้ได้ 1 ต้น ราคาเยื่อไม้ประมาณตันละ 17,000 บาท

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปเป็นตารางแสดงการประเมินรายได้จากไม้ซุงยูคาลิปตัส 1 ต้น ในรูปแบบต่างๆ ดังแสดงในตารางที่ 3.2 ซึ่งพบว่า การจำหน่ายไม้ยูคาลิปตัสในรูปไม้ซุง สร้างรายได้เฉลี่ยต่ำสุด

<sup>1</sup> รายงานประจำปี 2555 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



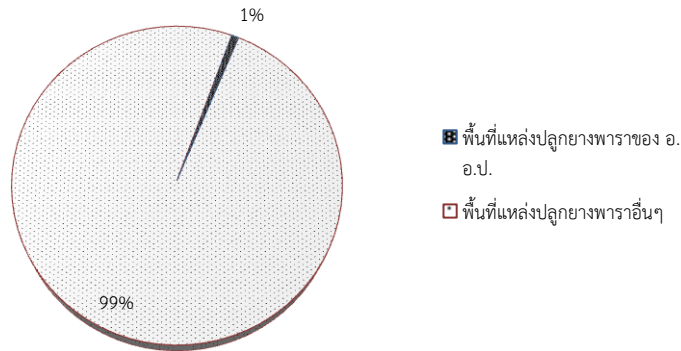
### ตารางที่ 3.2 การประเมินรายได้จากไม้ซุงยุคาลิปตัส 1 ต้น ในรูปแบบต่างๆ

	ไม้ซุง1ต้นผลิตได้ (ตัน)	รายได้ต่อต้นของแต่ละสินค้า (บาท)	รายได้ต่อไม้ซุง1ต้น (บาท)
ไม้ซุง	1	822	822
ชิ้นไม้สับ	0.454	3,000	1,362
เยื่อไม้	0.222	17,000	3,774

ที่มา รายงานภาพรวม อ.อ.ป. เสนอ รมว.วิเชษฐ์ เกษมทองศรี 7 ส.ค. พ.ศ. 2556 และ [www.charcoal.snmcenter.com/charcoalthai/yuka.php](http://www.charcoal.snmcenter.com/charcoalthai/yuka.php)

ไม้ยางพารา อ.อ.ป. ครอบครองสวนป่ายางพาราประมาณ 90,000 ไร่ คิดเป็น 0.72% ของพื้นที่ปลูกยางพารารวมทั้งประเทศที่มีอยู่ประมาณ 12,500,000 ไร่ ดังแสดงในแผนภาพที่ 3.5

### แผนภาพที่ 3.5 พื้นที่ปลูกยางพารา



ที่มา: รายงานภาพรวม อ.อ.ป. เสนอ รมว.วิเชษฐ์ เกษมทองศรี 7 ส.ค. พ.ศ. 2556 และ รายงานเรื่องการนำเคลื่อนที่ไม้ การไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ในประเทศไทย โดย European Forest Institution เดือน กรกฎาคม พ.ศ.2555

รายได้ของ อ.อ.ป. ที่เกิดจากไม้ยางพารานั้น ไม่ปรากฏเป็นที่แน่ชัด หากแต่เชื่อว่า อ.อ.ป.จำหน่ายไม้ยางพาราในรูปไม้ซุง โดยไม่มีการแปรรูปเพื่อจำหน่ายแต่อย่างใด ทั้งนี้ไม้ยางพารานั้น สามารถแปรรูปเป็นสินค้าต่างๆ เช่น แผ่นไม้อัด ไม้ปาร์เกต์ ไม้พื้น ไม้นั่งร้าน ไม้เสาเข็ม เชื้อเพลิงเช่นฟืนหรือถ่าน ตลอดจนผลิตภัณฑ์เครื่องเรือนต่างๆ ซึ่งหากอ้างอิงรายได้เฉลี่ยจากการขายไม้ยางพาราแบบเป็นไม้ซุง และขายเป็นไม้แปรรูป สามารถอ้างอิงจากการส่งออกไม้ยางพารา ในปี พ.ศ. 2553 ดังแสดงในตารางที่ 3.3 ซึ่งพบว่า การจำหน่ายไม้ยางพาราในรูปไม้ท่อนให้ผลตอบแทนต่ำกว่าการจำหน่ายไม้ยางพาราแปรรูปเป็นอย่างมาก

### ตารางที่ 3.3 การส่งออกไม้ยางพาราท่อนและไม้ยางพาราแปรรูปในปี พ.ศ. 2553

	ลบ.ม.	บาท	เฉลี่ยรายได้ต่อ ลบ.ม.
ตัวเลขส่งออกไม้ยางพาราท่อน	766	1,429,579	1,866.29
ตัวเลขส่งออกไม้ยางพาราแปรรูป	2,105,315	17,154,497,506	8,148.19

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศกรมป่าไม้



**น้ำยางพารา** ธุรกิจน้ำยางพาราถือเป็นธุรกิจสำคัญอีกธุรกิจหนึ่งที่สร้างรายได้ให้แก่ อ.อ.ป. ซึ่งจากตารางที่ 3.4 แสดงสัดส่วนรายได้จากธุรกิจน้ำยางพาราต่อรายได้รวมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553-2555 พบว่า รายได้ที่มาจากธุรกิจน้ำยางพารามีสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับรายได้รวม จึงถือได้ว่าธุรกิจน้ำยางพาราเป็นธุรกิจหลักที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. มากที่สุด แต่ในช่วงที่ผ่านมา การที่ราคายางในตลาดโลกมีความผันผวนสูง และปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลด้านลบต่อรายได้ของ อ.อ.ป. เป็นอย่างมาก ตรงข้ามกับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์จากยางที่เติบโตขึ้นทุกปี เศรษฐกิจโลกมีความต้องการสินค้าที่ผลิตจากยางเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าการส่งออกในสัดส่วนสูงเมื่อเทียบกับการส่งออกรวมของประเทศ ภายใต้สถานการณ์ราคายางผันผวน ผู้ประกอบการหลายรายป้องกันความเสี่ยงจากการผันผวนของราคายางผ่านเครื่องมือทางการเงิน

### ตารางที่ 3.4

รายได้จากธุรกิจน้ำยางพาราเทียบกับรายได้รวมของ อ.อ.ป. ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553-2556

หน่วย: ล้านบาท

	2553	2554	2555	2556
รายได้ที่มาจากธุรกิจน้ำยางพารา	527.81	702.63	488.45	418.22
รายได้รวมของ อ.อ.ป.	1,531	1,780	1,863	1,562
คิดเป็นสัดส่วน	34.47%	39.47%	26.21%	26.77%

ที่มา: รายงานประจำปี 2555 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

จากภาพรวมดังที่ได้นำเสนอข้างต้นพบว่า อ.อ.ป. เผชิญปัญหาทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรดังต่อไปนี้

- ขาดความคล่องตัวในการจัดการ เนื่องจากกฎเกณฑ์ในหลายๆ ด้าน
- มุ่งเน้นไปที่ธุรกิจต้นน้ำ ซึ่งมีคู่แข่งจำนวนมาก และ อ.อ.ป. เป็นผู้ผลิตรายเล็กในตลาด ทำให้รายได้ของ อ.อ.ป. ขึ้นกับราคาตลาดเป็นสำคัญ
- ธุรกิจน้ำยางพาราเป็นอีกธุรกิจสำคัญที่สร้างรายได้ให้แก่องค์กร แต่มีความเสี่ยงสูงจากความผันผวนด้านราคาในตลาดโลก

● แม้อุตสาหกรรมหรือผู้บริโภคมีความต้องการไม้แต่ละประเภทเพิ่มขึ้น แต่การเพิ่มกำลังการผลิตในระยะสั้นของ อ.อ.ป. ทำได้ยาก เนื่องจากวัตถุดิบหลัก คือต้นไม้ซึ่งต้องใช้เวลานานในการปลูกและรอให้เติบโตกว่าจะนำมาใช้งานได้

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ทำให้สามารถพอสรุบแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ดังนี้

- ทำการศึกษาความเป็นไปได้ในการประกันความเสี่ยงราคายาง เพื่อลดผลกระทบจากความผันผวนของราคายาง
- ปรับตัวเข้าสู่ตลาดสินค้าไม้แปรรูป ซึ่งเพิ่มมูลค่าในตัวสินค้าสูงกว่าและมีตลาดรองรับมากกว่าตลอดจนสามารถเพิ่มอัตรากำไร (Profit Margin) ในการประกอบธุรกิจขององค์กรได้มากขึ้น
- กระจายความเสี่ยงขององค์กร ปัจจุบัน อ.อ.ป. พึ่งพิงธุรกิจน้ำยางพาราเป็นหลัก ซึ่งธุรกิจดังกล่าวมีปัจจัยเสี่ยงมาก การขยายห่วงโซ่การผลิต เน้นการแปรรูปและเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น จะช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ



## 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจหลักของ อ.อ.ป.

### 2.1 ธุรกิจป่าไม้ที่ดำเนินการขายไม้

#### 2.1.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ในธุรกิจป่าไม้ที่ดำเนินการขายไม้ซุง<sup>2</sup>

##### ● จุดแข็ง

อ.อ.ป. ถือกรรมสิทธิ์ป่าไม้สักทั้งหมด โดยมีพื้นที่สวนป่าประมาณ 1.12 ล้านไร่ เป็นที่ดินเอกสารสิทธิ์ 3,257 ไร่ ซึ่งสามารถขยายการลงทุนเพื่อสร้างสวนป่าเศรษฐกิจได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง อ.อ.ป. มีบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์สูงเกี่ยวกับการปลูกป่ามากกว่า 30 ปี รวมถึงมีสินทรัพย์และที่ดินกรรมสิทธิ์กระจายอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งสามารถนำมาพัฒนาให้เป็นประโยชน์เพิ่มมากขึ้นได้อย่างยั่งยืน

เมื่อเปรียบเทียบกับด้านคุณภาพของไม้สักกับคู่แข่งของ อ.อ.ป. เช่น ไม้สักนำเข้าจากแอฟริกาและสหรัฐอเมริกา พบได้ว่าไม้สักของ อ.อ.ป. มีความสวยงามและคุณภาพที่ดีกว่า โดยเฉพาะเมื่อนำไปแปรรูปทำเฟอร์นิเจอร์หรือสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ

##### ● จุดอ่อน

อ.อ.ป. ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ขาดองค์ความรู้ในเรื่องการตลาด โดยเฉพาะในเรื่องพฤติกรรมผู้บริโภค และกลยุทธ์ทางการตลาด บุคลากรยังขาดความรู้ความชำนาญในการประยุกต์ใช้แนวคิดทางการตลาด รวมถึงการขาดงบประมาณและบุคลากรทางด้านวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่มีพันธมิตรทางการค้าที่สนับสนุนธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. ได้อย่างครบวงจร

ในด้านการเงิน อ.อ.ป. ยังขาดเงินทุนเพื่อขยายการปลูกสร้างสวนป่า นอกจากนี้ในบางกรณีเมล็ดหรือเหง้าที่ใช้ในการเพาะปลูกไม่มีคุณภาพ ทำให้ได้ผลผลิตน้อย รวมถึงการเจริญเติบโตของไม้ใช้ระยะเวลาเวลานาน โตช้า ทำให้ได้ผลผลิตไม่ทันความต้องการของตลาด ประเด็นสำคัญอีกประการคือ อ.อ.ป. ไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและยุคสมัยที่เปลี่ยนไป

##### ● โอกาส

อ.อ.ป. สามารถต่อยอดทำธุรกิจขายไม้สักทั้งภายในและภายนอกประเทศ สามารถต่อยอดผลิตเฟอร์นิเจอร์ที่ผลิตจากไม้สักแท้ และต่อยอดทำธุรกิจสร้างบ้านไม้สักสำเร็จรูป นอกจากนี้ธุรกิจป่าไม้ของประเทศไทยนั้น เป็นธุรกิจมีความได้เปรียบทางด้านภูมิศาสตร์ มีสภาพภูมิอากาศมีภูมิประเทศ และสภาพพื้นที่ที่เหมาะสมมากกว่าประเทศอื่นๆ ทำให้การปลูกไม้สักนั้นได้ผลผลิตและคุณภาพที่ดีกว่า

<sup>2</sup> ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและความสามารถทางการแข่งขันของ อ.อ.ป. ในธุรกิจด้านต่างๆ ผ่านกรอบการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ Five Forces Model นั้น คณะที่ปรึกษาได้คำนึงถึงผลที่ได้จากการระดมความเห็นของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ตลอดจนการลงสังเกตพื้นที่ปฏิบัติการจริงแล้ว



### ตารางที่ 3.5 ผลิตภัณฑ์ไม้นำเข้าและส่งออกปี พ.ศ. 2555

รายการ	หน่วย	นำเข้า		ส่งออก		หน่วย	รายการ
		ปริมาณ	บาท	ปริมาณ	บาท		
ฟืน	กก.	18,756	629,736	40,021	542,244	Kg.	Fuelwood
ชิ้นไม้สับ	กก.	166,071,413	132,998,882	3,381,088,468	10,837,172,342	Kg.	Wood in chip or particles
ถ่านไม้	กก.	137,252,914	476,750,759	26,282,864	336,164,854	Kg.	Wood Charcoal
<b>ไม้ท่อน</b>	<b>ลบ.ม.</b>	<b>159,649</b>	<b>2,050,624,234</b>	<b>27,027</b>	<b>30,475,487</b>	<b>Cum.</b>	<b>Logs</b>
ไม้แปรรูป	ลบ.ม.	10,713,185	11,922,243,814	2,932,975	21,722,285,549	Cum.	Sawnwood
ไม้บาง	ลบ.ม.	19,937,025	836,839,124	1,249,134	111,824,602	Cum.	Veneer Sheets
แผ่นชั้นไม้อัด	กก.	4,932,089	113,978,959	1,106,604,180	8,717,110,521	Kg.	Particle Board
แผ่นใยไม้อัด	กก.	22,883,353	510,311,861	1,020,302,979	12,139,410,314	Kg.	Fibreboard
ไม้อัด	ลบ.ม.	15,196,520	4,234,660,424	973,006	464,177,701	Cum.	Flywood
แผ่นไม้ปูพื้น	กก.	2,031,692	251,612,363	393,109	523,930,058	Kg.	Flooring Panels
เฟอร์นิเจอร์ไม้	หน่วย	1,286,872	2,386,321,158	43,350,483	16,166,054,808	Unit	Wooden Furniture
ผลิตภัณฑ์ไม้อื่นๆ	กก.	17,076,171	894,633,024	17,877,508	1,330,259,641	Kg.	Other Wood Products

ที่มา: กรมศุลกากร

นอกจากนี้ความต้องการไม้ท่อนเพื่อเป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้าหรือบริการต่างๆ มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ จากการประมาณการของแผนแม่บทเพื่อพัฒนาการป่าไม้ในประเทศไทย (Thai Forestry Sector Master Plan) พบว่าความต้องการใช้ไม้ท่อนเพื่อเป็นวัตถุดิบมีปริมาณมากถึง 100 ล้านลูกบาศก์เมตร ในปี พ.ศ. 2560 ดังแสดงในตารางที่ 3.6

### ตารางที่ 3.6 การคาดการณ์ความต้องการไม้ท่อนเพื่อเป็นวัตถุดิบ

หน่วย: ล้านลูกบาศก์เมตร

ความต้องการ	2535	2540	2545	2550	2555	2560
<b>ผลิตภัณฑ์ไม้</b>						
- ไม้แปรรูปจากไม้เนื้อแข็ง	9.52	11.64	13.97	16.32	18.37	20.63
- ไม้ยางพาราแปรรูป	2.01	2.24	2.49	2.77	3.09	3.42
- ไม้อัดไม้บาง	1.10	1.44	1.82	2.18	2.56	3.04
- แผ่นใยไม้อัด	0.16	0.29	0.43	0.57	0.72	0.88
- แผ่นชั้นไม้อัด	0.35	0.56	0.83	1.13	1.49	1.93
- ไม้เสาเข็ม	1.90	1.90	1.90	1.90	1.90	1.90
- กระดาษแข็ง	7.21	11.42	16.86	22.75	29.63	37.93
<b>รวม</b>	<b>22.25</b>	<b>29.49</b>	<b>38.30</b>	<b>47.61</b>	<b>57.78</b>	<b>69.73</b>
<b>การบริโภคพลังงานจากไม้</b>						
- ถ่านสำหรับครัวเรือน	23.28	21.65	20.00	18.36	16.72	15.08
- ไม้ฟืนสำหรับอุตสาหกรรม	10.80	10.26	9.74	9.23	8.71	8.19
<b>รวม</b>	<b>43.75</b>	<b>41.00</b>	<b>38.37</b>	<b>35.77</b>	<b>33.15</b>	<b>30.53</b>
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>66.00</b>	<b>70.49</b>	<b>76.67</b>	<b>83.38</b>	<b>90.93</b>	<b>100.26</b>

ที่มา: Thai Forest Sector Master Plan



● อุปสรรค

ปัจจุบันกระแสการอนุรักษ์พันธุ์ไม้เพิ่มสูงขึ้น การประท้วงรักษาผืนป่าในประเทศไทย อาจเป็นเหตุขัดขวางการทำธุรกิจป่าไม้ นอกจากนี้ อ.อ.ป. ในฐานะรัฐวิสาหกิจ การดำเนินงานอยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับ และการกำกับควบคุมจากหน่วยงานของรัฐหลายแห่ง ซึ่งเป็นข้อจำกัดในการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ ทำให้ขาดความคล่องตัวและเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งกฎระเบียบที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่เอื้ออำนวยต่อธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ นอกจากนี้ อ.อ.ป. ขาดสิทธิในการจัดการสวนป่าและการใช้ประโยชน์ที่ดินสวนป่า ทำให้การดำเนินธุรกิจไม่สามารถจัดการและวางแผนการใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ พื้นที่ป่าไม้บางส่วนของ อ.อ.ป. มีปัญหาขัดแย้งกับชุมชน ทั้งยังมีปัญหาการลักลอบตัดไม้ นอกจากนี้สวนป่าของเอกชนเริ่มทยอยให้ผลผลิตออกมามากขึ้น ในอนาคตอาจทำให้มีคู่แข่งในตลาดไม้จากสวนป่าเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้ราคาตลาดของไม้จากสวนป่ามีแนวโน้มลดลง เนื่องจากปริมาณไม้ในตลาดมีมากขึ้น

เศรษฐกิจของประเทศโดยรวมได้รับผลกระทบจากต้นทุนค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้น เช่น ราคาพลังงาน และการปรับค่าจ้างของพนักงานและข้าราชการ เป็นต้น ทำให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายของ อ.อ.ป. มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่ามีผู้นำเข้าไม้จากประเทศเพื่อนบ้านและชายแดนที่ราคาต่ำกว่า ในจำนวนสูงที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 3.7 ซึ่งแสดงมูลค่าการนำเข้าไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ โดยปี พ.ศ. 2555 ประเทศไทยนำเข้าไม้ซึ่งมูลค่ากว่า 65.65 ล้านดอลลาร์สหรัฐ คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 19.28 จากปี พ.ศ. 2554 ทั้งนี้ในระยะเวลา 6 เดือนแรกของปี พ.ศ. 2556 ประเทศไทยนำเข้าไม้ซึ่งจากต่างประเทศมูลค่ากว่า 42.58 ล้านดอลลาร์สหรัฐ คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 21.60 จากช่วงเวลาเดียวกันของปี พ.ศ. 2555

ตารางที่ 3.7  
มูลค่าการนำเข้าไม้และผลิตภัณฑ์ไม้

หน่วย: ล้านดอลลาร์สหรัฐ

ผลิตภัณฑ์	2554	2555	2555				2556		2556
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q1-Q2
1. ไม้ซุง	55.04	65.65	18.41	16.58	19.09	11.57	21.34	21.24	42.58
YOY (%)	-12.38	19.28	67.97	60.81	-9.31	-9.04	15.92	28.11	21.60
QoQ (%)	-	-	44.73	-9.94	15.14	-39.39	84.44	-0.47	-
2. ไม้แปรรูป	343.40	381.36	94.14	96.91	92.17	98.14	90.64	81.59	172.23
YOY (%)	6.18	11.05	20.28	6.34	5.24	13.56	-3.72	-15.81	-9.85
QoQ (%)	-	-	8.93	2.94	-4.89	6.48	-7.64	-9.98	-
3. ไม้อัดและไม้วีเนียร์	166.18	178.55	42.34	45.29	42.26	48.66	48.25	44.85	93.10
YOY (%)	22.07	7.44	18.80	19.53	-12.14	9.23	13.96	-0.97	6.24
QoQ (%)	-	-	-4.96	6.97	-6.69	15.14	-0.84	-7.05	-
4. ผลิตภัณฑ์ไม้อื่นๆ	63.47	68.19	16.94	17.14	16.70	17.41	17.16	17.77	34.93
YOY (%)	28.90	7.44	28.43	13.36	-9.29	3.94	1.30	3.68	2.49
QoQ (%)	-	-	1.13	1.18	-2.57	4.25	-1.44	3.55	-
รวม	628.09	693.75	171.83	175.92	170.22	175.78	177.39	165.45	342.84
YOY (%)	9.88	10.45	24.46	13.90	-2.81	9.56	3.24	-5.95	-1.41
QoQ (%)	-	-	7.10	2.38	-3.24	3.27	0.92	-6.73	-

ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์โดยความร่วมมือจากกรมศุลกากร



## 2.1.2 การประเมินความสามารถทางการแข่งขันของ อ.อ.ป. ในธุรกิจป่าไม้ที่ดำเนินการขายไม้ซุงกับอุตสาหกรรมหรือคู่แข่งที่ดำเนินธุรกิจเดียวกันผ่าน Five Forces Model

- การแข่งขันจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันกับที่ อ.อ.ป. ดำเนินงานอยู่ (The Intensity of Competitive Rivalry)

การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมขายไม้ซุงไม่รุนแรงนัก เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรที่จำเป็นและมีจำกัด คือ พื้นที่ป่า และ ต้นไม้ ซึ่งทาง อ.อ.ป. นั้น มีพื้นที่สวนป่าถึง 244 แห่ง รวมพื้นที่ทั้งหมดกว่า 1.18 ล้านไร่ ซึ่งถือว่าค่อนข้างได้เปรียบคู่แข่งในอุตสาหกรรมในด้านกำลังการผลิตอยู่แล้ว นอกจากนี้สินค้ายังมีคุณลักษณะพิเศษ ไม่สามารถลอกเลียนหรือหาสินค้าอื่นทดแทนได้ง่ายนัก ปัจจุบันจึงไม่มีความเสี่ยงในระดับที่มีนัยสำคัญสำหรับ อ.อ.ป.

- อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตกับ อ.อ.ป. (The Bargaining Power of Suppliers)

อุตสาหกรรมขายไม้ซุง มีผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) ได้แก่ ผู้ดูแลต้นไม้ ซึ่งดูแลระบบการปลูกไม้ป่าต่างๆ แรงงานทั้งหมดที่ใช้ในการปลูกต้นไม้ พื้นที่ที่ใช้ในการปลูกป่า รวมไปถึงปุ๋ยและวัตถุติดต่างๆ ที่ใช้ในการปลูกต้นไม้ โดยภาพรวมนั้น ไม่มีแนวโน้มที่จะมีอำนาจต่อรองกับ อ.อ.ป. สูงนัก โดยสามารถวิเคราะห์ผู้ขายปัจจัยการผลิตด้านต่างๆ ของอุตสาหกรรมขายไม้ซุงดังนี้

- 1) ผู้ดูแลต้นไม้ ซึ่งดูแลระบบการปลูกไม้ป่าต่างๆ แรงงานทั้งหมดที่ใช้ในการปลูกต้นไม้ นั้น ทาง อ.อ.ป. ใช้บุคลากรภายในองค์กรหรือบุคลากรที่มีความสัมพันธ์อันดีกับ อ.อ.ป. มานาน นอกจากนี้องค์กรยังมีองค์ความรู้และผู้เชี่ยวชาญในระบบการปลูกสวนป่า ตลอดจนการดูแลต้นไม้ต่างๆ จำนวนมาก หากมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนบุคลากรก็ไม่มีผลต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป. มากนัก และไม่กระทบต่อประสิทธิภาพในการผลิตไม้ซุงออกสู่ตลาด

- 2) พื้นที่ที่ใช้ในการปลูกป่า เป็นผู้ขายปัจจัยการผลิตที่มีอำนาจต่อรองสำหรับผู้ประกอบการที่ต้องการทำธุรกิจนี้มากที่สุด เนื่องจากเป็นปัจจัยการผลิตหลักที่สำคัญ และต้องใช้ปริมาณมาก แต่เนื่องจาก อ.อ.ป. ถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินที่ใช้ปลูกป่าเศรษฐกิจรายใหญ่ของประเทศ ทำให้ปัจจัยนี้ไม่มีผลกระทบในเชิงลบมากนักสำหรับ อ.อ.ป. หากทาง อ.อ.ป. ไม่ได้ต้องการพื้นที่ในการปลูกป่าเพิ่มเติม

- 3) ปุ๋ยและวัตถุติด รวมถึงวัสดุต่างๆ ที่ใช้ในการปลูกต้นไม้ ปัจจัยการผลิตเหล่านี้หาได้ไม่ยาก มีผู้ขายจำนวนมาก และมีราคาตลาดที่ค่อนข้างแน่นอน ทำให้ประเด็นนี้ อ.อ.ป. มีอำนาจต่อรองกับผู้ขายปัจจัยการผลิตมาก

สรุปภาพรวมในหัวข้อนี้ อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตกับ อ.อ.ป. ไม่มีปัจจัยใดๆ ที่เป็นความเสี่ยงในระดับที่มีนัยสำคัญต่อความอยู่รอดของกิจการ

- อำนาจต่อรองของลูกค้าที่มีกับ อ.อ.ป. (The Bargaining Power of Customers)

ตลาดไม้ซุงมีผู้ขายรายใหญ่จำนวนไม่มาก และมีทรัพยากรที่ค่อนข้างจำกัด ถึงแม้ในการตั้งราคาขายของ อ.อ.ป. จำเป็นต้องตั้งราคาที่สามารถแข่งขันได้ โดยต้องคำนึงถึงคู่แข่งทั้งในประเทศและตลาดนำเข้าไม้จากนอกประเทศ รวมถึงเพื่อการส่งออกไม้ที่จำเป็นต้องตั้งราคาปลีกให้สามารถแข่งขันกับผู้ผลิตท้องถิ่นในต่างประเทศได้ อย่างไรก็ตามไม้ซุงนั้นมีความต้องการในตลาดสูง เนื่องจากอุปทานมีน้อย ผู้ซื้อสามารถนำไปใช้ผลิตสินค้าได้

หลายอย่าง ทั้งนำไปใช้ในการก่อสร้าง การผลิตเฟอร์นิเจอร์ รวมไปถึงผลิตภัณฑ์ไม้อื่นๆ ซึ่งตลาดเหล่านี้มีความต้องการมาก เติบโตดี อำนาจต่อรองของลูกค้าที่มีต่อ อ.อ.ป. นั้นจึงมีไม่มากนัก

- **ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนในผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. (The Threat of Substitute Products)**

เนื่องจากสินค้าไม้ท่อนซุง มักจะถูกซื้อเพื่อนำไปใช้ในการก่อสร้างและการผลิตเฟอร์นิเจอร์ ซึ่งในปัจจุบันวัสดุที่ใช้ทดแทนไม้มีหลายชนิด เช่น แผ่นยิปซัม แผ่นสมาร์ทบอร์ด ปาร์ติเคิลบอร์ด ไม้อัด MDF และวัสดุ PVC เป็นต้น ในปัจจุบันสินค้าเฟอร์นิเจอร์ใช้วัสดุอื่นมาทดแทนไม้ เนื่องจากมีความสวยงามมากกว่า แม้อาจไม่แข็งแรงทนทานเท่าไม้ สิ่งเหล่านี้เป็นภัยคุกคามต่ออุตสาหกรรมไม้ในระดับหนึ่ง แต่ก็ไม่ส่งผลกระทบต่อแรงกดดันเนื่องจากไม้ได้มีผลถึงขนาดทำให้ราคาตลาดของไม้นั้นต้องปรับตัวเปลี่ยนไปตามสินค้าทดแทนที่มีมากขึ้น

- **ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ในผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. (The Threat of the Entry of New Competitors)**

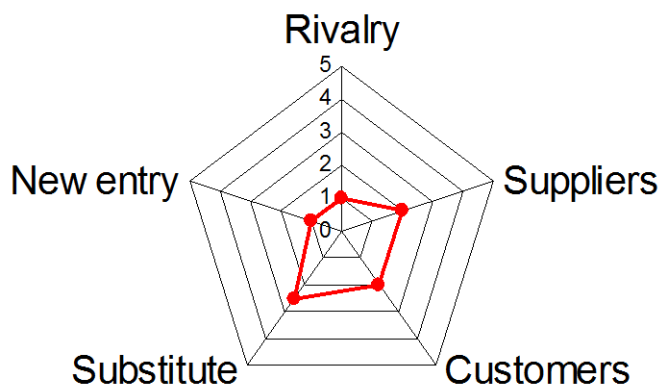
ดังที่ได้กล่าวข้างต้นในอุตสาหกรรมการขายไม้ซุงนั้นจำเป็นต้องมีทรัพยากรที่สำคัญคือ ที่ดินซึ่งต้องใช้ในการปลูกป่า ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีจำกัด จำเป็นต้องใช้การลงทุนสูง รวมถึงระยะเวลากว่าไม้จะเจริญเติบโตจนสามารถนำไปขายได้ และรวมไปถึงข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย ทำให้การเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่นั้นทำได้ยาก หรือหากจะเป็นคู่แข่งจากต่างประเทศที่มีพื้นที่ในการปลูกป่ามาก แต่การนำเข้าไม้นั้นก็ต้องมีต้นทุนต่างๆ ซึ่งการเข้ามาแข่งขันนั้นคงทำได้ไม่มากนัก อุตสาหกรรมนี้จึงไม่มีความน่ากังวลในเรื่องของภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่นัก

การประเมินความเสี่ยงผ่านกรอบการวิเคราะห์ Five Forces Model สามารถอธิบายด้วยแผนภาพ โดยค่า 0 ถึง 5 เรียงความเสี่ยงจากน้อยไปมาก ความเสี่ยงด้านใดเท่ากับ 0 นั่นคือ อ.อ.ป.มีความเสี่ยงในด้านนั้นน้อยมาก ความเสี่ยงด้านใดเท่ากับ 5 นั่นคือ ในด้านนั้น อ.อ.ป.เผชิญความเสี่ยงสูงมาก ทั้งนี้ Rivalry คือ ความเสี่ยงจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันกับที่ อ.อ.ป. ดำเนินงานอยู่ Suppliers คือ ความเสี่ยงของผู้ขายปัจจัยการผลิตกับ อ.อ.ป. Customers คือ ความเสี่ยงของลูกค้าที่มีกับ อ.อ.ป. Substitute คือ ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทนในผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. New Entry คือ ความเสี่ยงจากคู่แข่งรายใหม่ของ อ.อ.ป.

สรุปการประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆ ของธุรกิจขายไม้ซุงของ อ.อ.ป. ได้ดังแผนภาพที่ 3.6

แผนภาพที่ 3.6

การประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆของธุรกิจขายไม้ซุงของ อ.อ.ป



## 2.2 ธุรกิจแปรรูปไม้และผลิตภัณฑ์ไม้

### 2.2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ในธุรกิจแปรรูปไม้และผลิตภัณฑ์ไม้

- **จุดแข็ง**

ไม้แปรรูปที่ทำมาจากไม้สักปลูกเองของ อ.อ.ป. มีคุณภาพสูง สีและคุณภาพสามารถเทียบเคียงได้กับไม้สักที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ทั้งนี้ ไม้ที่ได้จากการปลูกสวนป่าของ อ.อ.ป. นั้น อยู่บนหลักการที่ว่า การทำสวนป่านั้นต้องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ อ.อ.ป. มีฐานลูกค้าประจำมากในระดับหนึ่ง

- **จุดอ่อน**

คุณภาพ ปริมาณ และราคาของผลิตภัณฑ์ที่แปรรูปไม้จาก อ.อ.ป. นั้น ไม่ได้มาตรฐานเท่าที่ควร มีคุณภาพไม่แน่นอน รวมถึงราคาไม่สอดคล้องกับราคาตลาด นอกจากนี้ในการผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้ของ อ.อ.ป. ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดส่งผลให้มีสินค้าคงคลังเหลือปริมาณมาก เครื่องจักรของ อ.อ.ป. มีสภาพเก่า ประสิทธิภาพต่ำทำให้ต้นทุนในการผลิตสูง วัตถุดิบไม้สักสวนป่าที่ อ.อ.ป. ผลิตได้นั้นน้อยกว่าที่ตลาดต้องการ นอกจากนี้ในการบริหารงานของ อ.อ.ป. ยังเผชิญข้อบังคับ ระเบียบปฏิบัติที่ไม่คล่องตัวจำนวนบุคลากร และแรงงานของ อ.อ.ป. ที่ใช้ในกระบวนการผลิตยังไม่เพียงพอ ขาดการทำการตลาดและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ขาดสภาพคล่องและเงินทุนในการซื้อเครื่องจักรใหม่

ตารางที่ 3.8 แสดงข้อมูลปริมาณไม้ที่ผลิตได้ในปี พ.ศ. 2555 ของ อ.อ.ป. ปัจจุบัน อ.อ.ป. ผลิตไม้แปรรูปได้เพียงประมาณ 27,000 ลูกบาศก์ฟุต ซึ่งต่ำกว่าความต้องการของตลาดมาก (รายละเอียดเพิ่มเติม ดูในส่วนการวิเคราะห์โอกาสในการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป.)

ตารางที่ 3.8  
ข้อมูลปริมาณไม้ที่ผลิตได้ปี พ.ศ. 2555

การผลิตไม้	หน่วย	ปริมาตร/จำนวน	ปริมาณ	หน่วย	รายการ
การผลิตไม้จากป่าธรรมชาติ					Production from Natural Forcesis
ไม้ซุง	ลบ.ม.	99.00	99.00	Cum.	Timber
ไม้ซุงกระยาเลย	ลบ.ม.	1,258.00	1,258.00	Cum.	Sawn Hardwood Timber
<b>รวม</b>	<b>ลบ.ม.</b>	<b>1,357.00</b>	<b>1,357.00</b>	<b>Cum.</b>	<b>Total</b>
การผลิตไม้แปรรูป					Production of Lumber
ไม้สักแปรรูป	ลบ.ฟ.	27,697.00	27,697.00	Cuf.	Teak Lumber
ไม้กระยาเลยแปรรูป	ลบ.ฟ.	431.00	431.00	Cuf.	Sawn Hardwood Lumber (nonteak)
<b>รวม</b>	<b>ลบ.ฟ.</b>	<b>28,128.00</b>	<b>28,128.00</b>	<b>Cuf.</b>	<b>Total</b>
การผลิตไม้สวนป่า					Production from Forest Plantations
ไม้สักตัดสายขยายระยะ	ลบ.ม.	57,518.26	57,518.26	Cum.	Thinning Teak Wood
ไม้กระยาเลยแปรรูป	ลบ.ม.	5,449.00	5,449.00	Cum.	Swan Hardwood Lumber (nonteak)
ไม้ยูคาลิปตัส	ตัน	43,721.50	43,721.50	Ton	Eucalyptus
น้ำยางพารา	ตัน	5,735.00	5,735.00	Ton	Rubber Latex

ที่มา: องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้





● โอกาส

ความต้องการไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้เพิ่มสูงขึ้น ทั้งจากจำนวนประชากรในประเทศและต่างประเทศที่เพิ่มขึ้น เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทยเติบโตดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในจังหวัดที่เป็นหัวเมืองใหญ่ของแต่ละภูมิภาคในประเทศไทยและจังหวัดต่างๆ ที่มีชายแดนให้ติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านตลอดจนการจัดทำข้อตกลงการค้าเสรีระหว่างรัฐบาลไทยกับรัฐบาลของประเทศคู่ค้าที่เพิ่มขึ้น ปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ส่งเสริมให้อ.อ.ป. มีโอกาสจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สูงขึ้น ซึ่งอาจทำได้โดยจัดจำหน่ายเองโดยตรงหรือจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนในประเทศไทย

ประเด็นสำคัญอีกประการ คือการที่ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ซึ่งจะเป็นการเพิ่มอุปสงค์ของไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้ให้แก่ อ.อ.ป. เป็นอย่างมาก เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจโลกที่ผันผวน ประเทศในแถบภูมิภาคตะวันตกกำลังเผชิญสถานการณ์เศรษฐกิจถดถอย การเติบโตของประเทศในอาเซียนตลอดจนประเทศอื่นๆ ในทวีปเอเชีย ยังคงสูงอยู่เมื่อเทียบกับภูมิภาคอื่นๆ ของโลก

นอกจากนี้จากการที่รัฐบาลไทยมีนโยบายเพิ่มการจับจ่ายใช้สอยให้มากขึ้น เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจในประเทศ นโยบายต่างๆ เหล่านี้เป็นการเพิ่มปริมาณเงินเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจ ทำให้อุปสงค์ของไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้จาก อ.อ.ป. เพิ่มสูงขึ้น ภาวะการเติบโตของภาคเศรษฐกิจที่สำคัญๆ เช่น ภาคก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ก็เป็นอีกปัจจัยที่เพิ่มโอกาสทางการตลาดให้แก่ไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้ของ อ.อ.ป.

อุปทานผลิตภัณฑ์ไม้แปรรูปที่ผลิตได้ในประเทศไทยยังไม่เพียงพอกับความต้องการในประเทศ ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 3.9 ซึ่งแสดงผลิตภัณฑ์ไม้นำเข้าและส่งออกปี พ.ศ. 2555 โดยพบว่าในปี พ.ศ. 2555 ประเทศไทยนำเข้าไม้แปรรูปสูงถึง 10,713,185 ลูกบาศก์เมตร คิดเป็นมูลค่ากว่า 11,000 ล้านบาท ประเด็นนี้นับเป็นโอกาสสำคัญของ อ.อ.ป. ในขณะที่เดียวกันตลาดส่งออกยังเปิดกว้างสำหรับไม้แปรรูปจาก อ.อ.ป. อีกมาก ในปี พ.ศ. 2555 ผู้ผลิตและผู้บริโภคในประเทศนำเข้าไม้แปรรูปจากประเทศไทยสูงถึง 2,932,975 ลูกบาศก์เมตร คิดเป็นมูลค่าสูงถึง 21,000 ล้านบาท

ตารางที่ 3.9  
ผลิตภัณฑ์ไม้นำเข้าและส่งออกปี พ.ศ. 2555

รายการ	หน่วย	นำเข้า		ส่งออก		หน่วย	รายการ
		ปริมาณ	บาท	ปริมาณ	บาท		
พืน	กก.	18,756	629,736	40,021	542,244	Kg.	Fuel wood
ชิ้นไม้สับ	กก.	166,071,413	132,998,882	3,381,088,468	10,837,172,342	Kg.	Wood in chip or particles
ถ่านไม้	กก.	137,252,914	476,750,759	26,282,864	336,164,854	Kg.	Wood Charcoal
ไม้ท่อน	ลบ.ม.	159,649	2,050,624,234	27,027	30,475,487	Cum.	Logs
ไม้แปรรูป	ลบ.ม.	10,713,185	11,922,243,814	2,932,975	21,722,285,549	Cum.	Sawn wood
ไม้บาง	ลบ.ม.	19,937,025	836,839,124	1,249,134	111,824,602	Cum.	Veneer Sheets
แผ่นชิ้นไม้อัด	กก.	4,932,089	113,978,959	1,106,604,180	8,717,110,521	Kg.	Particle Board
แผ่นใยไม้อัด	กก.	22,883,353	510,311,861	1,020,302,979	12,139,410,314	Kg.	Fibreboard
ไม้อัด	ลบ.ม.	15,196,520	4,234,660,424	973,006	464,177,701	Cum.	Fly wood
แผ่นไม้ปูพื้น	กก.	2,031,692	251,612,363	393,109	523,930,058	Kg.	Flooring Panels
เฟอร์นิเจอร์ไม้	หน่วย	1,286,872	2,386,321,158	43,350,483	16,166,054,808	Unit	Wooden Furniture
ผลิตภัณฑ์ไม้อื่นๆ	กก.	17,076,171	894,633,024	17,877,508	1,330,259,641	Kg.	Other Wood Products

ที่มา: กรมศุลกากร



โดยหากพิจารณาเฉพาะไม้สัก จากข้อมูลที่รายงานโดยกรมศุลกากร ในปี พ.ศ. 2555 ประเทศไทย นำเข้าไม้สักแปรรูปจากต่างประเทศจำนวน 45,558 ลูกบาศก์เมตร ดังแสดงในตารางที่ 3.10 ปริมาณและมูลค่าไม้ท่อนและไม้แปรรูปนำเข้าแยกรายชนิด พ.ศ. 2555

ตารางที่ 3.10  
ปริมาณและมูลค่าไม้ท่อนและไม้แปรรูปนำเข้าแยกรายชนิด พ.ศ. 2555

ชนิดไม้	ไม้ท่อน (Logs)		ไม้แปรรูป (Sawn-timber)		รวม		พันธุ์
	ลบ.ม.	บาท	ลบ.ม.	บาท	ลบ.ม.	บาท	
กระถินณรงค์	505	3,275,060	0	0	505	3,275,060	Wattle
กระบาก	0	0	14,835	80,496,490	14,835	80,496,490	Mersawa
คาร์เพอร์	0	0	12,007	166,915,812	12,007	166,915,812	Kapur
เคมพัส	0	0	30,393	333,357,751	30,393	333,357,751	Kempas
เครูอิง	0	0	52,151	520,357,476	52,151	520,357,476	Keruing
จงกอง	0	0	4,621	53,246,471	4,621	53,246,471	Jongkong
ชิงชันหรือ	0	0	62	714,641	62	714,641	Rosewood or Tamalin
เกตุแดง							
เชอร์รี่	0	0	339	7,240,764	339	7,240,764	Cherry
ตะเคียน	1,532	6,366,960	9,061	28,916,202	10,593	35,283,162	Merawan
เต็งและรัง	0	0	292,256	1,192,376,775	292,256	1,192,376,775	Siamese Sal and Burmese Sal
บีช	3,186	18,230,434	13,958	39,431,730	17,144	57,662,164	Beech
ประดู่	0	0	37,952	12,504,547	37,952	12,504,547	Padauk
มะค่า	0	0	61,684	39,734,443	61,684	39,734,443	Doussie
เมเปิล	0	0	944	20,848,097	944	20,848,097	Maple
ไม้ยาง	269	1,119,698	0	0	269	1,119,698	Keruing
ไม้สน	40,440	245,165,972	7,440,884	1,880,163,633	7,481,324	2,125,329,605	Coniferous
ไม้สัก	27,757	723,678,372	45,558	300,054,228	73,315	1,023,732,600	Teak
ยางพารา	1	2,517	364,620	119,780,757	364,621	119,783,274	Rubberwood
ยูคาลิปตัส	39	18,759	0	0	39	18,759	Eucalyptus
รามิน	0	0	2,135	1,295,758	2,135	1,295,758	Ramin
แอช	0	0	50,974	45,362,820	50,974	45,362,820	Ash
โอ๊ก	4,032	3,012,391	115,410	180,231,506	119,442	183,243,897	Oak
อื่นๆ	81,928	1,049,754,071	2,070,260	6,108,087,608	2,152,188	7,157,841,679	Other
<b>รวม</b>	<b>159,689</b>	<b>2,050,624,234</b>	<b>10,620,104</b>	<b>11,133,117,509</b>	<b>10,779,793</b>	<b>13,183,741,743</b>	<b>Total</b>

ที่มา: กรมศุลกากร



นอกจากนี้ จากเดิมที่ อ.อ.ป. ไม่ได้ส่งออกไม้สักแปรรูปไปยังต่างประเทศนั้น หาก อ.อ.ป. สามารถพัฒนาระบบการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ มีปริมาณไม้สักแปรรูปที่ผลิตได้อย่างสม่ำเสมอ ตลาดส่งออกไม้สักแปรรูปนับเป็นอีกโอกาสของ อ.อ.ป. ตามรายงานของกรมศุลกากร ในปี พ.ศ. 2555 มูลค่าไม้สักแปรรูปที่ประเทศไทยส่งออกเท่ากับ 104,164,605 บาท ดังแสดงในตารางที่ 3.11

ตารางที่ 3.11

ปริมาณและมูลค่าไม้ท่อนและไม้แปรรูปส่งออก แยกรายชนิด พ.ศ. 2555

ชนิดไม้	ไม้ท่อน (Logs)		ไม้แปรรูป (Sawn-timber)		รวม		Species
	ลบ.ม.	บาท	ลบ.ม.	บาท	ลบ.ม.	บาท	
กระถินเทพา	60	72,428	0	0	0	72,428	Manglum
เคมพ์ส	0	0	2	448,270	2	448,270	Kempas
เครูอิง	0	0	1	15,217	1	15,217	Keruing
ดาร์คเมอแรนติ ไลต์เรดเมอแรนติและเมอแรนติบาเคา	125	1,151,104	0	0	125	1,151,104	Dark Red Meranti, Light Red Meranti and Meranti Bakau
เต็งมาเลเซีย	0	0	1	74,795	1	74,795	Balau
เต็งและรัง	0	0	604	9,308,748	604	9,308,748	Siamese Sal and Burmese Sal
บีช	3,186	18,230,434	0	0	3,186	18,230,434	Beech
มาฮอกกานี	0	0	4	405	4	405	Mahogany (Swietenia spp.)
ไม้ขุมแพรก	0	0	1	120,000	1	120,000	Mengkulang
ไม้สน	40,440	245,165,972	5,700	151,081	46,140	245,317,053	Coniferous
ไม้สัก	27,757	723,678,372	612	104,164,605	28,369	827,842,977	Teak
ยางพารา	0	0	2,888,674	21,138,384,814	2,888,674	21,138,384,814	Rubberwood
ยูคาลิปตัส	7,500	200,115	0	0	7,500	200,115	Eucalyptus
วีโรลา อิมบูเอียและแบลซา	0	0	2	809	2	809	Virola, Imbuia and Balsa
แอช	0	0	480	4,739,759	480	4,739,759	Ash
อื่นๆ	81,928	1,049,754,071	36,795	464,832,146	118,723	1,514,586,217	Other
รวม	79,068	988,498,425	2,896,081	21,257,408,503	2,975,149	22,245,906,928	Total

ที่มา: กรมศุลกากร

● อุปสรรค

อ.อ.ป. เผชิญคู่แข่งทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นจำนวนมาก ตารางที่ 3.12 แสดงโรงงานไม้แปรรูปและโรงงานผลิตภัณฑ์ที่ได้จากไม้ พ.ศ. 2555 พบว่าคู่แข่งที่ดำเนินกิจการแปรรูปไม้ภายในประเทศมีจำนวนมากซึ่งกระจายอยู่ทั่วภูมิภาค คุณภาพของสินค้ามีความใกล้เคียงกัน ปัญหาราคาซื้อเพลิงที่เพิ่มสูงขึ้นทำให้ต้นทุนการผลิตของ อ.อ.ป. เพิ่มสูงขึ้น ในการผลิตสินค้าประเภทไม้แปรรูปเพื่อส่งออกไปยังต่างประเทศ พบว่าอุปสรรคสำคัญของผู้ผลิตไม้แปรรูปที่เผชิญ ได้แก่มาตรฐานในการกำหนดคุณภาพสินค้าของแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ปัญหาที่พบในบางครั้งคือ สินค้าถูกตีกลับเนื่องจากไม่มีคุณภาพ เช่นการติดเชื้อราในเนื้อไม้ เป็นต้น ปัจจุบัน อ.อ.ป. เผชิญกับผู้ผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้เป็นจำนวนมากที่มีความเข้มแข็งกว่า ทั้งในด้านเงินทุน เทคโนโลยี และความสามารถในการออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและรสนิยมของผู้บริโภค



**ตารางที่ 3.12**  
**โรงงานไม้แปรรูปและโรงงานผลิตภัณฑ์ที่ได้จากไม้ พ.ศ. 2555**

หน่วย: โรงงาน

รายการ	รวมทั้งหมด	จำนวนโรงงานแปรรูปไม้และโรงค้ำผลิตภัณฑ์ที่ได้จากไม้แยกตามภาค					
		กทม.	ภาคกลาง	ภาคเหนือ	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ภาคใต้	ภาคตะวันออก
โรงงานแปรรูปไม้โดยใช้เครื่องจักร (Sawmills)	518	38	90	29	73	274	14
โรงงานแปรรูปไม้โดยระบบ (Sawntimber by Man-power)	30	-	15	9	5	1	-
โรงงานแปรรูปไม้โดยใช้เครื่องจักรประดิษฐ์กรรม (Wood Working by Machinery)	3,717	1,030	1,289	569	374	392	63
โรงงานแปรรูปไม้โดยใช้แรงงานคนประดิษฐ์กรรม (Wood Working by Man power)	612	10	71	202	287	37	5
โรงงานผลิตเยื่อและกระดาษ (Pulp and Paper Mills)	3	-	3	-	-	-	-
โรงค้ำไม้แปรรูป (Sawn Timber Shop)	2,765	612	846	391	456	409	51
โรงค้ำสิ่งประดิษฐ์ (Wood Product Shop)	4,060	913	1,028	1,220	573	277	49
<b>รวมทั้งหมด (ราย)</b>	<b>11,705</b>	<b>2,603</b>	<b>3,342</b>	<b>2,420</b>	<b>1,768</b>	<b>1,390</b>	<b>182</b>

ที่มา: สำนักงานอนุญาต กรมป่าไม้

ไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้จำนวนมาก ที่จำหน่ายในประเทศไทยราคาถูกกว่าของ อ.อ.ป. เนื่องจากผู้ผลิต สามารถใช้ไม้ราคาถูกที่นำเข้ามาจากประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งในทัศนะของผู้บริโภคมีความสามารถทดแทนกันได้ นอกจากนี้ในปัจจุบันวัสดุภัณฑ์ทดแทนไม้ (ไม้เทียม) ได้ถูกคิดค้นและพัฒนาออกมาเป็นจำนวนมาก บริษัทผู้ผลิตสินค้าต่างๆ นิยมใช้ทดแทนไม้จริง เนื่องจากราคาถูกกว่า ภายใต้ความชำนาญด้านการออกแบบ การตลาด และการผลิต ทำให้ตลาดของผลิตภัณฑ์ไม้เทียมเติบโตมากและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค



## 2.2.2 การประเมินความสามารถทางการแข่งขันของ อ.อ.ป. ในธุรกิจแปรรูปไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ กับอุตสาหกรรมหรือคู่แข่งที่ดำเนินธุรกิจเดียวกันผ่าน Five Forces Model

- การแข่งขันจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันกับที่ อ.อ.ป. ดำเนินงานอยู่ (The Intensity of Competitive Rivalry)

ธุรกิจการแปรรูปไม้มีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง เนื่องจากมีผลิตภัณฑ์ในตลาดที่หลากหลาย ไม้สามารถนำไปแปรรูปได้ทั้งไม้ท่อน ไม้แผ่น เฟอร์นิเจอร์ รวมไปถึงผลิตภัณฑ์ไม้ต่างๆ ซึ่งมีตั้งแต่โรงงานเล็กๆ ทั่วไปจนถึงสินค้าที่มีตราสินค้าใหญ่ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งในอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ทาง อ.อ.ป. นั้นเสียเปรียบคู่แข่งทั้งด้านความทันสมัยของโรงงาน เครื่องมือต่างๆ ประสิทธิภาพของเครื่องจักร ความเชี่ยวชาญของแรงงาน ความทันสมัยในการจัดการ การออกแบบผลิตภัณฑ์ ช่องทางการขายสินค้า ซึ่งทำให้ความสามารถในการแข่งขันของ อ.อ.ป. ในอุตสาหกรรมค่อนข้างต่ำ

- อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตที่เกี่ยวข้องกับ อ.อ.ป. (The Bargaining Power of Suppliers)

ในประเด็นผู้ขายปัจจัยการผลิตในส่วนของวัตถุดิบนั้น เนื่องจากการแปรรูปไม้ของ อ.อ.ป. นั้นใช้ไม้ที่ อ.อ.ป. ผลิตเอง จึงทำให้ไม่มีปัญหาในด้านนี้แต่อย่างใด อาจมีปัญหาบ้างในกรณีที่สวนป่าไม่นำไม้มาให้โรงงานแปรรูป สำหรับบุคลากรที่ใช้ในสวนการผลิตนั้น ทาง อ.อ.ป. เสียเปรียบที่บุคลากรที่มีอยู่อายุมาก ไม่มีความชำนาญในเทคโนโลยีใหม่ๆ มีบุคลากรในสายการผลิตไม้แปรรูปจำนวนน้อย ค่าแรงไม่ได้จูงใจว่าสถานประกอบการอื่นมากนัก หน่วยงานเอกชนต่างๆ สามารถจ่ายค่าตอบแทนได้ดีกว่าทาง อ.อ.ป. ดังนั้นในประเด็นบุคลากร อ.อ.ป. อาจประสบปัญหาอยู่บ้าง

- อำนาจต่อรองของลูกค้าที่มีกับ อ.อ.ป. (The Bargaining Power of Customers)

ดังที่ได้กล่าวข้างต้น สินค้าไม้แปรรูปนั้นมีความหลากหลายและมีผู้ผลิตจำนวนมาก ช่องทางการจำหน่ายของ อ.อ.ป. มีน้อย ไม่มีประสบการณ์ด้านการตลาดไม้แปรรูป ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำที่มีการรวมกลุ่มมาซื้อกับ อ.อ.ป. ทำให้อำนาจต่อรองของลูกค้าที่มีต่อ อ.อ.ป. สูง

- ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนในผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. (The Threat of Substitute Products)

ดังที่ได้กล่าวในส่วนของอุตสาหกรรมขายไม้ซุง ผลิตภัณฑ์ปลายน้ำของไม้ ซึ่งมักจะถูกนำไปใช้เพื่อการก่อสร้าง การผลิตเฟอร์นิเจอร์ ในปัจจุบันวัสดุที่ใช้ทดแทนไม้ได้รับการพัฒนาออกมาหลายชนิด เช่น แผ่นยิปซัม แผ่นสมาร์ทบอร์ด ปาร์ติเคิลบอร์ด ไม้อัด MDF และ วัสดุ PVC เป็นต้น สินค้าเฟอร์นิเจอร์ในปัจจุบันมักมีการใช้วัสดุอื่นมาทดแทนไม้ หรือใช้วัสดุอื่นที่ไม่ใช่ไม้ประสมในการออกแบบ ซึ่งสามารถเพิ่มความสวยงามให้กับผลิตภัณฑ์เมื่อเทียบกับการใช้ไม้เพียงอย่างเดียว แม้ไม้แข็งแรงทนทานเท่าไม้ สิ่งเหล่านี้เป็นภัยคุกคามต่ออุตสาหกรรมอยู่บ้าง อย่างไรก็ตามหากพิจารณาในภาพรวมของตลาดสินค้าปลายน้ำประเภทเฟอร์นิเจอร์ ในปี พ.ศ. 2555 ตลาดเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทยมีมูลค่าตลาดประมาณ 60,000 ล้านบาท และสัดส่วนของเฟอร์นิเจอร์ที่ทำจากไม้ ก็ยังมีสัดส่วนสูงถึง 60% โดยแนวโน้มมีศักยภาพการเจริญเติบโตที่ดี ดังนั้นแม้กระแสการใช้วัสดุทดแทนไม้จะได้รับความนิยมมากขึ้น แต่ไม้จริงยังเป็นที่ต้องการของตลาดอยู่

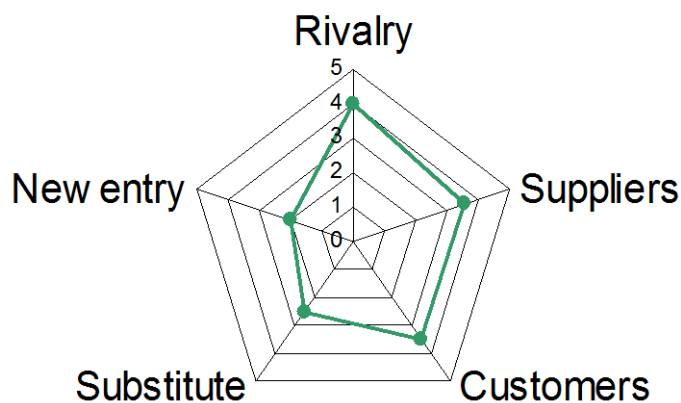


- **ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ในผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. (The Threat of the Entry of New Competitors)**

การเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรมแปรรูปไม้อยู่ในระดับกลาง มีทั้งข้อง่ายและข้อยาก เนื่องจากแม้ว่าจะใช้เงินลงทุนในการเข้าสู่ตลาดสูง แต่หากมีการวางแผนทางการตลาด การวางระบบความทันสมัยของเครื่องจักร การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ดี ก็สามารถเข้ามาแข่งขันได้ เนื่องจากวัตถุดิบไม้สามารถหาซื้อได้จากผู้ขายปัจจัยการผลิตทั่วไป หรือแม้กระทั่งซื้อจาก ทาง อ.อ.ป. ซึ่งคู่แข่งใหม่เมื่อเริ่มลงทุนที่หลังก็มักจะมีเทคโนโลยีต่างๆ ที่ทันสมัยกว่า เพราะอุตสาหกรรมแปรรูปไม้นั้น สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าได้จากการสร้างความแตกต่างของสินค้า เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของตลาดได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นจุดอ่อนของ อ.อ.ป.

นอกจากนี้รวมถึงการจัดการต้นทุนในด้านต่างๆ ของ อ.อ.ป. ด้วย ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนวัตถุดิบไม้ ต้นทุนด้านแรงงานทั้งส่วนการสนับสนุนและส่วนการผลิต ต้นทุนค่าขนส่ง แม้ไม้จะเป็นของ อ.อ.ป. เอง แต่เมื่อคำนึงถึงค่าเสียโอกาสและความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอาจทำให้ อ.อ.ป. เสียเปรียบคู่แข่งรายใหม่ ซึ่งถือเป็นภัยคุกคามต่อ อ.อ.ป. ได้ไม่น้อย สรุปการประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆ ของธุรกิจแปรรูปไม้ของ อ.อ.ป. ได้ตั้งแผนภาพที่ 3.7

ภาพที่ 3.7  
การประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆ ของธุรกิจแปรรูปไม้ของ อ.อ.ป.



## 2.3 ธุรกิจขายน้ำยางและแปรรูปน้ำยาง

### 2.3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ในธุรกิจขายน้ำยางและแปรรูปน้ำยาง

#### ● จุดแข็ง

อ.อ.ป. มีพื้นที่เพาะปลูกยางพาราจำนวนมาก ประมาณ 90,000 ไร่ มีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญด้านการจัดการป่าเศรษฐกิจตลอดจนการปลูกยางพารา

#### ● จุดอ่อน

เนื่องจาก อ.อ.ป. ไม่ได้แปรรูปน้ำยางพาราจำหน่าย ทำให้ อ.อ.ป. มีอำนาจต่อรองกับผู้ซื้อต่ำ อีกทั้ง อ.อ.ป. ยังขาดสภาพคล่องทางการเงิน ส่งผลให้ไม่สามารถลงทุนด้านแปรรูปน้ำยางพาราได้ อ.อ.ป. ยังขาดพันธมิตรหรือคู่ค้าที่จะช่วยให้ อ.อ.ป. ขายน้ำยางได้ราคาสูงขึ้น ในด้านการตลาด อ.อ.ป. ขาดการวิจัยทั้งทางการผลิตและทางการตลาด ขาดข้อมูลด้านปริมาณความต้องการสินค้า และช่องทางการจำหน่ายสินค้า นอกจากนี้ในแง่ต้นทุนค่าเสียโอกาส การที่ อ.อ.ป. ขายน้ำยางพาราเป็นหลักเนื่องจากขาดเงินทุนในการสร้างโรงงานแปรรูป ทำให้ อ.อ.ป. เสียโอกาสในการเพิ่มมูลค่าสินค้า

#### ● โอกาส

ประเทศไทยเป็นผู้ผลิตและผู้ส่งออกยางพารารายใหญ่ของโลกมาเป็นเวลานาน มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ซึ่งนับเป็นโอกาสให้ อ.อ.ป. หาดตลาดส่งออกได้ง่าย ยางพาราเป็นพืชที่มีศักยภาพ มีโอกาสในการพัฒนาและสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้หลากหลายมีการส่งเสริมจากภาครัฐบาลในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยส่งเสริมการรวมกลุ่มของอุตสาหกรรมรูปแบบของ Cluster การรวมกลุ่มแบบ Cluster ช่วยให้ผู้ผลิตในอุตสาหกรรมยางและยางแปรรูป มีการร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ส่งผลให้เกิดการพัฒนาในภาคอุตสาหกรรมที่ดีขึ้น

ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศมีขนาดใหญ่ กำลังซื้อจากภาคอุตสาหกรรมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งจากภาคการผลิตของไทยที่มีการเติบโต และจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกาและประเทศในกลุ่มสหภาพยุโรป เศรษฐกิจในประเทศไทยมีการขยายตัวอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในต่างจังหวัดที่เป็นหัวเมืองใหญ่ในแต่ละภาคของประเทศ ตลอดจนจังหวัดที่มีชายแดนติดกับประเทศเพื่อนบ้านซึ่งมีการค้าระหว่างชายแดนสูงขึ้นเรื่อยๆ

ความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์ของประเทศไทย เนื่องจากเป็นศูนย์กลางในภูมิภาคอาเซียนและยังสามารถสร้างโอกาสที่จะขยายตัวใน AEC ที่กำลังจะเกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2558 นอกจากนี้การที่รัฐบาลไทยมีการจัดทำข้อตกลงการค้าเสรีกับประเทศอื่นๆ เป็นจำนวนมาก สนับสนุนให้ผู้ผลิตยางพาราและยางพาราแปรรูปสามารถส่งออกไปยังต่างประเทศได้เพิ่มมากขึ้น

#### ● อุปสรรค

ราคายางพารามีความผันผวนค่อนข้างสูง (ดูตารางที่ 3.13 ราคายางแผ่นดิบปี พ.ศ. 2555) จากเศรษฐกิจโลกที่แม้จะมีสัญญาณฟื้นตัวชัดเจนแต่ยังไม่มั่นคงนัก ทำให้กำลังซื้อของผู้บริโภคยังมีความไม่แน่นอน นอกจากนี้ราคายางพารา ยังจะผันผวนจากภาวะการเก็งกำไรจากตลาดซื้อขายล่วงหน้า ทั้งนี้ในช่วง 2-3 ปี ที่ผ่านมายังยางพารามีราคาสูง ทำให้ผู้ปลูกมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ปริมาณการผลิตในอนาคตของยางพาราที่



จะเข้าสู่ตลาดยังไม่ชัดเจนนัก นอกจากนี้การที่ อ.อ.ป. มีอำนาจต่อรองกับผู้ซื้อต่ำ ทำให้ อ.อ.ป. ไม่สามารถกำหนดราคาได้ แรงงานเกษตรกรรมมีแนวโน้มขาดแคลน ค่าแรงมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต

**ตารางที่ 3.13**  
**ราคายางแผ่นดิบตลาดกลางยางพาราปี พ.ศ. 2555**

	ราคาเฉลี่ยบาทต่อกิโลกรัม ปี พ.ศ. 2555	ราคาเฉลี่ยบาทต่อกิโลกรัม ปี พ.ศ. 2556
มกราคม	93.47	87.44
กุมภาพันธ์	89.51	84.39
มีนาคม	76.46	78.84
เมษายน	84.26	74.51
พฤษภาคม	84.06	82.88
มิถุนายน	72.80	79.2
กรกฎาคม	90.30	72.39
สิงหาคม	80.10	72.31
กันยายน	94.76	77.74
ตุลาคม	92.65	74.03
พฤศจิกายน	81.15	72.14
ธันวาคม	97.43	73.51
เฉลี่ย	86.41	77.45
สูงสุด	97.43	87.44
ต่ำสุด	72.80	72.14

ที่มา: สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร พ.ศ. 2555 และ พ.ศ. 2556

สาเหตุหลักที่ราคายางพาราลดลง เนื่องจากปริมาณความต้องการใช้ยางพาราลดลง สืบเนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรปเป็นสำคัญ ในปี พ.ศ. 2554 ผลผลิตยางพาราของโลกเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.5 ในขณะที่ปริมาณความต้องการใช้ยางพาราเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 1.4 นอกจากนี้ราคายางพาราที่ ลดต่ำลง เป็นเพราะราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตยางสังเคราะห์ อุตสาหกรรมผลิตยางสังเคราะห์ใช้ยางธรรมชาติคิดเป็นร้อยละ 57 ของปริมาณยางพาราโลก

การพัฒนาอุตสาหกรรมยางพาราทั้งระบบของรัฐบาลไทยยังมีอุปสรรค เนื่องจากอุตสาหกรรมยางพาราประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้องหลายภาคส่วนทั้งภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม และภาคแรงงาน ทำให้การเชื่อมโยงการพัฒนาทั้งระบบยังไม่คล่องตัว นอกจากนี้หากเปรียบเทียบกับต่างประเทศ รัฐบาลมีการสนับสนุนด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มากกว่า นอกจากนี้ อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจ การดำเนินงานอยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับและการกำกับควบคุมจากหน่วยงานของรัฐหลายแห่ง ซึ่งเป็นข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ขาดความคล่องตัวและเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจ



### 2.3.2 การประเมินความสามารถทางการแข่งขันของ อ.อ.ป. ในธุรกิจขายน้ำยางและแปรรูปน้ำยางกับอุตสาหกรรมหรือคู่แข่งที่ดำเนินธุรกิจเดียวกันผ่าน Five Forces Model

- การแข่งขันจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันกับที่ อ.อ.ป. ดำเนินการอยู่ (The Intensity of Competitive Rivalry)

พื้นที่การปลูกสวนยางของ อ.อ.ป. มีประมาณ 90,000 ไร่ โดยในประเทศไทย มีพื้นที่แหล่งปลูกไม้ยางพารา รวมประมาณ 12,500,000 ไร่ ซึ่งนับได้ว่า อ.อ.ป. เป็นผู้ผลิตรายเล็กเมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่นๆ ภายในประเทศ แต่อย่างไรก็ดีการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมนั้น ถึงแม้ผู้ผลิตน้ำยางในประเทศไทยจะมีอยู่จำนวนมาก แต่เนื่องจากน้ำยางเป็นสินค้าที่ไม่มีหลากหลายเท่าใดนัก และราคาที่ยกขายสู่ตลาดนั้นก็ก็เป็นราคาที่อ้างอิงจากตลาดโลกหรือราคากลาง รวมทั้งปริมาณความต้องการยางที่มีค่อนข้างสูงประกอบกับประเทศไทยเป็นผู้ผลิตรายพาราในอันดับต้นๆ ของโลก ทำให้การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมขายน้ำยางนั้นไม่ได้เป็นปัจจัยที่น่ากังวลแต่อย่างใด

- อำนาจต่อรองของผู้ผลิตที่เกี่ยวข้องกับ อ.อ.ป. (The Bargaining Power of Suppliers)

ในอุตสาหกรรมน้ำยางพารา หากกล่าวถึงผู้ขายปัจจัยการผลิต ลักษณะจะคล้ายกับอุตสาหกรรมขายไม้ซุงคือ เป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำ ซึ่งผู้ขายปัจจัยการผลิตที่เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้ดูแลต้นยาง ซึ่งดูแลระบบการปลูกแรงงานทั้งหมดที่ใช้ในการปลูกยาง กรีดยาง ดูแลการควบคุมคุณภาพในการผลิต พื้นที่ๆ ใช้ในการปลูกป่า รวมไปถึงปุ๋ยและวัตถุดับต่างๆ ที่ใช้ในการปลูกต้นยางพารา ซึ่งจะวิเคราะห์ผู้ขายปัจจัยการผลิตด้านต่างๆ ของอุตสาหกรรมขายน้ำยางพารา ดังนี้

1) ผู้ดูแลต้นยาง ดูแลระบบการปลูก แรงงานทั้งหมดที่ใช้ในการปลูกยาง กรีดยางนั้น ทาง อ.อ.ป. ใช้บุคลากรภายในองค์กรหรือบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ คู่ค้ากับ อ.อ.ป. และการมีความเชี่ยวชาญในระบบต่างๆ ทำให้หากต้องเปลี่ยนบุคลากรก็ไม่ได้มีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตน้ำยางพาราออกสู่ตลาดมากนัก

2) พื้นที่ที่ใช้ในการปลูกต้นยางพารา เป็นผู้ขายปัจจัยการผลิตที่มีอำนาจต่อรองต่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้มากที่สุด แต่เนื่องจาก อ.อ.ป. ถือเป็นกรรมสิทธิ์ในที่ดินสวนยางพาราจำนวนมากอยู่แล้ว จึงไม่น่าเป็นปัญหา

3) ปุ๋ยและวัตถุดับ รวมถึงวัสดุต่างๆ ที่ใช้ในการปลูกต้นยางพารา ในส่วนนี้นับเป็นสินค้าที่ได้ไม่ยาก และมีตลาดที่ค่อนข้างแน่นอน ทำให้ไม่มีผู้ขายปุ๋ยหรือวัตถุดับไม่มีอำนาจต่อรองเหนือ อ.อ.ป. มากเท่าที่ควร

สรุปภาพรวมในหัวข้อนี้ อำนาจต่อรองของผู้ผลิตที่เกี่ยวข้องกับ อ.อ.ป. ไม่มีปัจจัยใดๆ ที่เป็นความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ

- อำนาจต่อรองของลูกค้าที่มีกับ อ.อ.ป. (The Bargaining Power of Customers)

เนื่องจาก อ.อ.ป. มีช่องทางในการจำหน่ายน้ำยางพาราไม่ยั้ง ไม่มีช่องทางในการแปรรูปน้ำยางพาราของตนเอง และระเบียบกำหนดให้การขายน้ำยางของ อ.อ.ป. ทำได้ผ่านการประมูลเท่านั้น โดยจะประกาศผ่านเว็บไซต์ของ อ.อ.ป. ซึ่งกลไกลักษณะนี้เปิดโอกาสให้ผู้ซื้อรวมกลุ่มกันได้ ทำให้เกิดการฮั้วกันระหว่างผู้บริโภคในการเสนอราคาให้ อ.อ.ป. ราคาขายที่ได้มีแนวโน้มไม่ใช่ว่าราคาแท้จริงของตลาด เป็นไปได้ว่าราคาจะต่ำกว่าราคาตลาด เพราะฉะนั้นจุดนี้ถือเป็นภัยคุกคามสำคัญต่อองค์กรในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนระยะยาว



● **ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนในผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. (The Threat of Substitute Products)**

ปัจจุบันสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมยางพารา คือ ยางสังเคราะห์ประเภทต่างๆ ได้แก่ ยางบิวไทล์ ยางบิวตาไดอิน ยางสไตรีนบิวตาไดอิน ยางซิลิโคน และยางคลอโรพรีน เป็นต้น ซึ่งสามารถนำมาใช้ทดแทนน้ำยางธรรมชาติได้ โดยในแง่การผลิตนั้นพบว่า ยางสังเคราะห์ได้เปรียบยางธรรมชาติ เพราะไม่ได้รับผลกระทบจากดินฟ้าอากาศ ทำให้ยางสังเคราะห์สามารถผลิตได้ง่าย มีปริมาณออกสู่ตลาดสม่ำเสมอ ดังจะเห็นได้จากปริมาณการผลิตและการใช้ยางพาราของโลกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552-2554 ดังตารางที่ 3.14

**ตารางที่ 3.14**  
**ปริมาณการผลิต การใช้อย่างของโลกปี พ .ศ.2552 – 2554**

หน่วย: ล้านตัน

รายการ	2552		2553		2554	
	ยางธรรมชาติ	ยางสังเคราะห์	ยางธรรมชาติ	ยางสังเคราะห์	ยางธรรมชาติ	ยางสังเคราะห์
ผลิต	9.690	12.415	10.410	14.207	10.695	14.622
ใช้	9.329	12.162	10.788	14.067	10.858	14.504
สมดุล	0.361	0.253	-0.377	0.140	0.087	0.118
สต็อก	1.880	3.309	1.503	3.449	1.395	NA

ที่มา: รายงานประจำปี 2554 สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร (กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555)

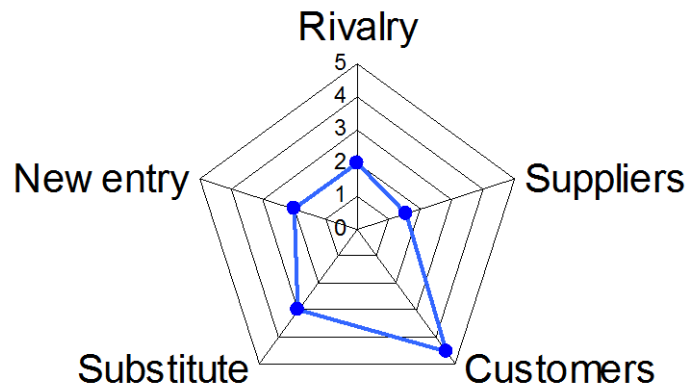
จากตารางที่ 3.14 จะเห็นได้ว่า ปริมาณการใช้ยางธรรมชาติและยางสังเคราะห์เพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งปริมาณการใช้ยางสังเคราะห์จะสูงกว่าปริมาณการใช้ยางธรรมชาติ อย่างไรก็ตามในแง่การนำไปใช้หรือคุณสมบัติทดแทนยางธรรมชาตินั้น การใช้ยางสังเคราะห์ยังต้องคำนึงถึงคุณสมบัติที่ต้องการด้วย เนื่องจากยางสังเคราะห์แต่ละชนิดมีคุณสมบัติที่แตกต่างกันไป ไม่สามารถทดแทนยางธรรมชาติได้อย่างสมบูรณ์ ตลอดจนในกระบวนการผลิตยางสังเคราะห์ยังต้องใช้ยางธรรมชาติเป็นวัตถุดิบอยู่ ทั้งนี้ในการนำไปผลิตสินค้านั้น สินค้าหลายชนิดมักใช้ยางธรรมชาติและยางสังเคราะห์ประกอบกันเพื่อให้ได้คุณสมบัติที่ต้องการ ฉะนั้นในจุดนี้จึงถือว่าเป็นภัยคุกคามที่น่ากังวลและต้องตระหนักถึงเช่นกัน

● **ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ในผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. (The Threat of the Entry of New Competitors)**

อุตสาหกรรมการขายน้ำยางพารานั้น จะมีความคล้ายคลึงกับอุตสาหกรรมขายไม้ซุง กล่าวคือ ทั้งสองอุตสาหกรรมถือเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำ ซึ่งผู้ขายยางพารามักจะเป็นเจ้าของสวนยาง โดยการเข้าสู่อุตสาหกรรมจำเป็นต้องมีทรัพยากรที่สำคัญได้แก่ ที่ดินในการปลูกป่า ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และจำเป็นต้องใช้การลงทุนสูง รวมถึงระยะเวลาในการเจริญเติบโตจนสามารถกรีดยางและนำไปขายได้ ทำให้การเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่จึงทำได้ค่อนข้างยาก อุตสาหกรรมการขายน้ำยางจึงไม่มีความน่ากังวลในเรื่องของภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้สามารถสรุปการประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆ ของธุรกิจขายน้ำยางของ อ.อ.ป. ได้ดังแผนภาพที่ 3.8



แผนภาพที่ 3.8  
การประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆ ของธุรกิจขายน้ำยางของ อ.อ.ป.



### 3. วิเคราะห์ระดับความสามารถทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

#### 3.1 การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

##### 3.1.1 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคภายใต้สถานการณ์ของ อ.อ.ป. และภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันของการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

###### ● จุดแข็ง

อ.อ.ป. มีพื้นที่ป่าเศรษฐกิจในความรับผิดชอบประมาณ 1.128 ล้านไร่ ซึ่งถือว่าเป็นพื้นที่จำนวนมากหลายแห่ง มีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ได้ มีบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ด้านการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจมากกว่า 30 ปี มีทรัพย์สินและที่ดินกรรมสิทธิ์กระจายอยู่ทั่วประเทศ

นอกจากนี้พื้นที่ของ อ.อ.ป. มีหลากหลายรูปแบบ เช่น แหล่งอนุรักษ์ช้างไทยแห่งบ้านทุ่งเกวียน จังหวัดลำปาง สวนป่าเขากระยาง จังหวัดพิษณุโลก ฯลฯ ซึ่งความหลากหลายนี้เป็นผลดีต่อการสนองต่อความต้องการและรสนิยมของผู้บริโภคที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของแหล่งท่องเที่ยวที่เกี่ยวกับช้างพบว่า อ.อ.ป. มีช้างเลี้ยงจำนวนมาก มีบุคลากรจำนวนมากที่มีทักษะ ภูมิปัญญา และองค์ความรู้เกี่ยวกับช้าง ประสบการณ์และความสามารถที่สูงยิ่งด้านการบริหารจัดการเกี่ยวกับช้างของ อ.อ.ป. ซึ่งสามารถพัฒนาให้เป็นแหล่งอนุรักษ์ ขยายพันธุ์ช้างไทย เพื่อให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงศึกษา ตลอดจนก้าวสู่การเป็นแหล่งท่องเที่ยวด้านช้างระดับสากลได้ นอกจากนี้ อ.อ.ป. ยังมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีเอกลักษณ์เฉพาะถิ่นที่หลากหลาย รวมถึง อ.อ.ป. สามารถยกประเด็นเพื่อสังคมเรื่องการสร้างรายได้ให้แก่คนในท้องถิ่นเป็นจุดแข็งของ อ.อ.ป. อีกประการหนึ่งด้วย

###### ● จุดอ่อน

แม้ อ.อ.ป. มีแหล่งท่องเที่ยวที่มีศักยภาพ แต่ขาดประสบการณ์ในเชิงธุรกิจ ขาดการบริหารจัดการที่ดี ขาดการวางแผนการตลาด ไม่มีกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดที่ชัดเจน ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุกเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุมากและไม่มีความเชี่ยวชาญหรือเป็นมืออาชีพด้านงานให้บริการหรือจัดการการท่องเที่ยว ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรทางการตลาดขาดทักษะและแรงจูงใจ บุคลากรส่วนใหญ่มีปัญหาด้านภาษาซึ่งถือเป็นหัวใจของธุรกิจการให้บริการ นอกจากนี้จุดแข็งอีกประการหนึ่งที่เป็นปัจจัยผู้ให้บริการในธุรกิจท่องเที่ยวจะประสบความสำเร็จคือ การต้องมีพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ อ.อ.ป. ยังไม่มี

นอกจากนี้ อ.อ.ป. ยังไม่สามารถปรับตัวให้ก้าวทันตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ในส่วนโครงสร้างองค์กร อ.อ.ป. มีโครงสร้างองค์กรที่มีขนาดใหญ่เกินไป ทำให้ไม่คล่องตัว และการบริหารจัดการซึ่งอยู่ภายใต้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบ ทำให้การบริหารงานต่างๆ เป็นไปอย่างติดขัด ไม่มีประสิทธิภาพ ในด้านการเงินนั้น อ.อ.ป. เผชิญปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินส่งผลให้ไม่มีความสามารถในการลงทุนทำธุรกิจใหม่ๆ

ในส่วนของแหล่งท่องเที่ยวที่มีอยู่ จุดอ่อนสำคัญของ อ.อ.ป. คือ มีจำนวนที่พักอาศัยให้นักท่องเที่ยวในแต่ละสถานที่จำกัดมาก ความจำกัดของจำนวนห้องพักหรือบ้านพักที่จะให้บริการแก่นักท่องเที่ยวส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการทำการตลาดต่อรายหัวผู้เข้าพักอาศัยสูงไปด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ หาก อ.อ.ป. ลงทุนประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวของ อ.อ.ป. ได้ตรงใจผู้บริโภค แม้นักท่องเที่ยวสนใจจะมาใช้บริการเป็นจำนวนมาก อ.อ.ป. ก็ไม่สามารถรองรับได้ เพราะความจำกัดของจำนวนที่พัก



● โอกาส

ในภาพรวม จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาประเทศไทยเพิ่มสูงขึ้นทุกปี ดังข้อมูลในตารางที่ 3.15 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3.15  
จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติปี พ.ศ. 2552 - 2556 (มกราคม – ธันวาคม)

หน่วย: คน

เดือน	2552	2553	2554	2555	2556p	Δ%56/55 <sup>1</sup>
มกราคม	1,269,978	1,605,505	1,805,947	1,992,158	2,318,447	+16.38
กุมภาพันธ์	1,138,220	1,614,844	1,802,476	1,853,736	2,367,257	+ 27.70
มีนาคม	1,237,132	1,439,401	1,702,233	1,895,560	2,322,200	+22.51
เมษายน	1,085,293	1,108,209	1,552,337	1,686,268	2,013,012	+19.38
พฤษภาคม	923,918	826,610	1,407,407	1,546,888	1,846,403	+19.36
มิถุนายน	954,772	964,959	1,484,708	1,644,733	2,056,241	+25.02
กรกฎาคม	1,094,658	1,275,766	1,719,538	1,815,714	2,223,685	+22.47
สิงหาคม	1,149,288	1,270,883	1,726,559	1,926,929	2,469,160	+28.14
กันยายน	1,040,538	1,214,810	1,486,333	1,611,754	2,056,405	+27.59
ตุลาคม	1,209,473	1,316,806	1,422,210	1,801,147	2,065,518	+14.68
พฤศจิกายน	1,361,574	1,478,856	1,291,548	2,143,550	2,392,240	+11.93
ธันวาคม	1,684,997	1,819,751	1,819,174	2,435,466	2,598,015	+6.67
<b>รวม</b>	<b>14,149,841</b>	<b>15,936,400</b>	<b>19,230,470</b>	<b>22,353,900</b>	<b>26,735,583</b>	<b>+19.60</b>

<sup>1</sup> อัตราการเปลี่ยนแปลงเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา  
ที่มา: สำนักงานตรวจคนเข้าเมืองและกรมการท่องเที่ยว

จากตารางที่ 3.15 แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติปี พ.ศ. 2552–2556 หากพิจารณาระหว่างเดือนมกราคม–ธันวาคม พ.ศ. 2556 พบว่า จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาประเทศไทยมีทั้งสิ้น 26,735,583 คน เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปี พ.ศ. 2555 ถึงร้อยละ 19.60

อ.อ.ป. มีธุรกิจให้บริการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์อยู่แล้ว ซึ่งสามารถดำเนินการต่อยอดธุรกิจนี้ได้ โดยการพัฒนาปรับปรุงให้สวยงาม น่าท่องเที่ยว และให้มีคุณภาพเทียบเท่ากับคู่แข่งในท้องตลาดได้ ปัจจุบันจำนวนประชาชนที่หันมาสนใจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์มีมากขึ้น เนื่องจากผู้บริโภคให้ความสำคัญกับสัตว์และธรรมชาติมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันนอกจากการสร้างรายได้ให้ อ.อ.ป. แล้ว อ.อ.ป. สามารถใช้โอกาสนี้ในการให้ความรู้ความเข้าใจด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติแก่นักท่องเที่ยวและประชาชนทั่วไปอันเป็นพันธกิจหนึ่งของ อ.อ.ป. ด้วย

ในส่วนของธุรกิจการท่องเที่ยวด้านช้างซึ่ง อ.อ.ป. มีประสบการณ์สูงและเป็นที่ยอมรับอยู่แล้วนั้น ภายใต้กระแสสังคมเรื่องการอนุรักษ์ช้างที่เป็นสัตว์สัญลักษณ์และสัตว์วัฒนธรรมของประเทศที่เพิ่มขึ้น ทำให้ อ.อ.ป. สามารถใช้โอกาสนี้พัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ด้านช้างได้

ในประเด็นการเปิดรับโอกาสนักท่องเที่ยวที่มาจากต่างประเทศซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าหลักที่นิยมท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติและอนุรักษ์นั้น นักท่องเที่ยวกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มาจากประเทศตะวันตก เช่น ยุโรปและสหรัฐอเมริกา



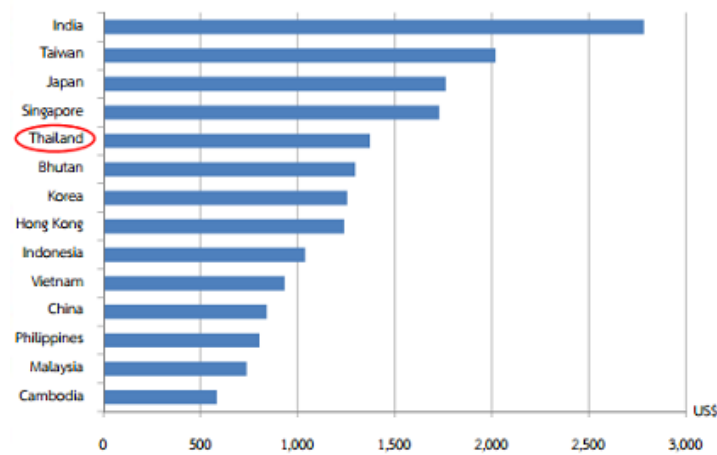
ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่กำลังซึ้อจากประเทศเหล่านี้เริ่มฟื้นตัวน่าจะเป็นโอกาสอันดีของ อ.อ.ป. ในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์สนองต่อนักท่องเที่ยวกำลังซื้อสูงกลุ่มนี้ ในส่วนนักท่องเที่ยวภายในประเทศ พบว่ารัฐบาลมักมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศเสมอ เช่น การเพิ่มวันหยุดราชการในช่วงเทศกาล ซึ่งนโยบายเหล่านี้มีผลบวกต่อแหล่งท่องเที่ยวของ อ.อ.ป. เช่นกัน

● **อุปสรรค**

ประเทศในแถบเอเชียทุกประเทศมุ่งผลักดันให้ประเทศตนเองเป็นจุดหมายหมายของนักท่องเที่ยวจากต่างชาติ นักท่องเที่ยวจำนวนมากใช้จ่ายค่าใช้จ่ายในการเดินทางเป็นตัวพิจารณาว่าจะไปท่องเที่ยวที่ประเทศใดสำหรับประเทศไทย ค่าใช้จ่ายต่อหัวของการเดินทางท่องเที่ยวในไทยต่ำกว่าอินเดีย ใต้หวัน ญี่ปุ่น และสิงคโปร์ แต่ยิ่งสูงกว่าหลายประเทศเช่น เกาหลี ฮองกง มาเลเซีย เวียดนาม และจีน ซึ่งถือเป็นคู่แข่งหลักของไทย ดังแสดงในแผนภาพที่ 3.9

**แผนภาพที่ 3.9**

**ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อหัวของนักท่องเที่ยวในประเทศต่างๆ แถบเอเชีย**



ที่มา: UINWTO Tourism Highlights, 2012, UNWTO

การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวมีข้อจำกัดทางด้านสภาพภูมิอากาศ เช่น ฝนแล้งทำให้ต้นไม้ไม่สามารถเติบโตได้อุดมสมบูรณ์ ต้นไม้บางประเภทไม่สามารถขึ้นตามสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลง ฤดูกาลและธรรมชาติที่แปรปรวนมีผลต่อการท่องเที่ยว เช่น ฤดูฝนทำให้การท่องเที่ยวลักษณะนี้ไม่สะดวก อาจทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง นอกจากนี้ในส่วนนักท่องเที่ยวต่างชาติ อุปสรรคสำคัญในปัจจุบันที่อาจลดจำนวนนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศได้แก่ ความไม่มั่นใจในสถานการณ์การเมือง การชุมนุม การปิดถนน การปิดสนามบิน เป็นต้น เมื่อข้อมูลเหล่านี้ออกไปสู่สากล อาจทำให้นักท่องเที่ยวจำนวนหนึ่งไม่มั่นใจและยกเลิกการมาเยือนประเทศไทย นอกจากนี้สถานการณ์เศรษฐกิจในต่างประเทศที่ยังผันผวนอาจส่งผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวได้เช่นกัน อุปสรรคอีกประการหนึ่งได้แก่ การปรับตัวของคู่แข่งทั้งในและต่างประเทศที่หันมาเน้นการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์มากขึ้น คู่แข่งจำนวนมากมีแผนธุรกิจที่ดีกว่า มีเงินทุน บุคลากร ตลอดจนความรู้ และประสบการณ์ในการบริหารงานท่องเที่ยวที่มากกว่า สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวของ อ.อ.ป. เช่นกัน



### 3.1.2 การประเมินความสามารถทางการแข่งขันของ อ.อ.ป. ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องผ่าน Five Forces Model ในธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

- การแข่งขันจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันกับที่ อ.อ.ป. ดำเนินงานอยู่ (The Intensity of Competitive Rivalry)

ธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์นั้น ทาง อ.อ.ป. ได้ดำเนินการอยู่แล้ว แต่ถือว่าเป็นสัดส่วนที่ต่ำมาก เมื่อเทียบกับรายได้ขององค์กร ในปัจจุบันการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์นั้นเริ่มเป็นที่สนใจอย่างกว้างขวาง กระแสการท่องเที่ยวโลกกำลังมีทิศทางที่มุ่งไปสู่การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ที่คำนึงถึงการรักษาสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมและประเพณี มากขึ้น มุ่งเน้นให้เกิดการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน เป็นการท่องเที่ยวที่ให้สาระความรู้ควบคู่ไปกับการสนุกสนานเพลิดเพลินในการพักผ่อน และประชาชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาการท่องเที่ยว แนวคิดของการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า Alternative Tourism เพื่อเป็นทางเลือกที่เชื่อกันว่าจะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างรายได้เชิงเศรษฐกิจ รวมทั้งมีการกระจายรายได้ที่เป็นธรรมลงสู่ท้องถิ่น ในขณะที่เดียวกันก็สามารถอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมวัฒนธรรมประเพณีเอาไว้ ต่อมาได้มีการบูรณาการเป็นการท่องเที่ยวแบบ Ecotourism หรือการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ซึ่งเป็นที่นิยมมากขึ้นสำหรับนักท่องเที่ยวไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติ

ในปัจจุบันแม้จะมีการเปิดตลาดการแข่งขันการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์อยู่มาก แต่คุณลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันทั้งในด้านภูมิประเทศ ภูมิอากาศ และความสวยงามของแต่ละสถานที่ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสสำคัญที่สถานที่ท่องเที่ยวแต่ละแห่งไม่สามารถทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์ ตลอดจน อ.อ.ป. มีแหล่งท่องเที่ยวที่อยู่ในธรรมชาติหลายที่ในหลายภูมิภาค มีสถานะเป็นเจ้าของพื้นที่ป่าไม้และสวนป่าในการให้บริการด้านสถานที่เพื่อกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ประกอบกับเป็นองค์กรที่ถูกกำกับดูแลโดยกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมถึงความร่วมมือกับโครงการหลวง ทำให้การแข่งขันในเชิงพื้นที่สำหรับการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์จะมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่าภาคเอกชนในธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์อย่างชัดเจนแต่ในด้านบริการด้านที่พัก ระบบการจัดการต่างๆ อาจยังด้อยกว่าภาคเอกชนอยู่บ้าง ในส่วนธุรกิจนี้ อ.อ.ป. ขาดแต่เพียงกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันให้ดียิ่งขึ้นเท่านั้น ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอยู่บ้าง

- อำนาจต่อรองของผู้ผลิตที่เกี่ยวข้องกับ อ.อ.ป. (The Bargaining Power of Suppliers)

ผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) หลักของการดำเนินธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ คือบุคลากรด้านต่างๆ ที่มีส่วนในการประสานงาน ประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรมให้นักท่องเที่ยวได้ทำ ดูแลและให้บริการนักท่องเที่ยวตลอดการพักอาศัย รวมไปถึงชาวบ้านในท้องถิ่นที่จะแสดงถึงวิถีชีวิต วัฒนธรรม ซึ่งเป็นอีกจุดหลักเป็นที่นักท่องเที่ยวสนใจ ในประเด็นนี้ อ.อ.ป. มีบุคลากรในธุรกิจนี้อยู่บ้าง โดยส่วนใหญ่มักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เดิมคือผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่ ดูแลสวนป่า ซึ่งอาจไม่ได้มีประสบการณ์หรือเป็นมืออาชีพด้านการจัดการการท่องเที่ยวหรือให้บริการนักท่องเที่ยว จึงเป็นความจำเป็นของ อ.อ.ป. ที่จะต้องจัดหาบุคลากรเพิ่มเติม ในการหาบุคลากรเพิ่มนั้นอาจมีอุปสรรคในอำนาจต่อรองกับบุคลากรที่ต้องการจากภายนอกอยู่บ้าง เนื่องจากผลตอบแทนที่ไม่สูงใจ เครื่องมือและงบประมาณในการบริหารจัดการที่น้อย ดังนั้น อ.อ.ป. ควรเน้นหาบุคลากรจากคนในท้องถิ่น ตลอดจนบุคลากรภายในของ อ.อ.ป. แล้วเพิ่มเติมทักษะด้านการบริการ ตลอดจนถึงชุมชนด้วยรายได้ของท้องถิ่นที่จะเพิ่มมากขึ้นหากนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาเที่ยวเป็นจำนวนมาก

สำหรับประเด็นอื่นที่ต้องคำนึงถึง เช่น ผู้รับเหมาก่อสร้าง เนื่องจากส่วนใหญ่พื้นที่ที่ อ.อ.ป. ครอบครองเป็นพื้นที่ที่ เดินทางค่อนข้างลำบาก ดังนั้นในการจ้างผู้รับเหมาเพื่อสร้างที่พักอาศัยไม่ว่าจะเป็นการ



สร้างใหม่หรือซ่อมแซมอาจทำให้ผู้รับเหมาเรียกราคาสูง เนื่องจากต้องอาศัยผู้รับเหมาในท้องถิ่นเท่านั้น และมีปัจจัยต้นทุนต่างๆ ที่สูงเช่น ค่าใช้จ่ายการเดินทาง และการขนส่งวัสดุอุปกรณ์ รวมถึงผู้ทำงานการจัดหาสินค้าเข้ามาให้บริการนักท่องเที่ยวภายในรีสอร์ท อาจทำให้ผู้ขายคิดราคาสูงเกินจริง เนื่องจากต้นทุนในการเดินทางที่สูง และมีผู้ขายน้อยราย

- **อำนาจต่อรองของลูกค้าที่มีกับ อ.อ.ป. (The Bargaining Power of Customers)**

ในประเด็นนี้พบว่า ลูกค้ามีอำนาจต่อรองค่อนข้างมาก เนื่องจากในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีผู้ให้บริการจำนวนมาก ซึ่งผู้ให้บริการแต่ละรายมีการส่งเสริมการตลาดที่ชัดเจน มีช่องทางในการเข้าถึงลูกค้ามาก มีความร่วมมือกับผู้ให้บริการด้านการท่องเที่ยวด้วยกันเอง นักเดินทางจึงมีทางเลือกมาก จึงทำให้มีอำนาจต่อรองกับแหล่งท่องเที่ยวของ อ.อ.ป.

ทั้งนี้ อ.อ.ป. จะสามารถลดความเสี่ยงได้ด้วยการวางแผนด้านการตลาดที่ดี สร้างกิจกรรม หรือความแตกต่างของแหล่งท่องเที่ยว ให้เป็นเอกลักษณ์ และแตกต่างจากแหล่งท่องเที่ยวอื่นๆ ซึ่งหากสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มาสนใจ การสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการช่วยเพิ่มอำนาจต่อรองให้แก่ผู้ผลิต

- **ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนในผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. (The Threat of Substitute Products)**

สินค้าทดแทนของการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์นั้นจำกัดความได้กว้าง ครอบคลุมกิจกรรมจำนวนหลากหลาย เช่น การท่องเที่ยวประเภทอื่น หรือการใช้เวลาว่าง หรือแบบเฉพาะเจาะจง อาทิ การท่องเที่ยวตามเมืองใหญ่ทั่วไป กิจกรรมหย่อนใจในวันหยุดพักผ่อนอื่นๆ อีกจำนวนมาก หากใช้คำจำกัดความอย่างกว้างในประเด็นสินค้าทดแทนพบว่า ผู้บริโภคมีอำนาจต่อรองสูง เนื่องจากมีทางเลือกมาก ดังนั้นจึงเป็นภัยคุกคามต่อธุรกิจพอสมควร แต่หากวิเคราะห์ตลาดในเชิงลึก จะพบว่ากลุ่มที่สนใจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์เป็นนักท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่ม มีความสนใจชัดเจน ยอมจ่ายในราคาสูง ขอเพียงได้บริการที่ตรงความต้องการ สินค้าทดแทนในกลุ่มอื่นๆ ไม่สามารถทดแทนความต้องการของกลุ่มที่สนใจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์เป็นพิเศษได้ สำหรับ อ.อ.ป. ที่แหล่งท่องเที่ยวมีคุณลักษณะพิเศษ มุ่งนักท่องเที่ยวหรือผู้ใช้บริการในกลุ่มดังกล่าว ประเด็นนี้จึงไม่จัดว่าเป็นภัยคุกคามในระดับที่สูงเกินไป

- **ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ในผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. (The Threat of the Entry of New Competitors)**

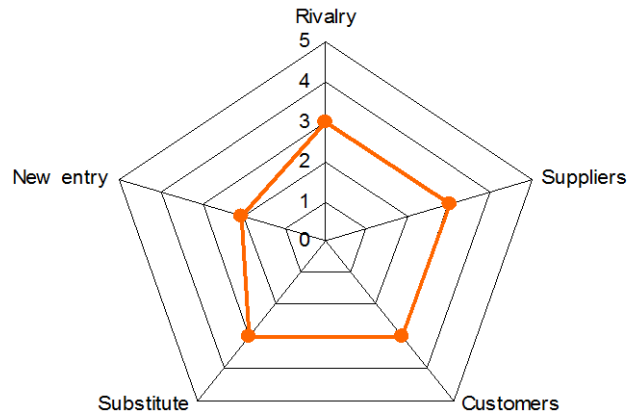
การเข้ามาดำเนินธุรกิจท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์นั้น ผู้ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมจำเป็นจะต้องมีทรัพยากรที่สำคัญคือ แหล่งท่องเที่ยวที่เป็นธรรมชาติ ผู้ที่ไม่ได้มีกรรมสิทธิ์ที่ดินแต่เดิมในการครอบครองแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติจะเข้ามาสู่ธุรกิจได้ยาก เนื่องจากใช้ต้นทุนสูงและที่ดินในแต่ละทำเลมีจำกัด ในส่วนคู่แข่งรายใหม่ที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่ แหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ที่แต่ละท้องถิ่นหรือชุมชนจะจัดตั้งขึ้นเองในอนาคต ซึ่งแนวโน้มเกิดขึ้นเนื่องจากทุกฝ่ายเห็นถึงกระแสการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ที่กำลังเติบโต ดังนั้น อ.อ.ป. ที่เข้ามาสู่ตลาดนี้ก่อนเป็นรายแรกๆ หากต้องการรักษาความได้เปรียบ ต้องเร่งปรับตัวเพื่อรับมือกับคู่แข่งรายใหม่ๆ ที่จะมีจำนวนเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามการจะพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ของท้องถิ่นหรือชุมชนรายใหม่ไม่ใช่เรื่องง่าย ต้องอาศัยการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือของคนในท้องถิ่น บุคลากร และเงินทุน สรุปได้ว่าภัยคุกคามด้านนี้ จึงมีอยู่บ้างในระดับที่ไม่สูงจนมีนัยสำคัญ





ทั้งนี้สามารถสรุปการประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆของธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ของ อ.อ.ป. ได้ดังแผนภาพที่ 3.10 ต่อไปนี้

**แผนภาพที่ 3.10**  
การประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆ ของธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ของ อ.อ.ป.



## 3.2 การจำหน่ายคาร์บอนเครดิต

### 3.2.1 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคภายใต้สถานการณ์ของ อ.อ.ป. และภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันของการจำหน่ายคาร์บอนเครดิต

#### ● จุดแข็ง

อ.อ.ป. มีพื้นที่ป่าไม้ในความรับผิดชอบประมาณ 1.2 ล้านไร่ มีความสามารถที่จะปลูกป่าขายคาร์บอนเครดิตได้จำนวนมาก การขายคาร์บอนเครดิตสำหรับ อ.อ.ป. เมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่นถือว่ามียอดที่ต่ำ การลงทุนไม่สูงมาก เพราะเป็นการนำผลประโยชน์และความเชี่ยวชาญทางธุรกิจเดิมมาเพิ่มมูลค่า อ.อ.ป. มีพื้นที่ๆรอการฟื้นฟูอยู่เป็นจำนวนมาก เช่น พื้นที่รกร้างที่ไม่เคยเป็นป่ามาก่อน หรือพื้นที่ๆ ต้องปลูกทดแทน ทั้งนี้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 ที่ อ.อ.ป. เริ่มสนใจและศึกษาประเด็นคาร์บอนเครดิต ทำให้ อ.อ.ป. พอมีความรู้และเตรียมตัวในเรื่องนี้อยู่บ้าง นอกจากนี้การที่ อ.อ.ป. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทำให้ได้รับความน่าเชื่อถือและไว้วางใจจากภายในประเทศและต่างประเทศในการดำเนินธุรกิจคาร์บอนเครดิต

นอกจากนี้พบว่า ยางพาราเป็นพืชที่ช่วยลดภาวะโลกร้อนโดยช่วยดูดซับก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ในอากาศได้มาก เป็นพืชที่มีศักยภาพนำไปจัดทำเป็นโครงการ Clean Development Mechanism (CDM) หรือสามารถขายคาร์บอนเครดิตภายใต้ตลาดแบบสมัครใจ (Voluntary Market)

#### ● จุดอ่อน

หากเน้นปลูกป่าเพื่อขายคาร์บอนเครดิตนั้น อาจทำให้พื้นที่ป่าไม้ลดลง วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าน้อยลง ส่งผลให้การผลิตไม้และผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของ อ.อ.ป. ชะงัก นอกจากนี้การปลูกป่าขายคาร์บอนเครดิตต้องใช้พื้นที่ปลูกป่าจำนวนมาก และต้องใช้ระยะเวลาเวลานานกว่าป่าไม้จะเติบโตจึงจะสามารถขายได้ ในส่วนโครงสร้างขององค์กร อ.อ.ป. มีโครงสร้างขององค์กรที่มีขนาดใหญ่เกินไป ทำให้ไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการธุรกิจหลายๆ ประเภท

นอกจากนี้บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ ขาดประสบการณ์และความชำนาญเรื่องคาร์บอนเครดิตอย่างถ่องแท้ การที่บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุมากและขาดการพัฒนาเป็นเวลานาน ทำให้บุคลากรขาดความคิดทางธุรกิจและไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ในด้านการตลาด อ.อ.ป. ขาดการดำเนินงานวิจัย ทำให้ไม่ทราบข้อมูล เกี่ยวกับปริมาณความต้องการสินค้า และช่องทางการจำหน่ายสินค้า ในด้านการเงิน อ.อ.ป. เผชิญปัญหาสภาพคล่อง มีเงินลงทุนน้อย อีกทั้ง อ.อ.ป. ยังประสบปัญหาการลักลอบตัดไม้และการบุกรุกพื้นที่ของราษฎรอีกด้วย

ในส่วนของตลาดคาร์บอนเครดิตพบว่า ยังไม่มีตลาดที่ชัดเจน ความต้องการและราคาของคาร์บอนเครดิตมีความผันผวนขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจโลก ราคาและสัญญาการซื้อขายไม่เป็นมาตรฐานเนื่องจากการซื้อขายส่วนใหญ่เป็นการทำสัญญาซื้อขายโดยตรงระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายจึงไม่มีสัญญาที่เป็นมาตรฐานและเป็นการยากที่จะนำราคาซื้อขายของแต่ละโครงการมาเปรียบเทียบ อีกทั้งยังมีเงื่อนไขสัญญาที่แตกต่างกัน เช่น เงื่อนไขการจ่ายเงิน เงื่อนไขของการผิดสัญญา และข้อตกลงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เป็นต้น นอกจากนี้ส่วนใหญ่การซื้อขายไม่มีการเปิดเผยราคาที่แท้จริง



## ● โอกาส

ปัจจุบันมีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมเพื่อการลดก๊าซเรือนกระจกมาก ตลอดจนต่อยอดเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อกระตุ้นให้ภาคส่วนต่างๆ สนใจร่วมลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก จากข้อมูลขององค์การจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) ปัจจุบันมีนโยบายส่งเสริมให้พัฒนานวัตกรรม ที่เกี่ยวข้องผ่านโครงการต่างๆ เช่น Carbon Offsetting Program T-VER, T-VETS, CFO, CFP และ Low Carbon City Program เป็นต้น นอกจากนี้ยังกำหนดให้ประเทศกำลังพัฒนาจัดทำคำร้องลักษณะต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ประเทศกำลังพัฒนาสามารถขอรับการสนับสนุนเพิ่มเติมได้ ผลจากการที่กระแสตื่นตัวเรื่องก๊าซเรือนกระจกสูงขึ้น หน่วยงานต่างๆ ในต่างประเทศพัฒนาเครื่องมือต่างๆ มากขึ้น ในอนาคตตลาดคาร์บอนเครดิตจะมีกลไกตลาดที่มีประสิทธิภาพตอบสนองต่อทั้งผู้ขายและผู้ซื้อมากขึ้น ช่วยให้การจัดการทรัพยากรต่างๆ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ราคาซื้อขายคาร์บอนเครดิตเป็นไปอย่างเสรี รัฐไม่เข้ามาแทรกแซงราคาขึ้นอยู่กับกลไกตลาดระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ธุรกิจคาร์บอนเครดิตเป็นธุรกิจเพื่ออนาคตมีความเป็นธุรกิจเพื่อสังคม ได้รับความสนใจและสนับสนุนจากกลุ่มคนและบริษัทที่ให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ธรรมชาติซึ่งมีจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ ความแปรปรวนในสภาพอากาศ วิกฤตโลกร้อน ภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้นจะช่วยกระตุ้นให้การตระหนักในความสำคัญของธรรมชาติสูงขึ้น และทำให้ตลาดคาร์บอนเครดิตเติบโตขึ้น ในระยะยาวเมื่อเศรษฐกิจของประเทศพัฒนาแล้วมีการเจริญเติบโตอย่างมั่นคง การซื้อขายคาร์บอนเครดิตจะยิ่งได้รับความนิยมมากขึ้น

การซื้อขายคาร์บอนเครดิตขณะนี้ค่อนข้างได้รับความนิยมจากผู้ประกอบการเพราะได้ประโยชน์หลายทาง เช่น โรงไฟฟ้าขนาดใหญ่อุตสาหกรรมชาติที่เหลื่อมมาใช้ผลิตไฟฟ้า ทำให้ประหยัดต้นทุนด้านพลังงาน ได้รายได้จากการจำหน่ายคาร์บอนเครดิต ตลอดจนได้ประโยชน์ด้านภาพลักษณ์ เป็นต้น

สำหรับในแง่สภาพพื้นที่และภูมิอากาศ ประเทศไทยมีความเหมาะสมที่จะปลูกป่าไม้ ป่าไม้ของไทยมีอัตราการเจริญเติบโตที่รวดเร็ว นอกจากนี้ อ.อ.ป. ยังสามารถใช้โอกาสนี้กระตุ้นให้เกิดการฟื้นฟูผืนป่าได้อีกด้วย

## ● อุปสรรค

อุปสรรคหลัก ได้แก่ ในภาวะปัจจุบันที่วิกฤตเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วส่งผลต่อตลาดคาร์บอนเครดิต จึงยังมีความไม่แน่นอนเรื่อง 2nd Commitment Period ของพิธีสารเกียวโตว่าจะส่งผลกระทบต่อความต้องการและราคาของคาร์บอนเครดิตในตลาดโลกอย่างไร

อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจ การดำเนินงานอยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับและการกำกับควบคุมจากหน่วยงานของรัฐหลายแห่ง ซึ่งเป็นข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจ ขาดความคล่องตัว นอกจากนี้ประเทศไทยยังขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในเรื่องนี้ รัฐบาลไทยยังไม่มียุทธศาสตร์ส่งเสริมอย่างจริงจังและชัดเจน



### 3.2.2 การประเมินความสามารถทางการแข่งขันของ อ.อ.ป. ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องผ่าน Five Forces Model ในธุรกิจการจำหน่ายคาร์บอนเครดิต

- การแข่งขันจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันกับที่ อ.อ.ป. ดำเนินงานอยู่ (The Intensity of Competitive Rivalry)

ในปัจจุบันตลาดการซื้อขายคาร์บอนเครดิตกำลังขยายตัวอย่างมาก เนื่องจากการกระตุ้นและการรณรงค์เรื่องการลดโลกร้อน และคาดว่าในอนาคตจะสูงขึ้นกว่านี้ เนื่องจากประเทศมหาอำนาจก็ต้องการจะกระตุ้นเศรษฐกิจให้มีศักยภาพมากขึ้น ส่งผลให้ต้องการซื้อขายคาร์บอนเครดิตจากประเทศที่สามารถขายให้ได้จากประเทศกำลังพัฒนาที่ต้องการพัฒนาเทคโนโลยีในการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลง อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมนี้ยังไม่เป็นที่รู้จักในประเทศไทยมากนัก ถึงแม้จะมีการเปิดให้ทำการขายคาร์บอนเครดิตในประเทศไทยแล้ว แต่ก็ไม่ได้มีการประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง รวมถึงความซับซ้อนของขั้นตอนในการผ่านมาตรฐานต่างๆ ทำให้มีผู้สนใจในธุรกิจนี้ในประเทศไทยมีน้อย

- อำนาจต่อรองของผู้ผลิตที่เกี่ยวข้องกับ อ.อ.ป. (The Bargaining Power of Suppliers)

ผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) ของธุรกิจคาร์บอนเครดิตคือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปลูกป่า ซึ่งสามารถวิเคราะห์ผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) ต่างๆ ของอุตสาหกรรมได้ดังนี้

1) ผู้ดูแลต้นไม้ ดูแลระบบการปลูกไม้ป่าต่างๆ แรงงานทั้งหมดที่ใช้ในการปลูกต้นไม้ใน อ.อ.ป. นั้นใช้บุคลากรภายในองค์กร และการมีความเชี่ยวชาญในระบบการปลูกไม้ รวมถึงการดูแลต้นไม้ต่างๆ ทำให้หากต้องเปลี่ยนบุคลากรก็ไม่ได้มีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตไม้ซุงออกสู่ตลาดนัก

2) พื้นที่ที่ใช้ในการปลูกป่าเป็นผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) ที่มีอำนาจต่อรองต่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้มากที่สุด แต่เนื่องจาก อ.อ.ป. นั้นถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินที่ใช้ปลูกป่าเศรษฐกิจเป็นรายใหญ่ของประเทศอยู่แล้ว ทำให้ปัจจัยตรงนี้ไม่มีผลใดๆ นัก หากทาง อ.อ.ป. ไม่ได้ต้องการพื้นที่ในการปลูกป่าเพิ่มเติม

3) ปุ๋ยและวัสดุค้ำบวมถึงวัสดุต่างๆ ที่ใช้ในการปลูกต้นไม้ในส่วนนี้นั้น ถือเป็นสินค้าที่หาได้ไม่ยากนัก และมีราคาซึ่งเป็นราคาตลาดที่ค่อนข้างแน่นอน ทำให้ไม่มีอำนาจต่อรองต่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเท่าใดนัก

อย่างไรก็ตามปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับการเข้าสู่ธุรกิจคาร์บอนเครดิตของ อ.อ.ป. คือ ต้องให้บุคลากรเหล่านี้ทำให้สวนป่า อ.อ.ป. เป็นไปตามมาตรฐานที่หน่วยงานสากลกำหนดให้เป็นมาตรฐานของสวนป่าที่สามารถนำมาขายเป็นคาร์บอนเครดิตได้

- อำนาจต่อรองของลูกค้าที่มีกับ อ.อ.ป. (The Bargaining Power of Customers)

ในประเทศไทยนั้น หน่วยงานที่ควบคุมดูแลการซื้อขายคาร์บอนเครดิตคือ องค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) หรือ อบก. ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการซื้อขาย ตลอดจนสนับสนุนตลาดคาร์บอนเครดิต จึงถือได้ว่าเป็นหนึ่งในลูกค้าสำคัญของผู้ขายคาร์บอนเครดิตในประเทศไทย ซึ่งอำนาจต่อรองของ อบก. ที่มีต่อผู้ขายนั้น ถือว่ามีสูงมาก เนื่องจากการซื้อขายคาร์บอนเครดิตนั้นจำเป็นต้องผ่านมาตรฐานมากมายตามที่หน่วยงานสากลเป็นผู้กำหนด

นอกจากนี้การซื้อขายคาร์บอนเครดิตยังสามารถทำได้โดยตรงระหว่างเอกชน การพิจารณาอำนาจต่อรองระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อนั้น ลูกค้าส่วนใหญ่ที่อยู่ในต่างประเทศมีทางเลือกที่จะพิจารณาว่าจะรับซื้อจากใคร



ประเทศไทย นอกจากนี้อำนาจต่อรองของลูกค้าจะมากขึ้นขึ้นอยู่กับความเป็นไปของตลาดคาร์บอนเครดิตซึ่งสัมพันธ์กับความเป็นไปของเศรษฐกิจในประเทศพัฒนาแล้ว ถ้าเศรษฐกิจประเทศพัฒนาแล้วเติบโตดี ตลาดคาร์บอนเครดิตได้รับความนิยม มีจำนวนลูกค้ามาก ผู้ขายก็จะมีอำนาจต่อรองสูง ในทางตรงกันข้ามในภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอย เศรษฐกิจของประเทศพัฒนาแล้วยังไม่ฟื้นตัว ตลาดคาร์บอนเครดิตไม่เป็นที่สนใจ จำนวนลูกค้าน้อย ผู้ขายมีอำนาจต่อรองต่ำ

- **ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนในผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. (The Threat of Substitute Products)**

ไม่มีสินค้าทดแทนคาร์บอนเครดิตโดยตรง แต่มีสินค้าทดแทนคาร์บอนเครดิตโดยอ้อม กล่าวคือการพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อให้กระบวนการผลิตลดปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์มาทดแทนการซื้อคาร์บอนเครดิตจากป่าไม้ก็ได้ ในอนาคตหากเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการลดปริมาณก๊าซเรือนกระจกระหว่างการผลิตในภาคอุตสาหกรรมหรือภาคธุรกิจอื่นๆ เกิดขึ้น ความต้องการคาร์บอนเครดิตจะลดลง

- **ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ในผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. (The Threat of the Entry of New Competitors)**

การซื้อขายคาร์บอนเครดิตนั้น จำเป็นต้องผ่านมาตรฐานที่หน่วยงานสากลเป็นผู้กำหนด การเข้าสู่ตลาดของผู้ขายรายใหม่ทำได้ไม่ง่ายนัก



### 3.3 โรงไฟฟ้าชีวมวล

#### 3.3.1 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคภายใต้สถานการณ์ของ อ.อ.ป. และภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันของโรงไฟฟ้าชีวมวล

##### ● จุดแข็ง

อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่ามาก และมีเศษไม้ที่สามารถนำมาใช้เป็นเชื้อเพลิงผลิตไฟฟ้าปริมาณมาก ตัวอย่างเช่น สวนยางพาราของ อ.อ.ป. ที่มีเป็นจำนวนมาก เมื่อถึงเวลาที่ต้นยางหมดอายุ ต้องโค่นสวนยางเพื่อทำการปลูกใหม่จะทำให้ได้ตอและรากไม้ของยางพารา หรือในสวนการดำเนินธุรกิจแปรรูปไม้ พบว่ามีเศษไม้จำนวนมาก ซึ่งเป็นวัตถุดิบสำคัญของธุรกิจนี้ นอกจากนี้ยังเป็นพลังงานสะอาด ไม่ก่อมลพิษ

##### ● จุดอ่อน

อ.อ.ป. มีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ ทำให้ไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการที่จะมีธุรกิจหลายประเภท และ อ.อ.ป. ยังขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการซ่อมบำรุงและแก้ปัญหาด้านเทคนิค รวมทั้ง อ.อ.ป. ยังไม่มีเงินทุนเพียงพอที่จะลงทุนในธุรกิจใหม่ ขาดการลงทุนด้านการวิจัยพัฒนานวัตกรรม ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาธุรกิจด้านโรงไฟฟ้าชีวมวลนี้ นอกจากนี้หากต้องการผลิตไฟฟ้าจำนวนมาก ต้องใช้จำนวนเศษวัสดุจำนวนมากไปด้วย อาจเผชิญปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบได้

สำหรับปัจจัยด้านทำเลที่ตั้งของสวนป่าของ อ.อ.ป. และโรงงานต่างๆ พบว่า อยู่ในหลายพื้นที่ ทำให้การขนส่งเศษวัสดุต้นทุนที่สูง อีกทั้งในการผลิต อาจก่อให้เกิดมลพิษได้ การทำธุรกิจนี้จึงอาจถูกต่อต้านจากชุมชนโดยรอบบริเวณนั้น นอกจากนี้การใช้เศษไม้ยางพาราผลิตไฟฟ้าชีวมวลพบว่า ไม่ค่อยดี เนื่องจากเศษไม้มีความชื้นสูง และมีแหล่งที่อยู่กระจัดกระจาย ต้นทุนของเศษไม้จึงสูงกว่าเชื้อเพลิงประเภทอื่น

##### ● โอกาส

สถานการณ์การขาดแคลนพลังงานเชื้อเพลิงทำให้น้ำมันมีราคาสูงมาก สังคมกำลังต้องการพลังงานทดแทนหรือพลังงานทางเลือก โรงไฟฟ้าชีวมวลตอบโจทยข้อนี้ นอกจากนี้สำหรับ อ.อ.ป. ยังถือเป็นโอกาสในการต่อยอดเศษซากของเสียให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้น นอกจากนี้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าชีวมวลมีการพัฒนาขึ้นมา การผลิตมีประสิทธิภาพสูงกว่าในอดีต รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทนหรือพลังงานทางเลือก

##### ● อุปสรรค

ธุรกิจโรงไฟฟ้าชีวมวลมักหาแหล่งเงินทุนลำบาก เนื่องจากปริมาณไฟฟ้าที่ผลิตได้น้อย ส่งผลให้ผลตอบแทนไม่จูงใจต่อการลงทุน เว้นแต่ภาครัฐจะสนับสนุน นอกจากนี้กระบวนการเผาทำลายของโรงไฟฟ้าชีวมวลไม่ดีอาจเกิดปัญหามลพิษ ซึ่งอาจถูกต่อต้านจากชาวบ้านและชุมชนใกล้เคียง ค่าใช้จ่ายสูงเนื่องจากค่าแรงและค่าน้ำมันที่ใช้ในการขนส่งเศษวัสดุแพงขึ้น



### 3.3.2 การประเมินความสามารถทางการแข่งขันของ อ.อ.ป. ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องผ่าน Five Forces Model ในธุรกิจโรงไฟฟ้าชีวมวล

- การแข่งขันจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันกับที่ อ.อ.ป. ดำเนินการอยู่ (The Intensity of Competitive Rivalry)

ปัจจุบัน อ.อ.ป. ได้จัดทำข้อตกลงกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ในการจัดทำโครงการผลิตไฟฟ้าจากเชื้อเพลิงชีวมวล ภายใต้ชื่อ "1 สวนป่า 1 โรงไฟฟ้าชีวมวล" เนื่องจากปัจจุบัน อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าถึง 240 แห่ง และมีเศษไม้จำนวนมากที่เหลือจากอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นเชื้อเพลิงผลิตไฟฟ้า และผ่านการพิจารณาแล้ว 100 แห่ง โดยโครงการทั้งหมดยังอยู่ในขั้นตอนการหาที่ปรึกษาโครงการ สำหรับคู่แข่งที่สามารถทำไฟฟ้าชีวมวลได้ ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมเกษตร เช่น ผู้ผลิตน้ำตาล ที่นิยมสร้างโรงไฟฟ้าชีวมวลเพื่อใช้ไฟฟ้าในโรงงานและขายแก่ กฟภ. หากมีปริมาณไฟฟ้าเหลือ อย่างไรก็ตามการแข่งขันดังกล่าวไม่ได้อยู่ในระดับรุนแรงนัก เนื่องจากโรงไฟฟ้าขายกระแสไฟฟ้าให้กับ กฟภ. ไม่ได้ขายให้แก่ลูกค้าโดยตรง และผู้ผลิตจะได้รับโควตาตั้งแต่เริ่มการผลิตแล้ว

- อำนาจต่อรองของผู้ผลิตที่เกี่ยวข้องกับ อ.อ.ป. (The Bargaining Power of Suppliers)

ผู้ผลิตมีอำนาจต่อรองน้อย เนื่องจากปัจจัยการผลิตหลักคือ ชีวมวล ซึ่ง อ.อ.ป. เป็นเจ้าของ หาก อ.อ.ป. คำนวณปริมาณชีวมวลที่ต้องใช้สอดคล้องกับปริมาณไฟฟ้าที่จะผลิต อ.อ.ป. ไม่ต้องซื้อจากภายนอก อ.อ.ป. ก็ไม่มีความเสี่ยงในประเด็นนี้ สำหรับประเด็นการจัดซื้อเครื่องจักรต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตกระแสไฟ การสร้างอาคารโรงไฟฟ้า มีผู้ผลิตหลายราย พบว่า อ.อ.ป. มีอำนาจต่อรอง ในส่วนประเด็นที่ดินที่ใช้จัดตั้งโรงไฟฟ้า อ.อ.ป. สามารถใช้ที่ดินของตนเอง ซึ่งช่วยให้หลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งกับชุมชนได้

- อำนาจต่อรองของลูกค้าที่มีกับ อ.อ.ป. (The Bargaining Power of Customers)

ลูกค้าหลักของ อ.อ.ป. ที่รับซื้อกระแสไฟฟ้าไปจำหน่ายต่อไป ได้แก่ กฟภ. แต่ไม่เป็นปัญหาเนื่องจากก่อนการผลิตได้มีการตกลงราคาและปริมาณที่รับซื้อไว้ชัดเจน ตลอดจน อ.อ.ป. สามารถนำไฟฟ้าบางส่วนไปใช้ใน อ.อ.ป. เองด้วย

- ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนในผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. (The Threat of Substitute Products)

สินค้าทดแทนกระแสไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าชีวมวลคือ กระแสไฟฟ้าจากแหล่งอื่นๆ หรือโรงไฟฟ้าพลังงานทดแทนประเภทอื่น แต่จากการวิเคราะห์พบว่า ปริมาณความต้องการใช้ไฟฟ้ายังสูง ในขณะที่ความสามารถในการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนในช่วงระยะเวลาอันใกล้ ยังไม่สามารถทดแทนได้

- ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ในผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. (The Threat of the Entry of New Competitors)

ผู้ประกอบการรายใหม่สามารถเข้ามาสู่ตลาดได้ง่าย เนื่องจากมีวัตถุดิบหลายชนิดที่สามารถนำมาผลิตกระแสไฟฟ้าได้ เช่น กากอ้อย แกลบ และเศษไม้ เป็นต้น อย่างไรก็ตามก็ตีพบว่าผู้ผลิตส่วนใหญ่ที่ไม่มีชีวมวลเป็นของตนเอง ประสบปัญหาในระยะยาวในเรื่องต้นทุนชีวมวลที่นำมาใช้ในการผลิต นอกจากนี้คู่แข่งแต่ละรายที่ต้องการเข้าสู่ตลาดหากต้องการขายกระแสไฟฟ้าแก่ กฟภ. ยังต้องได้รับใบอนุญาต สิ่งเหล่านี้ทำให้การแข่งขันจากคู่แข่งรายใหม่ไม่สูงมากนัก และไม่ใช่อุปสรรคการแข่งขันโดยตรง



#### 4. การประเมินความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ในธุรกิจหลัก และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง หรือโอกาสในการพัฒนาเป็นธุรกิจใหม่ของ อ.อ.ป.

ในส่วนนี้จะทำการประเมินความเสี่ยงของธุรกิจหลักที่ อ.อ.ป. ดำเนินการอยู่ และธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพื่อประกอบการพิจารณาในการประเมินศักยภาพของ อ.อ.ป.

แผนภาพที่ 3.11  
ธุรกิจหลัก ธุรกิจสนับสนุน และธุรกิจเกี่ยวเนื่องของ อ.อ.ป.



ที่มา: รายงานภาพรวม อ.อ.ป. เสนอ รมว.วิเชษฐ์ เกษมทองศรี 7 ส.ค. พ.ศ. 2556 และ ศูนย์สารสนเทศกรมป่าไม้

#### 4.1 ธุรกิจหลักที่ อ.อ.ป. ดำเนินการอยู่แล้ว

##### 4.1.1 ธุรกิจขายไม้ซุง

ธุรกิจขายไม้ซุงนับว่าเป็นธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. ในแง่ความสามารถในการสร้างผลผลิตเข้าสู่ตลาด ซึ่ง อ.อ.ป. เป็นผู้ประกอบการรายสำคัญของธุรกิจค้าไม้ซุงในไทย เนื่องจาก อ.อ.ป. ครอบครองที่ดินสำหรับปลูกป่าเศรษฐกิจจัดอยู่ในระดับรายใหญ่ของประเทศ และธุรกิจไม้ซุงถือเป็นธุรกิจที่มีผู้แข่งขันรายใหม่เข้ามาแข่งขันได้ยาก เนื่องจากต้องใช้ทรัพยากรมากและใช้เงินลงทุนสูง รวมทั้งระยะเวลาอันยาวนานกว่าจะสร้างรายได้จากการขายได้ ในส่วนสินค้าที่ใช้ทดแทนไม้ซุงนั้นถึงแม้จะมีอยู่หลายประเภทและมีจำนวนมาก แต่ก็มีคุณสมบัติที่ต่างกับไม้ นอกจากนี้ความต้องการไม้ในตลาดยังคงมีอยู่สูง อย่างไรก็ตามอาจมีจุดอ่อนอยู่ที่ไม้ซุงเป็นสินค้าโภคภัณฑ์ ไม่มีการพัฒนาหรือแปรรูป ทำให้ไม่มีความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มเท่าใดนัก

ทั้งนี้สถานการณ์ของอุตสาหกรรมป่าไม้พบว่า ในปี พ.ศ. 2556 สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรคาดว่า อุตสาหกรรมป่าไม้จะขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2555 ประมาณร้อยละ 1.0-2.0 ซึ่งปัจจัยสนับสนุนมาจากยอดการส่งออกเฟอร์นิเจอร์ที่สูงถึง 40,000 ล้านบาท และวัสดุก่อสร้าง 60,000 ล้านบาท ต่อปี เพราะฉะนั้น อุตสาหกรรมป่าไม้จึงเติบโตดีทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ ขณะที่ความเสี่ยงอื่นๆ ที่ต้องคำนึงถึงได้แก่ ตลาดไม่นำเข้าและการค้าไม้เถื่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะยาว หาก อ.อ.ป. ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากการเป็นผู้ผลิตไม้ในประเทศอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ก็อาจทำให้เสียเปรียบเรื่องต้นทุนให้กับธุรกิจไม้นำเข้าจากต่างชาติ เพราะไม้จากต่างชาติมีราคาต่ำกว่า ถึงแม้จะมีกฎหมายห้ามนำเข้าไม้สักบางชนิด แต่การตรวจสอบดูแลบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพเกิดขึ้นจริงได้ยาก นอกจากนี้ อ.อ.ป. ยังประสบปัญหาในเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยี ช่องทางการจำหน่าย บุคลากร แผนธุรกิจ การตลาด และการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ทำให้แม้ อ.อ.ป.



จะมีทรัพยากรอันเป็นวัตถุดิบอย่างมากก็ตาม แต่ด้วยข้อจำกัดด้านการเงิน ทำให้ไม่มีเงินลงทุนหรือความสามารถในการใช้ประโยชน์จากการนำทรัพยากรที่มีไปต่อยอดเพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ดีธุรกิจขายไม้ซุงนั้นยังสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ค่อนข้างสูง เช่น ใน พ.ศ. 2555 อ.อ.ป. มีรายได้จากการขายไม้ถึงกว่า 530 ล้านบาท ซึ่งถือเป็นแหล่งรายได้หลักขององค์กร และมีความได้เปรียบคู่แข่งในอุตสาหกรรมด้านกำลังการผลิตสินค้าออกสู่ตลาด จึงควรจะดำเนินต่อไป แต่ควรพัฒนาระบบต่างๆ ทั้งการปลูก การดูแลรักษา การจัดการต่างๆ และระบบโลจิสติกส์ ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อลดต้นทุนในระยะยาว รวมถึงควรพยายามควบคุมและระมัดระวังถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ อยู่ตลอดเวลา สำหรับในระยะกลางและระยะยาว อ.อ.ป. ควรเปลี่ยนแหล่งรายได้หลักจากการจำหน่ายไม้ซุงไปเป็นการแปรรูปไม้เพื่อจำหน่าย เพื่อเพิ่มมูลค่า เพิ่มอัตรากำไร และยังเป็นการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งเพิ่มอำนาจการต่อรองกับลูกค้าได้มากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ อ.อ.ป. มีรายได้สูงขึ้น และสามารถแก้ปัญหาหลักขององค์กรในด้านการเงินและสภาพคล่องได้

#### 4.1.2 ธุรกิจแปรรูปไม้

ธุรกิจแปรรูปไม้เป็นธุรกิจที่ อ.อ.ป. ดำเนินการอยู่แล้ว แต่คิดเป็นสัดส่วนเพียงไม่เกินร้อยละ 10 ของปริมาณไม้ที่ตัดในแต่ละปี ซึ่งการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้จะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับสินค้าที่แปรรูป เนื่องจากการแปรรูปไม้สามารถทำได้หลากหลายทั้งไม้แผ่น ไม้ท่อน จนไปถึงเฟอร์นิเจอร์เครื่องใช้ต่างๆ การแข่งขันจึงอยู่ในระดับสูง ทั้งในเชิงของจำนวนผู้ผลิต ราคาสินค้า การแข่งขันด้านรูปลักษณะของสินค้า ความสวยงาม ภาพลักษณ์ทันสมัย รวมถึงกระบวนการในการแปรรูป

สำหรับอุตสาหกรรมการแปรรูป เป็นอุตสาหกรรมที่เน้นใช้ปัจจัยทุนเข้มข้นทั้งเทคโนโลยีและเงินทุน โดยลดการพึ่งพาแรงงาน ดังนั้นอุตสาหกรรมนี้มักใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย และระบบการทำงานที่ดี เพื่อช่วยลดระยะเวลา และเพิ่มปริมาณการผลิตสินค้าได้ ซึ่งหากเปรียบเทียบกับรูปแบบการแปรรูปที่ทาง อ.อ.ป. ดำเนินงานอยู่นั้น พบว่า อ.อ.ป. ยังผลิตภายใต้ข้อจำกัดด้านเงินทุนและเทคโนโลยี เครื่องจักรขาดความทันสมัย โรงงานไม่มีการออกแบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตและเชื่อมต่อระหว่างจุดต่างๆ ของโรงงาน รวมถึงเน้นใช้แรงงานจำนวนมาก นอกจากนี้การออกแบบผลิตภัณฑ์ยังดำเนินการน้อย เนื่องจากไม่มีฝ่ายออกแบบของตนเอง ขาดช่องทางในการขาย รวมถึงการตลาดต่างๆ ซึ่งทำให้เสียเปรียบคู่แข่ง และหากเปรียบเทียบกับคู่แข่งพบว่า คู่แข่งที่ผลิตไม้แปรรูปจะมีความพร้อมมากกว่าทั้งเงินทุน ความรู้ เทคโนโลยี บุคลากร และช่องทางการจำหน่าย นอกจากนี้ไม้แปรรูปยังเผชิญการแข่งขันจากสินค้าทดแทนอย่างเช่น เฟอร์นิเจอร์ที่ไม่ได้ใช้ไม้ ซึ่งในปัจจุบันความนิยมวัสดุทดแทนไม้เพิ่มมากขึ้น

อย่างไรก็ดีอุตสาหกรรมนี้เป็นอุตสาหกรรมที่ อ.อ.ป. จำเป็นต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากสินค้าไม้แปรรูปนั้น สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้มากกว่าการขายไม้ซุงมาก ซึ่ง อ.อ.ป. มีความได้เปรียบในเชิงของการผลิตคือไม้ซุง ทำให้ต้นทุนส่วนนี้ต่ำกว่าคู่แข่งที่ไม่มีแหล่งผลิตไม้เป็นของตนเอง ตลอดจนอุตสาหกรรมแปรรูปไม้มีมูลค่าตลาดสูง ดังตารางที่ 3.16 ต่อไปนี้



ตารางที่ 3.16

มูลค่าการนำเข้าไม้และไม้แปรรูปของไทยปี พ.ศ. 2550-2554

หน่วย: ล้านดอลลาร์สหรัฐ

ผลิตภัณฑ์	2550	2551	2552	2553	2554
ไม้ซุง	90.94	115.21	50.42	62.82	55.04
ไม้แปรรูป	356.27	363.24	281.99	323.42	342.97
ไม้อัดและไม้วีเนียร์	111.39	122.09	100.79	136.14	166.18
ผลิตภัณฑ์ไม้อื่นๆ	49.99	57.12	49.47	49.24	63.32
<b>มูลค่านำเข้ารวม</b>	<b>608.59</b>	<b>657.66</b>	<b>482.67</b>	<b>571.62</b>	<b>627.51</b>
อัตราการขยายตัว (%)	-2.97	8.06	-26.61	18.43	9.78

ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ความร่วมมือจากกรมศุลกากร

ตารางที่ 3.16 แสดงมูลค่าการนำเข้าไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้ประเภทต่างๆ ของประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2554 ซึ่งพบว่ามีมูลค่าการนำเข้าสูงถึง 627.51 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 19,542.81 ล้านบาท โดยการนำเข้าไม้แปรรูปที่สูงนั้นแสดงถึงโอกาสที่ดีของ อ.อ.ป.

นอกจากนี้จากรายงานภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมรายไตรมาสในช่วงไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2556 (เดือนมกราคม - มีนาคม พ.ศ. 2556) พบว่า มูลค่าการส่งออกในกลุ่มไม้และผลิตภัณฑ์ไม้แผ่น ประกอบด้วย ไม้แปรรูปแผ่น ไม้วีเนียร์ ไม้อัด ไม้ไฟเบอร์บอร์ด (Fiber Board) และผลิตภัณฑ์ไม้อื่นๆ ตลาดส่งออกที่สำคัญของไม้กลุ่มนี้คือ ประเทศจีน มาเลเซีย และเวียดนาม พบได้จากมูลค่าการส่งออกสินค้ากลุ่มนี้ในไตรมาสแรก ของปี พ.ศ. 2556 รวมทั้งสิ้น 441.66 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ขณะที่กลุ่มเครื่องเรือนและชิ้นส่วน ประกอบด้วยเครื่องเรือนไม้ เครื่องเรือนอื่นๆ และชิ้นส่วนเครื่องเรือนนั้น ตลาดส่งออกที่สำคัญได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น สหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา และออสเตรเลีย ซึ่งมูลค่าการส่งออกสินค้ากลุ่มนี้ในไตรมาสแรก ของปี พ.ศ. 2556 รวมทั้งสิ้น 236.26 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยหากพิจารณามูลค่าการส่งออกในผลิตภัณฑ์ 2 กลุ่มนี้พบว่า จะมีมูลค่ารวมกันถึงกว่า 677.92 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 2 หมื่นล้านบาท ในส่วนของการจำหน่ายไม้และเครื่องเรือนในไตรมาสของปี พ.ศ. 2556 มีปริมาณถึง 1.09 ล้านชิ้น

ทั้งนี้หากเปรียบเทียบกับช่วงเวลาก่อนหน้านั้น มูลค่าการส่งออกที่ได้กล่าวถึงไว้ข้างต้นจะแสดงถึง ความถดถอยของตลาด เนื่องมาจากต้นทุนการผลิต เช่นวัตถุดิบไม้ ค่าขนส่ง โดยเฉพาะค่าแรงที่ปรับตัวสูงขึ้นซึ่ง ส่งผลกระทบต่อการผลิต ตลอดจนวิกฤตเศรษฐกิจ นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงด้านสินค้าทดแทน เช่น ผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์อื่นๆ ที่ไม่ใช่ไม้ แต่จะเห็นได้ว่าตลาดไม้แปรรูปยังเป็นตลาดที่ใหญ่มากดังจะเห็นได้จาก ในปี พ.ศ. 2555 ตลาดเฟอร์นิเจอร์โดยรวมในประเทศมีมูลค่าประมาณ 60,000 ล้านบาท ซึ่งสัดส่วนของเฟอร์นิเจอร์ที่ทำจากไม้มีสัดส่วนอยู่ถึง 60% รวมทั้งผู้บริโภคมีกำลังซื้อสูง ทำให้ตลาดเฟอร์นิเจอร์ไม้มีศักยภาพการเจริญเติบโต ที่ดี

จากข้อมูลข้างต้น อ.อ.ป. ควรมุ่งเน้นด้านอุตสาหกรรมแปรรูปไม้เพิ่มขึ้นเพื่อเป็นช่องทางในการหารายได้ ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ตลอดจนเป็นการสร้างความสามารถทางการแข่งขันและความมั่นคงขององค์กรในระยะยาว ทั้งนี้ อ.อ.ป. อาจไม่จำเป็นต้องเน้นผลิตสินค้าปลายน้ำอย่างเฟอร์นิเจอร์ ซึ่งมีความซับซ้อนด้านการผลิตมาก ต้องการการลงทุนที่สูง และช่องทางการตลาดที่ซับซ้อน หากเพียง อ.อ.ป. ดำเนินการแปรรูปขั้นต้น เช่น การแปรรูปจากไม้ซุงเป็นไม้แผ่น การดำเนินการดังกล่าวก็มีศักยภาพที่จะสร้างกำไรให้องค์กรได้



ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบรายได้จากการจำหน่ายไม้ซุงป่าตามนโยบายรัฐ กับการจำหน่ายไม้แปรรูปสวนป่าและการจำหน่ายไม้สวนป่า นั้น จะปรากฏดังตารางที่ 3.17 ต่อไปนี้

**ตารางที่ 3.17**  
**การเปรียบเทียบผลผลิต ของ อ.อ.ป. ในปี 2555**

หน่วย: ลูกบาศก์เมตร

	ลบ.ม.	ล้านบาท	เฉลี่ยรายได้ต่อลบ.ม.
ไม้ซุงป่าตามนโยบายรัฐ	99.23	4.96	49,984.88
ไม้แปรรูปสวนป่า	784.31	23.62	30,115.65
ไม้สวนป่า	57,518.26	517.98	9,005.49

ที่มา: รายงานประจำปี 2555 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

จากตารางที่ 3.17 จะเห็นได้ว่า จำนวนผลผลิตที่ อ.อ.ป. ผลิตได้ในปี พ.ศ. 2555 ได้จากไม้แปรรูปสวนป่า นั้น มีรายได้เฉลี่ย 30,115.65 บาท ต่อลูกบาศก์เมตร สูงกว่ารายได้เฉลี่ยจากไม้สวนป่า ประมาณ 3 เท่า นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบผลตอบแทนการแปรรูปเป็นไม้แผ่น ด้วยการอ้างอิงข้อมูลของร้านจำหน่ายไม้สักแผ่นในจังหวัดแพร่ ปี พ.ศ. 2554 จะปรากฏดังตารางที่ 3.18 ต่อไปนี้

**ตารางที่ 3.18**  
**ผลตอบแทนจากการแปรรูปเป็นไม้แผ่น**

ประเภท	กว้าง (นิ้ว)	หน้า (นิ้ว)	ยาว (เมตร)	แผ่น/ยก	ราคา/ยก	ราคา/ลบ.ม.
พื้น	6	1.00	3	31	10,540	30,200
พื้น	7	1.00	3	27	14,850	41,900
พื้น	8	1.00	3	24	16,800	46,666

ที่มา: [http://blog4our.blogspot.com/03/2011blog-post\\_.2274html](http://blog4our.blogspot.com/03/2011blog-post_.2274html)

จากตารางที่ 3.18 แสดงราคาต่อ ลบ.ม. ของร้านจำหน่ายไม้สัก อย่างไรก็ตามราคาอ้างอิงดังกล่าว เป็นราคาที่ถึงมือผู้บริโภคแล้ว ซึ่งหากเป็นราคาขั้นต้นที่ อ.อ.ป. สามารถกระทำได้ ราคาอาจไม่สูงมากนัก และปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ทำให้ราคาที่ อ.อ.ป. จำหน่ายไม่สูง ได้แก่กระบวนการแปรรูปไม้ที่มีโอกาสทำให้เสียปริมาตรของไม้ไปบางส่วน จากการเปรียบเทียบผลตอบแทนการแปรรูปไม้ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การแปรรูปไม้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าได้ และส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรขององค์กรเพิ่มขึ้น

ธุรกิจแปรรูปไม้มีตลาดรองรับที่มีขนาดใหญ่ และ อ.อ.ป. มีวัตถุดิบที่สำคัญคือ ไม้ซุง การแปรรูปไม้จึงสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าขององค์กรได้เป็นอย่างดี ดังนั้นหากดำเนินการพัฒนาระบบการผลิต การจัดการต่างๆ การออกแบบผลิตภัณฑ์ การเพิ่มช่องทางการขาย ระบบโลจิสติกส์ และการตลาด รวมถึงอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้จะเพิ่มโอกาสให้ อ.อ.ป. พัฒนาศักยภาพในการทำกำไรขององค์กรได้เป็นอย่างดี



### 4.1.3 ธุรกิจขายน้ำยาง

สำหรับธุรกิจขายน้ำยางนั้น ปัจจัยเสี่ยงในด้านคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน อำนาจต่อรองของผู้ขาย ปัจจัยการผลิต (Supplier) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน และภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่นั้น จะไม่เป็นปัญหาใดๆ ต่อ อ.อ.ป. มากนัก แต่ความเสี่ยงประการเดียวที่ อ.อ.ป. และคู่แข่งรายอื่นๆ เผชิญในอุตสาหกรรมนี้คือ ความผันผวนของราคารายางในตลาดโลกที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนข้างรุนแรง อย่างไรก็ตามธุรกิจนี้เป็นธุรกิจหลักที่สร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ซึ่งปัจจุบัน อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าที่ปลูกยางพาราถึง 9 หมื่นไร่ โดยในปี พ.ศ. 2555 อ.อ.ป. ผลิตยางพาราออกสู่ตลาดได้ถึง 5,735 ตัน สร้างรายได้ให้กับองค์กรถึง 480 ล้านบาท ทั้งนี้ตลาดยางพารานับว่าเป็นตลาดที่ใหญ่มาก เห็นได้จากรายงานภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมรายไตรมาสในช่วงไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2556 พบว่าการส่งออกยางพาราแปรรูปขั้นต้นของไทย ซึ่งประกอบด้วย ยางแผ่น ยางแท่ง น้ำยางข้นและยางพาราอื่นๆ มีมูลค่าการส่งออก 2,406.37 ล้านดอลลาร์สหรัฐหรือประมาณ 7.2 หมื่นล้านบาท โดยข้อมูลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ความต้องการยางในตลาดโลกมีสูงมาก ซึ่งจะทำให้ อ.อ.ป. ได้ประโยชน์จากโอกาสนี้

ด้านปัจจัยเสี่ยงในด้านอื่นๆ เช่น การขาดความรู้ความสามารถของบุคลากร การขาดการจัดการที่ดี รวมไปถึงความเสี่ยงที่อยู่เหนือการควบคุม อาทิ โรคระบาดต่างๆ ที่อาจเกิดกับต้นยาง สภาพอากาศที่แปรปรวนที่อาจส่งผลกระทบต่อ การเติบโตและการให้ผลผลิตของต้นยาง และการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) อาจทำให้มีผลผลิตยางจากประเทศในภูมิภาคอาเซียนเข้ามาแข่งขันในประเทศ ส่งผลทำให้ราคารายางพาราของประเทศอาเซียนต่ำกว่าผู้ประกอบการในประเทศได้ เป็นต้น ดังนั้นสิ่งที่ อ.อ.ป. จำเป็นต้องพิจารณาและดำเนินการได้แก่ การเพิ่มการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อรับมือกับกลไกตลาดที่ผันผวน ด้วยแนวทางต่างๆ อาทิ การศึกษาเรื่องประกันความเสี่ยงในตลาดสินค้าเกษตรล่วงหน้า การพัฒนาระบบการผลิต การพัฒนาคุณภาพและทักษะบุคลากร การบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ การขยายธุรกิจแปรรูปน้ำยาง เพื่อเพิ่มโอกาสในการทำรายได้ ถือเป็น การนำวัตถุดิบที่มีปริมาณมากมาเพิ่มมูลค่าและขจัดปัญหาสำคัญที่ อ.อ.ป. กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ ปัญหาที่ผู้ซื้ออัตรารับซื้อน้ำยาง เป็นต้น

### 4.1.4 ธุรกิจแปรรูปน้ำยาง

ปัจจุบัน อ.อ.ป. ยังมีได้ดำเนินการแปรรูปน้ำยาง ซึ่งธุรกิจแปรรูปน้ำยางเป็นหนึ่งในธุรกิจที่เหมาะสมสำหรับการขยายธุรกิจของ อ.อ.ป. เนื่องจาก อ.อ.ป. ผลิตน้ำยางได้ปริมาณมาก และน้ำยางถือเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตยางแปรรูป โดยมูลค่าของอุตสาหกรรมยางแปรรูปในไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2556 พบว่า มีมูลค่าการส่งออกสูงถึง 7.2 หมื่นล้านบาท เพราะฉะนั้นหาก อ.อ.ป. เข้าสู่ธุรกิจดังกล่าว นอกจาก อ.อ.ป. จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าจากระบบการแปรรูปแล้ว ยังสามารถเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กรในระยะยาว ยิ่งไปกว่านั้น หากการดำเนินการดังกล่าวอยู่ภายใต้ระบบการจัดการที่ดี และ อ.อ.ป. สามารถผลิตได้ในปริมาณมาก จะทำให้ อ.อ.ป. ได้ประโยชน์จากการประหยัดจากขนาด (Economy of Scale) ก็จะทำให้เพิ่มอัตรากำไรในกระบวนการแปรรูปยางได้อีกในอนาคต หรือยังช่วยลดอัตราราคาขาดทุนได้ในเวลาที่ราคารายางตกต่ำ

นอกจากนี้อุตสาหกรรมยางพารายังได้รับปัจจัยสนับสนุนจากการเติบโตอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์ และอุตสาหกรรมปลายน้ำอื่นๆ รวมทั้งในระดับประเทศ อุตสาหกรรมยางมีส่วนอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจภาพรวมของประเทศไทย เพราะมีอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องมาก สามารถนำไปผลิตสินค้าปลายน้ำได้หลายประเภท ซึ่งสอดคล้องกับที่ประเทศไทยเป็นแหล่งผลิตยางพาราแหล่งใหญ่ของโลก ดังตารางที่ 3.19 ต่อไปนี้

### ตารางที่ 3.19

#### อุปสงค์และอุปทานยางพาราของประเทศกลุ่มประชาคมอาเซียนสำคัญบางประเทศและจีน ปี พ.ศ. 2554

รายการ	ปริมาณ ปี พ.ศ. 2554					
	ไทย	อินโดนีเซีย	มาเลเซีย <sup>1</sup>	เวียดนาม	กัมพูชา	จีน <sup>2</sup>
<b>อุปทาน (Supply)</b>						
สต็อกต้นปี	0.227	0.081	0.142	0.067	0.001	0.144
ผลผลิตในปี	3.569	3.029	0.996	0.812	0.051	0.727
นำเข้า	0.004	0.016	0.667	0.155	0.000	2.848
<b>รวม</b>	<b>3.800</b>	<b>3.126</b>	<b>1.805</b>	<b>1.034</b>	<b>0.052</b>	<b>3.719</b>
<b>อุปสงค์ (Demand)</b>						
ส่งออก	2.952	2.571	1.257	0.731	0.045	0.009
ใช้ภายใน	0.488	0.471	0.419	0.120	0.000	3.602
สต็อกปลายปี	0.361	0.143	0.143	0.122	0.007	0.095
<b>รวม</b>	<b>3.800</b>	<b>3.185</b>	<b>1.819</b>	<b>0.974</b>	<b>0.052</b>	<b>3.706</b>
<b>รวมสมดุล (S-D)</b>	<b>0</b>	<b>-0.059</b>	<b>-0.014</b>	<b>0.006</b>	<b>0</b>	<b>0.013</b>

<sup>1</sup> อุปสงค์ของมาเลเซียรวมส่วนที่แปรรูปเป็นยางผสม 0.311 ล้านตัน ในปีเดียวกัน

<sup>2</sup> อุปสงค์ของจีนรวมส่วนที่นำเข้ายางผสมอีก 0.854 ล้านตันในปีเดียวกัน

ที่มา: ANRPC, Nature Rubber Trends & Statistic, Vol 4, No.12, December 2012

จากตารางที่ 3.19 จะเห็นได้ว่า ในปี พ.ศ. 2554 นั้น ปริมาณยางพาราที่ประเทศไทยผลิต คิดเป็นสัดส่วนถึง 33% ของผลผลิตยางพาราจากประเทศผู้ผลิตยางพารารายใหญ่ ผู้ผลิตในประเทศไทยจึงมีศักยภาพอย่างยิ่งที่จะสร้างกำไรจากอุตสาหกรรมยางพารา โดยยางธรรมชาติเมื่อนำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถจำหน่ายได้ราคาสูง สร้างมูลค่าเพิ่มได้มาก ดังนั้นหากสามารถพัฒนาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางของไทยให้มีประสิทธิภาพสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมาตรฐานสูงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันก็จะสามารถเพิ่มตลาดผลิตภัณฑ์ยางทั้งที่ใช้เองในประเทศและขยายตลาดส่งออกต่างประเทศได้ อีกทั้งยังเป็นการลดการส่งออกวัตถุดิบ (ยางดิบ) อีกด้วย

ในส่วนของการเข้าร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น จะเห็นได้ว่า มีประเทศแปรรูปผลิตภัณฑ์ยางที่เป็นคู่แข่งอยู่ถึงสามประเทศ ได้แก่ ประเทศอินโดนีเซีย มาเลเซีย และเวียดนาม อย่างไรก็ตามประเทศไทยก็มีจุดเด่นทั้งในเรื่องชนิดยางดิบมาตรฐานที่ประเทศไทยผลิต ซึ่งเป็นที่ยอมรับกว้างขวางในตลาดโลกและผู้ใช้อย่างในประเทศ ทั้งในเรื่องคุณภาพและปริมาณการผลิต อย่างไรก็ตามผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นคือ อุตสาหกรรมยางในประเทศอาจจะมีปัญหาในเรื่องราคา เนื่องจากผลผลิตจากประเทศเวียดนามจะเข้ามาแข่งขันกับยางในประเทศได้ เพราะมีการขนส่งทางบกได้ง่ายและใช้เวลาสั้นกว่า

นอกจากนี้การแปรรูปยางยังสามารถสร้างกำไรจากน้ำยางให้แก่ผู้ผลิตได้เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 (โพสท์ทูเดย์, 20 มิถุนายน พ.ศ. 2556) ดังนั้นหากพิจารณาจากผลประกอบการของ อ.อ.ป. ใน พ.ศ. 2555 จะพบว่า รายได้ของ อ.อ.ป. จากการขายน้ำยางประมาณ 700 ล้านบาทเป็นสมมติฐานอ้างอิง จะแสดงให้เห็นว่า อ.อ.ป. สามารถมีรายได้จากยางพาราเพิ่มขึ้นปีละกว่า 200 ล้านบาท

โดยสรุปสำหรับอุตสาหกรรมผลิตและจำหน่ายไม้ซุงของ อ.อ.ป. นั้น อ.อ.ป. มีความสามารถทางการแข่งขันสูง ดังนั้นจึงเป็นคำถามที่สำคัญว่าเพราะเหตุใดในเมื่อธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. มีความสามารถทางการแข่งขันสูง แต่ผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. จึงไม่ดี สาเหตุ เพราะ อ.อ.ป. มีความสามารถทางการผลิตสูง ได้เปรียบจาก



การผูกขาดทรัพยากร แต่ อ.อ.ป. ขาดความสามารถทางการบริหารจัดการต้นทุน การเงิน และการตลาด ตลอดจนกฎระเบียบและความไม่คล่องตัวขององค์กร ทำให้อ.อ.ป. ยิ่งทำยิ่งขาดทุน

สำหรับธุรกิจไม้แปรรูปนั้นเป็นโอกาสที่ดีของ อ.อ.ป. เพราะให้ผลตอบแทนสูง และตลาดมีความต้องการสูง แต่ปัจจุบัน อ.อ.ป. ทำธุรกิจในสาขานี้คิดเป็นสัดส่วนที่น้อย อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ต้องระมัดระวังในประเด็นที่ว่า อ.อ.ป. ยังคงเผชิญความเสี่ยงสูงสำหรับการแข่งขันในตลาดไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์จากไม้ ทั้งจากสาเหตุความเชี่ยวชาญด้านการผลิต การตลาด และการเงินที่น้อยกว่าคู่แข่ง โดยอ.อ.ป. มีความได้เปรียบในมิติเดียวคือ เป็นเจ้าของสวนป่า ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลักของธุรกิจนี้ ดังนั้น อ.อ.ป. ควรพิจารณาลงทุนเพิ่มเติมในอุตสาหกรรมไม้แปรรูป เพื่อใช้ความได้เปรียบหลักที่ อ.อ.ป. มี พร้อมกับเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการด้านอื่นๆ ควบคู่ไปด้วย

สำหรับธุรกิจการผลิตและจำหน่ายน้ํายาง อ.อ.ป. นั้น อ.อ.ป. มีความสามารถทางการผลิตสูง แต่ อ.อ.ป. เผชิญปัญหาหลักจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ ราคายางที่ผันผวนสูงและอำนาจต่อรองกับผู้บริโภคที่ต่ำ ดังนั้น อ.อ.ป. ควรอาศัยความได้เปรียบในแง่มีน้ํายางดิบจำนวนมาก เพิ่มธุรกิจแปรรูปน้ํายางเพื่อเพิ่มมูลค่า และเพิ่มรายได้แก่ อ.อ.ป.

ตามความเห็นของคณะที่ปรึกษา ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน อ.อ.ป. ควรพิจารณาเพิ่มเติมสัดส่วนรายได้และการดำเนินธุรกิจจากธุรกิจไม้แปรรูปและยางพาราแปรรูป

## 4.2 ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

### 4.2.1 ธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

ธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์สำหรับ อ.อ.ป. นั้น ในปัจจุบันถือเป็นเพียงธุรกิจเสริม ซึ่งสร้างรายได้ในสัดส่วนที่น้อย อย่างไรก็ตาม โอกาสสำหรับธุรกิจนี้น่าสนใจ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีโอกาสและศักยภาพในการพัฒนาเป็นธุรกิจหลัก เพราะอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสร้างรายได้เป็นอันดับต้นของประเทศ โดยการท่องเที่ยวนั้นก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นจาก 285,272 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2543 เป็น 776,217 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2554 คิดเป็นประมาณร้อยละ 7.4 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) หรือคิดเป็นประมาณร้อยละ 22.1 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศในภาคบริการ โดยเฉพาะในระยะหลังที่การท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ หรือ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ นั้นได้รับความนิยมในหมู่นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ซึ่ง อ.อ.ป. มีสถานที่ท่องเที่ยวที่อยู่ท่ามกลางธรรมชาติอยู่หลายแห่ง ถือเป็นทรัพยากรหลักในการดำเนินธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

บทบาทของ อ.อ.ป. ในอุตสาหกรรมนี้ควรเน้นพัฒนาของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น ธุรกิจท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์เป็นธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีและเงินลงทุนที่ต่ำกว่าการเข้าสู่อุตสาหกรรมอื่นๆ และ อ.อ.ป. สามารถใช้คนในชุมชนใกล้เคียงเป็นแรงงานในธุรกิจ ซึ่งเป็นการสร้างรายได้ให้แก่ อ.อ.ป. และชุมชนรอบข้าง รวมทั้งสถานที่ท่องเที่ยวที่อยู่ท่ามกลางธรรมชาตินั้น เป็นทรัพยากรที่ทำให้คู่แข่งหน้าใหม่เข้าสู่ตลาดได้ยาก หากมีการวางแผนธุรกิจที่ดีจะสามารถเป็นธุรกิจที่มีโอกาสสร้างรายได้แก่องค์กรได้เป็นอย่างดี และมีศักยภาพอย่างสูงคือ สวนข้างซึ่งสามารถพัฒนาเป็นจุดขายดึงดูดนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีกำลังซื้อสูง การได้ใช้ชีวิต ดูวิถีชีวิตของข้าง เป็นสิ่งแปลกใหม่สำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ จึงสรุปได้ว่า อ.อ.ป. ควรเร่งพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวแต่ละที่ให้สามารถรองรับนักท่องเที่ยวในปริมาณที่มากขึ้น ปรับปรุงการบริหารจัดการให้เป็นมืออาชีพมากขึ้น เพื่อพัฒนาให้เป็นแหล่งรายได้สำคัญกับ อ.อ.ป.



#### 4.2.2 ธุรกิจจำหน่ายคาร์บอนเครดิต

ธุรกิจคาร์บอนเครดิต เกิดจากการกำหนดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกตามโควตา ซึ่งถูกเรียกว่า คาร์บอนเครดิต โดยสามารถให้มีการซื้อขายคาร์บอนเครดิตกันได้ทั่วโลก โดยในประเทศไทยนั้นก็มีหน่วยงานที่ควบคุมดูแลการซื้อขายคาร์บอนเครดิต คือ **องค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก** (องค์การมหาชน) หรือ อบก. โดยธุรกิจที่สามารถขายคาร์บอนเครดิตได้นั้นมีหลายประเภท ตัวอย่างเช่น โรงไฟฟ้าชีวมวล เขื่อน ธุรกิจบำบัดน้ำเสียด้วยชีวมวล โรงปูนซีเมนต์ และการปลูกป่า เป็นต้น

อย่างไรก็ตามหากวิเคราะห์เบื้องต้นนั้นจะพบว่า ธุรกิจนี้เป็นธุรกิจที่น่าสนใจก็ตาม แต่การขายคาร์บอนเครดิตได้นั้น ก็มีความยุ่งยากในกระบวนการพอสมควร เช่น ต้องผ่านการตรวจสอบและได้รับใบรับรอง (CERs) อนุญาตให้ซื้อขายคาร์บอนเครดิต ซึ่งมีขั้นตอนที่ซับซ้อน และถึงแม้ อ.อ.ป. จะดำเนินการปลูกป่า ซึ่งน่าจะตรงกับธุรกิจนี้ แต่ป่าที่สามารถทำการขายคาร์บอนเครดิตนั้น ก็จำเป็นต้องมีเงื่อนไขต่างๆ เช่น พื้นที่ๆ นำมาปลูกจะต้องเป็นป่าเสื่อมโทรมมาก่อนปี พ.ศ. 2533 ส่วนพื้นที่ ที่ไม่ได้เป็นป่าก็ต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าไม่เคยเป็นป่ามาไม่ต่ำกว่า 50 ปี ส่วนขั้นตอนการขึ้นทะเบียนเพื่อนำเครดิตไปขาย ก็ต้องผ่านการตรวจสอบรับรองจาก อบก. และหน่วยงานของสหประชาชาติ ซึ่งประเมินว่าต้องใช้ระยะเวลาพัฒนาโครงการไม่ต่ำกว่า 7 ปี กว่าที่ผู้ดำเนินโครงการจะได้รับผลตอบแทน ขณะที่ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาโครงการโดยไม่รวมในส่วนของการลงทุนประมาณ 4-8 ล้านบาท ทว่าราคาซื้อขายคาร์บอนเครดิตในปัจจุบันที่อยู่ต้นละ 5-7 ยูโร หรือประมาณ 220-308 บาท เพราะฉะนั้นจึงต้องมีพื้นที่ในการดำเนินโครงการไม่ต่ำกว่า 1 หมื่นไร่ ถึงจะคุ้มทุน จึงสรุปได้ว่า ธุรกิจคาร์บอนเครดิตยังเป็นธุรกิจที่ไม่คุ้มค่าแก่การลงทุนของ อ.อ.ป.

#### 4.2.3 ธุรกิจโรงไฟฟ้าชีวมวล

สำหรับ อ.อ.ป. ธุรกิจพลังงานชีวมวลถือเป็นการใช้ผลิตภัณฑ์พลอยได้จากสวนป่า เพื่อนำมาสร้างรายได้และมาใช้ประโยชน์ อัตราผลตอบแทนที่ได้ในระยะเวลาอันสั้นไม่สูงนัก แต่จะได้ประโยชน์ในแง่ความสม่ำเสมอของรายได้ในระยะยาว การประเมินถึงความเหมาะสมในการเข้าสู่ธุรกิจนี้ของ อ.อ.ป. เป็นเรื่องของความพร้อมในแง่การลงทุน ในสถานการณ์ปัจจุบันยังไม่ใช่เวลาที่เหมาะสมแก่องค์กรนัก หากลงทุนจะเป็นการสร้างภาระทางการเงินมากยิ่งขึ้น

### 4.3 โอกาสของ อ.อ.ป. กับการใช้ประโยชน์จากที่ดินในกรรมสิทธิ์

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ระหว่างปี พ.ศ. 2552 - 2556) ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เติบโตอย่างสูงทั้งในกรุงเทพมหานคร ปริมณฑล และต่างจังหวัด ทั้งนี้เนื่องมาจากหลายปัจจัย อาทิ การเติบโตทางเศรษฐกิจ นโยบายด้านคมนาคมของรัฐบาล การแข่งขันการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ อัตราดอกเบี้ยอยู่ในระดับต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในต่างจังหวัด ซึ่งมีการเติบโตสูงและต่อเนื่อง ทั้งจากบรรยากาศเศรษฐกิจในภูมิภาคที่เติบโตสูง การค้าขายระหว่างชายแดนที่มีปริมาณสูงขึ้นมาก และกระแสการเปิดเสรีด้านการค้าและการบริการผ่านการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือ AEC

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตลอดจนจังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวติดชายทะเล เช่น ประจวบคีรีขันธ์ ชลบุรี และระยอง ซึ่งโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยต่าง ๆ ล้วนอาศัยกระแสการเติบโตของชุมชนเมืองสู่ภูมิภาค นโยบายด้านคมนาคมของรัฐบาล และภาวะการแข่งขันของตลาดที่สูงและชะลอตัวในกรุงเทพฯ เป็นปัจจัยผลักดันให้บริษัทด้านอสังหาริมทรัพย์เปิดโครงการต่าง ๆ ในภูมิภาคมากขึ้น โดยกลุ่มเป้าหมายนั้นมีทั้งคนไทยและคนต่างชาติ



จากรายงานบทวิเคราะห์ของธนาคารไทยพาณิชย์ สรุปว่าปัจจุบันผู้ประกอบการด้านอสังหาริมทรัพย์จากส่วนกลางได้ขยายการลงทุนไปยังจังหวัดภูมิภาคมากเป็นพิเศษ ทำให้ตลาดอสังหาริมทรัพย์ในต่างจังหวัดมีความคึกคักและเติบโตสูง โดยส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาโครงการคอนโดมิเนียม ตามจังหวัดหัวเมืองเศรษฐกิจของภูมิภาคและเมืองท่องเที่ยว

นอกจากนี้ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รายงานว่า ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในจังหวัดหลักของภาคอีสาน เช่น อุตรธานี ขอนแก่น นครราชสีมา มหาสารคาม สกลนคร อุบลราชธานี มีโครงการธุรกิจคอนโดมิเนียมที่เป็นของนักลงทุนจากส่วนกลางมากกว่า 50 โครงการ เช่น จังหวัดอุตรธานี มีจำนวนโครงการมากถึง 10 โครงการ จำนวนห้องพักมากกว่า 2,900 ยูนิต โดยกำลังซื้อที่มากขึ้นมีทั้งต้องการพักอาศัยจริงและเก็งกำไร

ผลจากการที่เศรษฐกิจในภูมิภาคต่าง ๆ โดยเฉพาะในจังหวัดที่เป็นหัวเมืองใหญ่และจังหวัดที่มีชายแดนติดประเทศเพื่อนบ้านเติบโตสูง และบริษัทอสังหาริมทรัพย์เปิดโครงการที่อยู่อาศัยต่างๆ เป็นจำนวนมาก ทำให้ความต้องการที่ดินในเขตเมืองตามจังหวัดต่างๆ ในภูมิภาคเพิ่มสูงขึ้นมาก และราคาที่ดินปรับตัวสูงขึ้นมากดังที่แสดงในตารางที่ 3.20

ตารางที่ 3.20  
ผลสำรวจราคาที่ดินจังหวัดหัวเมืองรองในภาคอีสาน

จังหวัด	ที่ดินทำเล	ราคาปี 2553 -2554 (บาท/ไร่)	ราคาปี 2556 (บาท/ไร่)
นครพนม	ใกล้สะพานมิตรภาพไทย-ลาว	40,000 - 50,000	400,000 – 500,000
ชัยภูมิ	ใกล้ม.ราชภัฏชัยภูมิ	500,000	2,000,000
มหาสารคาม	ถนนดอนนา	550,000	4,000,000
สกลนคร	ถนนบายพาส	600,000	2,400,000
ร้อยเอ็ด	ตัวเมือง	3,000,000	10,000,000 – 12,000,000
บึงกาฬ	ทางหลวงสาย 212	3,000,000 – 4,000,000	10,000,000 – 15,000,000
มุกดาหาร	ตัวเมือง (ริมแม่น้ำโขง)	3,000,000 – 4,000,000	7,000,000 – 8,000,000
ยโสธร	ถนนแจ้งสนิท	4,000,000	8,000,000

ที่มา: ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (2556)

การประเมินความต้องการในที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ในภูมิภาคว่ามีปริมาณมากขึ้นและราคามีแนวโน้มสูงขึ้นนั้น พบว่าสอดคล้องกับงานสำรวจในรายงานฉบับอื่น เช่น งานสำรวจของบริษัท โมเดิร์น พร็อพเพอร์ตี้ คอลลิชแดนต์ จำกัด ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดอสังหาริมทรัพย์และการสำรวจราคาที่ดิน (เผยแพร่ผ่านหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ ฉบับวันที่ 3 มกราคม 2557) บริษัท โมเดิร์น พร็อพเพอร์ตี้ คอลลิชแดนต์ จำกัด เปิดเผยว่าทำเลที่คาดว่าราคาที่ดินมีโอกาสที่จะขยายตัวได้อีกค่อนข้างมากในปี 2557 มี 3 พื้นที่ ประกอบด้วย

- 1) เมืองท่องเที่ยวสำคัญ เช่น พัทยา สมุย หัวหิน และภูเก็ต
- 2) เมืองเศรษฐกิจหลัก ได้แก่ เชียงใหม่ ขอนแก่น อุตรธานี สงขลา และสุราษฎร์ธานี





3) เมืองชายแดน ที่ติดประเทศเพื่อนบ้าน อาทิ สะเดา แม่สอด เชียงของ หนองคาย มุกดาหาร ฯลฯ

- เมืองท่องเที่ยวสำคัญ เช่น พัทยา สมุย หัวหิน และภูเก็ต

โดยเฉพาะเมืองพัทยาพบว่าที่ดินในเขตเทศบาลติดริมหาด ราคาขายปรับตัวสูง ปัจจุบันราคาขายอยู่ที่ 2-3 แสนบาท/ตารางวา หรือไร่ละ 120-160 ล้านบาท หาดวงศ์อำมาตย์ ราคา 100-120 ล้านบาท ทำเลนาจอมเทียน และสัตหีบ ปัจจุบันราคาขายเฉลี่ยต่อตารางวาอยู่ที่ 1 แสนบาท ขณะที่ภูเก็ต หาดป่าตอง ครงแซมปีราคาที่ดินแพงสุดอยู่ที่ 120-200 ล้านบาท/ไร่ หาดกะตะ กะรน ราคา 40-50 ล้านบาท ที่ดินหาดหัวหิน 60-80 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม โอกาสของราคาที่ดินเมืองท่องเที่ยวจะปรับขึ้นได้มากน้อยแค่ไหนนั้นต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยการท่องเที่ยวของพื้นที่นั้นๆด้วย

- เมืองเศรษฐกิจหลัก ได้แก่ เชียงใหม่ ขอนแก่น อุดรธานี สงขลา และสุราษฎร์ธานี

ในช่วงปี 2554-2556 มีการขยายตัวทั้งด้านการค้าการลงทุนที่สูงมาก ในปี 2557 ราคาที่ดินขึ้นกับสภาวะเศรษฐกิจ

- เมืองชายแดน ที่ติดประเทศเพื่อนบ้าน อาทิ สะเดา แม่สอด เชียงของ หนองคาย มุกดาหาร

ราคาที่ดินมีโอกาสเพิ่มสูงขึ้นอีกมาก เนื่องจากเป็นเมืองหน้าด่านที่เชื่อมกับประเทศเพื่อนบ้าน ในปัจจุบันมีกลุ่มทุนและบริษัทขนาดใหญ่เข้าไปซื้อพื้นที่เพื่อก่อสร้างเป็นศูนย์กระจายสินค้ารองรับการค้าขายที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เปิดในปี 2558 ทั้งนี้บริษัท โมเดิร์น พร็อพเพอร์ตี้ คอลลิชั่นแดนส์ จำกัด ตั้งข้อสังเกตว่า ที่ดินในจังหวัดที่ติดชายแดนเหล่านี้ ราคาที่ดินที่ซื้อขายกันยังอยู่ในระดับต่ำมาก ทำให้ราคาที่ดินมีโอกาสปรับตัวสูงขึ้นได้อีกกว่า 50-100%

ตัวอย่างราคาที่ดินที่มีแนวโน้มจะปรับราคาในปีหน้า อาทิ

- 1) เชียงใหม่ ย่านถนนชูปเปอร์ไฮเวย์ (เซ็นทรัลใหม่) ราคาต่ำสุด 5 หมื่นบาท/ตร.ว. สูงสุด 7.5 หมื่นบาท/ตร.ว. ถนนนิมมานเหมินท์ ราคาต่ำสุด 1 แสนบาท/ตร.ว. สูงสุด 1.5 แสนบาท/ตร.ว.
- 2) อุดรธานี ถนนโพธิ์ศรีตั้งแต่บึงซี-ห้าแยกน้ำพุ ราคาต่ำสุด 7.5 หมื่นบาท/ตร.ว. สูงสุด 1 แสนบาท/ตร.ว., ถนนเลี้ยวเมืองฝั่งตะวันออก บ้านเป็ด ราคาต่ำสุด 6.25 หมื่นบาท/ตร.ว. สูงสุด 7.5 หมื่นบาท/ตร.ว.
- 3) หนองคาย ถนนเลี้ยวเมือง-สะพานมิตรภาพ ราคาต่ำสุด 1.25 หมื่นบาท/ตร.ว. สูงสุด 2.5 หมื่นบาท/ตร.ว., ถนนมิตรภาพแยกการเคหะ-ตัวเมือง ราคาต่ำสุด 1.75 หมื่นบาท/ตร.ว. สูงสุด 2.5 หมื่นบาท/ตร.ว.
- 4) ขอนแก่น ถนนศรีจันทร์ ย่านธุรกิจ ราคาต่ำสุด 7.5 หมื่นบาท/ตร.ว. สูงสุด 1 แสนบาท/ตร.ว., ถนนสายเลี้ยวเมือง ฝั่งตะวันตก ราคาต่ำสุด 1 หมื่นบาท/ตร.ว. สูงสุด 1.25 หมื่นบาท/ตร.ว.
- 5) หาดใหญ่ ถนนกาญจนวนิชย์ ย่าน มอ.และเซ็นทรัล ราคาต่ำสุด 1.25 แสนบาท/ตร.ว. สูงสุด 1.5 แสนบาท/ตร.ว., ถนนเพชรเกษม บึงซี ราคาต่ำสุด 1 แสนบาท/ตร.ม. สูงสุด 1.25 แสนบาท/ตร.ม.
- 6) เชียงราย /เชียงของ ถนน 1020 ทางเข้าสะพานมิตรภาพ ไทย-ลาว แห่งที่ 4 ราคาต่ำสุด 7.5 พันบาท/ตร.ว. สูงสุด 1 หมื่นบาท/ตร.ว. ทำเลติดแม่น้ำโขง ราคาต่ำสุด 1 หมื่นบาท/ตร.ว. สูงสุด 1.25 แสนบาท/ตร.ว.
- 7) พัทยา หาดนาจอมเทียน สัตหีบ ราคาต่ำสุด 7.5 หมื่นบาท สูงสุด 1 แสนบาท/ตร.ว., ถนนเลียบหาดพัทยา ราคาต่ำสุด 3 แสนบาท/ตร.ว. สูงสุด 4 แสนบาท/ตร.ว.



8) ภูเก็ต ถนนเลี่ยงเมืองภูเก็ต ย่านศูนย์การค้า ราคาต่ำสุด 5 หมื่นบาท/ตร.ว. สูงสุด 7.5 หมื่นบาท/ตร.ว., หาดป่าตอง ราคาต่ำสุด 3 แสนบาท/ตร.ว. สูงสุด 5 แสนบาท/ตร.ว.

9) หัวหิน เขาตะเกียบ ราคาต่ำสุด 1 แสนบาท/ตร.ว. สูงสุด 1.25 แสนบาท/ตร.ว., หาดหัวหิน ราคาต่ำสุด 1.5 แสนบาท/ตร.ว. สูงสุด 2 แสนบาท/ตร.ว.

10) สุราษฎร์ธานี ถนนสุราษฎร์ฯ-สนามบิน ราคาต่ำสุด 3.75 หมื่นบาท/ตร.ว. สูงสุด 5 หมื่นบาท/ตร.ว., ถนนเลี่ยงเมืองปัจจุบัน ราคาต่ำสุด 2.5 หมื่นบาท/ตร.ว. สูงสุด 3 หมื่นบาท/ตร.ว.

ดังนั้นจึงถือได้ว่าเป็นโอกาสที่ดีของ อ.อ.ป. ในการที่จะหาประโยชน์จากที่ดินในกรรมสิทธิ์ของ อ.อ.ป. โดยเราสามารถจำแนกที่ดินในกรรมสิทธิ์ของอ.อ.ป.ได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

- 1) ที่ดินในเขตตัวเมือง ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง ที่ดินมีราคาสูง
- 2) ที่ดินนอกเขตเมือง ซึ่งเป็นพื้นที่สำหรับการพักอาศัยหรือเพื่อการพาณิชย์ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจไม่สูงนัก
- 3) ที่ดินนอกเขตเมืองที่เป็นพื้นที่ป่าไม้

ทั้งนี้ หากอ.อ.ป.จะพิจารณาหารายได้จากที่ดินในกรรมสิทธิ์ ที่ดินประเภทแรก (ในเขตตัวเมือง) ควรนำพิจารณาก่อน เนื่องจากที่ดินมีมูลค่ามาก อยู่ในพื้นที่ที่มีความต้องการสูง สามารถหารายได้ให้แก่ อ.อ.ป. ได้มาก

ทั้งนี้ที่ปรึกษาได้จัดทำการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของที่ดินในเขตตัวเมืองมา ให้ประกอบการพิจารณา

#### ● จุดแข็ง

อ.อ.ป.มีที่ดินในเขตเมืองหลายแปลง ปัจจุบันใช้ประโยชน์ไม่เต็มที่ ที่ดินในเขตเมืองหลายแปลงอยู่ในเขตพื้นที่ ที่ราคาค่าที่ดินหรือค่าเช่าที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นสูง

#### ● จุดอ่อน

บุคลากรของ อ.อ.ป. ขาดความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการทรัพย์สินและพัฒนาที่ดิน ขาดหน่วยงานที่มีองค์ความรู้ ข้อมูลหรือเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ นอกจากนี้ อ.อ.ป. ยังขาดประสบการณ์ในการพัฒนาที่ดินโดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเทียบกับภาคเอกชน ดังนั้นในการพัฒนาที่ดินหรือใช้ประโยชน์ที่ดิน หาก อ.อ.ป. ต้องมีการเจรจากับภาคเอกชน อ.อ.ป. อาจเสียเปรียบได้

#### ● โอกาส

การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่สูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งเขตเมืองในแต่ละภูมิภาค นโยบายพัฒนาด้านคมนาคมและขนส่งมวลชนของรัฐบาลที่มุ่งสู่ภูมิภาคมากขึ้น การเติบโตทางเศรษฐกิจจากนโยบายเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนมีผลบังคับใช้ การเติบโตทางเศรษฐกิจจากการค้าข้ามชายแดนที่เพิ่มสูง และจากการเคลื่อนย้ายแรงงานและธุรกิจจำนวนมาก นอกจากนี้ยังมีการเติบโตของชุมชนเมืองอันเนื่องมาจากการแข่งขันสูงของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในการขยายโครงการ เข้าไปเปิดโครงการที่พักอาศัยใหม่ ๆ จำนวนมาก นอกจากนี้ร้านค้า ธุรกิจห้างสรรพสินค้า ล้วนแต่มีนโยบายขยายสาขาไปต่างจังหวัด ปัจจัยทั้งหมดนี้เป็นแรงผลักดันให้ความต้องการใช้พื้นที่ในเขตเมืองของแต่ละจังหวัด ในแต่ละภูมิภาคมีสูง อ.อ.ป.ควรใช้โอกาสนี้พิจารณาหารายได้จากที่ดินในกรรมสิทธิ์ของ อ.อ.ป.



● **อุปสรรค**

ความผันผวนทางเศรษฐกิจในภูมิภาคยังคงมีอยู่สูง อันเนื่องมาจากปัจจัยการเมืองในประเทศ นอกจากนี้เศรษฐกิจของประเทศเพื่อนบ้านซึ่งเป็นคู่ค้าและกำลังซื้อสำคัญของจังหวัดในภูมิภาคยังคงมีความผันผวน นโยบายรัฐบาลด้านคมนาคมและขนส่งมวลชนยังอยู่ในระยะเริ่มต้นวางแผน ยังไม่ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน นอกจากนี้ราคาที่ดินบางส่วนที่ปรับตัวสูงขึ้นเกิดจากการเก็งกำไร

ดังนั้นโดยสรุป อ.อ.ป. ควรพิจารณาแนวทางการใช้ประโยชน์ที่ดินในกรรมสิทธิ์ของอ.อ.ป. เป็นแนวทางหนึ่งในการหารายได้เพิ่มเติมให้แก่องค์กร โดยเฉพาะที่ดินในเขตเมืองซึ่งมีความต้องการสูง อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดสำคัญในเรื่องความสามารถของ อ.อ.ป. ในมิติการบริหารจัดการหรือพัฒนาสินทรัพย์ เนื่องจาก อ.อ.ป.ขาดประสบการณ์ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ตลอดจนองค์ความรู้และข้อมูลต่าง ๆ ในธุรกิจด้านนี้ นอกจากนี้หาก อ.อ.ป. จะพิจารณาหารายได้ หรือใช้ประโยชน์ที่ดินร่วมกับภาคเอกชน อ.อ.ป. ต้องระมัดระวังในประเด็นการเจรจาต่อรอง เพราะอาจเสียเปรียบภาคเอกชนที่มีประสบการณ์มากกว่า เข้าใจตลาด ตลอดจนเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ มากกว่า อ.อ.ป.

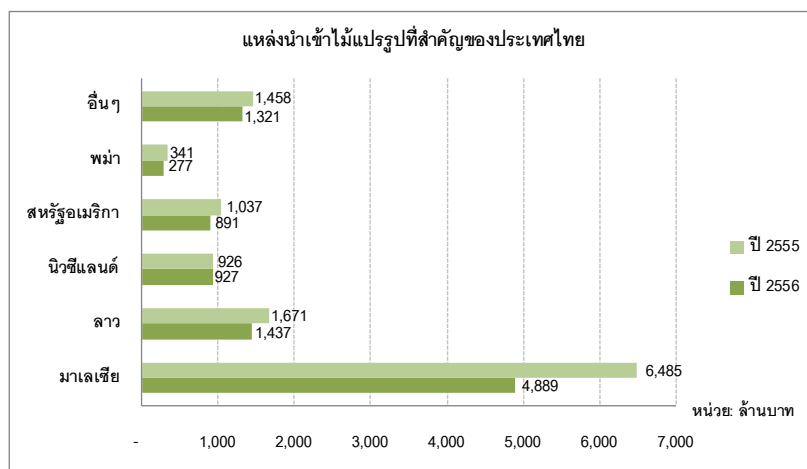
**4.4 โอกาสของ อ.อ.ป.ในการผลิตและจำหน่ายไม้แปรรูปประเภท ไม้พื้น และไม้ฝา**

ในปี พ.ศ. 2555 ตลาดไม้แปรรูปของไทยในส่วนที่เป็นไม้แท้มีมูลค่าตลาดประมาณ 42,138 ล้านบาท และประเทศไทยมีการนำเข้าไม้แปรรูป 10.62 ล้านลูกบาศก์เมตร หรือเป็นมูลค่าเท่ากับ 11,918 ล้านบาท

จากแผนภาพที่ 3.12 เมื่อพิจารณามูลค่าการนำเข้าไม้แปรรูปจากต่างประเทศ จะพบว่าประเทศไทยมีการนำเข้าไม้แปรรูปจากประเทศมาเลเซียสูงเป็นอันดับที่ 1 (ปี พ.ศ. 2555: สัดส่วนร้อยละ 54 และ ปี พ.ศ. 2556: สัดส่วนร้อยละ 50) และประเทศลาวเป็นอันดับที่ 2 (ปี พ.ศ. 2555: สัดส่วนร้อยละ 14 และ ปี พ.ศ. 2556: สัดส่วนร้อยละ 15) โดยในอันดับรองลงมา คือ ประเทศนิวซีแลนด์ (ปี พ.ศ. 2555: สัดส่วนร้อยละ 8 และ ปี พ.ศ. 2556: สัดส่วนร้อยละ 10) ถัดมาคือประเทศสหรัฐอเมริกา (ปี พ.ศ. 2555: สัดส่วนร้อยละ 9 และ ปี พ.ศ. 2556: สัดส่วนร้อยละ 9) และ พม่า (ปี พ.ศ. 2555: สัดส่วนร้อยละ 3 และ ปี พ.ศ. 2556: สัดส่วนร้อยละ 3) ตามลำดับ

**แผนภาพที่ 3.12**

**แหล่งนำเข้าไม้แปรรูปที่สำคัญของประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2555 และ ปี พ.ศ. 2556**



ที่มา: สถิติการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์



โอกาสทางธุรกิจสำหรับ อ.อ.ป. ในส่วนของอุตสาหกรรมไม้แปรรูปนั้น การผลิตไม้พื้น และไม้ฝาอาจเป็นทางเลือกที่ควรพิจารณา ทั้งนี้ไม้พื้นคือ แผ่นไม้แปรรูปที่นำมาใช้ในการปูพื้นสิ่งก่อสร้าง อาคารต่างๆ โดยประเภทของไม้พื้น อาจแบ่งได้ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ไม้พื้นที่เป็นไม้จริง อย่างเช่น ไม้สัก ไม้มะค่า ไม้แดง เป็นต้น ซึ่งเป็นประเภทของไม้พื้นที่ทำให้ความรู้สึกเป็นธรรมชาติจริงๆ ทั้งยังให้ความรู้สึกสบายแก่ผู้ใช้ และไม้ร้อน เนื่องจากไม้เป็นวัสดุที่ไม่อมความร้อน แต่ประเภทของไม้พื้นชนิดนี้ จะมีข้อเสียตรงที่มีราคาแพงและหาได้ยาก ไม้พื้นอีกประเภทได้แก่ ไม้สังเคราะห์ เช่น ไม้ลามิเนต ซึ่งราคาของไม้พื้นชนิดนี้จะถูกกว่าประเภทของไม้พื้นที่เป็นไม้จริง ทั้งยังสามารถหาซื้อได้ง่ายกว่าอีกด้วย

เช่นเดียวกับในส่วนของไม้ฝา ไม้ฝาคือ แผ่นไม้แปรรูปสำหรับใช้งานในการก่อสร้างในส่วนผนังบ้าน โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทหลักคือ ไม้ฝาที่ผลิตจากจากไม้จริง และไม้ฝาที่ผลิตจากไม้เทียม เช่น ไม้ฝาไฟเบอร์ซีเมนต์ โดยไม้ฝาที่ผลิตจากไม้จริงมีราคาสูงกว่า หาได้ยาก ดังนั้น อ.อ.ป.ในฐานะที่มีความได้เปรียบเนื่องจากเป็นผู้ผลิตไม้ธรรมชาติรายใหญ่ของประเทศ มีทรัพยากรในการผลิตไม้พื้นและไม้ฝาที่เป็นไม้ธรรมชาติจำนวนมาก อ.อ.ป.ควรพิจารณาผลิตไม้พื้น ไม้ฝา ประเภทไม้ธรรมชาติ เป็นทางเลือกในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ

ในส่วนของการวิเคราะห์คู่แข่งในตลาดที่เป็นผู้ผลิตไม้พื้น ไม้ฝาประเภทไม้ธรรมชาติ ที่อ.อ.ป.อาจต้องเผชิญในอนาคต มาจากสองกลุ่มอุตสาหกรรมใหญ่ได้แก่ ผู้ผลิตในอุตสาหกรรมเลื่อยไม้ และผู้ผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ที่ใช้ในการก่อสร้างและประกอบอาคาร ดังที่ตารางที่ 3.21 และตารางที่ 3.22 ได้แสดงผู้ล่นรายใหญ่ 10 อันดับแรกในทั้งสองอุตสาหกรรม

### ตารางที่ 3.21

#### ผู้ผลิต 10 อันดับแรกที่มีส่วนแบ่งรายได้สูงที่สุดในอุตสาหกรรมการเลื่อยไม้

ลำดับ	บริษัท	รายได้ ปี 2555 (ล้านบาท)
1	บริษัท สยาม ไฟเบอร์บอร์ด จำกัด	3,292.90
2	บริษัท โกลบอล วัสดุซิป จำกัด	1,885.60
3	บริษัท ชูศักดิ์แอนด์พรรมณีลิตเตอร์ จำกัด	1,316.00
4	บริษัท สยามทรีดีเวลลอปเม้นต์ จำกัด	1,189.50
5	บริษัท เอ.พี.เค.เฟอร์นิเจอร์พาราว่าูด จำกัด	1,019.90
6	ห้างหุ้นส่วนจำกัด ชูศักดิ์ภาคใต้พาราว่าูด	721.60
7	บริษัท บ้านส่องพาราว่าูด จำกัด	643.40
8	บริษัท ศรีบ้านไผ่ จำกัด	571.60
9	บริษัท เอ็ม เจ อินดัสตรี จำกัด	568.60
10	บริษัท สหกิจแกลง จำกัด	543.30



ตารางที่ 3.22

ผู้ผลิต 10 อันดับแรกที่มีส่วนแบ่งรายได้สูงที่สุด  
ในอุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ที่ใช้ในการก่อสร้างและประกอบอาคาร

ลำดับ	บริษัท	รายได้ ปี 2555 (ล้านบาท)
1	บริษัท ฟอไรไมก้า (ประเทศไทย) จำกัด	1,269.60
2	บริษัท วูดแลนด์ จำกัด	545.80
3	บริษัท แพนอินดัสเตรียลปาร์ค จำกัด	400.40
4	บริษัท แอสเพลเบอร์ค จำกัด	247.60
5	บริษัท ซีโน กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด	240.90

ในส่วนของลูกค้าในอุตสาหกรรมไม้ผืนและไม้พื้นที่สำคัญ สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่คือ ลูกค้าในประเทศและลูกค้าต่างประเทศ สำหรับลูกค้าในประเทศนั้นประกอบด้วย

● ธุรกิจขายส่งไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้แปรรูปขั้นต้น

ธุรกิจขายส่งไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้แปรรูปขั้นต้น เป็นธุรกิจที่ทำการขายส่งทั้งไม้ที่ยังไม่ได้แปรรูปและไม้ที่แปรรูปขั้นต้น เช่น ไม้ซีก ไม้เสาเข็ม ขี้ไม้บุงพื้น เป็นต้น รวมถึงขายส่งชิ้นแผ่นไม้อัด ประตู หน้าต่าง ชิ้นส่วนหน้าต่างประตูต่างๆ ไม้บุงพื้น และไม้ปาร์เกต์ที่ประกอบเข้าด้วยกัน

ธุรกิจขายส่งไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้แปรรูปขั้นต้นนั้น จะเป็นธุรกิจแบบซื้อมา-ขายไป มีขนาด 1,824.61 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2556 ซึ่งลดลงจากปี พ.ศ. 2555 ที่มีขนาดถึง 36,475.12 ล้านบาท โดยมีส่วนแบ่งตลาดประมาณ 60 % เป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก และอีก 40% เป็นผู้ประกอบการขนาดกลาง ผู้นำตลาดในปัจจุบันมี 2 ราย ได้แก่ บริษัทเอ็มที วู้ด อินดัสเตรียล จำกัด และ บริษัทเอกวิวัฒน์ไม้อัด จำกัด ซึ่งมียอดขายปี พ.ศ. 2556 ที่ 156 ล้านบาท และ 146 ล้านบาท ตามลำดับ

● ธุรกิจก่อสร้าง และขายวัสดุก่อสร้าง

ธุรกิจก่อสร้าง ในที่นี้รวมทั้งการก่อสร้างอาคารที่อยู่อาศัย และอาคารที่ไม่ใช่ที่อยู่อาศัย โดยอาคารที่อยู่อาศัย ได้แก่ บ้านเดี่ยว อาคารสูง และการปรับปรุงอาคาร ส่วนอาคารที่ไม่ใช่ที่อยู่อาศัย ได้แก่ อาคาร/สิ่งก่อสร้างเพื่ออุตสาหกรรม (โรงงาน) โรงพยาบาล สถานที่ทางศาสนา อาคารสนามบิน โรงแรม โรงจอดรถ และโกดังสินค้า เป็นต้น โดยธุรกิจก่อสร้างนั้นถือได้ว่าเป็นธุรกิจที่ใช้ผลิตภัณฑ์ไม้ผืน ไม้พื้น เป็นปริมาณมาก ถือได้ว่าเป็นตลาดหลักของอุตสาหกรรมไม้ผืน ไม้พื้น

สำหรับลูกค้าต่างประเทศนั้น กลุ่มเป้าหมายได้แก่ ตัวแทนจำหน่าย และผู้ค้าส่ง เกี่ยวกับวัสดุก่อสร้างและตกแต่ง ทั้งในประเทศที่มีความต้องการวัสดุก่อสร้างอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ ลูกค้าในประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศแคนาดา และประเทศในสหภาพยุโรป และประเทศกลุ่มตลาดเกิดใหม่ที่มีกำลังซื้อสูง ได้แก่ ประเทศแถบเอเชีย ทั้งจีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ซาอุดีอาระเบีย และอาเซียน ทั้งนี้จากข้อมูลสถิติการส่งออกของกระทรวงพาณิชย์พบว่า ในปี พ.ศ. 2556 ประเทศคู่ค้าที่นำเข้าไม้แปรรูปจากไทย 3 อันดับแรกได้แก่ จีน มาเลเซียและสหรัฐอเมริกา

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ในฐานะที่ อ.อ.ป. เป็นผู้ผลิตไม้ธรรมชาติรายใหญ่ มีศักยภาพที่จะดำเนินอุตสาหกรรมไม้แปรรูปมากขึ้น การผลิตไม้พื้นและไม้ผืนจากไม้ธรรมชาติ เป็นทางเลือกที่ควรพิจารณา



**ภาคผนวกที่ 3.1**  
**ฐานที่ดินในกรรมสิทธิ์ของ อ.อ.ป.**  
**ฐานข้อมูลที่ดินกรรมสิทธิ์ของ อ.อ.ป. (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)**

ลำดับ	ชื่อ/ที่ตั้ง	วัน/เดือน/ปี ที่ซื้อ/ได้มาจากไหน	เลขที่โฉนด	เนื้อที่ (ไร่-งาน-ตรว.)	ราคาประเมิน (ล้านบาท)	การใช้ประโยชน์/ผู้ประโยชน์/ผลตอบแทน	สภาพความเจริญ		พื้นที่ข้างเคียง	หมายเหตุ
							เส้นทางคมนาคม	สาธารณูปโภค		
1	ศิลา ถนนกสิกรรมทุ่งสว่าง ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จ.ขอนแก่น	ค.ศ. 2509	4322	25-1-95	61.84	สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจสวนป่าขอนแก่น และสำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคตะวันออกเฉียงเหนือและบ้านพักเดิมพื้นที่	ที่ดินต่ำ ถนนลาดยาง 4 ช่องจราจร	ครบ	ห่างตลาดเมืองขอนแก่น 4-6 กม. ติดค่ายศรีพัชรินทร์ พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ	ราคาประเมินราชการ ปรับรอบปีบัญชี 2555-2558
2	ในเมือง ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา (เดิมตำบลหนองจะบก อ.เมือง จ.นครราชสีมา)	22 ธ.ค.2508	1644	5-2-89	52.64	ที่ตั้งสำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจสวนป่า นครราชสีมาและบ้านพักพนักงาน	4 ช่องจราจร สองด้าน	ครบ	โรงแรมสีมาธานี สถานีรถไฟนครราชสีมา วัดใหม่อัมพวัน	ราคาประเมินราชการ ปรับรอบปีบัญชี 2555-2558

**ฐานข้อมูลที่ดินกรรมสิทธิ์ของ อ.อ.ป. (ภาคกลาง)**

ลำดับ	ชื่อ/ที่ตั้ง	วัน/เดือน/ปี ที่ซื้อ/ได้มาจากไหน	เลขที่โฉนด	เนื้อที่ (ไร่-งาน-ตรว.)	ราคาประเมิน (ล้านบาท)	การใช้ประโยชน์/ผู้ประโยชน์/ผลตอบแทน	สภาพความเจริญ		พื้นที่ข้างเคียง	หมายเหตุ
							เส้นทางคมนาคม	สาธารณูปโภค		
1	ศรีราชา ติดถนนสุขุมวิท ต.บางพระ อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี	อ.20 พค 2508 อ.20 พค 2508	8634 8635	3-2-57	3.64	สำนักงานอนุรักษ์และพัฒนาสวนป่าศรีราชา และบ้านพักพนักงาน	ถนนลาดยาง 4-6 ช่องจราจร	ครบ	ติดค่ายลูกเสือวิชาวุธ และบีม ป.ต.ท.	ราคาประเมินราชการ ปรับรอบปีบัญชี 2555-2558
				6-0-46	25.31					
				9-3-03	28.95					
2	เขาสมิง สวนป่าจินตกานนท์ ถนนจินตกานนท์ ตำบลแสนคั่ง อำเภอเขาสมิง จังหวัดตราด	อ.8 ธค.2511	44	60-0-0	9.00	แปลงปลูกยางพารา อยู่ในความรับผิดชอบของงานสวนป่าท่ากุ่ม จ.ตราด	ถนนลาดยาง 2 ช่องจราจร	ไฟฟ้า	ห่างจากอำเภอ 12 กม. ใกล้ตลาดแสนคั่ง	
3	วัฒนานคร หมอนไม้วัฒนานคร ติดถนนอรัญประเทศ-ปราจีนบุรี ต.วัฒนานคร อ.วัฒนานคร จ.สระแก้ว	อ.29 พ.ค.2512	6413	161-1-57	1.00	ที่ว่างเปล่า กองกำลังบูรพาขอใช้พื้นที่บางส่วน และปลูกยูคาลิปตัส	ถนนลาดยาง 2 ช่องจราจร	ไฟฟ้า	ห่างจากตัวอำเภอ 6 กม. และบริเวณข้างเคียง เป็นค่ายทหาร	
4	บ้านโป่ง 53/2 หมู่ 4 ถนนแสงชูโต ต.ปากแรต อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี	พ.ย.2511	3153	18-1-59	44.51	สำนักงานอนุรักษ์และพัฒนาสวนป่าบ้านโป่งและ บ้านพัก ที่รวมหมอนไม้	ถนน 4 ช่องจราจร	ครบ	สำนักชลประทาน ห่างจากอำเภอ 3 กม.	ราคาประเมินราชการ รอบปีบัญชี 55-58



ฐานข้อมูลที่ดินกรรมสิทธิ์ของ อ.อ.ป. (ภาคใต้)

ลำดับ	ชื่อ/ที่ตั้ง	วัน/เดือน/ปี ที่ซื้อ/ได้มาจากไหน	เลขที่โฉนด	เนื้อที่ (ไร่-งาน-ตรว.)	ราคาประเมิน (ล้านบาท)	การใช้ประโยชน์/ผู้ใช้ประโยชน์/ผลตอบแทน	สภาพความเจริญ		พื้นที่ข้างเคียง	หมายเหตุ
							เส้นทางคมนาคม	สาธารณูปโภค		
1	มะขามเตี้ย ติดถนนสุราษฎร์-พุนพิน ต.มะขามเตี้ย อ.เมือง จ.สุราษฎร์ธานี	พ.ย.2508 พ.ย.2510	2338 1702	8-0-10.1	32.80	สำนักงาน สศค , สอ.สุราษฎร์ธานี	ถนน 4 ช่องจราจร	ครบ	ธนาคารกรุงไทย และ ธนาคารกรุงเทพ สาขา ถนนศรีวิชัย, โรงพยาบาลศรีวิชัยและ สำนักงานประปาส่วนภูมิภาค	
				2-2-85.7						
				10-2-95.8						
2	สวนป่าสินปุน ต.สินปุน อ.พระแสง จ.สุราษฎร์ธานี	7 ก.พ..2544 (บริจาค)	1745	24-0-67.90	0.29	แปลงปลูกยางพารา	ถนนลูกรัง		แปลงยางพารา ส่วนป่าราษฎร์	
			1761	21-54-50	0.26					
			1759,1760	0-3-39,20-0-3.90	0.25					
			1751	23-6-10.10	0.29					
			1752	18-0-21.30	0.22					
			1750	23-1-37	0.28					
			1758	23-1-24.10	0.28					
			1756	36-3-53.8	0.44					
			1793	21-2-92.30	0.26					
			1794	20-2-54.80	0.25					
			1798	14-3-34.20	0.18					
			นส.3ก 1968	31-0-33	0.37					
			1757	30-3-45.10	0.37					
			1794	14-2-85.50	0.18					
1972	23-0-13.20	0.28								
1753	39-0-74.10	0.47								
1764	32-0-11.20	0.38								
			473-2-70	5.05						
3	คองหงษ์ เลขที่ 538 ถนนกาญจนวนิช ต.คองหงษ์ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา	7 เม.ย. 10 ชื่อมาจาก นายปิ๊ด ขวพงษ์	2988	26-2-51.7	159.76	สำนักงานอนุรักษ์และพัฒนาสวนป่าขนาดใหญ่ และบ้านพัก	ห่างตัวเมือง 10 กม. ถนน 4 ช่องจราจร	ครบ	ติดกับกองกำกับการ 7 ตำรวจทางหลวง เขื่อนค่าย เสนาณรงค์	ทางหลวงจังหวัดสงขลา เวนคืนที่ดินเนื้อที่ 4-1-5.5 ไร่ คงเหลือ 26-2-51.7 ไร่



ฐานข้อมูลที่ดินกรรมสิทธิ์ของ อ.อ.ป. (ภาคใต้)

ลำดับ	ชื่อ/ที่ตั้ง	วัน/เดือน/ปี ที่ซื้อ/ได้จากไหน	เลขที่โฉนด	เนื้อที่ (ไร่-งาน-ตรว.)	ราคาประเมิน (ล้านบาท)	การใช้ประโยชน์/ผู้ประโยชน์/ผลตอบแทน	สภาพความเจริญ		พื้นที่ข้างเคียง	หมายเหตุ
							เส้นทางคมนาคม	สาธารณูปโภค		
4	สวนป่าอ่าวลึก ต.คลองยา อ.อ่าวลึก จ.กระบี่	ได้มาเมื่อ วันที่ 22 มค..2553 (ตามบันทึก ส.ศด. ที่ 1414/22 ลว.2 กพ.2553)	15939 15940 15941 15942 15943 15944 15945 15,946 15947 15948 15949 15950 15951 15952 15953 15954 15955 15956 15957 15958 15959 15960 15961 15962	40-0-74 47-3-99 49-3-12 47-0-53 48-1-78 46-2-76 33-3-27 24-3-04 45-0-38 48-3-69 46-0-06 35-2-06 35-1-04 48-1-42 48-2-55 43-3-28 44-0-68 46-1-80 47-2-15 49-1-90 44-0-62 37-0-98 43-1-34 45-1-53	314.5	ปลูกไม้ยางพารา	ถนนลาดยาง	ครบ	พื้นที่ทางการเกษตร สวนปาล์มน้ำมัน สวนยางพาราของชาวบ้าน	ราคาประเมินรวมผลผลิต 314,454,300.-บาท
				1048-0-71						





### ฐานข้อมูลที่ดินกรรมสิทธิ์ของ อ.อ.ป. (ภาคเหนือบน)

ลำดับ	ชื่อ/ที่ตั้ง	วัน/เดือน/ปี ที่ซื้อ/ได้มาจากไหน	เลขที่โฉนด	เนื้อที่ (ไร่-งาน-ตรว.)	ราคาประเมิน (ล้านบาท)	การใช้ประโยชน์/ผู้ใช้ประโยชน์/ผลตอบแทน	สภาพความเจริญ		พื้นที่ข้างเคียง	หมายเหตุ
							เส้นทางคมนาคม	สาธารณูปโภค		
1	สบตุ๋ย ติดถนนสุเรนทร์ ต.หัวเวียง อ.เมือง จ.ลำปาง	ชื่อจากการขายทอดตลาด (นางบัวกุ่ม อย่างเจริญ) พร้อมสิ่งปลูกสร้าง 9 ก.พ.05	1786	4-0-05 2/10	15.6	บ้านพัก/โรงเก็บไม้เก่าชำรุด	ถนนลาดยาง 4 ช่องทางจราจร	ครบ	ห่างจากสถานีรถไฟ 500 เมตร	นางบัวกุ่มและนายตัน อย่างเจริญ จ้างอวโวกกรรมป่าไม้ วันที่ 30 พ.ค.2498 อ.อ.ป.เป็นผู้ประมูลให้ราคาสูงสุด ศาลจังหวัดลำปาง จึงสั่งขายให้ อ.อ.ป. ตามคำสั่งศาล ที่ 142/2505 เมื่อ 13พค05 ส.ศน รายงานผลขอรังวัดที่ดิน ที่ ทส 1410/136 อว.13 มค.55 จากเดิม 3-3-76 ไร่ เป็น 4-0-05 2/10 ไร่ เพิ่มมา 29 2/10 ตรว. ราคาประเมินราชการ ปรับรอบปีบัญชี 2555-2558
2	เวียงเหนือ 1 ติดถนนพระแก้ว ต.เวียงเหนือ อ.เมือง จ.ลำปาง	ชื่อจาก นายพงษ์สวัสดิ์ สุริโยทัย พร้อมสิ่งปลูกสร้าง 3 กค.04	2366 2365 4884	2-1-60	4.6	บ้านพักรับรอง	ถนนลาดยาง 2 ช่องจราจร	ครบ	ห่างจากวัดพระแก้ว 150 ม.	นายพงษ์สวัสดิ์,นายบัวจันทร์ สุริโยทัย จ้างอ.ป.เป็นประกันอ.ป.เมื่อวันที่27มค2491 และขายให้อ.อ.ป.เมื่อวันที่ 3 ม.ค.2504
				1-1-15	2.44					
				0-0-74	0.14					
3	เวียงเหนือ 2 ติดถนนท่ามะโอ ต.เวียงเหนือ อ.เมือง จ.ลำปาง	ชื่อจาก นายสมบูรณ์และนางบัวไข ไชยวัฒนา 18 มี.ค.2502	2570 2571	0-2-90	2.17	สำนักงาน ส.ศน.เดิมพื้นที่	ถนนลาดยาง 2 ช่องจราจร	ครบ	ห่างจากวัดประตูดินฝั่ง 5 ม.	
				8-3-57	17.78					
				9-2-47	22.12					
4	เวียงเหนือ 3 ติดถนนพระแก้ว ต.เวียงเหนือ อ.เมือง จ.ลำปาง	ชื่อจาก นายแพทย์ดวงธรรม สุริยะคำ 1 เมย 2506	2588 2358 7281 7557	12-2-71	22.05	บ้านพักหัวหน้างานและพนักงานเดิมพื้นที่	ถนนลาดยาง 2 ช่องจราจร	ครบ	ห่างจากวัดพระแก้ว 50 ม.	
				0-3-12	1.66					
				3-1-55	4.74					
				0-2-37	0.59					
5	เวียงเหนือ 4 ติดถนนพระแก้ว ต.เวียงเหนือ อ.เมือง จ.ลำปาง	ชื่อจาก นายบุญมี ณ ลำปาง 3 ก.ค.2504	2382	0-1-58	0.97	บ้านพักนายแพทย์	ถนนลาดยาง 2 ช่องจราจร	ครบ	ห่างจากวัดพระแก้ว 170 ม.	นายบุญมี ณ ลำปาง จ้างอ.ป.เป็นประกัน กับ อ.อ.ป.เมื่อวันที่ 10 ตค 2503 และขาย ให้อ.อ.ป.เมื่อวันที่ 3 กค.2504 และขายให้
6	หัวเวียง ติดถนนประตูดิน ต.เวียงเหนือ อ.เมือง จ.ลำปาง	ชื่อจาก นายใหญ่ สิมะสิงห์ 21 สค.2504 ชื่อจาก นางมณี มหามล 21 ตค.2503	2815 2565	1-0-92	3.44	โรงงานไม้ประสาน/งานช่างกล	ถนนลาดยาง 2 ช่องจราจร	ครบ	ห่างจากวัดพระแก้ว 1 กม.	
				4-2-27	11.14					
				5-3-19	14.58					



ฐานข้อมูลที่ดินกรรมสิทธิ์ของ อ.อ.ป. (ภาคเหนือบน)

ลำดับ	ชื่อ/ที่ตั้ง	วัน/เดือน/ปี ที่ซื้อ/ได้จากไหน	เลขที่โฉนด	เนื้อที่ (ไร่-งาน-ตรว.)	ราคาประเมิน (ล้านบาท)	การใช้ประโยชน์/ผู้ใช้ประโยชน์/ผลตอบแทน	สภาพความเจริญ		พื้นที่ข้างเคียง	หมายเหตุ
							เส้นทางคมนาคม	สาธารณูปโภค		
7	ช่างกล ติดถนนท่ามะโอ ต.เวียงเหนือ อ.เมือง จ.ลำปาง	ชื่อจาก นายแพทย์ดวงธรรม สุริยะคำ 2503-2504	10318	2-1-15	4.98	งานช่างกล	ถนนลาดยาง 2 ข้างจราจร	ครบ	อยู่ตรงข้ามวัดดอกพรวัว	ราคาประเมินสำนักงานที่ดิน ปี 2550
8	ล้อมแรด (เถิน) บ้านหนองเชียงราน อ.เถิน จ.ลำปาง	ธ.ค.17-18	43229	97-1-05	8.2	วางหมอนไม้	อยู่ใกล้ถนนลาดยาง 2 ข้างจราจร	ครบ	ด้านซ้าย-ขวา ติดทุ่งนา ด้านหลังติดที่ ส.ปก	ได้มาด้วยการจับจองทำหมอนไม้ของ กลางและทางที่ดินจังหวัดลำปาง สาขาเถิน  ได้ประกาศให้รังวัดออกเป็นโฉนดที่ดิน
9	แม่ปะ ต.แม่วะ อ.เถิน จ.ลำปาง	20 ส.ค. 2500 ชื่อมาจากนายยง พรหมชาติ	25730	1-0-06	0.137	ที่ว่างเปล่า	ห่างจากถนนใน หมู่บ้าน 300 ม.	ไฟฟ้า	ด้านซ้าย-ขวา ติดบ้านพัก อาศัยและทุ่งนา ด้านหลังติดแม่น้ำวัง	ใช้ทำสำนักงานและที่ตัดไม้ยูงแพ
10	แม่วะ ต.แม่วะ อ.เถิน จ.ลำปาง	พ.ศ.2486 ชื่อมาตั้งแต่เป็นกองท่าไม้ กรมป่าไม้	นส.3 ก 2948	2-1-86	0.098	ปลูกไม้สักสวนป่า	ห่างจากถนนใน หมู่บ้าน 400 ม.		ด้านซ้าย-ขวาติดสวน ด้านหลังติดแม่น้ำวัง	ได้เนื้อที่เพิ่มมา 64 ตารางวาจากการเพิกถอน / แก้ไข การออกหนังสือและสิทธิที่ดิน ของ ส.ศ.น. เมื่อปี 2553
11	แม่มาย สวนป่าแม่มาย ต.บ้านแลง อ.เมือง จ.ลำปาง	ธ.ค 2539	121996	1061-1-62	106.14	1.เป็นสำนักงาน, บ้านพักพนักงาน 2. ทำโรงงานผลิตภัณฑ์ 3. ปลูกป่า	ห่างจากถนนใน หมู่บ้าน 300 ม.	ครบ	ด้านซ้ายติดหมู่บ้านปริดา ด้านขวาติดหมู่บ้านสบมาย ด้านหลังติดแม่น้ำวัง	เป็นที่ปลูกไม้สักและสร้างอาคารบ้านพัก เรือนเพาะชำ ไร่ตั้งแต่ปี 2511 บนพื้นที่ นอกป่าสงวนแห่งชาติและนอกป่าดง
12	สวนป่าแม่พริก-แม่เสริยม ต.ล้อมแรด อ.เถิน จ.ลำปาง	ชื่อจากนายยง พรหมชาติ ปี 2500	43229 25730 นส3ก 3099 นส3ก 2948	97-1-05 1-0-57 98-2-32 2-1-22 199-1-16	0.00	พื้นที่สวนป่า				
13	วัดกุด 291 ถนนแก้วนารัฐ ต.วัดกุด อ.เมือง จ.เชียงใหม่	ชื่อจาก นายรัศมี จันทวีโรจน์ 4 มี.ค.2507	8036 7819 7820	22-2-43 0-0-90 10-2-50 33-1-83	452.15 6.1 212.50 670.75	สำนักงานอนุรักษ์และพัฒนาสวนป่าเชียงใหม่ บ้านพักพนักงาน โรงเก็บไม้	ถนน 4 ช่องจราจร	ครบ	ตรงข้ามสถานีขนส่งอาเขต จังหวัดเชียงใหม่	ราคาประเมินสำนักงานที่ดิน จ.เชียงใหม่ 2547-2550 และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคขอเช่าเนื้อที่ 2 ไร่  ราคาประเมินราชการ ปรับรอบปีบัญชี 2555-2558



### ฐานข้อมูลที่ดินกรรมสิทธิ์ของ อ.อ.ป. (ภาคเหนือบน)

ลำดับ	ชื่อ/ที่ตั้ง	วัน/เดือน/ปี ที่ซื้อ/ได้มาจากไหน	เลขที่โฉนด	เนื้อที่ (ไร่-งาน-ตรว.)	ราคาประเมิน (ล้านบาท)	การใช้ประโยชน์/ผู้ใช้ประโยชน์/ผลตอบแทน	สภาพความเจริญ		พื้นที่ข้างเคียง	หมายเหตุ
							เส้นทางคมนาคม	สาธารณูปโภค		
14	โนเวียง ติดถนนอินทรกิจโกศล ต.โนเวียง อ.เมือง จ.แพร่	ชื่อมาจาก นางผ่องพรรณ จันทิพย์ เมื่อวันที่ 15 ธ.ค.2504	1311	3-3-45.5	19.42	ใช้เป็นสำนักงานอนุรักษ์และพัฒนาสวนป่า แพร่ - บ้าน	ในเขตตัวเมือง ถนนลาดยาง 2 ช่องจราจร	ครบ	ใกล้สนามกีฬาจังหวัด	ใช้เป็นที่ตั้งสำนักงานอ.อ.ป.แพร่ ประเมินจากสำนักงานที่ดิน จ.แพร่ เมื่อ พ.ย.53
				0-3-95.2	1.52	ใช้เป็นบ้านพักพนักงาน อ.อ.ป.แพร่	เส้นทางจราจร ในเขตตัวเมือง ถนน ลาดยาง 2 ช่องจราจร	ครบ		
				4-3-40.7	20.94					
15	บ้านปิ่น 1 ตำบลบ้านปิ่น อ.ลอง จ.แพร่	โอนมาจาก ผ.อน.	16394	0-2-0	0.015	สำนักงานและบ้านพักพนักงาน (เก่า) และหมอนไม้บ้านปิ่น (เก่า)	ห่างจากสถานีรถไฟ บ้านปิ่น อ.ลอง จ.แพร่ ประมาณ 500 ม.	ครบ	ใกล้สถานีรถไฟบ้านปิ่น	ใช้เป็นหมอนไม้ อ.อ.ป.เพื่อส่งขึ้น รถไฟ สังกกรุงเทพฯ
16	บ้านปิ่น 2 ต.บ้านปิ่น อ.ลอง จ.แพร่	โอนจาก ผ.อน.	น.ส.3 เล่มที่ 2 หน้า 63	1-3-80	0.059	เป็นที่ป่าว่างเปล่าติดกับบริเวณวัดบ้านผาคอ ใกล้กับสถานีรถไฟบ้านผาคอ (สถานีรถไฟเก่า)	เส้นทางคมนาคมอยู่ นอกเขตติดกับสถานี รถไฟเก่าบ้านผาคอ	ไม่มี	ติดสถานีรถไฟเก่า บ้านผาคอ	ใช้เป็นหมอนไม้ อ.อ.ป.เพื่อส่งขึ้น รถไฟ สังกกรุงเทพฯ
17	บ้านปากกาง ต.ปากกาง อ.ลอง จ.แพร่	โอนจาก ผ.อน.	12740	7-3-43	0.57	ให้นางคำมูล ชมภูมิ่ง ทำสัญญาเช่าในอัตรา ปีละ 3,500 บาท	เส้นทางคมนาคม ถนนลาดยาง 2 ช่องจราจร ห่างจาก ตัวอำเภอลอง ประมาณ 8 กิโลเมตร	มีไฟฟ้า	ติดกับหมู่บ้านปากกาง	ใช้เป็นหมอนไม้ อ.อ.ป.เพื่อส่งแพ ตามลำน้ำยม



ฐานข้อมูลที่ดินกรรมสิทธิ์ของ อ.อ.ป. (ภาคเหนือล่าง)

ลำดับ	ชื่อ/ที่ตั้ง	วัน/เดือน/ปี ที่ชื่อ/ได้มาจากไหน	เลขที่โฉนด	เนื้อที่ (ไร่-งาน-ตรว.)	ราคาประเมิน (ล้านบาท)	การใช้ประโยชน์/ผู้ใช้ประโยชน์/ผลตอบแทน	สภาพความเจริญ		พื้นที่ข้างเคียง	หมายเหตุ
							เส้นทางคมนาคม	สาธารณูปโภค		
1	อรัญญิก ติดถนนพิษณุโลก - หล่มสัก ต.อรัญญิก อ.เมือง จ.พิษณุโลก	ชื่อจาก นางสนอง ภัคทีโต มี.ค 2505	1722	1-2-75.7	7.55	ที่ว่างเปล่า	ถนน 8 ช่องจราจร	ครบ	ทิศเหนือติดถนนพระองค์ขาว ทิศใต้ติด.มิตรภาพ(สาย12) ทิศตะวันออกติด.อมสิน	ราคาประเมินราชการ ปรับรอบปีบัญชี 2555-2558
				7-2-13.5	52.50					
				1-2-45.9	7.10					
				10-3-35.1	67.15					
2	ไม้งาม ติดถนนพหลโยธิน ต.ไม้งาม อ.เมือง จ.ตาก	พ.ศ.2504-2505	2466	20-3-69	5.52	สำนักงานอนุรักษ์และพัฒนาสวนป่าตาก สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคเหนือล่าง บ้านพักและที่รวมหมอนไม้เต็มพื้นที่	ถนนลาดยาง 6 ช่องจราจร	ครบ		ราคาประเมินราชการ ปรับรอบปีบัญชี 2555-2558
3	บ้านตาก 1 ติดถนนพหลโยธิน 100 ม. ซ้ายมือติดแม่น้ำปิง ต.ตากออก อ.บ้านตาก จ.ตาก	24 พค.2495 5 มีค.2497 5 มีค.2497	นส.3 ก 199	1-2-60	0.91	ที่ว่างเปล่า			ติดที่นางทอง เมื่อกมา และนางเสา ตบบาง ติดแม่น้ำปิงและ ทางสาธารณประโยชน์	น้ำเซาะทั้งหมด เหลือที่ 100 ตร.ว.
				1-3-55						
				1-0-05						
4	บ้านตาก 2 ติดถนนพหลโยธิน 100 ม. ซ้ายมือติดแม่น้ำปิง ต.สมอโค่น จ.ตาก	ค.ศ.2522-2523	นส3ก679 680	9-0-20	1.96	หมอนไม้หนองชะลาบ โรงเลื่อยเคลื่อนที่			ติดที่สวนกรมทางหลวง ทางสาธารณประโยชน์ และภูเขา	สอบถามราคา ประเมินจาก สำนักงานที่ดิน จ.ตาก
				7-1-24						
				16-1-44						
5	สวรรคโลก ที่ดิน อ.สวรรคโลก จ.สุโขทัย	30 กย.2493	2680 4470	1-2-38 5/10	7.83	เทศบาลเมืองสวรรคโลก เข้าใช้ประโยชน์ทั้ง 2 แปลง	ถนนคอนกรีต	ครบ	ติดที่เอกชนและถนน หน้าเมือง	
				1-1-67 5/10	7.62					
				3-0-06	15.45					
6	วังพันบาท อ.สวรรคโลก จ.สุโขทัย	2501 - 2502 24 เม.ย 2545	31237 31238 31239 31240 31241 31242	1-1-81	0.79	เทศบาลเมืองสวรรคโลก เข้าใช้ประโยชน์ทั้งหมดแปลง	ถนนเอสพีลท์ และคอนกรีต	ครบ	ติดถนนริมยมและแม่น้ำยม และทางสาธารณประโยชน์	
				0-3-14	0.26					
				0-0-69	0.06					
				0-1-98	0.17					
				0-2-05	0.17					
				0-1-67	0.30					
3-3-34	1.75									
7	ธานี 108 ถ.ประเวศนคร ต.ธานี อ.เมือง จ.สุโขทัย	3 พค.2499	39603	7-0-95.8	5.67	ที่ว่างเปล่า	ถนนคอนกรีต	ครบ	ตรงข้ามศาลากลางติดที่ ของ ทสจ.และที่เอกชน	



### ฐานข้อมูลที่ดินกรรมสิทธิ์ของ อ.อ.ป. (กรุงเทพและปริมณฑล)

ลำดับ	ชื่อ/ที่ตั้ง	วัน/เดือน/ปี ที่ซื้อ/ได้มาจากไหน	เลขที่โฉนด	เนื้อที่ (ไร่-งาน-ตรว.)	ราคาประเมิน (ล้านบาท)	การใช้ประโยชน์/ผู้ใช้ประโยชน์/ผลตอบแทน	สภาพความเจริญ		พื้นที่ข้างเคียง	หมายเหตุ	
							เส้นทางคมนาคม	สาธารณูปโภค			
1	ป้อมปราบ ถนนราชดำเนินนอก แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพฯ		386	2-1-58	239.50	สำนักงานใหญ่ อ.อ.ป.	ถนนคอนกรีต 8-10 ช่องจราจร	ครบ	ตรงข้ามกองทัพบก ใกล้สนามมวยราชดำเนิน	ตารางวาละ 250,000 บาท (รอบบัญชีปี 55 - 58) ตารางวาละ 55,000 บาท (รอบบัญชีปี 55 - 58) ตารางวาละ 250,000 บาท (รอบบัญชีปี 55 - 58)	
			387	0-0-12	0.66						
			14265	0-0-08	2.02						
				2-1-78	242.18						
2	บางโพ 146 อ.ประชากรราษฎร์สาย 1 บางชื่อ กทม.ฝั่งขวามือก่อนถึงแยกบางโพ 200 ม.	พ.ศ. 2494 พ.ศ. 2500	3689	7-0-01	373.34	สำนักงานโรงงานผลิตกัมพูชาไม้สำนักงานชาย เพิ่มพื้นที่ บ้านพักสวัสดิการบางโพ	ย่านการค้า ถนนคอนกรีต 6 ช่องจราจร	ครบ	สถานีดับเพลิงบางโพ ร.ร.นวมินทร์วิทยา ตรงข้ามกับ ธ.กรุงเทพ สาขาบางโพ	ราคาประเมินราชการ ปรับรอบบัญชี 2551-2554	
			7601	1-2-59							
				8-2-60							
3	คลองสาน ซอยเจริญนคร 23 ถนนเจริญนคร ค.บางใต้ฝั่งเหนือ อ.บางลำภูล่าง กรุงเทพฯ	ชื้อปี 2498-99	874	0-0-62	1.05	บ้านพักสวัสดิการ	ถนนคอนกรีต 2 ช่องจราจร	ครบ	ชุมชนซอยอุใหม่		
4	งามวงศ์วาน ติดถนนงามวงศ์วาน ฝั่งตรงข้าม ม.เกษตร แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ	6 ก.พ.2506 ชื้อจาก นางอรุณ โปษะจินดา	5351	2-3-35	147.55	ให้เช่าเชิงพาณิชย์กรรม ค่าเช่า/ปีละ 4,612,230 บาท *เช่าใช้ประโยชน์ *ที่ดินสูญหาย 9 โฉนด	ถนนคอนกรีต 6 ช่องจราจร กลางเมือง ทางเข้า-ออกที่ดิน จัดสรร อ.อ.ป.	ครบ	ตรงข้าม ม.เกษตรศาสตร์	ราคาประเมินราชการ ปรับรอบบัญชี 2555-2558 จากการขอรังวัดสอบแนวเขตที่ดินท้ายซอยได้ทำการ แก้ไขตำแหน่งและไปนคที่ดิน ดังนี้ 1. โฉนดเลขที่ 70494 เป็นโฉนดเลขที่ 11155 2. โฉนดเลขที่ 70500 เป็นโฉนดเลขที่ 11152 3. โฉนดเลขที่ 70517 เป็นโฉนดเลขที่ 11252 4. โฉนดเลขที่ 70518 เป็นโฉนดเลขที่ 11253 5. โฉนดเลขที่ 70519 เป็นโฉนดเลขที่ 11254 6. โฉนดเลขที่ 70520 เป็นโฉนดเลขที่ 11255 7. โฉนดเลขที่ 70521 เป็นโฉนดเลขที่ 11256 8. โฉนดเลขที่ 70522 เป็นโฉนดเลขที่ 11257 9. โฉนดเลขที่ 70523 เป็นโฉนดเลขที่ 11151	
			68118	0-0-51	2.49						
			11155	0-0-01	0.049						
			11152	0-0-02	0.049						
			11252	0-0-02	0.049						
			11253	0-0-02	0.049						
			11254	0-0-02	0.049						
			11255	0-0-02	0.049						
			11256	0-0-02	0.049						
			11257	0-0-02	0.049						
11151	0-0-02	0.049									
5	ถนนสุวินทวงศ์ ตำบลกระทุ้งราย เขตหนองจอก กรุงเทพฯ	ชื่อจากนางบุญชู ประไพพานิช 27 มี.ค.25	782	87-0-26	45.27	ให้เช่าทำนา เนื้อที่ 97-2-80 ไร่ ค่าเช่า/ปีละ 61,551 บาท ให้ ทส.ใช้ทำสนามบิน เนื้อที่ 40 ไร่	ถนนคอนกรีต 8 ช่องจราจร	ครบ	ติดปั้ม ป.ต.ท.	กระทรวงฯแจ้งขอคืนที่ดินให้ อ.อ.ป. ลงวันที่ 20 พฤษภาคม 2554  ราคาประเมินราชการ ปรับรอบบัญชี 2555-2558	
			ชื่อจากนางสาวนิโคธราภรณ์ 27 มี.ค.25	783	30-3-26						16.02
			ชื่อจากคุณหญิงบรรจงวิทยา- หทัย อรรถมหิติ 27 มี.ค.2512	2925	11-3-54						42.78
			ชื่อจากนางเปลาภา 27 มี.ค.12	3034	7-3-74						28.56
					137-2-80						132.63



### ฐานข้อมูลที่ดินกรรมสิทธิ์ของ อ.อ.ป. (กรุงเทพและปริมณฑล)

ลำดับ	ชื่อ/ที่ตั้ง	วัน/เดือน/ปี ที่ซื้อ/ได้มาจากไหน	เลขที่โฉนด	เนื้อที่ (ไร่-งาน-ตรว.)	ราคาประเมิน (ล้านบาท)	การใช้ประโยชน์/ผู้ใช้ประโยชน์/ผลตอบแทน	สภาพความเจริญ		พื้นที่ข้างเคียง	หมายเหตุ
							เส้นทางคมนาคม	สาธารณูปโภค		
6	ดอนเมือง ติดถนนพหลโยธินฝั่งซ้ายเมื่อ บริเวณ กม.25-26 เหนือสนามบิน ดอนเมือง ต.สายไหม เขตดอนเมือง กรุงเทพฯ	ได้มาจากการยึดจำนอง คำประกันจากลูกค้าที่มา ขอซื้อไม้ของ นายณรงค์ อภิชาติบุตร เมื่อ 11 พ.ย.2509	1656	19-2-30	321.03	ที่ว่างเปล่า	ถนน 8 ช่องจราจร	ครบ	กองบัญชาการ กองทัพอากาศ	โฉนดเลขที่ 1657 เดิมเนื้อที่ 8-2-87 ไร่ กองทัพอากาศขอใช้พื้นที่ทางเข้า-ออกศูนย์กีฬา เนื้อที่ 2-0-23 ไร่ คงเหลือ 6-2-64 ไร่ หมายเหตุ โฉนดฉบับจริงอยู่ที่ ส.บ.ง นำไปคำประกันเงินกู้ของ อ.อ.ป. เมื่อวันที่ 8 กันยายน 2552 ราคาประเมินราชการ ปรับรอบปีบัญชี 2555-2558 ตารางวาละ 41,000.-บาท
			1657	6-2-64	142.96					
7	บางนา ถนนสรรพาวุธ แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ	ได้รับโอนมาจาก บริษัท ไม้้อดไทย จำกัด	1866	51-1-78 2/10	658.5	ที่ตั้ง บ.ไม้้อดไทย จำกัด  ที่ตั้งสถานีไฟฟ้าย่อย กฟน.	ถนนคอนกรีต	ครบ	ใกล้ศาลจังหวัดพระโขนงและ ศูนย์นิทรรศการและ การประชุมไบเทค	ราคาประเมินราชการ ปรับรอบปีบัญชี 2555-2558
			1929	50-3-15 8/10	650.1					
			1930	29-3-96	671.77					
			1577	0-3-96	34.84					
			1600	0-0-32	2.81					
133-1-18	2,018.02									
8	ตลาดขวัญ ซอยเวศดี ต.ตลาดขวัญ อ.เมือง จ.นนทบุรี	ซื้อจากนางสาวรัศมี สักดิ์ เมื่อวันที่ 20 กย.2504	20287	6-0-10	48.20	บ้านพักพนักงาน อ.อ.ป.	ถนนคอนกรีต	ครบ	ใกล้ รพ.บวรคนราตุร	
			20288	5-2-85	36.56					
				11-2-95	84.76					
9	ลำลูกกา อยู่บริเวณคลอง 10 ห่างถนนลำลูกกา 6 กม. ต.บึงทองหลาง อ.ลำลูกกา จ.ปทุมธานี	2503-04	15589	38-0-91	32.11	ให้เช่าทำนา รวมเป็นเงินค่าเช่า / ปี 76,950 บาท	ถนนลาดยาง	ไฟฟ้า	ใกล้โครงการหมู่บ้านจัดสรร บมจ.แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จก	ปรับค่าเช่าแล้วเมื่อปี 2551  ราคาประเมินราชการ ปรับรอบปีบัญชี 2555-2558
			108200	200-0-01	104.0					
				238-0-92	136.11					
10	วังน้อยฝั่งตะวันตก ติดถนนพหลโยธิน กม.ที่ 58 ต.คลองข่อย 26 ฝั่งเหนือ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา	ชื่อ 12 ก.ย.2511	9722	60-0-28	19.29	ให้เช่าทำนา รวมเป็นเงินค่าเช่า / ปี 71,217 บาท	ถนนคอนกรีต 8-10 ช่องจราจร	ไฟฟ้า	ตรงข้ามที่ดินแปลง ฝั่งตะวันออก (ลำดับ 7)	ปรับค่าเช่าแล้วเมื่อปี 2552  เดิมเนื้อที่ 7-3-68 ทั่วทำถนน 0-2-52 คงเหลือ 7-1-16 เดิมเนื้อที่ 7-3-42 ทั่วทำถนน 0-2-52 คงเหลือ 7-0-90 ราคาประเมินราชการ ปี 2552
			9723	60-1-75	19.40					
			13554	7-1-16	15.11					
			13555	7-0-90	15.06					
				135-0-09	68.86					
11	วังน้อยฝั่งตะวันออก ติดถนนพหลโยธิน กม.ที่ 58 ต.คลองข่อย 26 ฝั่งเหนือ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา	ชื่อ 12 ก.ย.2511	10866	23-0-56	24.69	อู่บกที่รวมหมอนไม้	ถนนคอนกรีต 8-10 ช่องจราจร	ครบ	ติดบริษัทปิโตรเอน จำกัด	ราคาประเมินราชการปี 2552
			13553	22-3-40	24.52					
				45-3-96	49.21					



### ฐานข้อมูลที่ดินกรรมสิทธิ์ของ อ.อ.ป. (กรุงเทพและปริมณฑล)

ลำดับ	ชื่อ/ที่ตั้ง	วัน/เดือน/ปี ที่ซื้อ/ได้จากไหน	เลขที่โฉนด	เนื้อที่ (ไร่-งาน-ตรว.)	ราคาประเมิน (ล้านบาท)	การใช้ประโยชน์/ผู้ใช้ประโยชน์/ผลตอบแทน	สภาพความเจริญ		พื้นที่ข้างเคียง	หมายเหตุ
							เส้นทางคมนาคม	สาธารณูปโภค		
12	เสนา ต.ราชจรเข้(เหนือ)อ.เสนา(กลาง) จ.พระนครศรีอยุธยา	30 มี.ค. 2505 20 มี.ค. 2505 รับจ้างเป็นหลักประกัน ค่าซื้อไม้ จากนายสนิท ฤกษ์ผ่องศรี	3653 3654	20-1-68	1.63	ให้เช่าทำนา	ติดลำคลองไม่มี ถนนเข้า - ออก	ไม่มี	เป็นทุ่งนา บริเวณกว้าง	
				12-3-12	1.02					
				33-0-80	2.65					
13	กาหลง ติดคลองแหลมหายใหม่ ต.กาหลง อ.เมือง จ.สมุทรสาคร	ได้มาจากการยึดจำนอง ค่าประกัน จากลูกค้าที่ ซื้อไม้เมื่อ พ.ศ.2504	15000	237-3-58	47.57	ให้เช่าชุดบ่อเลี้ยงปลา รวมเป็นเงินค่าเช่า/ปี 4,314,312 บาท	ติดคลองแหลมหาย	ไฟฟ้า	ด้านหน้าติดคลอง ด้านหลังห่างทางหลวง ชนบท (สก)2006 ประมาณ 200 เมตร	ปรับค่าเช่าแล้วเมื่อปี 2551 ปี 2552 ได้เนื้อที่เพิ่ม 3-3-47 ไร่ รวมเป็นเนื้อที่ 237-3-66 ไร่ แบ่งตกเป็นที่สาธารณะประโยชน์ 8 ตารางวา คงเหลือเนื้อที่ 237-3-58 ไร่ ราคาประเมินราชการ ปรับรอบปีบัญชี 2555-2558
14	หาดเจ้าสำราญ ติดถนนชายหาดเพชรบุรี-ชะอำ ต.หาดเจ้าสำราญ อ.เมือง จ.เพชรบุรี	ได้มาจากการยึดทำนองค้า ประกันลูกค้าที่ซื้อไม้จกย.12	10159	7-0-97	0.49	ให้เช่าทำนาเกลือ ค่าเช่า/ปีละ 9,200.-บาท	ถนน 2 ช่องจราจร	ครบ	ใกล้คู่กระพริงรีสอร์ท	ได้รับเนื้อที่เพิ่มจากการรังวัดเมื่อเดือน กพ.54



## ส่วนที่ 4 การศึกษาทางการเงิน: ศึกษาความเป็นไปได้ของ โครงการลงทุนปลูกสร้างสวนป่าระยะยาว และแผนการเงินระยะสั้นและระยะยาว

ในส่วนการศึกษาทางการเงินนี้เป็นไปโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแนะนำทางเลือกเพื่อความยั่งยืนขององค์กร โดยมีขั้นตอนการศึกษาดังนี้

- 1) ศึกษาโครงการความเป็นไปได้ในการปลูกสวนป่าระยะยาวเพื่อวิเคราะห์ว่าหากองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ดำเนินการตามวิธีการจัดการแบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบันจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้หรือไม่
- 2) นำผลการศึกษาในขั้นแรกมาวิเคราะห์เพื่อแนะนำโอกาสทางธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับอุตสาหกรรมป่าไม้ นั่นคือการแปรรูปไม้สัก และการแปรรูปน้ำยางพาราเพื่อแนะนำอุตสาหกรรม การแปรรูปหรือการเพิ่มมูลค่าไม้ที่เหมาะสมกับองค์กร
- 3) แนะนำการแก้ปัญหาสภาพคล่องขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และในขั้นสุดท้ายสรุปผลการศึกษาในขั้นที่หนึ่งและขั้นที่สอง ให้คำแนะนำพร้อมนำเสนอผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม นั่นคือการวิเคราะห์ภาพรวมทางการเงินและโครงสร้างทางการเงินขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

### 4.1 การศึกษาความเป็นไปได้โครงการลงทุนปลูกสร้างสวนป่าระยะยาว

จากข้อมูลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พบว่าปัจจุบันมีการนำไม้ที่มีอยู่มาผลิตเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value Added) อยู่แล้ว โดยมีการนำไม้สักมาเพิ่มมูลค่าสู่ท้องตลาด เนื่องจากความต้องการไม้สัก (Demand) ในตลาดมีมาก จึงยังมีความต้องการส่วนเกิน (Excess Demand) ซึ่งนับว่าเป็นโอกาสในการขยายธุรกิจกรรมในส่วนนี้ คำถามที่สำคัญคือการแปรรูปไม้สักที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเป็นกิจกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการใช้ไม้ส่วนเกินในตลาดอย่างพอเพียงหรือไม่ นั่นคือหาก อ.อ.ป. เพิ่มการแปรรูปไม้สักเป็นไม้แผ่นออกสู่ตลาดมากขึ้นจะสามารถเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์แก่องค์กรได้หรือไม่ แต่ในการวิเคราะห์ในขั้นนี้จะทำการศึกษาว่าการดำเนินกิจกรรมการปลูกสวนป่าระยะยาวซึ่งเป็นภารกิจหลักขององค์กรสามารถดำเนินการโดยไม่มีปัญหาเรื่องเงินทุนหรือสภาพคล่องหรือไม่ และหากมีความต้องการเงินทุนเพื่อกิจกรรมหลักนี้จะสามารถดำเนินการได้อย่างไร โดยจะนำเสนอในส่วนของการวิเคราะห์โครงการลงทุนปลูกสร้างสวนป่าระยะยาวต่อไป

อ.อ.ป. มีพื้นที่ในการปลูกไม้สักเป็นอันดับ 1 เท่ากับ 620,000 ไร่ คิดเป็น 52% ของพื้นที่สวนป่าทั้งหมด รองลงไปเป็นยุคาลิปัตส 248,000 ไร่ คิดเป็น 20.84% พื้นที่อื่นๆ 230,989 ไร่ คิดเป็น 19.42% และพื้นที่ปลูกไม้ยางพารา 90,000 ไร่ คิดเป็น 7.56% ของพื้นที่สวนป่าทั้งหมดตามลำดับ ครั้งนี้จะเป็นการจัดทำประมาณการทางการเงินของไม้เศรษฐกิจที่สำคัญ 2 ประเภท คือ ไม้สัก และไม้ยางพารา เนื่องจากเห็นว่ามีโอกาสความเป็นไปได้ทางการตลาดสูง โดยทำการทบทวนผลิตภัณฑ์ไม้สักที่ อ.อ.ป. เคยทำได้ โดยจะเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นไปได้ทางการตลาดมากที่สุดมาทำประมาณการทางการเงิน และการนำน้ำยางพารามาพัฒนาคุณภาพเพื่อเพิ่มมูลค่าเป็นวัตถุดิบจำหน่ายให้แก่โรงงานอุตสาหกรรม

เนื่องจากการนำทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่มาผลิตเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม อย่างที่ อ.อ.ป. เป็นอยู่ในปัจจุบันจะสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดหากคำนึงความเป็นไปได้ทางธุรกิจในการเพิ่มมูลค่าไม้ อย่างครอบคลุม ดังนั้นการศึกษความเป็นไปได้ในการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจในครั้งนี้จึงเน้นการเพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจของสวนป่าโดยจะทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการเพิ่มมูลค่าไม้เศรษฐกิจหลักทั้งสอง คือ ไม้สัก และไม้ยางพารา





เพื่อให้ขอบเขตงานทางการเงินมีความชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการจัดทำประมาณการทางการเงินในการนำไม้สัก และไม้ยางพารา เข้าสู่กระบวนการผลิต รายงานขั้นต้นนี้จะนำเสนอแนวทาง วิธีการศึกษา และข้อมูลที่จำเป็นที่ต้องการการสนับสนุนจาก อ.อ.ป. ดังนี้

#### 4.1.1 แนวทางและวิธีการศึกษา

1. ประมาณการทางการเงิน: เป็นการจัดทำประมาณการทางการเงิน งบกำไรขาดทุน อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios) เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการชำระหนี้
2. แนวทางการจัดหาทุน โครงสร้างทุน และแหล่งทุนของโครงการปลูกสวนป่าระยะยาว
3. ประเมินความเสี่ยง และแนวทางลดความเสี่ยงของโครงการ



#### 4.1.2 การศึกษาความเป็นไปได้โครงการปลูกสวนป่าไม้เศรษฐกิจ

การศึกษาความเป็นไปได้โครงการปลูกสวนป่าไม้เศรษฐกิจ เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) การศึกษานี้จะมุ่งเน้นถึงการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจประกอบด้วย ไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส และไม้ยางพารา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมหลักของ อ.อ.ป. เพื่อนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร

- **การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุนปลูกสวนป่าไม้เศรษฐกิจ**

ขั้นตอนในการศึกษาความเป็นไปได้ของแผนการปลูกสวนป่าไม้เศรษฐกิจของ อ.อ.ป. เริ่มจากการจัดทำประมาณการทางการเงินตามแผนการปลูกสวนป่าในระยะเวลา 30 ปี ซึ่งสอดคล้องกับอายุไม้ที่สามารถตัดฟันได้ และระยะเวลาในการเข้าพื้นที่สวนป่าจากกรมป่าไม้ โดยคณะที่ปรึกษาได้รวบรวมข้อมูลจาก อ.อ.ป. เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานหลักสำหรับการทำประมาณการทางการเงิน โดยมีขอบเขตในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. ศึกษากระบวนการปลูกสวนป่าพันธุ์ไม้ต่างๆ ซึ่งได้แก่ ไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส และไม้ยางพารา ตลอดจนผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่ได้จากการปลูกป่า เช่น ไม้สักท่อนจากสวนป่า ไม้ยางพารา น้ำยางพารา และไม้ยูคาลิปตัส เป็นต้น

2. ศึกษาข้อมูลรวมถึงข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ที่ใช้ประกอบการทำประมาณการทางการเงิน เช่น กระบวนการปลูกสวนป่าและทำไม้จากสวนป่า โครงสร้างรายได้ ซึ่งประกอบด้วยปริมาณไม้แต่ละชนิดที่ผลิตและขายได้ ราคาไม้ที่ขายหน้าสวนป่า โครงสร้างต้นทุนปลูกไม้แต่ละประเภท และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การผลิต ในส่วนของประมาณการทางการเงิน คณะที่ปรึกษาได้ดำเนินการดังนี้

- 2.1 จัดทำประมาณการรายรับ รายจ่ายการปลูกสวนป่าใหม่ ประมาณการรายได้จากโครงการสวนป่าเก่า และค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาผืนป่าเดิม โดยจัดทำภายใต้กรอบระยะเวลา 30 ปี

- 2.2 วิเคราะห์กระแสเงินสดระยะสั้นสำหรับปีแรกของประมาณทางการเงิน วิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุนปลูกไม้ชนิดต่างๆ ต่อ 1 ไร่ และการลงทุนปลูกสวนป่าตามแผนการปลูกสวนป่าระยะยาวของ อ.อ.ป.

- 2.3 วิเคราะห์อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน และประมาณการความต้องการเงินทุนสำหรับปลูกสวนป่า

#### แหล่งข้อมูลที่ใช้ประกอบการทำประมาณการทางการเงิน

- จากการประชุมกลุ่มย่อยกับผู้บริหาร อ.อ.ป. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการปลูกสวนป่า
- จากการสัมภาษณ์บุคลากร อ.อ.ป. เกี่ยวกับกระบวนการปลูกป่าและผลิตไม้แปรรูป
- งบการเงินตรวจสอบโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.)
- รายงานประจำปีของ อ.อ.ป.
- งบประมาณรายรับรายจ่ายปี พ.ศ. 2554-2556
- แผนการปลูกป่าไม้เศรษฐกิจระยะยาวของ อ.อ.ป. ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดต้นทุนในการปลูกไม้ชนิดต่างๆ จำนวนไร่ที่วางแผนปลูก



- การเยี่ยมชมสถานที่ทำงานต่างๆ เช่น โรงงานผลิตไม้บางโพ สวนป่าทุ่งเกวียนจังหวัดลำปาง โรงเลื่อยสวนป่า แม่เกาะ จ.ลำปาง และโรงเลื่อยหมอนไม้ อ.อ.ป. ร้องกวาง จ.แพร่.และ (ระหว่างวันที่ 6-7 พฤศจิกายน 2556)
- ข้อมูลอื่นๆ ทางเว็บไซต์ของ อ.อ.ป. เช่น ราคาขายไม้สัก เป็นต้น
- แหล่งข้อมูลภายนอก เช่น ราคาผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น ราคาน้ำยางพารา เป็นต้น

### ประเภทของสวนป่าไม้เศรษฐกิจ

อ.อ.ป. มีความชำนาญในการปลูกไม้เศรษฐกิจหลัก 3 ชนิดของคือ ไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส และ ไม้ยางพารา อีกทั้งไม้เศรษฐกิจหลักทั้ง 3 ยังทำหน้าที่เป็นแหล่งรายได้หลักขององค์กร โดยปัจจุบัน อ.อ.ป. ใช้ประโยชน์จากสวนป่าไม้เศรษฐกิจที่ปลูกมาแต่ดั้งเดิมจนถึงรอบระยะเวลาตัดฟันของแปลงนั้น

ขณะที่ปรึกษาจะเน้นการวิเคราะห์รายละเอียดของไม้เศรษฐกิจหลัก ซึ่งประกอบด้วย ไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส และไม้ยางพารา เนื่องจากเป็นไม้เศรษฐกิจที่สร้างรายได้หลักให้แก่ อ.อ.ป. ในขณะที่ไม้เศรษฐกิจอื่นๆ จะนำไปประกอบในการประมาณการรายได้ แต่ไม่นำมาคิดอัตราผลตอบแทนรายตัว

#### ● ไม้สัก

เนื่องจากไม้สักเป็นไม้ที่มีคุณภาพดีและมีคุณค่าทางเศรษฐกิจสูง สามารถนำไปใช้ในอุตสาหกรรม การก่อสร้าง และเป็นวัตถุดิบหลักในการแปรรูปเพื่อทำไม้แผ่น ไม้พื้น หรือผลิตเป็นเฟอร์นิเจอร์คุณภาพสูง จากบทวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดในบทที่ 3 พบว่าความต้องการไม้ชนิดนี้ยังมีอยู่เป็นจำนวนมากที่ไม่ได้รับการสนองตอบ (Unmet Demand) อย่างไรก็ตามการพิจารณาประเภทอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้จะได้พิจารณาต่อไป พื้นที่ที่เหมาะสมแก่การปลูกไม้สัก ได้แก่ พื้นที่ทางภาคเหนือตอนบน ภาคเหนือตอนล่าง ภาคตะวันตก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และจังหวัดรอยต่อภาคเหนือ เป็นต้น

การปลูกสวนป่าไม้สักมีระบบวนวัฒน์ ระยะปลูก 4 x 4 เมตร รอบตัดฟัน 30 ปี การทำไม้ตัดวาง ขยายระยะปีที่ 15 ปีที่ 25 และทำไม้ครั้งสุดท้ายปีที่ 30

การปลูกไม้สักมีคู่แข่งในประเทศน้อย เว้นแต่การนำเข้าไม้จากต่างประเทศ

#### ● ไม้ยางพารา

ไม้ยางพาราเป็นไม้เศรษฐกิจหลักอีกประเภทหนึ่ง ของ อ.อ.ป. ที่ให้ผลผลิตในรูปของไม้ยางพารา และน้ำยางพาราสด ซึ่งเป็นสินค้าที่ก่อให้เกิดรายได้หลักแก่ อ.อ.ป. น้ำยางพาราเป็นสินค้าที่มีความต้องการในตลาดสูง ราคาน้ำยางสดค่อนข้างผันผวนแต่ได้รับการอุดหนุนด้านการเงินและประกันราคาจากรัฐบาล ส่วนไม้ยางพาราสามารถนำไปป้อนอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ ซึ่งมีความต้องการสูงจากทั้งในและนอกประเทศ

ระบบวนวัฒน์ ระยะปลูกมาตรฐาน 3 x 8 เมตร รอบระยะตัดฟัน 25 ปี กรีดน้ำยางตั้งแต่ปีที่ 7-25 และทำไม้ออกในปีที่ 26



- **ไม้ยูคาลิปตัส**

ไม้ยูคาลิปตัส เป็นไม้ที่เจริญเติบโตเร็ว ปลูกเพื่อนำไม้ป้อนอุตสาหกรรมกระดาษเป็นส่วนใหญ่ แต่เนื่องจากราคาไม้ยูคาลิปตัสต่ำ โดยภาพรวมแล้วให้ผลตอบแทนที่ไม่ดีนักสำหรับ อ.อ.ป. จึงได้มุ่งเป้าหมายดำเนินการเฉพาะพื้นที่ๆ ดินไม่ดี และสามารถเปลี่ยนเป็นไม้ประเภทอื่นต่อไป

ระบบวนวัฒน์ ระยะปลูกมาตรฐาน 2 x 3 เมตร รอบตัดฟัน 5 ปี 2 รอบ ทำไม้ออกเมื่ออายุครบ 5 ปี และปล่อยให้แตกหน่อ และดูแลรักษาอีก 5 ปี จึงตัดในรอบที่ 2 จึงจะปลูกใหม่

- **ไม้เศรษฐกิจโตช้า**

ไม้เศรษฐกิจโตช้าเป็นไม้ที่ อ.อ.ป. ได้ปลูกตามแนวนโยบายของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กำหนดให้หน่วยงานปลูกไม้หลากหลายชนิดเพื่อให้เกิดความหลากหลายทางชีวภาพ ประเทศไทยมีไม้ที่มีค่าหลายชนิดที่มีคุณค่าทางเนื้อไม้สูง มีลวดลายที่สวยงาม เช่น ประดู่ พยูง มะค่า แดง ยางนา และอื่นๆ อีกมาก ถึงแม้ว่าไม้เหล่านี้จะเป็นไม้ที่มีมูลค่าสูงและเป็นที่ต้องการของตลาด แต่ต้องใช้ระยะเวลาในการปลูกลานจนกว่าจะนำมาใช้ประโยชน์ได้ จึงเน้นการปลูกเพื่ออนุรักษ์มากกว่าการมุ่งเน้นหารายได้ เพื่อเพิ่มความหลากหลายทางชีวภาพ การปลูกไม้เศรษฐกิจโตช้าอาศัยการดำเนินการผ่านขบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการปลูกไม้อื่นๆ พร้อมให้มีการบริหารจัดการพื้นที่ป่าอนุรักษ์ในภาพรวมของสวนป่าด้วย

ระบบวนวัฒน์ ระยะปลูก 4 x 4 เมตร หรือระยะอื่นๆ ที่เหมาะสม รอบตัดฟันไม่น้อยกว่า 30 ปี การนำไม้มาใช้ประโยชน์ในอนาคตขึ้นอยู่กับความเหมาะสม

- **ไม้เศรษฐกิจโตเร็วอื่นๆ**

เนื่องจากยังมีไม้เศรษฐกิจโตเร็วหรือไม้กระยาเลยโตเร็วอื่นๆ ที่ตลาดยังต้องการอีกมาก เช่น กระถินเทพา กระถินยักษ์ เป็นต้น และ อ.อ.ป. เคยมีพื้นที่สวนป่าไม้โตเร็วหลายชนิด ดังนั้น อ.อ.ป. อาจพิจารณาปลูกไม้เศรษฐกิจโตเร็วอื่น เพื่อจุดมุ่งหมายทางเศรษฐกิจเช่นพลังงานชีวมวล เป็นต้น นอกจากนี้ ไม้เศรษฐกิจโตเร็วยังสามารถนำไปใช้เป็นเฟอร์นิเจอร์ รวมถึงปุ๋ยชีวภาพ ได้

ระบบวนวัฒน์ ระยะปลูก 2 x 2 เมตร หรือระยะอื่นๆ ที่เหมาะสม รอบตัดฟันประมาณ 3 ปี

- **พื้นที่สวนป่าเพื่อการอนุรักษ์**

เนื่องจาก อ.อ.ป. ได้กำหนดเป้าหมายให้มีการปลูกป่าเศรษฐกิจควบคู่กับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จึงได้กำหนดสัดส่วนพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อการอนุรักษ์ไว้ร้อยละ 30 ของพื้นที่สวนป่าทั้งหมด ผลพลอยได้จาก การอนุรักษ์ผืนป่าคือการท่องเที่ยว ซึ่งสวนป่าอนุรักษ์ที่อยู่ในความดูแลของ อ.อ.ป. นั้นมีความสมบูรณ์และเหมาะสมต่อการทำการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก และหากพัฒนาให้ได้มาตรฐานสากล จะสามารถสร้างรายได้ให้อ.อ.ป. เป็นอย่างยั่งยืน



● แผนการปลูกสวนป่าไม้เศรษฐกิจและการอนุรักษ์

อ.อ.ป. ได้วางแผนการปลูกสวนป่าไม้เศรษฐกิจใหม่และการอนุรักษ์สวนป่าเดิมในระยะ 30 ปีข้างหน้า ตามพื้นที่ที่มีศักยภาพในการปลูกดังตารางที่ 4.1 นี้

ตารางที่ 4.1

แผนการปลูกสวนป่าไม้เศรษฐกิจใหม่และการอนุรักษ์สวนป่าเดิมในระยะ 30 ปี

หน่วย: ไร่

	ไม้สัก		ไม้ยางพารา		ไม้ยูคาลิปตัส	
	ปลูกใหม่	บำรุงรักษา	ปลูกใหม่	บำรุงรักษา	ปลูกใหม่	บำรุงรักษา
2557	6,258	467,928	5,081	37,882	4,930	79,331
2558	9,147	459,557	5,641	34,978	3,627	76,713
2559	9,247	460,670	5,940	34,691	3,626	70,382
2560	8,334	461,373	5,844	35,013	4,538	65,380
2561	10,008	459,315	7,037	37,906	3,738	63,431
2562	9,287	457,320	6,759	42,272	5,033	61,804
2563	10,411	457,040	5,643	43,968	2,590	61,954
2564	9,004	457,961	5,569	44,355	2,487	62,488
2565	9,471	456,560	4,459	43,182	3,492	60,198
2566	8,309	457,229	4,508	41,936	2,250	58,597
2567	10,580	454,706	3,971	40,166	1,730	56,465
2568	10,328	454,352	3,448	37,361	1,467	54,728
2569	10,800	453,931	3,464	35,055	1,676	52,519
2570	9,148	455,389	4,002	33,569	1,587	47,808
2571	7,922	455,991	3,845	32,890	5,419	41,706
2572	7,196	457,270	3,442	32,694	4,863	40,762
2573	6,021	458,534	3,451	32,210	4,140	40,125
2574	7,173	457,058	9,218	33,172	4,520	38,238
2575	7,976	455,866	6,328	38,892	2,157	39,693
2576	8,218	452,495	6,993	42,526	2,062	40,241
2577	9,430	453,565	7,715	46,607	1,430	40,932
2578	7,432	455,247	4,511	50,569	1,987	40,365
2579	6,490	454,445	4,174	52,137	1,116	41,246
2580	7,043	454,767	3,242	52,940	867	41,496
2581	8,088	452,082	2,928	46,834	3,698	35,853
2582	9,213	451,104	4,097	43,352	4,794	34,498
2583	7,408	452,658	3,696	39,583	4,540	35,424
2584	6,742	451,600	3,393	35,327	4,280	36,152
2585	6,789	451,835	4,808	33,649	4,190	36,745
2586	7,356	450,643	5,180	32,696	2,427	36,913



● โครงสร้างรายได้

ผลผลิตหลักของสวนป่าคือไม้ซุงที่ อ.อ.ป. ตัดฟันจากสวนป่าเดิมรายได้หลักของ อ.อ.ป. มาจากการกลุ่มธุรกิจป่าไม้ คือการทำไม้ขายในลักษณะของไม้ซุง เช่นไม้ซุงสัก ไม้ซุงยางพารา น้ำยางพารา และไม้ยูคาลิปตัส โดยในอดีต อ.อ.ป. มีโครงสร้างรายได้ดังตารางที่ 4.2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2  
โครงสร้างรายได้ของ อ.อ.ป. ปี พ.ศ. 2551 - 2555

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	2551	2552	2553	2554	2555
<b>กลุ่มธุรกิจป่าไม้</b>	<b>1,062.83</b>	<b>892.54</b>	<b>977.57</b>	<b>1,267.89</b>	<b>1,075.49</b>
ไม้ซุงสัก	17.10	2.30	10.81	1.72	4.96
ไม้ซุงกระยาเลย	75.02	20.48	12.09	15.55	5.03
ไม้สักสวนป่า	555.92	542.62	408.30	494.14	517.98
ไม้ยูคาลิปตัสสวนป่า	30.24	11.06	17.15	32.18	38.10
ไม้กระยาเลยสวนป่า	0.21	2.17	0.93	12.97	9.48
ไม้สักแปรรูปป่าธรรมชาติ	0.49	0.56	-	-	-
ไม้กระยาเลยแปรรูปป่าธรรมชาติ	0.64	0.24	0.16	0.32	-
น้ำยางพารา	368.59	306.50	527.81	702.63	488.45
ผลิตผลพลอยได้	14.58	6.61	0.32	8.38	11.49
<b>กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้</b>	<b>162.60</b>	<b>210.69</b>	<b>27.17</b>	<b>34.27</b>	<b>51.94</b>
อบ ไซ อัดน้ำยา รับจ้างเลื่อยไม้	4.46	2.34	2.55	3.27	3.85
ผลิตภัณฑ์	22.57	18.25	16.98	21.54	24.29
แปรรูปกระยาเลย	122.89	185.05	0.39	0.32	0.18
แปรรูปสัก	12.69	5.04	7.25	9.14	23.62
<b>กลุ่มธุรกิจบริการ</b>	<b>30.80</b>	<b>34.07</b>	<b>30.78</b>	<b>30.67</b>	<b>34.73</b>
ท่องเที่ยว	30.80	34.07	30.78	30.67	34.73
รายได้อื่นๆ	46.73	89.43	35.70	103.02	354.37
<b>รวม</b>	<b>1,302.96</b>	<b>1,192.66</b>	<b>1,071.22</b>	<b>1,435.85</b>	<b>1,481.80</b>

ที่มา: รายงานประจำปี อ.อ.ป. ปี พ.ศ. 2555

จากตารางข้างต้น พบว่ารายได้หลักขององค์การมาจากการขายไม้ซุงสักสวนป่า ราคาเฉลี่ย 5 ปีของไม้สักจากสวนป่าที่ขายได้ อยู่ที่ประมาณ 7,238 บาท/ลบ.ม. ซึ่งเทียบเท่ากับไม้ที่มีอายุในช่วงระหว่าง 15 ถึง 25 ปี รายได้รองลงมาคือการขายน้ำยางพาราที่กรีตจากสวนป่าไม้ยางพารา แต่จะเห็นได้ว่าราคาน้ำยางค่อนข้างผันผวนไปตามตลาดนอกที่ อ.อ.ป. ไม่สามารถควบคุมได้ ในขณะที่รายได้จากไม้ยูคาลิปตัสมีจำนวนไม่มาก ส่วนใหญ่จะขายในลักษณะของไม้ท่อนเพื่อนำไปใช้ในอุตสาหกรรมผลิตกระดาษ และการผลิตพลังงานชีวมวลเป็นหลักและมีความไม่แน่นอนของราคา



● **ข้อสมมติฐานในการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ**

— สวนป่าไม้สัก

รอบตัดฟัน 30 ปี

ระยะปลูก 4 x 4 เมตร จำนวน 100 ต้นต่อไร่

เป้าหมายอัตราการรอดตายร้อยละ 80

**ตารางที่ 4.3**  
**สมมติฐานในการปลูกสร้างสวนป่าไม้สัก**

	อายุ 15 ปี	อายุ 25 ปี	อายุ 30 ปี
<b>จำนวนทำไม้ออก (ต้น/ไร่)</b>	20	30	30
เส้นรอบวงนอกเปลือกกระดืบอก (เซ็นติเมตร)	59	93	109
เส้นรอบวงในเปลือกกระดืบอก (เซ็นติเมตร)	53	84	98
ปริมาตรไม้ท่อนต่อไร่ (ลบ.ม./ไร่)	1.84	10.02	15.43
ราคาขาย ณ สวนป่า (บาท/ลบ.ม.)	3,800	8,000	11,500
<b>ค่าใช้จ่ายในการทำไม้</b>			
ค่าจ้างทำไม้ ตัด ทอน (บาท/ลบ.ม.)	900	900	900
ค่าสำรวจไม้ (บาท/ลบ.ม.)	20	20	20
ค่าเฝ้ารักษา (บาท/ลบ.ม.)	20	20	20
<b>รวมค่าใช้จ่ายในการทำไม้</b>	<b>940</b>	<b>940</b>	<b>940</b>

— ต้นทุนปลูกและบำรุงรักษาสวนป่าไม้สัก

ต้นทุนปลูกไม้สักเป็นค่าใช้จ่ายในการปลูกและบำรุงรักษารายปีตลอดอายุ 30 ปี หรือจนถึงรอบตัดฟันในปีนั้นๆ ดังนั้นในการปลูกสวนป่าไม้สักจนกระทั่งทำไม้รอบสุดท้ายในปีที่ 30 จะต้องใช้เงินลงทุนประมาณ 66,275 บาทต่อไร่ ตามรายละเอียดดังนี้

ค่าปลูกและบำรุงรักษา	บาท / ไร่
ปีที่ 1	5,463.15
ปีที่ 2	1,622.41
ปีที่ 3	1,344.81
ปีที่ 4	1,344.81
ปีที่ 5	478.52
ปีที่ 6	478.52
ปีที่ 7	289.63
ปีที่ 8	289.63
ปีที่ 9	289.63
ปีที่ 10	289.63



ปีที่ 11	352.59
ปีที่ 12	163.70
ปีที่ 13	163.70
ปีที่ 14	163.70
ปีที่ 15	163.70
ปีที่ 16	352.56
ปีที่ 17	163.70
ปีที่ 18	163.70
ปีที่ 19	163.70
ปีที่ 20	163.70
ปีที่ 21	352.59
ปีที่ 22	163.70
ปีที่ 23	163.70
ปีที่ 24	163.70
ปีที่ 25	163.70
ปีที่ 26	352.59
ปีที่ 27	163.62
ปีที่ 28	163.62
ปีที่ 29	163.62
ปีที่ 30	163.62
<b>รวม</b>	<b>15,919.95</b>

รายจ่ายลงทุนสินทรัพย์	1,868.00
ค่าอำนาจการ	10,898.00
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	327.00
ค่าใช้จ่ายในการผลิต	37,262.00
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>66,274.95</b>





— สวนป่าไม้ยางพารา และน้ำยางพารา

รอบตัดฟัน 25 ปี

ระยะปลูก 3 x 8 เมตร จำนวน 67 ต้นต่อไร่

เป้าหมายอัตราการรอดตายร้อยละ 90

ตารางที่ 4.4  
สมมติฐานในการปลูกสวนป่าไม้ยางพารา และน้ำยางพารา

	อายุ 7 ปี	อายุ 8 ปี	อายุ 9 ปี	อายุ 10-15 ปี
จำนวนต้นตัดหรือกรีดยาง (ต้น/ไร่)	60	60	60	60
ปริมาณน้ำยาง (ตัน/ไร่/ปี)	0.025	0.170	0.230	0.285
ราคาขาย/ตัน	100,000	100,000	100,000	100,000
ปริมาตรไม้ท่อนต่อไร่ (ลบ.ม./ไร่)	-	-	-	30
ราคาขายไม้ท่อน ณ สวนป่า (บาท/ลบ.ม.)	-	-	-	30,000
รายได้เงินสงเคราะห์กองทุนสวนยาง (บาท/ไร่) ระยะเวลา 6 ปี				7,300

● ต้นทุนปลูกและบำรุงรักษาสวนป่าไม้ยางพารา

ค่าปลูกและบำรุงรักษา	บาท / ไร่
ปีที่ 1	11,141.30
ปีที่ 2	3,516.95
ปีที่ 3	2,913.15
ปีที่ 4	2,824.20
ปีที่ 5	2,864.55
ปีที่ 6	2,914.80
ปีที่ 7-25	2,374.60
รวม	88,395.35
รายจ่ายลงทุนสินทรัพย์	2,734
ค่าอำนวยความสะดวก	8,346
ค่าใช้จ่ายบริหาร	250
ค่าใช้จ่ายจัดการผลผลิต	191,950
<b>รวม</b>	<b><u>291,675</u></b>



— สวนป่าไม้ยูคาลิปตัส

รอบตัดฟัน 5 ปี จำนวน 2 รอบ

ระยะปลูก 2 x 3 เมตร จำนวน 267 ต้นต่อไร่

เป้าหมายอัตราการรอดตายร้อยละ 90

ตารางที่ 4.5  
สมมติฐานในการปลูกสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส

	อายุ 5 ปี	อายุ 10 ปี
ปริมาณที่คาดหวัง (ต้น/ไร่)	15	13
จำนวนต้นที่ตัดออก (ต้น/ไร่)	240	240
ปริมาณไม้ท่อนต่อไร่ (ต้น/ไร่)	15	13
ราคาขายไม้ท่อน ณ สวนป่า (บาท/ลบ.ม.)	900	900

● ต้นทุนปลูกและบำรุงรักษาสวนป่าไม้ยูคาลิปตัส

ค่าปลูก และบำรุงรักษา	บาท/ไร่
ปีที่ 1	5,159.46
ปีที่ 2	1,372.90
ปีที่ 3	1,264.90
ปีที่ 4	190.23
ปีที่ 5	<u>190.23</u>
รวมรอบที่ 1	8,177.72
ปีที่ 6	1,254.68
ปีที่ 7	1,254.68
ปีที่ 8	1,084.50
ปีที่ 9	190.23
ปีที่ 10	190.23
รวมรอบที่ 2	<u>3,974.32</u>
รวม	12,152.04
รายจ่ายลงทุนสินทรัพย์	740.00
ค่าอำนวยความสะดวก	2,951.00
ค่าใช้จ่ายบริหาร	89.00
ค่าใช้จ่ายจัดการผลผลิต	<u>6,350.00</u>
รวม	<u><u>22,282.04</u></u>



- **ค่าใช้จ่ายในการบริหาร**

ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายอำนวยการ เช่น ค่าใช้จ่ายบุคลากร ค่าใช้จ่ายยานพาหนะ ซ่อมแซม น้ำมัน เชื้อเพลิงและอื่นๆ และรวมค่าใช้จ่ายบริหารเฉพาะสวนป่าและหน่วยผลิต โดยไม่รวมค่าใช้จ่ายการบริหารส่วนกลาง และค่าใช้จ่ายอำนวยการอื่นๆ อีกร้อยละ 3 ของรายได้เป็นอัตราค่าใช้จ่ายต่อไป

- **ค่าใช้จ่ายในการลงทุนในทรัพย์สิน**

ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายในการซื้อทรัพย์สินเช่น โรงเรือน ยานพาหนะ เครื่องใช้สำนักงานที่จำเป็นตามอัตรามาตรฐานการลงทุนในสวนป่าของ อ.อ.ป.

- **ค่าใช้จ่ายในการจัดการผลผลิต**

ประกอบด้วยค่าจ้างเหมาในการทำไม้ ส่วนแบ่งน้ำยางพารา ค่าซื้อไม้และค่าภาคหลวง ค่าบำรุงป่าตามอัตราที่กรมป่าไม้กำหนด



### 4.1.3 ผลการวิเคราะห์การลงทุนปลูกสวนป่าไม้เศรษฐกิจ

- ผลการวิเคราะห์การลงทุนปลูกต่อ 1 ไร่ ตามชนิดไม้ตลอดระยะเวลา 30 ปี

#### ตารางที่ 4.6

#### ผลการวิเคราะห์การลงทุนปลูกสวนป่าต่อไร่ตลอดอายุการตัดฟันของไม้แต่ละชนิด

รายการ	ไม้สัก	ไม้ยูคาลิปตัส	ยางพารา	
			ไม้ยางพารา*	น้ำยางพารา*
รายได้รวม	264,597	25,200	73,800	470,000
ค่าใช้จ่าย				
ค่าปลูกและบำรุงรักษา	15,920	12,152	88,395	-
รายจ่ายลงทุนสินทรัพย์	1,868	740	2,734	-
ค่าใช้จ่ายในการทำไม้/กรีดยาง	37,262	6,350		330,177
ค่าอำนาจการ	10,898	2,951	8,346	-
ค่าบริหาร	327	89	250	-
รวมค่าใช้จ่าย	66,275	22,282	99,723	330,177
กระแสเงินสดสุทธิ	198,320	2,918	-25,923	139,823
อัตรากำไรขั้นต้น	74.95%	11.58%	69.10%	57.14%
มูลค่าปัจจุบันของรายได้	18,427	12,131	34,562	110,901
มูลค่าปัจจุบันของค่าใช้จ่าย	16,942	14,415	40,153	77,631
มูลค่าปัจจุบันกระแสเงินสดสุทธิ	1,485	-2,284	-5,590	33,270

หมายเหตุ: ใช้อัตราคิดลดร้อยละ 10, ไม้สัก 30 ปี ไม้ยูคาลิปตัส 10 ปี ไม้ยางพารา 25 ปี  
รวมเงินอุดหนุนสวนยาง 7,300 บาทต่อไร่ต่อปี ตั้งแต่ปีที่ 1-6 และค่าจ้างกรีดยาง 70,000 บาท/ตัน

#### — สวนป่าไม้สัก

ไม้สักเป็นไม้หลักที่สร้างกระแสเงินสดหลักให้แก่ อ.อ.ป. รายได้จากสวนป่าไม้สักเกิดจากการทำไม้ ออกขาย ในปีที่ 15 ปีที่ 25 และปีที่ 30 ในการทำไม้ออก 1 ไร่ มีรายได้ 264,597 บาทต่อไร่ และค่าใช้จ่ายรวม 66,275 บาทต่อไร่ ตามลำดับ เนื่องจากรายได้จากไม้สักก่อนจะเกิดขึ้นเพียง 3 ปี ในขณะที่ค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นทุกปีเป็นเวลา 30 ปี ดังนั้นขณะที่ปรึกษาจึงพิจารณามูลค่าปัจจุบันในการวิเคราะห์ พบว่ามูลค่าปัจจุบันของรายได้จากการทำไม้สักมีมูลค่า 18,427 บาทต่อไร่ ในขณะที่มูลค่าปัจจุบันของค่าใช้จ่ายรวมจำนวน 16,942 บาทต่อไร่ ส่งผลให้มีมูลค่าปัจจุบันของกำไรจากการทำสวนป่าไม้สักจำนวน 1,485 บาทต่อไร่ต่อปี

#### — สวนป่าไม้ยูคาลิปตัส

ไม้ยูคาลิปตัสให้ผลตอบแทนจากการขายไม้ก่อน 25,200 บาทต่อไร่ ซึ่งกระแสรายได้จากการจำหน่ายไม้ยูคาลิปตัสจะเกิดขึ้นเพียง 2 ปีคือ ปีที่ 5 และปีที่ 10 ในขณะที่มีค่าใช้จ่ายรวม 22,282 บาทต่อไร่ต่อปีเป็นเวลา 10 ปี ดังนั้นขณะที่ปรึกษาจึงพิจารณามูลค่าปัจจุบันในการวิเคราะห์ พบว่ามูลค่าปัจจุบันของรายได้จากการทำไม้ก่อนยูคาลิปตัสมีมูลค่า 12,131 บาทต่อไร่ ในขณะที่มูลค่าปัจจุบันของค่าใช้จ่ายรวมจำนวน 14,415 บาทต่อไร่ ส่งผลให้มีมูลค่าปัจจุบันของกำไรจากการทำสวนป่าไม้ยูคาลิปตัสจำนวน -2,284 บาทต่อไร่ต่อปี หรือขาดทุนไร่ละ 2,284 บาทต่อปี



## — สวนป่าไม้ยางพารา และน้ำยางพารา

ตามแผนการปลูกสวนยางของ อ.อ.ป. ไม้ยางจะถูกตัดฟันในปีที่ 25 มีรายได้จากการขายไม้เพียงครั้งเดียวโดยมีรายได้ 73,800 บาทต่อไร่ อีกทั้งยังได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางในรูปเงินสนับสนุนการปลูกยางในระยะเวลา 6 ปีแรก ปีละ 7,300 บาทต่อไร่ต่อปี และการปลูกสวนยางมีค่าใช้จ่ายรวม 99,723 บาทต่อไร่ต่อปีเป็นเวลา 25 ปี ดังนั้นขณะที่ปรึกษาจึงพิจารณามูลค่าปัจจุบันในการวิเคราะห์ พบว่ามูลค่าปัจจุบันของรายได้จากการทำไม้ยางพารามีมูลค่า 34,562 บาทต่อไร่ ในขณะที่มูลค่าปัจจุบันของค่าใช้จ่ายรวมจำนวน 40,153 บาทต่อไร่ ส่งผลให้มีมูลค่าปัจจุบันของกำไรจากการทำสวนยางพาราจำนวน -5,590 บาทต่อไร่ หรือขาดทุนไร่ละ 5,590 บาทต่อปี นอกจากนี้ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ปีที่ 7 เป็นต้นไป ต้นยางพาราสามารถให้ผลผลิตในรูปของน้ำยางพาราซึ่งเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่ อ.อ.ป. และหากพิจารณาถึงผลตอบแทนในส่วนของการผลิตน้ำยางพาราตั้งแต่ปีที่ 7 จนถึงปีที่ 25 พบว่ารายได้จากการขายน้ำยางพาราและค่าใช้จ่ายรวมคือ 470,000 บาทต่อไร่ และ 330,177 บาทต่อไร่ ตามลำดับ และหากพิจารณามูลค่าปัจจุบันของผลผลิตน้ำยางพารา พบว่ามูลค่าปัจจุบันของรายได้จากการขายน้ำยางพารามีมูลค่า 110,901 บาทต่อไร่ ในขณะที่มูลค่าปัจจุบันของค่าใช้จ่ายรวมจำนวน 77,908 บาทต่อไร่ ส่งผลให้มีมูลค่าปัจจุบันของกำไรจากการจำหน่ายน้ำยางพาราจำนวน 32,993 บาทต่อไร่ ดังนั้นมูลค่าปัจจุบันสุทธิของการทำสวนยางพาราและการจำหน่ายน้ำยางพาราจะสร้างกำไรเป็นมูลค่าปัจจุบันเท่ากับ 27,402 บาทต่อไร่

หลักการวิเคราะห์ที่สำคัญในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการแต่ละโครงการจะพิจารณาโครงการหรือสวนป่าแต่ละประเภทแยกออกจากการวิเคราะห์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ นั่นคือค่าใช้จ่ายในการบริหารของการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในแต่ละสวนป่าจะไม่นำค่าใช้จ่ายในการบริหารส่วนกลางหรือของ อ.อ.ป. มาคิดรวม เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่า หากพิจารณาเฉพาะโครงการปลูกสวนป่าแต่ละโครงการจะมีความเป็นไปได้หรือไม่

ผลจากการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการปลูกสวนป่าระยะยาวทั้ง 3 ประเภท ระบุว่าสวนป่ายูคาลิปตัสให้มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดสุทธิเป็นลบ ในขณะที่สวนป่าไม้สัก และสวนป่าไม้ยางพาราสามารถสร้างมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดสุทธิที่เป็นบวก ดังนั้น ไม้หลักที่ อ.อ.ป. ควรดำรงไว้ในการปลูกคือไม้สักและยางพารา อย่างไรก็ตามขณะที่ปรึกษาขอตั้งข้อสังเกตว่า แม้สวนป่ายางพาราจะให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิที่เป็นบวกแต่มูลค่าดังกล่าวเกิดจากการขายน้ำยางพาราโดยมูลค่าปัจจุบันในการขายไม้ยางพารามีมูลค่าปัจจุบันกระแสเงินสดเป็นลบ นั่นคือสวนป่ายางพาราจะให้ผลตอบแทนที่ดีหรือไม่จะขึ้นอยู่กับราคาน้ำยางพาราในตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยนอกเหนือการควบคุมของ อ.อ.ป. การตัดสินใจเพิ่มหรือลดการปลูกสวนป่ายางพาราจะต้องมีการวิเคราะห์ทิศทางของราคาภายในตลาดอย่างระมัดระวังต่อไป ในขณะที่ไม้ยูคาลิปตัสให้ผลขาดทุนจากการลงทุนในรูปของมูลค่าปัจจุบัน เนื่องจากมีราคาขายที่ต่ำ ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน



● ผลการวิเคราะห์ระยะสั้น

ผลการวิเคราะห์โดยการนำประมาณการรายรับรายจ่ายปลูกสวนป่าไม้เศรษฐกิจข้างต้น เป็นดังนี้

วิเคราะห์การลงทุนจากประมาณการ

กระแสเงินสดรับ	ล้านบาท	
รายได้จากสวนป่า	1,404	---(1)
<u>กระแสเงินสดจ่าย</u>		
ต้นทุนผลิต	(752)	---(2)
กำไรขั้นต้น	652	---(3)
ค่าใช้จ่ายบริหาร – ส่วนการผลิต	(350)	---(4)
ค่าใช้จ่ายในการขาย – ส่วนการผลิต	(75)	---(5)
กำไร (ขาดทุน) จากการปลูกสวนป่า	227	---(6)
เงินลงทุนปลูกสวนป่า	(605)	
กระแสเงินสด สุทธิ	(378)	

หมายเหตุ: การวิเคราะห์ข้างต้นไม่รวมถึงค่าใช้จ่ายในส่วนงานอื่นๆ ของ อ.อ.ป. และไม่รวมถึงเงินงบประมาณรับรายปีจากรัฐบาล

รายได้ที่เกิดขึ้นจำนวน 1,400 ล้านบาทมาจากการทำไม้ที่ถึงรอบตัดฟันจากสวนป่าเก่าที่มีจำนวน 740,000 ไร่ หรือคิดเป็นรายได้เฉลี่ย 1,891 บาทต่อไร่ ในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการทำไม้ออกขายอยู่ที่ 750 ล้านบาท หรือเฉลี่ย 1,031 บาทต่อไร่ มีกำไรโดยเฉลี่ย 860 บาทต่อไร่ หรือคิดเป็นอัตรากำไรขั้นต้นร้อยละ 47 ค่าใช้จ่ายลงทุนจำนวน 605 ล้านบาท แบ่งออกเป็นเงินลงทุนปลูกสวนป่าใหม่จำนวน 17,700 ไร่ ใช้เงินลงทุน 141 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายบำรุงรักษาแปลงเก่าจำนวน 740,000 ไร่ เป็นเงิน 256 ล้านบาท ค่าอำนวยการสวนป่า 177 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายสินทรัพย์ 21 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการอนุรักษ์ 25.15 ล้านบาท

เมื่อพิจารณากระแสเงินสดรับจ่ายข้างต้น พบว่าในการทำไม้จากสวนป่าไม้เศรษฐกิจ เกิดกำไรขั้นต้น (3) จำนวน 652 ล้านบาท และมีกำไรจากการปลูกสวนป่าจำนวน (3 - 5 - 6) 227 ล้านบาท ซึ่งไม่เพียงพอต่อการลงทุนปลูกสวนป่าใหม่และบำรุงรักษาแปลงเก่าทั้งหมด 17,700 ไร่ ที่ต้องใช้เงินลงทุนถึง 605 ล้านบาท หากนับรวมรายจ่ายลงทุนนี้จะส่งผลให้ อ.อ.ป. ขาดทุนจากการปลูกสวนป่าสุทธิ 378 ล้านบาท และหากพิจารณารายละเอียดเงินลงทุนสวนป่า พบว่ามีค่าใช้จ่ายที่สำคัญคือ ค่าบำรุงรักษาสวนป่าแปลงเก่าจำนวน 256 ล้านบาท ที่ อ.อ.ป. ต้องลงทุนเพื่อเป็นการรักษาแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญในอนาคต นอกจากนั้น อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Cost) ที่เกี่ยวกับการผลิต คือค่าบริหารและค่าใช้จ่ายในการขาย 350 และ 75 ล้านบาทตามลำดับ หากพิจารณาจุดคุ้มทุนแล้ว อ.อ.ป. ต้องเพิ่มรายได้อีกประมาณ 804 ล้านบาท จึงจะมีกระแสเงินสดเพียงพอต่อการลงทุนปลูกตามแผนงาน



**ตารางที่ 4.7**  
**ผลการวิเคราะห์กระแสเงินสดการปลูกสวนป่าระยะ 5 ปี**

หน่วย: ล้านบาท

	2557	2558	2559	2560	2561
<b>กระแสเงินสดรับ</b>					
รายได้จากการขาย	1,470	1,551	1,730	1,770	1,818
<b>กระแสเงินสดจ่าย</b>					
ต้นทุนผลิต	802	859	960	982	1,020
กำไรขั้นต้น	668	692	770	788	798
ค่าใช้จ่ายบริหาร – ส่วนการผลิต	350	350	350	350	350
ค่าใช้จ่ายในการขาย-ส่วนการผลิต	75	75	75	75	75
กำไร (ขาดทุน) จากการผลิต	243	267	345	363	373
เงินลงทุนปลูกสวนป่า	<u>399</u>	<u>410</u>	<u>409</u>	<u>440</u>	<u>454</u>
เงินลงทุนสินทรัพย์สวนป่า	39	38	39	39	42
ค่าอำนวยความสะดวกสวนป่า	178	186	195	194	202
ค่าใช้จ่ายอนุรักษ์	25	25	25	26	26
กระแสเงินสด สุทธิ	(398)	(392)	(323)	(336)	(351)

ที่มา: แผนการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจระยะเวลา 30 ปี ของ อ.อ.ป.

ตารางข้างต้นแสดงให้เห็นว่าในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้ากำไรจากการทำไม้ของสวนป่าเดิมไม่เพียงพอต่อรายจ่ายลงทุนเพื่อการปลูกสวนป่าใหม่และค่าใช้จ่ายอนุรักษ์ เมื่อพิจารณากระแสเงินสดสุทธิที่ อ.อ.ป. ต้องจัดหาเพื่อการดำเนินงานด้านการปลูกและบำรุงสวนป่าเศรษฐกิจในอีก 5 ปีข้างหน้า ระหว่างปี พ.ศ. 2557 - 2561 พบว่าองค์กรต้องจัดหาเงินทุนเพิ่มในส่วนนี้สูงถึงประมาณ 1,800 ล้านบาท



#### 4.1.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดหาแหล่งทุน

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น คณะที่ปรึกษาตั้งข้อสังเกตว่าการลงทุนปลูกสวนป่าต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนานจึงจะให้ผลตอบแทน ในขณะที่ อ.อ.ป. ต้องลงทุนปลูกและบำรุงรักษาสวนป่าอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีความต้องการเงินลงทุนจำนวนมากเพื่อรักษาแหล่งวัตถุดิบ แต่มีกระแสเงินสดจากการขายไม้เพียงพอต่อกิจกรรมที่จำเป็นดังกล่าว ดังนั้นจึงได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนวทางเบื้องต้นเพื่อการบริหารจัดการการปลูกและบำรุงรักษาสวนป่าดังนี้

เงินทุนที่ อ.อ.ป. ต้องการใช้แบ่งเป็น 2 ส่วนหลักคือ ส่วนที่ 1 เงินทุนเพื่อการทำธุรกรรมที่เป็นปัจจุบันหรือเงินทุนที่ใช้เพื่อผลิตไม้จากสวนป่าซึ่งเป็นต้นทุนผลิต นำมาซึ่งรายได้ และ ส่วนที่ 2 เงินทุนเพื่อธุรกรรมในอนาคตหรือเงินทุนเพื่อการลงทุนปลูกและบำรุงสวนป่าสำหรับแหล่งวัตถุดิบในอนาคต หากไม่มีการพิจารณาโครงการเพิ่มรายได้ทั้งจากการเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์จากไม้ท่อนเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงขึ้น เช่น ไม้แปรรูป หรือปรับสัดส่วนที่มาของรายได้จากเดิมที่พึ่งพิงรายได้จากสินค้าพื้นฐานเป็นโครงสร้างรายได้ที่มาจากสินค้าแปรรูปในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ อ.อ.ป. เกิดขาดทุนมากขึ้น ทั้งนี้การปรับโครงสร้างรายได้หรือแหล่งที่มาของรายได้ จำเป็นต้องพิจารณาถึงการวางแผนการใช้เงินทุนและแหล่งที่มาของเงินทุนเพื่อให้สอดคล้องกับแผนการปรับโครงสร้างรายได้ที่มีสัดส่วนมาจากอุตสาหกรรมไม้แปรรูปที่สูงขึ้น ทำให้มีความต้องการเงินทุนเพิ่มขึ้นเพื่อการทำธุรกรรมทั้งปัจจุบันคือการผลิตไม้ท่อน และ ไม้แปรรูป รวมถึงเงินลงทุนในอนาคตคือการปลูกและบำรุงสวนป่า

ปัจจัยสำคัญในการดำเนินกิจกรรมใดๆ คือความเพียงพอของเงินทุน ในส่วนนี้จะนำเสนอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดหาแหล่งทุน และการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินการปลูกสวนป่าระยะยาวเพื่อสร้างรายได้ และมูลค่าเพื่อความยั่งยืนของ อ.อ.ป. ดังนี้

- **การจัดหาแหล่งเงินทุน**

เนื่องจากการทำอุตสาหกรรมสวนป่าต้องใช้เงินลงทุนสูง และระยะเวลาตัดฟันนาน การขอกู้เงินเพื่อลงทุนในสวนป่าใหม่นั้นอาจกระทำได้ยาก เนื่องจากสถาบันการเงินไม่สามารถรับความเสี่ยง และไม่สามารถอนุมัติเงินกู้ที่มีระยะเวลาชำระคืนยาวนาน โดยไม่มีสัญญาซื้อขายสินค้าระยะยาว (Off-take Agreement) ระหว่าง อ.อ.ป. กับผู้ซื้อที่มีการจัดอันดับความน่าเชื่อถือสูง มาเป็นเครื่องมือในการลดความเสี่ยงและเป็นหลักประกันกระแสเงินสด ทางที่ปรึกษาจึงเสนอว่า แหล่งเงินทุนหลักที่นำมาใช้ในการปลูกสวนป่าในระยะแรกนั้นควรมาจาก แหล่งเงินทุนภายในของ อ.อ.ป. หรืออีกนัยหนึ่งคือ กระแสเงินสดจากการดำเนินงานก่อนดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจ่าย (EBITDA) ที่เกิดจากธุรกรรมการค้าปกติของ อ.อ.ป. เช่นการจัดสรรกำไรส่วนหนึ่งจากการขายไม้สักสวนป่ามาใช้สำหรับการปลูกสวนป่าไม้สักทดแทนส่วนที่ถูกตัดไป โดยคณะที่ปรึกษามีความเห็นที่ อ.อ.ป. ควรพิจารณาการบริหารงานภายใต้แนวคิดแบบยั่งยืน และควรพิจารณาการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ โดยการเพิ่มมูลค่าไม้และผลิตภัณฑ์จากสวนป่า เช่น การเพิ่มมูลค่าไม้ท่อนเป็นไม้แผ่น และการผลิตน้ำยางชนิดที่มีราคาสูง จะสามารถทำกำไรได้สูงกว่าการขายไม้ท่อน หรือการขายน้ำยางธรรมชาติ และยังเป็นการเพิ่มพูนผลกำไรให้แก่องค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มกระแสเงินสดให้แก่องค์กรที่สามารถนำมาใช้เป็นแหล่งเงินทุนในการพัฒนาปลูกสวนป่าไม้เศรษฐกิจในระยะยาวต่อไป

แหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินธุรกรรมข้างต้น สามารถแบ่งออกได้ตามระยะเวลา ความจำเป็นตามลำดับความสำคัญ หรือแผนการดำเนินงานดังนี้ แหล่งเงินทุนระยะสั้น เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าโดยมากจะเป็นเรื่องการแก้ปัญหาสภาพคล่อง แหล่งเงินทุนระยะกลาง เพื่อการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ





การดำเนินการหรือลดต้นทุน และแหล่งเงินทุนระยะยาว เพื่อความยั่งยืนขององค์กรหรือเพื่อการลงทุนระยะยาว โดยหวังผลเพื่อการเพิ่มมูลค่าองค์กรอย่างยั่งยืน

— ข้อเสนอแนะสำหรับการจัดหาแหล่งทุนระยะสั้น

การระดมทุนระยะสั้นมีวัตถุประสงค์หลักในการรักษาสภาพคล่อง และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ในส่วนนี้จะขอเสนอแนะใน 2 ลักษณะคือ การแก้ปัญหาสภาพคล่องด้วยการบริหารจัดการของ อ.อ.ป. และการแก้ปัญหาสภาพคล่องด้วยการจัดหาแหล่งทุนจากภายนอก

การแก้ปัญหาสภาพคล่องด้วยการบริหารจัดการของ อ.อ.ป. คือการลดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือกิจกรรมที่มีรายได้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานดังนี้

- ลดปริมาณการปลูกไม้ยูคาลิปตัส ซึ่งเป็นไม้ที่ทำรายได้และให้ผลตอบแทนที่ต่ำกว่าไม้ชนิดอื่น แต่ยังคงการบำรุงรักษา และเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากไม้แปลงเก่าจนกระทั่งการทำไม้แปลงเก่าหมดไป นอกจากนี้ อ.อ.ป. ควรหาไม้ชนิดอื่นที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงกว่ามาปลูกทดแทน

- ระบายสินค้าคงคลังหรือไม้ท่อนที่มี เพื่อเพิ่มกระแสเงินสดและแก้ปัญหาสภาพคล่อง การแก้ปัญหาสภาพคล่องด้วยการจัดหาแหล่งทุนจากภายนอก ในที่นี้เน้นเรื่องการจัดการเงินทุนหมุนเวียน และการร่วมทุนดังนี้

- การหาสินเชื่อระยะสั้นสำหรับเงินทุนหมุนเวียน (Working Capital Line of Credit) เพื่อใช้เป็นแหล่งเงินทุนในการปลูกและบำรุงรักษาสวนป่ารายปี สินเชื่อในลักษณะนี้เป็นสินเชื่อเพื่อการผลิต มีวงเงินกู้ในปริมาณที่น้อยเพื่อนำมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการผลิต และสามารถชำระคืนจากรายได้จากการทำไม้ในปีนั้นๆ ทั้งนี้ อ.อ.ป. อาจจำเป็นต้องจัดหาสินทรัพย์มาค้ำประกันเงินกู้

- ร่วมลงทุนกับเอกชน ซึ่งอาจเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เนื่องจาก อ.อ.ป. สามารถใช้สินทรัพย์เข้าร่วมทุนกับเอกชน ในขณะที่เอกชนสามารถระดมเงินทุนมาดำเนินการได้ ทั้งนี้ในระยะแรกอาจเลือกร่วมทุนในโครงการที่ให้ผลตอบแทนเร็ว เช่นการทำอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ การผลิตน้ำยางหรือยางแผ่นรมควัน และอาจตั้งเงื่อนไขให้มีการนำผลกำไรส่วนหนึ่งไปใช้ในกิจกรรมปลูกและอนุรักษ์สวนป่า

— ข้อเสนอแนะสำหรับการจัดหาแหล่งทุนระยะกลาง

ภายหลังจากการแก้ปัญหาสภาพคล่องในระยะสั้นแล้วเสร็จ และมีเสถียรภาพทางการเงินที่ดีขึ้น อ.อ.ป. จำเป็นต้องหาแหล่งเงินทุนระยะกลาง สำหรับการดำเนินงานในระยะ 3 ถึง 5 ปี เพื่อใช้ในการลงทุนปลูกสวนป่าใหม่ โดยการกู้เงินจากสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ อาจกระทำในรูปแบบของโครงการความร่วมมือระหว่างองค์กรเพื่อรักษาสีงแวดล้อมหรืออนุรักษ์ผืนป่า ซึ่งจะช่วยลดภาระในการหาหลักทรัพย์มาค้ำประกันเงินกู้ได้ แนวทางการจัดหาเงินทุนระยะกลางมีดังนี้

- หาเงินทุนจากแหล่งภายนอกมาขยายกำลังผลิตไม้สักแปรรูป โดยอาจทำการกู้เป็นลักษณะโครงการ (Project Finance) สำหรับแต่ละสายการผลิต ซึ่งจะทำให้ปริมาณเงินที่ต้องกู้น้อย และมีความเป็นไปได้ที่จะได้รับอนุมัติจากสถาบันการเงิน



— ข้อเสนอแนะสำหรับการจัดหาแหล่งทุนระยะยาว

การระดมทุนระยะยาวอาจกระทำได้โดยการจัดหาสินเชื่อระยะยาวจากสถาบันการเงิน หรือการออกพันธบัตร การขอเงินกู้ระยะยาวหรือการออกเสนอขายพันธบัตรนั้น อ.อ.ป จำเป็นต้องมีฐานะทางการเงินที่เข้มแข็ง และสามารถแสดงศักยภาพในการเติบโตได้อย่างยั่งยืน

การกู้เงินระยะยาวจำนวนมากจากสถาบันการเงินเพื่อมาลงทุนปลูกสวนป่า ยังไม่เหมาะสมในขณะนี้เนื่องจากสถาบันการเงินไม่สามารถรับความเสี่ยงระยะยาวได้ และการลงทุนไม่ก่อให้เกิดกระแสเงินสดมาเพื่อชำระดอกเบี้ยในช่วง 15 ปีแรกได้ การระดมทุนวิธีอื่นๆ เช่นการออกพันธบัตรยังไม่สามารถทำได้โดยปราศจากการค้ำประกันจากรัฐบาล เนื่องจากสถานะทางการเงินของ อ.อ.ป. ยังไม่เข้มแข็งพอ และยังไม่เคยมีการออกขายพันธบัตรที่สามารถนำมาอ้างอิงได้ ตลอดจนขาดกระแสเงินสดที่นำมาชำระดอกเบี้ยพันธบัตร

แนวทางการจัดหาเงินทุนระยะยาวมีดังนี้

— แหล่งเงินทุนภายในที่ได้จากการขายไม้ท่อน และอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ที่ได้พัฒนาไว้ในแผนระยะสั้นไปใช้ในการปลูกสวนป่า รวมถึงพิจารณาลดค่าใช้จ่ายโดยการพัฒนากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ทำการวิจัยการเพิ่มผลผลิตของไม้แต่ละชนิด ทำวิจัยและพยากรณ์ตลาดเพื่อทราบถึงความต้องการสินค้า และนำผลมาวางแผนการผลิตให้ตรงกับความต้องการ

— การลงทุนในสวนป่าปลูกใหม่นั้น เป็นการลงทุนในสินทรัพย์ที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในอนาคต ดังนั้นแหล่งเงินทุนควรจะเป็นเงินที่ปลอดภาระ เช่นเงินสดจากการดำเนินงาน เงินเพิ่มทุนจากหน่วยงานต้นสังกัด เงินงบประมาณ เงินบริจาค หรือเงินกู้ในลักษณะ Soft loan ที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำมากๆ และมีระยะเวลาชำระคืนที่นาน ส่วนมากจะเป็นเงินที่ได้จากการให้ความช่วยเหลือจากองค์กรเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ (International Development Bank)



## — ความเสี่ยง

### - ความเสี่ยงด้านราคาไม้สัก

ในการทำประมาณการคณะที่ปรึกษาตั้งราคาไม้สักที่ 8,000 บาท/ลบ.ม. ซึ่งเป็นไม้ที่มีอายุ 25 ปี ในการทำไม้ อาจมีไม้ที่อายุไม่ถึง 25 ปี ซึ่งอาจช่วยส่งผลให้รายได้ของ อ.อ.ป. ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นหากมีการทำไม้ที่มีอายุระหว่าง 15 -25 ปี สิ้นค้าที่ อ.อ.ป. ควรมุ่งเน้น คือสิ้นค้าแปรรูปเพื่อเพิ่มอัตรากำไรขั้นต้น

### - ความเสี่ยงด้านราคาน้ำยางพารา

เนื่องจากราคาน้ำยางพารา ซึ่งอยู่ในช่วงราคาที่ต่ำกว่าราคาที่ใช้ในประมาณการทางการเงินที่ กิโลกรัมละ 100 บาท ดังนั้นหากราคาน้ำยางพารามีแนวโน้มทรงตัว หรือลดลงจากปัจจุบัน จะส่งผลต่อรายได้ของ อ.อ.ป. ดังนั้น อ.อ.ป. ควรพิจารณาการเพิ่มมูลค่า ของน้ำยางพาราโดยการแปรรูปเป็นยางแผ่นรมควัน หรือยางอัดแท่ง เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

### - ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องทางการเงินในระยะสั้น และการรักษาวัตถุดิบในระยะยาว

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าหาก อ.อ.ป. ไม่วางแผนการปลูกสวนป่าให้สอดคล้องกับงบประมาณ จะก่อให้เกิดปัญหาการขาดสภาพคล่องในระยะสั้นหากลงทุนปลูกในปริมาณที่มาก ซึ่งจะเห็นได้จากผลการวิเคราะห์ที่แสดงในตารางที่ 4.7 ระบุว่าหาก อ.อ.ป. ลงทุนปลูกสวนป่าตามแผนงานเดิม จะประสบปัญหาจากการขาดสภาพคล่องสูงถึง 398 ล้านบาทในปี 2557 นอกจากนี้อาจประสบปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบหลักในอนาคตหากไม่มีการลงทุนปลูกหรือบำรุงรักษาแปลงเก่า ดังนั้นในการขจัดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระยะสั้นและระยะยาว อ.อ.ป. ควรวางแผนการปลูกให้เหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับ และควรเลือกปลูกไม้และบำรุงรักษาไม้ที่ให้ผลตอบแทนสูง นอกจากนั้นควรพิจารณาการลงทุนในอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้จากสวนป่า เพื่อเป็นการเพิ่มกระแสเงินสดให้แก่ อ.อ.ป.



## 4.2 การศึกษาความเป็นไปได้โครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สักและการผลิตน้ำยางจากสวนป่าเศรษฐกิจ

การศึกษาความเป็นไปได้โครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สักประเภทไม้แผ่นและการผลิตน้ำยางจากสวนป่าเศรษฐกิจ (โครงการอุตสาหกรรมฯ) เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) การศึกษานี้จะมุ่งเน้นการนำไม้และผลิตภัณฑ์จากสวนป่าเศรษฐกิจประกอบด้วย ไม้สักมาแปรรูปเป็นไม้แผ่น และน้ำยางพารามาแปรรูปให้เป็นน้ำยางข้น (Concentrated Latex) และยางก้อน (Skimmed Block) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีการเพิ่มมูลค่าและคาดว่าจะสามารถเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กรในอนาคต นอกจากนี้ อ.อ.ป. สามารถนำการศึกษาความเป็นไปได้โครงการอุตสาหกรรมฯ ไปใช้พิจารณาแผนการลงทุน การขอกู้ยืมเงิน หรือการระดมทุนต่างๆ อันมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มมูลค่าองค์กรต่อไป

### 4.2.1 แนวทางการวิเคราะห์โครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สักและการเพิ่มมูลค่าน้ำยางจากสวนป่าเศรษฐกิจ

ในการศึกษาความเป็นไปได้อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้และผลผลิตจากสวนป่าของ อ.อ.ป. เริ่มจากการจัดทำแบบจำลองทางการเงินระยะเวลา 30 ปี ซึ่งสอดคล้องกับแผนการปลูกสวนป่าและครอบคลุมระยะเวลาชำระคืนเงินกู้ที่โครงการอุตสาหกรรมอาจได้รับการสนับสนุนจากสถาบันการเงิน แบบจำลองทางการเงินที่จัดทำขึ้นประกอบด้วยงบแสดงฐานะทางการเงิน และงบกำไรขาดทุน สำหรับโครงการอุตสาหกรรมแต่ละประเภท โดยนำเสนอเป็นแบบจำลอง 1 หน่วยการผลิต นั่นคือหากโครงการอุตสาหกรรมต้องใช้หน่วยผลิต 5 หน่วยผลิต แบบจำลองเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ จะศึกษาความเป็นไปได้ต่อ 1 หน่วยผลิต โดยมีแนวคิดว่า หากมีความเป็นไปได้แม้เพียง 1 หน่วยผลิต จะหมายความว่ามีการเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรตั้งแต่วินาทีแรก และองค์กรควรดำเนินการโครงการอุตสาหกรรมดังกล่าว

- แหล่งข้อมูลที่ใช้ประกอบการทำประมาณการทางการเงิน
  - การประชุมกลุ่มย่อยกับผู้บริหารของ อ.อ.ป. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
  - การสัมภาษณ์บุคคลากร อ.อ.ป. ถึงกระบวนการปลูกป่าและผลิตไม้แปรรูป
  - การสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรภายนอก รวมถึงบริษัทเอกชน ที่ทำการผลิตไม้แปรรูป เช่น โรงเลื่อย โรงงานแปรรูปน้ำยาง โรงงานผลิตยางข้น ร้านค้าไม้บนถนนสายไม้ บางโพ ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้สัก เป็นต้น
  - เอกสาร งบประมาณรายรับรายจ่ายปี พ.ศ. 2554-2556
  - เอกสาร แผนการปลูกป่าไม้เศรษฐกิจระยะยาวของ อ.อ.ป. ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดต้นทุนในการแปรรูปไม้ชนิดต่างๆ
  - การเยี่ยมชมสวนป่าและโรงเลื่อย เช่น โรงเลื่อยบางโพ สวนป่าและโรงเลื่อยไม้แม่เกาะจังหวัดลำปาง และสวนป่าและโรงเลื่อยร่องวางจังหวัดแพร่
  - แหล่งข้อมูลภายนอก เช่น ราคาผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น ราคาไม้แผ่น ราคาขายพาราชนิดต่างๆ และกระบวนการผลิต

● สมมติฐานในการเพิ่มมูลค่าไม้สักสวนป่าและเพิ่มมูลค่าน้ำยางพารา

สมมติฐานด้านการผลิต

1. ในด้านการผลิต คณะที่ปรึกษาจัดทำแบบจำลองทางการเงินในลักษณะของ 1 หน่วยการผลิต หรือ 1 โรงเลื่อย สำหรับโรงเลื่อยไม้มีกำลังผลิตสูงสุด 2 เครื่องจักรสำหรับการผลิตต่อ 1 โรงเลื่อยในปริมาณ 6,000 ลบ.ม. ต่อปี จากการสอบถามเจ้าหน้าที่โรงเลื่อยแม่เมาะจังหวัดลำปาง และสวนป่าร่องกวางจังหวัดแพร่ พบว่าเงินลงทุนต่อ 1 สายการผลิตโรงเลื่อยไม้ใช้เงินลงทุนประมาณ 40 ล้านบาทต่อ 1 สายการผลิต และมี อัตราสูญเสียเนื้อไม้ร้อยละ 1.5

2. โครงสร้างรายได้จากการขายไม้แปรรูป

ขนาดไม้ท่อนโต (ซ.ม.)	30 – 50 ซ.ม.	50 – 70 ซ.ม.	70 ซ.ม. ขึ้นไป
% เนื้อไม้แปรรูปเฉลี่ยเมื่อเทียบกับปริมาตรไม้ท่อน 1 ลบ.ม.	25%	40%	60%
ปริมาตรไม้แปรรูปที่ได้ต่อไม้ท่อน 1 ลบ.ม.	8.83 ลบฟุต.	14.12 ลบฟุต.	21.19 ลบฟุต.
ราคาไม้สักแปรรูปสวนป่าเฉลี่ย บาท/ลบฟุต.	800	1,000	1,500
ราคาไม้สักแปรรูปสวนป่าเฉลี่ย บาท/ลบ.ม.	7,064	14,120	31,785

สมมติฐานด้านราคาในการจัดทำประมาณการโครงการอุตสาหกรรมไม้สักแปรรูป จะใช้ราคาขายที่ 1,000 บาท/ลูกบาศก์ฟุต เนื่องจากตามแผนการปลูกไม้ส่วนใหญ่ที่ อ.อ.ป. ตัดเพื่อขายเป็นไม้ท่อนมีขนาด 50-70 ซ.ม. โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงของราคาขายตลอดการทำประมาณการ และการขายไม้แปรรูปเป็นการขายเงินสด

3. ค่าใช้จ่ายในการผลิตต่อ 1 โครงการ

ต้นทุนไม้สักท่อนจากสวนป่า (บาท/ลบ.ม.)	3,500
ค่าแรง (บาท/ลบ.ม.)	830
ค่าวัสดุ ค่าไฟฟ้า ค่าซ่อมแซม (บาท/ลบ.ม.)	700
ค่าขนส่ง (บาท/ลบ.ม.)	300
รวม (บาท/ลบ.ม.)	5,330
ค่าใช้จ่ายในการขาย	8% ของยอดขาย
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	500,000 บาท/ปี/กำลังผลิต 6,000 ลบ.ม.
ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร	วิธีเส้นตรง 15 ปี

4. ค่าใช้จ่ายในการแปรรูปไม้สักที่ใช้ในการประมาณการ มาจากค่าใช้จ่ายของโรงเลื่อยไม้ของ อ.อ.ป. ในปัจจุบัน

5. ต้นทุนไม้สักท่อนเป็นต้นทุนในการทำไม้สักจากสวนป่าในความดูแลของ อ.อ.ป. โดยเป็นไม้ขนาด 50 - 70 ซ.ม.

6. ค่าใช้จ่ายในการขาย ร้อยละ 8 ของยอดขาย เกิดจากการประมาณการโดยใช้ค่าเฉลี่ยของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่ทำธุรกิจอุตสาหกรรมเกี่ยวข้อกับไม้แปรรูป



	รายได้	ค่าใช้จ่ายในการขาย	% รายได้
บริษัท แพนซีวูด อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน)	343.8	16.88	4.91%
บริษัท สิงห์ พาราเทค จำกัด (มหาชน)	85.46	17.61	20.61%
ค่าเฉลี่ย	429.26	34.49	8.03%

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย งบการเงินไตรมาส 3 ของบมจ. แพนซีวูด อินดัสตรีส์ และบมจ. สิงห์พาราเทค

7. แหล่งเงินทุนสำหรับการวิเคราะห์ 1 โรงเลื่อย มีสมมติฐานว่า อ.อ.ป. กู้เงินจำนวน 40 ล้านบาทมาใช้ในการลงทุนเครื่องจักร โดยมีรายละเอียดดังนี้

เงินกู้ระยะยาว	40,000,000 บาท
ระยะเวลาชำระคืน	5 ปี
อัตราดอกเบี้ย	7.50% ต่อปี
เงินทุน	100,000 บาท

ตารางการผ่อนชำระคืนเงินต้น

ปีที่	ร้อยละของเงินต้น	จำนวนเงินผ่อนชำระในปี
1	20	8,000,000
2	20	8,000,000
3	20	8,000,000
4	20	8,000,000
5	20	8,000,000
รวม	100	40,000,000

8. ค่าของทุนในการประเมินโครงการหรืออัตราคิดลด (Weighted Average Cost of Capital or Discount Rate) คือ 10% คำนวณจากการปรับความเสี่ยงของโครงการ นั่นคือ MLR + ส่วนชดเชยความเสี่ยง (Risk Premium) โดยอัตราดอกเบี้ย MLR ที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ 7.5% และส่วนชดเชยความเสี่ยงคือ 2.5%

- ผลจากการศึกษาความเป็นไปได้มีดังนี้
  - แผนการลงทุนและประมาณการทางการเงินของโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สัก
  - แผนการลงทุนและประมาณการทางการเงินของโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าน้ำยางพารา
  - ประมาณการทางการเงินสำหรับ 1 โรงเลื่อย เพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ และประมาณการทางการเงินสำหรับการลงทุนระยะเวลา 30 ปี
  - ประมาณการทางการเงินสำหรับ 1 โรงแปรรูปน้ำยาง เพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ และประมาณการทางการเงินสำหรับการลงทุนระยะเวลา 30 ปี
  - กระบวนการผลิตน้ำยางแปรรูป และการผลิตน้ำยางชั้น (Concentrated Latex) และยางก้อน (Skimmed Block)



#### 4.2.2 ผลการวิเคราะห์การลงทุนโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สัก

การเสนอผลการวิเคราะห์การลงทุนโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สักจะนำเสนอใน 2 รูปแบบนั่นคือการวิเคราะห์สำหรับการลงทุนระยะ 5 ปี ของ 1 สายการผลิต และแผนการลงทุนของโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สักอายุโครงการ 30 ปี จากนั้นจะนำเสนอประมาณการทางการเงินของโครงการฯ

- **ประมาณการงบกำไรขาดทุนจากการขายไม้สักแปรรูประยะเวลา 5 ปี ของ 1 สายการผลิต**

สมมติฐานคือ กู้เงินจำนวน 40 ล้านบาท อัตราดอกเบี้ย 7.5% ต่อปี ชำระคืนเงินต้นเท่าๆกันทุกปี เป็นระยะเวลา 5 ปี เป็นการลงทุนในโรงเรือน เครื่องจักรและอุปกรณ์สำหรับ 1 สายการผลิต ที่มีกำลังผลิต 6,000 ลูกบาศก์เมตรต่อปี และมีราคาขายไม้แปรรูป 1,000 บาทต่อลูกบาศก์ฟุต (14,120 บาทต่อลูกบาศก์เมตร)

#### ตารางที่ 4.8

##### ประมาณการงบกำไรขาดทุนการขายไม้สักแปรรูประยะเวลา 5 ปี ของ 1 สายการผลิต

หน่วย: ล้านบาท

	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้จากการขายไม้แปรรูป	83.52	83.52	83.52	83.52	83.52
ต้นทุนผลิต	34.65	34.65	34.65	34.65	34.65
กำไรขั้นต้น	48.87	48.87	48.87	48.87	48.87
ค่าใช้จ่ายในการขาย	6.68	6.68	6.68	6.68	6.68
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
กำไรจากการดำเนินงาน	41.69	41.69	41.69	41.69	41.69
ดอกเบี้ยจ่าย	2.70	2.10	1.50	0.90	0.60
กำไรสุทธิ	38.99	39.59	40.19	40.79	41.09
EBITDA	41.66	42.26	42.58	43.45	43.76
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ					121.64

หมายเหตุ: ค่าเสื่อมราคา 2.76 ล้านบาทต่อปีสำหรับ 1 สายการผลิต

#### ตารางที่ 4.9

##### อัตราผลตอบแทนการลงทุนในโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สัก

หน่วย: ล้านบาท

	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
อัตรากำไรสุทธิ	46.68%	47.40%	48.12%	48.84%	49.20%
อัตรากำไรขั้นต้น	58.51%	58.51%	58.51%	58.51%	58.51%
อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์	97.47%	98.97%	100.47%	101.97%	102.72%

จากผลการศึกษาพบว่าโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สักให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อการลงทุน เนื่องจากโครงการมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV) สูงถึง 121.64 ล้านบาท และยังมีอัตรากำไรขั้นต้น และอัตรากำไรสุทธิในปีแรกของการลงทุนสูงถึงร้อยละ 58.51 และ 46.68 ตามลำดับ ดังนั้นโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สัก 1 โครงการ สามารถก่อให้เกิดกำไรส่วนเพิ่มแก่ อ.อ.ป. การที่โครงการ



ใดๆ มีค่ามูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นบวกหมายความว่ากิจการหรือองค์กรที่ตัดสินใจลงทุนในโครงการดังกล่าวจะมีมูลค่าเพิ่มขึ้นเท่ากับมูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ เนื่องจากการวิเคราะห์โครงการจะทำการประมาณกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน (Earning before Interest and Tax, Depreciation, and Amortization: EBITDA) ส่วนเพิ่มแล้วคิดลดเป็นมูลค่าปัจจุบัน ดังนั้นมูลค่าปัจจุบันสุทธิที่เป็นบวกจึงเป็นการแสดงให้เห็นว่ากระแสเงินสดส่วนเพิ่มหลังจากหักเงินลงทุนเป็นมูลค่าองค์กรส่วนเพิ่มนั่นเอง

**ตารางที่ 4.10**  
**การผ่อนชำระเงินต้น และดอกเบี้ยเงินกู้**

หน่วย: ล้านบาท

	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
อัตราการผ่อนชำระ	20%	20%	20%	20%	20%
เงินต้น	40	40	40	40	40
ชำระคืน	8	8	8	8	8
เงินต้นคงเหลือ	32	24	16	8	0
ดอกเบี้ยจ่าย <sup>1</sup>	2.7	2.1	1.5	0.9	0.6
รวมเงินต้นและดอกเบี้ยจ่ายต่อปี	10.7	10.1	9.5	8.9	8.6
EBITDA	41.66	42.26	42.58	43.45	43.76
Debt/EBITDA	0.77	0.57	0.38	0.18	-
DSCR <sup>2</sup>	3.89	4.18	4.48	4.88	5.08

หมายเหตุ 1. ดอกเบี้ยจ่ายคำนวณจากค่าเฉลี่ยของเงินต้นคงเหลือต้นงวดและปลายงวด ณ อัตราดอกเบี้ย 7.5%

2. DSCR = Debt Service Coverage Ratio (อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้) EBITDA/เงินต้น และดอกเบี้ยจ่ายในปีนั้นๆ

● **ผลการวิเคราะห์ 1 สายการผลิต**

โครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สักต้องกู้เงินจำนวน 40 ล้านบาท เพื่อลงทุนซื้อและติดตั้งเครื่องจักรเลื่อยไม้ 1 สายการผลิตประกอบด้วยเครื่องจักร 2 เครื่อง ซึ่งกำหนดให้มีการชำระคืนเงินต้นให้หมดในระยะเวลา 5 ปี นับตั้งแต่ปีที่มีการลงทุน ซึ่งหากพิจารณากระแสเงินสดจะเห็นได้ว่า โครงการอุตสาหกรรมมีความสามารถในการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยได้ในระยะเวลา 5 ปี อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (DSCR) หรือ อัตราส่วนของ EBITDA ต่อภาระหนี้สินที่ต้องชำระ (เงินต้นและดอกเบี้ย) อยู่ในระดับ 3.89 เท่า ในปีแรก และทยอยเพิ่มขึ้นในปีถัดๆ ไปซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก และแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของโครงการในการชำระหนี้ ดังนั้นโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สักจะสามารถขอเงินกู้จากสถาบันการเงินได้ เนื่องจากเป็นการกู้แบบสินเชื่อโครงการ (Project Finance)

การศึกษาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการทำอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สักสามารถเพิ่มผลตอบแทนให้แก่ อ.อ.ป. ได้อย่างมีนัยสำคัญ โครงการดังกล่าวสามารถเพิ่มกระแสเงินสดจากการดำเนินงานก่อนค่าเสื่อมราคา ดอกเบี้ยและภาษี (EBITDA) ให้แก่ อ.อ.ป. ถึงปีละ 41.66 ถึง 43.76 ล้านบาท และเพียงพอต่อการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยตลอดระยะเวลา 5 ปี ดังนั้น อ.อ.ป. จึงควรลงทุนในโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สักเพื่อเป็นการเพิ่มกระแสเงินสดอันนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าองค์กร





● แผนการลงทุนโครงการเพิ่มมูลค่าไม้สัก

ผลการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเพิ่มมูลค่าไม้สัก 1 สายการผลิตแสดงให้เห็นว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าองค์กร ขณะที่ปรึกษาเห็นว่า อ.อ.ป. ควรเพิ่มสัดส่วนรายได้จากการขายไม้สักแปรรูป โดยทยอยเพิ่มกำลังผลิตไม้สักแปรรูปให้เต็มกำลังผลิตของโรงเลื่อยที่ อ.อ.ป. มีอยู่ในปัจจุบัน 3 สายการผลิต ซึ่งจะส่งผลให้มีกำลังผลิตรวม 18,000 ลบ.ม. ต่อปี และขยายกำลังผลิตครั้งละ 1 สายการผลิต ทุกๆ 5 ปี จนกระทั่งกำลังผลิตรวมเพิ่มขึ้นเป็น 48,000 ลบ.ม. ในปีที่ 22

ตารางที่ 4.11  
แผนการลงทุนโครงการเพิ่มมูลค่าไม้สัก

หน่วย: ลูกบาศก์เมตร

ปีที่	การลงทุน	กำลังผลิตต่อสายการผลิต	กำลังผลิตรวม
ปีที่ 1	ใช้กำลังผลิตเดิมที่มีอยู่ 1 สายการผลิตให้เต็มประสิทธิภาพ และกู้เงินจำนวน 80 ล้านบาทจากสถาบันการเงิน	6,000	18,000
ปีที่ 5	เพิ่มการลงทุนเครื่องจักร 1 สายการผลิต (สายการผลิตที่ 4) มูลค่า 40 ล้านบาท แหล่งเงินทุนจากการกู้สถาบันการเงิน	6,000	24,000
ปีที่ 9	เพิ่มการลงทุนเครื่องจักร 1 สายการผลิต (สายการผลิตที่ 5) มูลค่า 40 ล้านบาท แหล่งเงินทุนจากการกู้สถาบันการเงิน	6,000	30,000
ปีที่ 13	เพิ่มการลงทุนเครื่องจักร 1 สายการผลิต (สายการผลิตที่ 6) มูลค่า 40 ล้านบาท แหล่งเงินทุนจากการกู้สถาบันการเงิน	6,000 ลบ.ม.	36,000 ลบ.ม.
ปีที่ 17	เพิ่มการลงทุนเครื่องจักร 1 สายการผลิต (สายการผลิตที่ 7) มูลค่า 40 ล้านบาท แหล่งเงินทุนจากการกู้สถาบันการเงิน	6,000 ลบ.ม.	42,000 ลบ.ม.
ปีที่ 21	เพิ่มการลงทุนเครื่องจักร 1 สายการผลิต (สายการผลิตที่ 8) มูลค่า 40 ล้านบาท แหล่งเงินทุนจากการกู้สถาบันการเงิน	6,000 ลบ.ม.	48,000 ลบ.ม.
ปีที่ 21 เป็นต้นไป	รักษากำลังผลิตเดิมที่มีอยู่จำนวน 8 สายกำลังการผลิต	6,000 ลบ.ม.	48,000 ลบ.ม.

หมายเหตุ: ลงทุนซื้อเครื่องจักรในปีที่ 4 เพื่อให้สามารถผลิตได้ในปีที่ 5

ภายในระยะเวลา 30 ปี อ.อ.ป. จะมีการลงทุนโรงเลื่อยอีก 5 สายการผลิต ใช้เงินลงทุนประมาณ 200 ล้านบาท เพื่อเพิ่มกำลังผลิตไม้สักแปรรูปจากเดิม 6,000 ลบ.ม. เป็น 48,000 ลบ.ม. ในปีที่ 22



● ประเมินการทางการเงินของโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สัก

ตารางที่ 4.12  
ประเมินการทางการเงินของโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สัก

หน่วย: ล้านบาท

	ปีที่ 1	ปีที่ 5	ปีที่10	ปีที่ 15	ปีที่ 20	ปีที่ 25	ปีที่ 30
กำลังผลิต (ลบ.ม.)	18,000	24,000	30,000	36,000	42,000	48,000	48,000
เงินลงทุน*	80	40	40	40	40	40	40
รายได้	252.96	337.68	422.40	507.12	591.84	676.56	676.56
ต้นทุนผลิต	95.94	127.92	159.90	191.88	223.86	255.84	255.84
กำไรขั้นต้น	151.69	201.76	251.83	304.57	359.98	412.72	412.72
ค่าใช้จ่ายในการขาย	20.24	27.01	33.79	40.57	47.35	54.12	54.12
ค่าใช้จ่ายบริหาร	1.50	2.00	2.50	3.00	3.50	4.00	4.00
กำไรจากการดำเนินงาน	129.95	172.75	215.54	258.34	309.13	354.60	354.60
ดอกเบี้ยจ่าย	5.40	2.70	2.10	2.10	2.10	2.10	-
กำไรสุทธิ	124.55	170.05	213.44	256.24	307.03	352.50	354.60
EBITDA	135.28	180.75	226.21	271.67	317.13	362.60	362.60
เงินกู้ต้นงวด	80.00	48.00	32.00	32.00	32.00	32.00	-
ชำระคืนเงินต้น	16.00	24.00	8.00	8.00	8.00	8.00	-
เงินกู้คงเหลือ	64.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	-
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ	-	382.89	759.33	1,076.48	1,314.67	1,488.67	1,612.99
DSCR	6.32	6.77	22.40	26.90	31.40	35.90	

\*หมายเหตุ: เงินลงทุนเกิดขึ้น 1 ปีก่อนหน้าเพื่อให้กำลังผลิตเป็นไปตามที่กำหนดในแต่ละปี

จากผลการศึกษาพบว่า โครงการอุตสาหกรรมไม้สักแปรรูปเป็นโครงการที่มีผลดีแก่ อ.อ.ป. ซึ่งเห็นได้จากกำไรสุทธิ และ EBITDA ของโครงการที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี หากพิจารณามูลค่าปัจจุบันสุทธิของการลงทุนโรงแปรรูปไม้สัก พบว่าการลงทุนจะก่อให้เกิดมูลค่าปัจจุบันสุทธิที่เพิ่มขึ้นตลอดระยะเวลา 30 ปี นั่นคือหากลงทุนในโครงการเพิ่มมูลค่าไม้สักตลอดอายุโครงการ 30 ปี องค์กรจะมีมูลค่าส่วนเพิ่มหรือมูลค่าปัจจุบันสุทธิทั้งหมดสูงถึง 1,613 ล้านบาท หลังจากหักเงินลงทุนรวมทั้งสิ้นประมาณ 200 ล้านบาท นอกจากนี้การลงทุนในโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ อาจได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากสถาบันการเงิน เนื่องจากโครงการมีความเป็นไปได้ มีผลกำไรที่สูงและมีความสามารถในการชำระคืนหนี้ ซึ่งเห็นได้จากอัตราส่วนแสดงความสามารถในการชำระหนี้ (DSCR) สำหรับในปีที่มีการกู้เพื่อลงทุนครั้งแรกในปีที่ 5 ที่สูงถึง 6.77 เท่า และยังคงเป็นตัวเลขที่อยู่ในระดับที่สูงในปีถัดไป

การทำอุตสาหกรรมไม้แปรรูป จะส่งผลให้สัดส่วนการขายไม้สักแปรรูปเพิ่มขึ้นเป็นประมาณร้อยละ 60 ของรายได้จากสวนป่าไม้สัก เทียบกับปัจจุบันที่รายได้ประมาณร้อยละ 90 มาจากการขายไม้ท่อน



คณะที่ปรึกษามีความเห็นว่ นอกเหนือจากการขายไม้สักสวนป่าในลักษณะไม้ท่อน อ.อ.ป. ควรทยอยพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สัก ที่ให้ผลตอบแทนที่สูงกว่า และเป็นแหล่งรายได้หลักที่นำมาพัฒนาองค์กร และยังเป็นที่มาของกระแสเงินสดในการบำรุงรักษา และปลูกสวนป่าไม้เศรษฐกิจโดยไม่ต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุนภายนอก นอกจากนั้นโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าก่อให้เกิดกระแสเงินสด และผลกำไรที่เพียงพอต่อการชำระคืนเงินกู้ยืมที่นำมาใช้ในโครงการ ซึ่งต่างจากการขอกู้เพื่อการปลูกสวนป่า ที่มีระยะเวลาดำเนินการนาน ดังนั้น อ.อ.ป. ควรให้ความสำคัญกับการลงทุนในอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ โดยการเริ่มจากการขยายกำลังผลิตที่ละ 1 สายการผลิตทุกๆ 5 ปี จนกระทั่งกำลังผลิตสูงถึง 48,000 ลบ.ม. ต่อปี เพื่อไม่ให้เป็นการเพิ่มภาระหนี้สินมากเกินไป และลดภาระทางการเงินของ อ.อ.ป. ลง จนกระทั่งมีสถานะทางการเงินที่เข้มแข็งขึ้น



#### 4.2.3 อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าน้ำยางพารา

การเสนอผลการวิเคราะห์การลงทุนโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าน้ำยางพาราจะนำเสนอกระบวนการการผลิตน้ำยางข้นและแผนการลงทุนของโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าน้ำยางพาราที่มีอายุโครงการ 30 ปี จากนั้นจะนำเสนอประมาณการทางการเงินของโครงการฯ

- กระบวนการผลิตน้ำยางข้น (Concentrated Latex) และยางก้อน (Skim Block)

##### ขั้นตอนผลิตน้ำยางข้น (Concentrated Latex)

ขั้นตอนที่ 1 นำน้ำยางสดเข้ามาบ่อกวนน้ำยางสด จะมีจำนวน 4-5 บ่อ เพื่อตรวจสอบน้ำยางสดว่ามีเปอร์เซ็นต์เนื้อยางเท่าไร โดยค่าเฉลี่ยจะมีเนื้อยางอยู่ที่ประมาณ 30% ใช้คนงาน 8-10 คน

ขั้นตอนที่ 2 เข้าเครื่องปั่นแยกน้ำยาง เพื่อแยกเนื้อยาง และหางน้ำยาง จะได้เนื้อยางแห้ง 60% เครื่องปั่นแยกน้ำยางมีทั้งหมด 36 หัวปั่น (ต้องสลับการใช้งาน) เครื่องปั่นแยกน้ำยางจะหยุดทุก ๆ 2-3 ชม. เพื่อล้างเครื่องจากการอุดตันของยาง และกากขี้แป้ง ใช้เวลาล้างประมาณ 30 นาที ใช้คนงาน 25-30 คน

ขั้นตอนที่ 3 เมื่อได้เนื้อยางแล้ว ต้องเติมสารเคมี และ Ammonia เพื่อรักษาสภาพยาง

ขั้นตอนที่ 4 บรรจุเข้าถังขนาด 150 ตัน (มีทั้งหมด 12 ถัง ละ 150 ตัน) ซึ่งภายในจะมีเครื่องกวนเพื่อรักษาสภาพน้ำยางข้นเพื่อรอจัดส่ง ใช้คนงาน 10-15 คน

ขั้นตอนที่ 5 นำหางน้ำยางที่ได้ในขั้นตอนที่ 2 มาไว้ที่บ่อกวนเพื่อให้จับตัวให้เป็นก้อน

ขั้นตอนที่ 6 นำมาแปรรูปเพื่อผลิตเป็นยางก้อน (SKIMMED BLOCK) ใช้คนงาน 5 คน

ขั้นตอนที่ 7 บ่อดักยาง เป็นการดักจับเนื้อยางที่ปะปนมากับน้ำทิ้งหรือน้ำเสีย

ขั้นตอนที่ 8 บ่อบำบัดน้ำเสีย เป็นงานระบบที่สำคัญมากเนื่องจากทุกกระบวนการผลิตจะมีน้ำทิ้ง และน้ำเสียทุกขั้นตอน ดังนั้นขั้นตอนนี้จะต้องใช้พนักงานที่มีความรู้ด้านมลพิษ ใช้คนงาน 5-10 คน

น้ำยางสด 1 ตันสามารถนำมาสกัดเป็นน้ำยางข้นได้ในอัตราส่วนร้อยละ 90 ส่วนที่เหลือร้อยละ 10 นำไปผลิตเป็นยางก้อน และน้ำยางสด 1 ตันนำมาแปรรูปเป็นน้ำยางข้นได้ในอัตราส่วน 1:1.44

- โครงสร้างรายได้จากการขายน้ำยางพาราแปรรูป

ราคาน้ำยางสด (เนื้อยางแห้งสุทธิ 100%)	74,340.00	บาท/ตัน
ราคาน้ำยางข้น (เนื้อยางแห้งสุทธิ 60%)	56,900.00	บาท/ตัน
ราคายางก้อน (Skimmed block)	64,340.00	บาท/ตัน

ที่มา : ราคาประมูลตลาดกลางยางพารา จ.สงขลา ที่มา [http://www.rubberthai.com/price/price\\_index.htm](http://www.rubberthai.com/price/price_index.htm)



● **ประมาณการเงินลงทุนเครื่องจักรสำหรับเพิ่มมูลค่ายาง**

**ตารางที่ 4.13**  
**ประมาณการเงินลงทุนเครื่องจักรสำหรับเพิ่มมูลค่ายาง**

เครื่องจักร	จำนวน	ราคาต่อหน่วย	ราคา
เครื่องขจัดก๊ลิ้น และแอมโมเนีย	1	3,000,000	3,000,000
เครื่องรีด	1	500,000	500,000
ถังเก็บ	12	5,000,000	60,000,000
เครื่องแยกน้ำยาง	36	800,000	28,800,000
เครื่องอัดน้ำมัน Hydraulic	1	1,500,000	1,500,000
สายพานลำเลียง	1	2,000,000	2,000,000
มอเตอร์	1	500,000	500,000
เครื่องอบ (skim block)	1	10,000,000	10,000,000
รวมเครื่องจักร	-	-	106,300,000
อาคารโรงงาน	1	15,000,000	15,000,000
รวมเครื่องจักร และอาคารโรงงาน	-	-	121,300,000

ใน 1 สายการผลิตเพิ่มมูลค่ายาง อ.อ.ป. ต้องลงทุนในเครื่องจักร และโรงงานรวมประมาณ 121.30 ล้านบาท

● **ต้นทุนการเพิ่มมูลค่าน้ำยางพารา**

ค่าใช้จ่ายในการแปรรูปเป็นน้ำยางชั้น	5,200 บาท/ตัน
ค่าใช้จ่ายในการแปรรูปเป็นยางก้อน	3,000 บาท/ตัน
ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร	วิธีเส้นตรง 15 ปี
ค่าเสื่อมราคาอาคารโรงงาน	วิธีเส้นตรง 25 ปี
ค่าใช้จ่ายในการขาย และบริหาร	

ค่าใช้จ่ายในการขาย ร้อยละ 2.74 ของยอดขาย เกิดจากการประมาณการโดยใช้ค่าเฉลี่ยของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่ทำธุรกิจอุตสาหกรรมยางพารา ในส่วนของค่าใช้จ่ายในการบริหาร ประมาณการจากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากส่วนกลางประมาณ 1,000,000 บาทต่อปี

	รายได้	ค่าใช้จ่ายในการขาย	% รายได้
บริษัท ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	10,093	252	2.50%
บริษัท ศรีตรังแอโกรอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)	69,631	1,933	2.78%
ค่าเฉลี่ย	79,724	2,185	2.74%

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และงบการเงินไตรมาส 3/2556 บมจ. ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์คอร์ปอเรชั่น และ บมจ. ศรีตรังแอโกรอินดัสตรี



● แหล่งเงินทุน

แหล่งเงินทุนที่ใช้มาจากเงินทุนใน อ.อ.ป. จำนวน 1,000,000 บาทการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน จำนวน 121.30 ล้านบาท ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

เงินกู้ระยะยาว	121,300,000 บาท
ระยะเวลาชำระคืน	6 ปี
อัตราดอกเบี้ย	7.50% ต่อปี
เงินทุน	100,000 บาท

ตารางการผ่อนชำระ

ปีที่	ร้อยละของเงินต้น	จำนวนเงินผ่อนชำระในปี
1	5	6,065,000
2	8	9,704,000
3	15	18,195,000
4	22	26,282,000
5	25	30,325,000
6	25	30,325,000
รวม		121,300,000

ค่าของทุนในการประเมินโครงการหรืออัตราคิดลด (Weighted Average Cost of Capital or Discount Rate) คือ 10% คำนวณจากการปรับความเสี่ยงของโครงการ นั่นคือ MLR + ส่วนชดเชยความเสี่ยง (Risk Premium) โดยอัตราดอกเบี้ย MLR ที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ 7.5% และส่วนชดเชยความเสี่ยงคือ 2.5%



● **ผลวิเคราะห์การลงทุนโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าน้ำยางพารา**

หนี้สินอื่น	-	-	-	-	-
รวมหนี้สิน	115,235,000	105,531,000	87,336,000	60,650,000	30,325,000
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>					
เงินทุน	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
กำไรสะสม	81,188,937	174,355,422	279,252,742	404,673,697	546,951,326
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	82,188,937	175,355,422	280,252,742	405,673,697	547,951,326
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	197,423,937	280,886,422	367,588,742	466,323,697	578,276,326
check	-	-	-	-	-
	1	2	3	4	5
(หน่วย: บาท)	2557	2558	2559	2560	2561
<b>รายได้</b>					
น้ำยางข้น (Concentrated Latex)	500,710,896	558,156,226	612,061,920	707,115,874	781,374,470
ยางskim (Skim Block)	43,686,860	48,698,946	53,402,200	61,695,626	68,174,664
รายได้อื่น	-	-	-	-	-
รวมรายได้	544,397,756	606,855,172	665,464,120	768,811,500	849,549,134
<b>ค่าใช้จ่ายในการผลิต</b>					
ต้นทุนน้ำยางสด	382,439,424	426,315,758	467,488,544	540,090,078	596,808,267
ต้นทุนผลิต	47,796,168	53,279,705	58,425,360	67,498,889	74,587,363
ค่าเสื่อมราคา	7,686,667	7,686,667	7,686,667	7,686,667	7,686,667
รวมค่าใช้จ่ายในการผลิต	437,922,258	487,282,130	533,600,571	615,275,634	679,082,297

● **อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน**

	2557	2558	2559	2560	2561
อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์	41.12%	33.17%	28.54%	26.90%	24.60%
อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น	98.78%	53.13%	37.43%	30.92%	25.97%
อัตรากำไรขั้นต้น	19.56%	19.70%	19.82%	19.97%	20.07%
อัตรากำไรสุทธิ	14.91%	15.35%	15.76%	16.31%	16.75%
NPV cash flow	88,859,696	90,191,634	90,019,909	94,704,663	95,234,341
NPV Investment		121,300,000			
6 ปี		429,707,562			
30 ปี		1,576,358,718			



จากผลการศึกษาพบว่าโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าน้ำยางพาราให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อการลงทุน เนื่องจากโครงการมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิสูงถึง 429.7 ล้านบาทในช่วง 6 ปีแรกซึ่งอยู่ในระยะเวลาของการชำระดอกเบี้ยและเงินต้น และยังมีอัตรากำไรขั้นต้น และอัตรากำไรสุทธิในปีแรกของการลงทุนสูงถึงร้อยละ 19.56 และ 14.91 ตามลำดับ ดังนั้นโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าน้ำยางพารา 1 โครงการ สามารถก่อให้เกิดกำไรส่วนเพิ่มแก่ อ.อ.ป.

● ตารางการผ่อนชำระเงินต้น และดอกเบี้ยเงินกู้

(หน่วย: ล้านบาท)	2557	2558	2559	2560	2561	2562
% ผ่อนชำระ	5%	8%	15%	22%	25%	25%
เงินต้นต้นงวด	121,300,000	115,235,000	105,531,000	87,336,000	60,650,000	30,325,000
ชำระคืนเงินต้น	<u>6,065,000</u>	<u>9,704,000</u>	<u>18,195,000</u>	<u>26,686,000</u>	<u>30,325,000</u>	<u>30,325,000</u>
เงินต้นคงเหลือ	115,235,000	105,531,000	87,336,000	60,650,000	30,325,000	-
ดอกเบี้ยจ่าย	8,870,063	8,278,725	7,232,513	5,549,475	3,411,563	1,137,188
ชำระเงินต้น+ดอกเบี้ย	14,935,063	17,982,725	25,427,513	32,235,475	33,736,563	31,462,188
<hr/>						
EBITDA	97,745,666	109,131,877	119,816,499	138,657,097	153,375,858	162,978,863
Debt/EBITDA	1.18	0.97	0.73	0.44	0.20	-
DSCR	6.54	6.07	4.71	4.30	4.55	5.18

จากตารางการผ่อนชำระเงินกู้แสดงให้เห็นว่าในระยะเวลา 6 ปี อ.อ.ป.สามารถชำระเงินกู้จำนวน 121.3 ล้านบาทเพื่อลงทุนในโครงการเพิ่มมูลค่าน้ำยางพาราได้จากการแสวงหาเงินสดที่เกิดจากโครงการเอง หากอัตราส่วน หนี้สิน/ EBITDA ที่ต้องชำระ (เงินต้นและดอกเบี้ย) อยู่ที่ 1.18 เท่าในปีแรก ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ดี และยังมีอัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (DSCR) ที่สูง ซึ่งเป็นผลมาจาก EBITDA ที่โครงการทำได้อยู่ในระดับที่สูงกว่าภาระหนี้สินในปีนั้นๆ

การศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า โครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าน้ำยางพาราสามารถเพิ่มผลตอบแทน ให้แก่ อ.อ.ป. ได้อย่างมีนัยสำคัญ โครงการดังกล่าวสามารถเพิ่มกระแสเงินสดจากการดำเนินงานก่อนค่าเสื่อมราคา ดอกเบี้ยและภาษี (EBITDA) ให้แก่ อ.อ.ป. ถึงปีละ 97.7 ล้านบาทสำหรับการลงทุนโรงงานแปรรูปน้ำยาง นอกจากนี้ ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่าโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าน้ำยางเป็นโครงการที่สามารถหาแหล่งเงินทุนภายนอกได้ เนื่องจากมีกระแสเงินสดเพียงพอต่อการชำระเงินต้นและดอกเบี้ยตลอดระยะเวลา 6 ปี ดังนั้น อ.อ.ป. จึงควรลงทุนในโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าน้ำยางเพื่อเป็นการเพิ่มกระแสเงินสด เนื่องจากการศึกษานี้ไม่ได้รวมต้นทุนและปัจจัยเรื่องการขนส่ง (logistics) และเมื่อพิจารณาปัจจัยดังกล่าวแล้ว คณะที่ปรึกษามีความเห็นเห็นว่า เนื่องจากสวนป่ายางพาราของ อ.อ.ป. มีที่ตั้งหลากหลายกระจายตัวทั่วประเทศและปริมาณน้ำยางพาราที่ อ.อ.ป. ผลิตได้จากสวนป่ายางพาราทั้งประเทศมีเพียงพอสำหรับการผลิตในโรงงานแปรรูปน้ำยางเพียง 1 โรง ดังนั้นการตั้งโรงงานแปรรูปน้ำยางพารา ณ ที่ตั้งใดที่ตั้งหนึ่งอาจก่อให้เกิดต้นทุนเรื่องการขนน้ำยางมายังโรงงานแปรรูปทำให้มีต้นทุนแปรรูปที่สูง และไม่สามารถแข่งขันได้ และหากจะตั้งโรงงานแปรรูปน้ำยางพาราตามสวนป่ายางพาราแต่ละที่จะเป็นการใช้กำลัง





การผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงแนะนำให้ชะลอการลงทุนในการเพิ่มมูลค่าน้ำยางออกไปก่อน จนกว่า อ.อ.ป. จะมีกระแสเงินสดที่พอเพียงในการลงทุนด้วยเงินทุนของตนเองในอนาคตได้

#### 4.2.4 การวิเคราะห์มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value)

ตารางที่ 4.14

มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value) ของโครงการเพิ่มมูลค่าไม้สัก

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 5
กำไรสุทธิ	124.55	170.05
กำไรจากการดำเนินงานหลังภาษี	129.95	172.75
เงินทุน (Invest Capital)	80.00	40
เงินกู้	80.00	40
เงินทุนจากผู้ถือหุ้น	0.1	0.1
ต้นทุนเงินทุนของผู้ให้กู้	7.5%	7.5%
WACC	10.0%	10.0%
ต้นทุนเงินทุน (IC*WACC)	8.00	4
EV = NOPAT – CAPITAL CHARGE(IC*WACC)	121.95	148.7

ตารางที่ 4.15

มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value) ของโครงการเพิ่มมูลค่าน้ำยางพารา

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 5
กำไรสุทธิ	81.19	142.28
กำไรจากการดำเนินงานหลังภาษี	81.19	142.28
เงินทุน (Invest Capital)	121.3	121.3
เงินกู้	121.3	121.3
เงินทุนจากผู้ถือหุ้น	1	1
ต้นทุนเงินทุนของผู้ให้กู้	7.5%	7.5%
WACC	10.0%	10.0%
ต้นทุนเงินทุน (IC*WACC)	12.1	12.1
EV = NOPAT – CAPITAL CHARGE(IC*WACC)	69.09	130.18

โครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าทั้งสองโครงการ สามารถเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ให้กับ อ.อ.ป. ได้อย่างมีนัยสำคัญ นั่นคือสามารถสร้างมูลค่าส่วนเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ได้ตั้งแต่ปีแรกที่ลงทุนและมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นเมื่อโครงการได้ดำเนินการต่อเนื่อง เช่น โครงการเพิ่มมูลค่าไม้สักมีมูลค่าส่วนเพิ่มทาง



เศรษฐกิจศาสตร์ 121.95 และ 148.7 ล้านบาทในปีที่ 1 และปีที่ 5 ตามลำดับ และโครงการเพิ่มมูลค่าน้ำ ยางพารามีมูลค่าส่วนเพิ่มทางเศรษฐกิจศาสตร์ 69.09 และ 130.18 ล้านบาทในปีที่ 1 และปีที่ 5 ตามลำดับ ข้อสังเกตที่คณะที่ปรึกษาพบคือเมื่อมีการลงทุนด้านอุตสาหกรรมจะทำให้ อ.อ.ป. มีมูลค่าสูงขึ้น และเป็นสิ่งที่ อ.อ.ป. ต้องรีบดำเนินการ และควรเน้นการเพิ่มมูลค่าไม้สักก่อนเป็นอันดับแรก ส่วนการเพิ่มมูลค่าน้ำยางพารา ควรชะลอไว้จนกว่าจะมีกระแสเงินสดมากพอที่จะลงทุนได้เอง และการลงทุนในโครงการเพิ่มมูลค่าน้ำยางพารา ควรคำนึงถึงสถานที่ตั้งโรงงานแปรรูปน้ำยางพารา เพราะปัจจัยเกี่ยวกับภาระต้นทุนค่าขนส่งปัจจัยการผลิตมาสู่ โรงงานแปรรูปน้ำยางจะสูงมากเนื่องจากสวนยางมีที่ตั้งกระจายทั่วประเทศ แต่โรงงานแปรรูปน้ำ ยางพาราจะมีเพียงสถานที่ตั้งเดียว โดยสรุป อ.อ.ป. ควรพิจารณาลงทุนในโครงการเพิ่มมูลค่าไม้สักก่อนเพื่อให้ มีสถานะทางการเงินที่เข้มแข็งพอที่จะ เริ่มการลงทุนในโครงการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์จากสวนป่าอื่นๆ ต่อไป

- **ข้อเสนอแนะในการระดมทุนเพื่อโครงการอุตสาหกรรมไม้สักแปรรูป**

### **อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สัก**

การทำอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สัก อ.อ.ป. ต้องใช้เงินลงทุนสำหรับขยายกำลังผลิต โดยการ จัดหาเครื่องจักร อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ ที่มีมูลค่าลงทุนประมาณ 40 ล้านบาทต่อ 1 สายการผลิต เนื่องจากโครงการเพิ่มมูลค่าไม้สัก เป็นโครงการที่มีผลกำไรดีและก่อให้เกิดกระแสเงินสดส่วนเพิ่ม เมื่อ เปรียบเทียบกับการขายไม้สักในลักษณะของไม้ท่อน คณะที่ปรึกษาจึงเห็นว่า ออ.ป. สามารถขอเงินกู้จาก สถาบันการเงินเพื่อมาลงทุนขยายกำลังผลิตโครงการดังกล่าวได้ คณะที่ปรึกษาจึงเสนอโครงสร้างทางการเงิน เพื่อเป็นทางเลือกดังนี้

1. อาจมีการจัดตั้งบริษัทย่อยขึ้นมาเพื่อลงทุนในโครงการเพิ่มมูลค่าไม้สัก
2. ทุนจดทะเบียนของบริษัทใหม่เป็นเงินที่ ออ.ป. ลงทุนในส่วนของเจ้าของจำนวน 100,000 บาท หรือมากกว่านั้นหากมีการโอนเครื่องจักรและสายการผลิตเดิมมายังบริษัทที่ตั้งขึ้นใหม่ เท่ากับมูลค่าของเครื่องจักรนั้น (หรือเรียกว่าการนำสินทรัพย์มาใช้เป็นทุน เช่น ออ.ป. โอน เครื่องจักรมูลค่า 40 ล้านบาทให้บริษัทย่อย และตีมูลค่าเครื่องจักรนั้นเป็นทุนจดทะเบียนใน บริษัทใหม่)
3. บริษัทย่อยกู้เงินจากสถาบันการเงินในปีแรกจำนวน 80 ล้านบาทเพื่อซื้อเครื่องจักร โดยให้ ออ.ป. เป็นผู้ค้ำประกันเงินกู้ทั้งจำนวน

เพื่อเพิ่มความสามารถในการกู้เงินสำหรับโครงสร้างข้างต้น อาจต้องมีการจดจำนองหลักประกันที่ เป็นสินทรัพย์ถาวรไว้ให้กับเจ้าหนี้ และต้องมีกรกันกระแสเงินสด (Debt Service Reserve Account) จาก การดำเนินงานในปริมาณเท่ากับภาระหนี้สินที่ต้องชำระในงวดนั้นๆ



### 4.3 การแก้ปัญหาสภาพคล่องระยะสั้น

ตารางที่ 4.16  
กระแสเงินสดรับ (จ่าย) ที่เกิดขึ้นจริงและการประมาณการ ในปี พ.ศ. 2556

หน่วย: ล้านบาท

เดือน	เงินสดรับ	เงินสดจ่าย	เงินสดรับ (จ่าย) สุทธิ
มกราคม	156.45	159.72	-3.27
กุมภาพันธ์	136.63	150.93	-14.3
มีนาคม	141.44	178.57	-37.13
เมษายน	109.03	153.76	-44.73
พฤษภาคม	145.55	153.95	-8.4
มิถุนายน	122.31	160.19	-37.88
กรกฎาคม	125.23	146.94	-21.71
สิงหาคม (ประมาณการ)	143.31	181.47	-38.16
กันยายน (ประมาณการ)	135.36	206.52	-71.16
ตุลาคม (ประมาณการ)	100.64	154.05	-53.41

ที่มา รายละเอียดกระแสเงินสด แยกตามกิจกรรมการดำเนินงาน

จะเห็นได้ว่า อ.อ.ป. ประสบปัญหาทางการเงินอย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น การบริหารสภาพคล่องของ อ.อ.ป. ไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากรายได้จากการดำเนินธุรกิจหลักไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายขององค์กร อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. มีภาระการจ่ายชำระคืนหนี้เงินต้นและดอกเบี้ยจากการปรับโครงสร้างหนี้กับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เป็นประจำทุกเดือน มูลค่าประมาณเดือนละ 9 ล้านบาท จากการสอบถามเบื้องต้น พบว่า ในบางครั้งที่ อ.อ.ป. ไม่สามารถจัดหาเงินเพื่อการชำระหนี้ได้ทันกำหนดชำระ จะเบิกเงินจากการวงเงินกู้เบิกเกินบัญชี (O/D) มาใช้ชำระหนี้ ซึ่งการบริหารจัดการเช่นนี้ ไม่เป็นผลดีต่อองค์กรระยะยาว เนื่องจากเป็นการกู้เงินจากแหล่งหนึ่ง เพื่อชำระหนี้เงินกู้ยืมอีกแหล่งหนึ่ง กระแสเงินสดที่นำมาชำระหนี้หนี้ นั้น ครอบคลุมจากรายได้ที่มาจากการดำเนินธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. เป็นสำคัญ

ทั้งนี้ พบว่า การบริหารสภาพคล่องนั้น มีความจำเป็นเร่งด่วน เนื่องจาก อ.อ.ป. อาจขาดกระแสเงินสดที่ต้องการใช้ประจำวัน และอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจ่ายเงินที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของ อ.อ.ป. ซึ่งค่าใช้จ่ายในส่วนนี้มีสัดส่วนมากที่สุด (ขั้นต่ำประมาณ 40 ล้านบาท) และอาจกระทบต่อองค์กรมากที่สุดเช่นกัน ทางเลือกหนึ่งคือการพิจารณาการปรับโครงสร้างหนี้กับธนาคารกรุงไทยเพื่อขอลดหนี้ หรือหยุดพักการชำระหนี้ ซึ่งหากพิจารณาอย่างผิวเผินอาจจะสรุปว่า การเจรจาปรับโครงสร้างหนี้ใหม่จะสามารถลดภาระหนี้ในระยะสั้นได้ แต่เมื่อพิจารณาทางเลือกที่เน้นการสร้างหรือหากระแสเงินสดให้กับองค์กรในระยะยาวหรือให้ความสำคัญกับความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว คณะที่ปรึกษามีความเห็นที่ไม่ควรเจรจาปรับโครงสร้างหนี้กับธนาคารกรุงไทย เนื่องจากภาระหนี้ที่ อ.อ.ป. มีอยู่กับธนาคารกรุงไทยจะหมดลงในปี พ.ศ. 2559 หรือจะหมดภาระหนี้ในอีกประมาณ 2 ปี และหากมีการเจรจาปรับโครงสร้างหนี้ใหม่จะมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับธนาคารทำให้การขอความสนับสนุนทางการเงินในอนาคตสะดุดลงได้ ดังนั้นการปรับโครงสร้างหนี้จึงไม่ถูกจัดลำดับเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน

คณะที่ปรึกษาขอเสนอแนวทางให้ อ.อ.ป. พิจารณา 2 ประเด็นคือ การพัฒนาสินทรัพย์และการบริหารสินค้าคงคลังเพื่อเสริมสภาพคล่อง การพัฒนาสินทรัพย์สามารถกระทำได้ใน 2 รูปแบบคือ การบริหาร



สินทรัพย์เพื่อแก้ปัญหาสภาพคล่องเฉพาะหน้าด้วยการขายหรือให้เช่าสินทรัพย์ และการบริหารสินทรัพย์เพื่อความยั่งยืนด้วยโครงการเพิ่มมูลค่าเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมไม้ โดยสามารถขอกู้เงินระยะยาวเพื่อดำเนินการโครงการเพิ่มมูลค่าไม้ดังกล่าว จะนำไปสู่การเพิ่มของกระแสเงินสดได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้การขอการสนับสนุนทางการเงินสำหรับโครงการเพิ่มมูลค่าเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมไม้ จะทำในรูปแบบสินเชื่อโครงการ (Project Financing) ซึ่งต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันการเงินที่ อ.อ.ป. ใช้บริการอยู่ ดังนั้นการปรับโครงสร้างหนี้จึงไม่ใช่สิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน เพราะอาจกระทบความสัมพันธ์กับสถาบันการเงินและมีผลต่อการบริหารสินทรัพย์เพื่อความยั่งยืนได้ ส่วนการบริหารสินค้างคลังควรจัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อให้องค์กรไม่มีปัญหาสภาพคล่องในอนาคต นั่นคือเมื่อองค์กรก้าวสู่โครงการเพิ่มมูลค่าเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมไม้แล้วการมีสินค้างคลังในปริมาณสูงย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการบริหารสินค้างคลังที่มีประสิทธิภาพคือการบริหารสภาพคล่องให้กับองค์กรนั่นเอง



#### 4.4 สรุปผลกระทบที่มีผลต่อองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ในภาพรวมเมื่อดำเนินการเพิ่มมูลค่าไม้สัก และโครงสร้างทางการเงิน

ในส่วนที่สี่นี้ประกอบไปด้วยสองหัวข้อหลัก คือ ผลการศึกษาโครงการสวนป่าและโครงการเพิ่มมูลค่าเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นหัวข้อแรก และหัวข้อที่สองคือการนำเสนอโครงสร้างทางการเงินที่อ้างอิงจากผลการศึกษาความเป็นไปได้ข้างต้น

##### 4.4.1 ผลการศึกษาโครงการสวนป่าและโครงการเพิ่มมูลค่าเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมป่าไม้

ผลการศึกษาในส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 ของการศึกษาทางการเงินข้างต้น สามารถนำเสนอได้เป็น 2 ส่วนย่อยคือ สรุปผลการศึกษาความเป็นไปได้โครงการปลูกสวนป่าเป็นส่วนย่อยที่หนึ่ง และสรุปผลการศึกษาโครงการเพิ่มมูลค่าเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นส่วนย่อยที่สอง ดังแสดงข้างล่างนี้

- **สรุปผลการศึกษาความเป็นไปได้โครงการปลูกสวนป่า**

ผลการศึกษาโครงการปลูกสวนป่าเป็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการปลูกสวนป่า เป็นการพิจารณาตามหลักวิชาการที่วิเคราะห์กระแสเงินสดจากการดำเนินงานส่วนเพิ่ม (Incremental Operating Cash Flow) เป็นรายโครงการ มีรายละเอียดดังนี้

- ผลการศึกษาแบบการปลูกต่อ 1 ไร่ ของการปลูกสวนป่าไม้เศรษฐกิจแต่ละชนิด ที่มีระยะเวลาการศึกษา 30 ปี พบว่า มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดสุทธิจากการปลูกสวนป่ายูคาลิปตัส มีค่าติดลบ 2,283 บาทต่อไร่ แสดงถึงความไม่คุ้มค่าของการปลูกสวนป่ายูคาลิปตัส ในขณะที่โครงการปลูกสวนป่าไม้สักให้มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดสุทธิที่เป็นบวก ประมาณ 1,577 บาทต่อไร่ และโครงการปลูกสวนป่าไม้ยางพาราให้มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดสุทธิติดลบ 5,590 บาทต่อไร่ แต่หากพิจารณารวมรายได้จากการขายน้ำยางพาราจะทำให้มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ ของโครงการปลูกสวนป่ายางพารารวม 27,402 บาทต่อไร่ ซึ่งแสดงถึงความคุ้มค่าต่อการลงทุนในการดำเนินโครงการปลูกสวนป่าไม้สัก และไม่ยางพาราในระยะยาว 30 ปี

หากพิจารณาผลสรุปจากการวิเคราะห์การศึกษาความเป็นไปได้ในการปลูกสวนป่าทุกประเภทในระยะยาว 5 ปี ในตารางที่ 4.7 พบว่ากระแสเงินสดขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ที่ได้จากขายผลิตภัณฑ์จากสวนป่าทุกประเภทจะไม่พอเพียงต่อการลงทุนปลูกสวนป่าและดูแลรักษาแปลงสวนป่าเดิมรายปี ตามแผนการปลูกและบำรุงรักษาสวนป่าเดิมที่ อ.อ.ป. ได้วางแผนไว้ เมื่อพิจารณาโอกาสในการหาแหล่งเงินทุนเพื่อมาลงทุนปลูกสวนป่าพบว่า มีความเป็นไปได้น้อยเนื่องจากระยะเวลาเก็บเกี่ยวผลผลิตนาน และโครงการปลูกสร้างสวนป่าตามวิธีการดำเนินงานแบบเดิมขาดความสามารถในการชำระคืนเงินกู้

- **สรุปผลการศึกษาโครงการเพิ่มมูลค่าเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมป่าไม้**

ขณะที่ปรึกษาได้ศึกษาการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ 2 ประเภทคือ การเพิ่มมูลค่าไม้สักและการเพิ่มมูลค่าน้ำยางพารา ผลการศึกษาโครงการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์สวนป่าสามารถสรุปได้ดังนี้

- ผลการศึกษาโครงการเพิ่มมูลค่าไม้สักระบุว่า โครงการเพิ่มมูลค่าไม้สักส่งผลดีต่อองค์กร เนื่องจากโครงการสามารถสร้างกระแสเงินสดส่วนเพิ่ม (Incremental EBITDA) ให้ อ.อ.ป. เฉลี่ยปีละประมาณ



42 ล้านบาทต่อ 1 สายการผลิต (6,000 ลบ.ม. ต่อสายการผลิตต่อปี) ดังนั้นคณะที่ปรึกษาจึงเห็นควรให้ อ.อ.ป. ให้ความสำคัญกับโครงการเพิ่มมูลค่าไม้สักเพื่อเพิ่มกระแสเงินสดให้องค์กรเป็นอันดับแรก โดยมีคำแนะนำให้เพิ่มกำลังการผลิตเพื่อแปรรูปไม้สักแบบชิ้นบันได เพื่อลดภาระการจัดหาเงินทุนจำนวนมากๆ ในคราวเดียว นั้นคือแนะนำให้เพิ่มกำลังการผลิตทุกๆ 5 ปี แผนกำลังการผลิตโครงการเพิ่มมูลค่าไม้สักมีดังนี้

ในช่วง 5 ปีแรก จะมีสายการผลิต 3 สายการผลิต หรือมีกำลังการผลิตเพิ่มมูลค่าไม้สัก 18,000 ลบ.ม. ต่อปี มูลค่าปัจจุบันของโครงการเพิ่มมูลค่าไม้สักในช่วง 5 ปีแรกคือ 382.89 ล้านบาท และแนะนำให้ อ.อ.ป. เพิ่มกำลังการผลิต 1 สายการผลิตในทุกๆ 5 ปี นั่นคือเพิ่มกำลังการผลิตจนเป็น 8 สายการผลิต หรือสามารถแปรรูปไม้สักได้ 48,000 ลบ.ม. ต่อปี (เพิ่มกำลังการผลิตการเพิ่มมูลค่าไม้สักจะสิ้นสุดในปีที่ 21 ของโครงการ หรือ ณ ปีที่ 21 อ.อ.ป. จะมีกำลังการผลิตแปรรูปไม้สัก 48,000 ลบ.ม. ต่อปี ในต้นปีที่ 22) ผลจากการลงทุนในโครงการเพิ่มมูลค่าไม้สักตามคำแนะนำจะสามารถสร้างมูลค่าปัจจุบันสุทธิให้กับ อ.อ.ป. ได้ดังตารางที่ 4.17

#### ตารางที่ 4.17

#### มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV) ระยะเวลา 30 ปี

หน่วย: ล้านบาท

ระยะเวลาของโครงการ	มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV)
5 ปี	382.89
10 ปี	759.33
15 ปี	1,076.48
20 ปี	1,314.67
25 ปี	1,488.17
30 ปี	1,612.98

- ผลการศึกษาโครงการเพิ่มมูลค่าน้ำยางพาราระบุว่า อ.อ.ป. ยังไม่ควรลงทุนในโครงการเพิ่มมูลค่าน้ำยางพารา เนื่องจากการลงทุนในโครงการเพิ่มมูลค่าน้ำยางพาราต้องใช้เงินลงทุนสูงถึง 121 ล้านบาท และหากดำเนินโครงการด้วยการหาแหล่งเงินทุนจากการกู้ยืมเงินจะทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยที่สูง เมื่อรวมกับค่าใช้จ่ายด้านการขนส่งน้ำยางพารามายังโรงงานแปรรูปน้ำยางพาราจะทำให้โครงการเพิ่มมูลค่าน้ำยางพาราเพิ่มความเสี่ยงด้านสภาพคล่องให้กับ อ.อ.ป. แต่หาก อ.อ.ป. สามารถสร้างกระแสเงินสดส่วนเพิ่มที่สูงขึ้นจากโครงการเพิ่มมูลค่าไม้สักจนมีปริมาณที่พอเพียงกับการลงทุนในโครงการเพิ่มมูลค่าน้ำยางพารา จึงควรตัดสินใจลงทุนในโครงการดังกล่าวในอนาคตต่อไป



#### 4.4.2 โครงสร้างทางการเงิน

โครงสร้างทางการเงินที่นำเสนอในส่วนนี้แสดงให้เห็นว่า กระแสเงินสดจากโครงการเพิ่มมูลค่าเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมไม้เพียงพอต่อการชำระหนี้จากเงินลงทุนในโครงการตามแผนการลงทุนที่ได้นำเสนอไปแล้ว และยังมีกระแสเงินสดส่วนเกินจากโครงการที่ อ.อ.ป. สามารถนำไปชำระหนี้เดิมได้ ตารางที่ 4.18 และตารางที่ 4.19 อธิบายที่มาของประมาณการโครงสร้างรายได้และประมาณการค่าใช้จ่ายที่ใช้เพื่อการคำนวณกระแสเงินสด ดังนี้

ตารางที่ 4.18  
ประมาณผลประกอบการ

หน่วย: ล้านบาท

	2557	2558	2559	2560	2561
โครงสร้างรายได้					
กลุ่มธุรกิจป่าไม้	1,284.17	1,330.38	1,412.86	1,602.19	1,543.57
ไม้ซุงสัก	-	-	-	-	-
ไม้ซุงกระยาเลย	-	-	-	-	-
ไม้สักสวนป่า	432.17	407.48	399.86	447.29	350.97
ไม้ยูคาลิปตัสสวนป่า	115.00	104.00	113.00	108.00	75.00
ไม้กระยาเลยสวนป่า	-	-	-	-	-
ไม้ยางพารา	58.00	62.00	70.00	88.00	58.00
น้ำยางพารา	679.00	756.90	830.00	958.90	1,059.60
ผลิตผลพลอยได้	-	-	-	-	-
กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้	252.96	252.96	252.96	252.96	337.68
อบ ไส อัดน้ำยา รับจ้างเลื่อยไม้	-	-	-	-	-
ผลิตภัณฑ์					
แปรรูปกระยาเลย	-	-	-	-	-
แปรรูปสัก	252.96	252.96	252.96	252.96	337.68
กลุ่มธุรกิจบริการ	39.44	39.44	39.44	39.44	39.44
ท่องเที่ยว	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
รานได้อื่นๆ	388.36	388.36	388.36	388.36	388.36
รวม	1,939.93	2,007.14	2,085.63	2,264.96	2,339.06
ค่าใช้จ่าย					
ต้นทุนผลิต	784.46	835.34	891.44	992.52	1,025.83
กำไรขั้นต้น	1,154.54	1,171.8	1,194.19	1,272.44	1,313.23
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	725.11	741.55	767.57	817.76	833.77
ค่าใช้จ่ายอื่น	67.89	86.14	85.00	86.12	93.55
ค่าเสื่อมราคา	9.52	9.52	9.52	9.52	12.19
กำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี	352.95	334.59	332.09	359.04	373.71
ดอกเบี้ยจ่าย	29.16	27.96	26.76	26.46	25.26
กำไรสุทธิ	323.78	306.63	305.33	332.28	347.25
EBITDA	362.47	344.12	341.62	368.56	385.90



- ประเมินการรายได้จากการจำหน่ายไม้ท่อนและไม้สักแปรรูป

ประเมินการรายได้จากการขายไม้สักมาจากการนำปริมาณไม้ที่ทำได้ในแต่ละปีตามแผนการทำไม้ของ อ.อ.ป. หักด้วยส่วนที่จะนำไปผลิตเป็นไม้แปรรูป เช่นในปี พ.ศ. 2557 อ.อ.ป. จะผลิตไม้สักตามแผนจำนวน 72,021 ลบ.ม. โดยขายเป็นไม้ท่อนจำนวน 54,021 ลบ.ม. และขายเป็นไม้สักแปรรูปจำนวน 18,000 ลบ.ม. ณ ระดับราคาขายไม้สักแปรรูปในราคา 14,120 บาทต่อ ลบ.ม. ในขณะที่ไม้สักท่อนที่เหลือนำไปขายในราคา 8,000 บาทต่อ ลบ.ม.

ประเมินการรายได้จากการจำหน่ายไม้ยูคาลิปตัสและไม้ยางพาราจากประมาณการปริมาณไม้ที่ผลิตได้ในแต่ละปี อ้างอิงจากแผนการปลูกและผลิตของ อ.อ.ป. เช่น ในปี 2557 ปริมาณการผลิตไม้ยูคาลิปตัส และไม้ยางพารามีจำนวน 128,000 ต้น และ 21,700 ต้น ตามลำดับ

- ประเมินการรายได้จากการขายน้ำยางพารา

ประเมินการรายได้จากการขายน้ำยางพาราสดจากประมาณการการผลิตน้ำยางพาราตามแผนการผลิตของ อ.อ.ป เช่นในปี 2557 มีแผนการผลิตน้ำยางจำนวน 679 ตัน ในราคาตันละ 100,000 บาท

- ประเมินการรายได้อื่นๆ

ประเมินการรายได้อื่นๆ รวมถึงรายได้จากการขายไม้จากธรรมชาติ ไม้ธรรมชาติแปรรูป รายได้จากการรับจ้างอบและไสไม้ รายได้จากการท่องเที่ยว และเงินสนับสนุนจากรัฐบาล มาจากสมมติฐานว่า อ.อ.ป. ยังคงไว้ซึ่งธุรกิจธรรมดังก่อน

- ประเมินการรายได้รวม

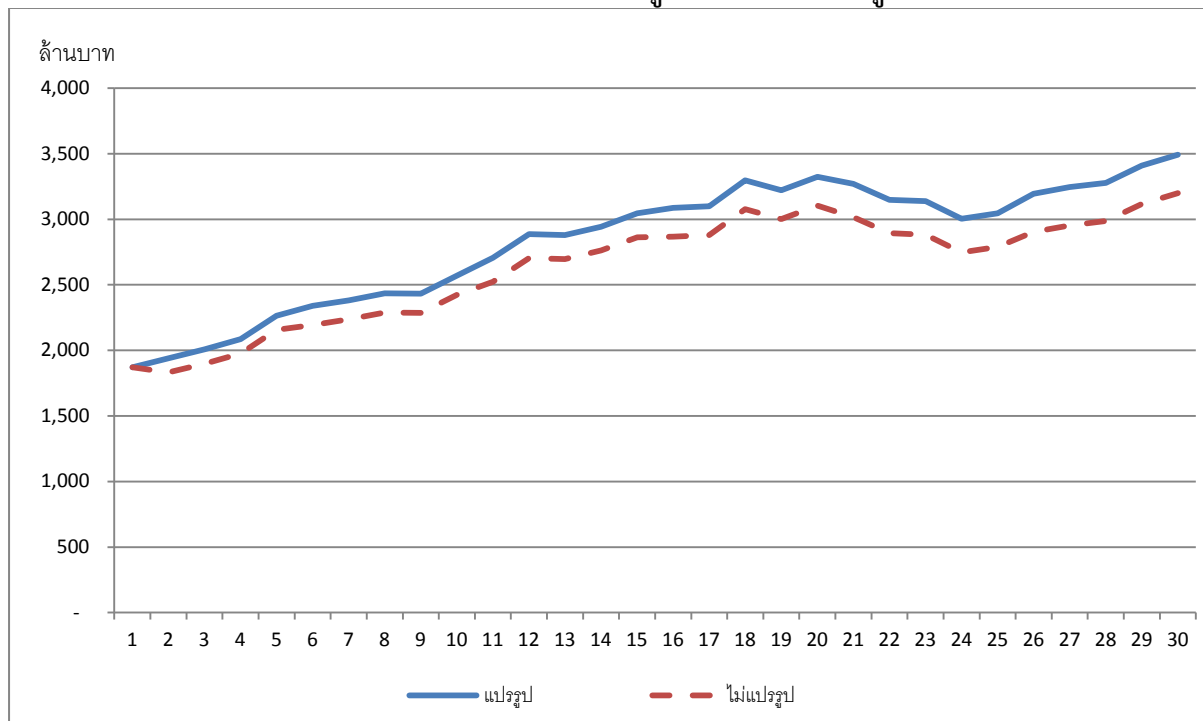
ประเมินการรายได้รวมเกิดจากประมาณการรายได้จากการขายไม้สวนป่าแต่ละชนิด ไม้สักแปรรูป และรายได้จากการให้บริการ รวมถึงรายได้จากการท่องเที่ยวปีละประมาณ 30 ล้านบาท และจะเห็นได้ว่าการเพิ่มมูลค่าไม้สักส่งผลให้รายได้และกำไรของ อ.อ.ป. เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเนื่องจากราคาระหว่างไม้สักแปรรูปสูงกว่าไม้สักท่อนประมาณ ลบ.ม. ละ 6,100 บาท

แผนภาพที่ 4.1 แสดงการเปรียบเทียบประมาณการรายได้รวมในกรณีที่ไม่มีการขายไม้สักแปรรูปกับกรณีที่มีการขายไม้สักแปรรูป แปลความได้ว่า การเพิ่มไม้สักแปรรูปเป็นสินค้าจะช่วยเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ





แผนภาพที่ 4.1  
เปรียบเทียบรายได้รวมระหว่างแปรรูปไม้สักและไม่แปรรูปไม้สัก



- ประเมินการต้นทุนผลิต

ต้นทุนในการทำไม้ประกอบด้วยค่าแรงงานทั้งในส่วนของผู้จ้างประจำและแรงงานจากภายนอก ค่าวัสดุสิ้นเปลืองต่าง ค่าพลังงาน ค่ายานพาหนะและอื่นๆ เป็นต้นทุนหลักในการดำเนินการ ประเมินการสกัดส่วนต้นทุนผลิตสำหรับสินค้าแต่ละชนิดเป็นดังนี้

ผลิตภัณฑ์	ร้อยละของรายได้จากไม้แต่ละประเภท
ไม้สักท่อน	33
ไม้ยูคาลิปตัส	60
ไม้ยางพารา	1
ไม้สักแปรรูป	38*
น้ำยางพารา	70

\*ใช้ต้นทุนการผลิตไม้ท่อนที่ 3,500 บาท/ลบ.ม. ซึ่งสูงกว่าต้นทุนผลิตจริงที่ 2,850 บาท/ลบ.ม.



- ประเมินการค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร

ประเมินการค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารมาจากผลรวมของประเมินการค่าใช้จ่ายในหมวดต่างๆ ดังนี้ ประเมินการค่าใช้จ่ายจากการให้บริการ ประเมินการค่าใช้จ่ายในการขาย และประเมินการค่าใช้จ่ายในการบริหารทั่วไป โดยส่วนใหญ่เป็นเป็นค่าใช้จ่ายพนักงาน ค่าใช้จ่ายสำนักงานรวมของ อ.อ.ป. และรวมถึงค่าภาคหลวงที่เกิดจากการทำไม้ในแต่ละปี อ้างอิงจากข้อมูลในงบการเงินของ อ.อ.ป.

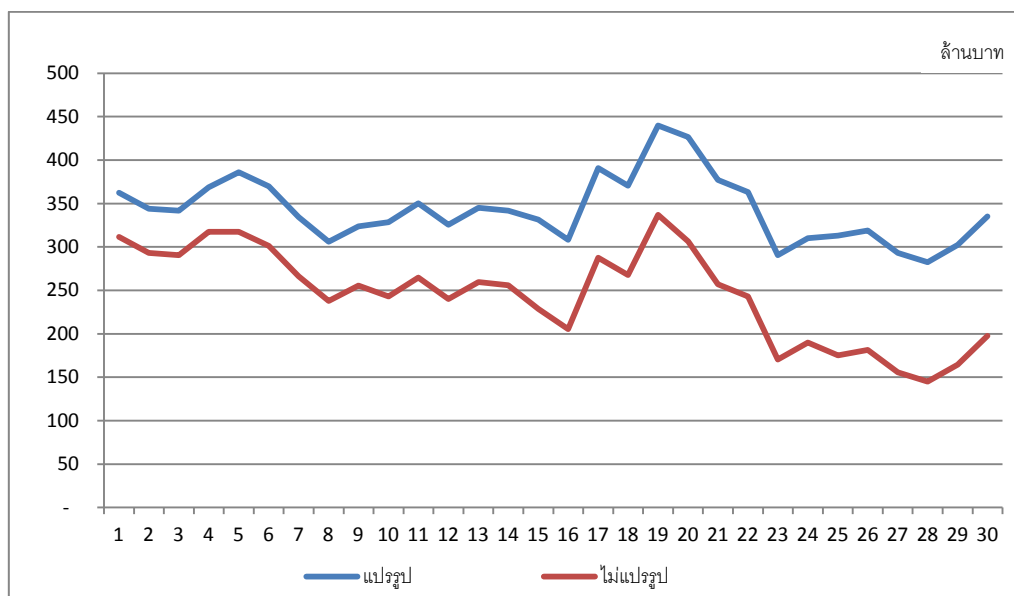
- ประเมินการค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรใหม่

เงินลงทุนเครื่องจักรในการผลิตไม้สักแปรรูปจำนวน 2 สายการผลิตในปีแรกมูลค่า 80 ล้านบาท ตัดจ่ายค่าเสื่อมราคาวิธีเส้นตรงเป็นเวลา 15 ปี ส่งผลให้มีค่าเสื่อมราคาตัดเป็นค่าใช้จ่ายในแต่ละปีเพิ่มขึ้นจำนวน 5.33 ล้านบาทต่อปี และมีการซื้อเครื่องจักรเพิ่มในปีที่ 5 อีกจำนวน 1 สายการผลิต โดยจะทำให้ค่าเสื่อมราคาเพิ่มขึ้นอีก 2.67 ล้านบาทต่อปี

- ประเมินการกำไรจากการดำเนินงาน และประเมินการกำไรสุทธิ

ในกรณีมีการเพิ่มมูลค่าไม้สัก อ.อ.ป. จะมีประเมินการกำไรจากการดำเนินงานก่อนดอกเบี้ยภาษีและค่าเสื่อมราคา (EBITDA) สูงกว่าในกรณีที่ไม่มีมีการเพิ่มมูลค่าไม้สัก แผนภาพที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของ EBITDA ซึ่งจะมีความแตกต่างมากขึ้นเมื่อมีการขยายกำลังผลิตมากขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งคือ ประเมินการกระแสเงินสดที่เพิ่มขึ้น

แผนภาพที่ 4.2  
เปรียบเทียบ EBITDA กรณีแปรรูปไม้สักและไม่แปรรูปไม้สัก



● ประมาณการกระแสเงินสดรายรับและรายจ่าย

ตารางที่ 4.19 แสดงให้เห็นว่าในแต่ละปี อ.อ.ป. มีกระแสเงินสดไม่เพียงพอต่อรายจ่ายที่เกิดขึ้น ซึ่งรายจ่ายหลักได้แก่เงินลงทุนปลูกและบำรุงรักษาสวนป่า ถึงแม้ว่า อ.อ.ป. จะมีกระแสเงินสดส่วนเพิ่มจากการแปรรูปไม้สัก กระแสเงินสดจากโครงการเพิ่มมูลค่าสามารถนำไปลดภาระทางการเงินลงได้

ตารางที่ 19  
ประมาณการกระแสเงินสดระหว่างปี พ.ศ. 2557 -2561

หน่วย: ล้านบาท

รายการ	2557	2558	2559	2560	2561
<b>เงินสดรับจากการดำเนินงาน</b>					
รายได้รวม	1,939.40	2,007.14	2,085.63	2,264.96	2,339.06
รวมรายรับเงินสด	1,939.40	2,007.14	2,085.63	2,264.96	2,339.06
รายจ่าย					
ต้นทุนผลิตสินค้า	784.46	835.34	891.44	992.52	1,025.83
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	725.11	741.55	767.57	817.76	833.78
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่นๆ	71.07	89.32	88.18	89.30	96.73
เงินสดจากการดำเนินงาน	352.95	334.59	332.09	359.04	373.71
บวก: ค่าเสื่อมราคา	9.52	9.52	9.52	9.52	12.19
<b>เงินสดจากการดำเนินงาน-สุทธิ</b>	<b>362.47</b>	<b>344.17</b>	<b>341.62</b>	<b>368.56</b>	<b>385.90</b>
<b>กระแสเงินสดจากการลงทุน</b>					
เงินลงทุนเครื่องจักรใหม่	(80.00)	-	-	(40.00)	-
เงินลงทุนและบำรุงสวนป่า	(382.39)	(399.32)	(409.99)	(409.64)	(440.21)
<b>กระแสเงินสดจากการลงทุนสุทธิ</b>	<b>(462.39)</b>	<b>(399.32)</b>	<b>(409.99)</b>	<b>(449.64)</b>	<b>(440.21)</b>
<b>กิจกรรมหาเงินทุน</b>					
เงินกู้เพิ่ม	80.00	-	-	40.00	-
ชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ย	(119.49)	(92.54)	(74.78)	(45.14)	(24.00)
<b>เงินสดจากกิจกรรมหาเงินทุนสุทธิ</b>	<b>(39.49)</b>	<b>(92.54)</b>	<b>(74.78)</b>	<b>6.21</b>	<b>(24.00)</b>
<b>เงินสดสุทธิในงวด</b>	<b>(139.41)</b>	<b>(147.80)</b>	<b>(143.15)</b>	<b>(74.86)</b>	<b>(78.31)</b>
<b>เงินสดต้นงวด</b>	<b>203.81</b>	<b>(64.40)</b>	<b>(83.40)</b>	<b>(226.55)</b>	<b>(301.41)</b>
<b>เงินสดปลายงวด</b>	<b>(64.40)</b>	<b>(83.40)</b>	<b>(226.55)</b>	<b>(301.41)</b>	<b>(379.73)</b>



ประมาณการการชำระหนี้เงินกู้ดังแสดงในตารางที่ 4.20 แสดงให้เห็นว่าแม้ปัจจุบัน อ.อ.ป. มีภาระต้องชำระหนี้สินตามแผนการปรับโครงสร้างหนี้จำนวนประมาณ 99 ล้านบาทต่อปี และหากมีการกู้เพื่อลงทุนเครื่องจักรใหม่จะส่งผลให้ อ.อ.ป. มีภาระชำระหนี้เดิมและหนี้ใหม่รวมประมาณ 119 ล้านบาท ทั้งนี้ กระแสเงินสดจากโครงการอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สักเพียงพอต่อการชำระภาระหนี้ขององค์กร

**ตารางที่ 4.20**  
**ประมาณการการชำระหนี้เงินกู้**

หน่วย: ล้านบาท

พ.ศ.	EBITDA จากโครงการเพิ่มมูลค่า ไม้สักแปรรูป	เงินกู้เดิม			เงินกู้เครื่องจักร ใหม่	รวมเงินสดชำระ หนี้
		เงินต้น	ดอกเบี้ยค้าง ชำระ	รวม	ภาระเงินต้น ชำระคืน	
2557	135.28	80.59	18.32	98.91	16.00	119.4
2558	135.28	63.00	13.74	76.74	16.00	92.54
2559	135.28	37.72	13.90	51.62	16.00	74.78
2560	135.28	14.16	6.98	21.14	24.00	45.14
2561	180.75	-	-	-	24.00	24.00

**ตารางที่ 4.21**  
**ประมาณการสถานะทางการเงิน**

หน่วย: ล้านบาท

	2557	2558	2559	2560	2561
สินค้ำคงเหลือ	1,951.12	1,951.12	1,951.12	1,951.12	1,951.12
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	3,564.90	3,560.71	3,556.52	3,552.34	3,548.15
เงินลงทุนสวนป่า	382.39	781.82	1,191.71	1,601.35	2,041.56
เครื่องจักรใหม่	74.67	69.33	64.00	98.67	90.67
<b>สินทรัพย์รวม</b>	<b>6,192.67</b>	<b>6,582.48</b>	<b>6,982.94</b>	<b>7,423.06</b>	<b>7,851.08</b>
เงินกู้ระยะสั้นสถาบัน	89.24	374.05	634.98	786.45	924.03
เงินกู้ระยะยาว	426.64	388.68	374.52	374.52	374.52
เงินกู้ซื้อเครื่องจักรแปรรูปไม้สัก	64.00	48.00	32.00	48.00	24.00
<b>หนี้สินรวม</b>	<b>1,631.29</b>	<b>1,823.51</b>	<b>2,009.66</b>	<b>2,167.34</b>	<b>2,280.93</b>
ส่วนของผู้ถือหุ้น	4,561.37	4,758.96	4,973.27	5,255.72	5,570.15

ตารางที่ 4.21 สรุปสถานะทางการเงินระบุว่า สินทรัพย์ที่ อ.อ.ป. ควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษคือสินค้ำคงเหลือที่มีมูลค่าสูงมาก มูลค่าสินค้ำคงเหลือที่สะสมมาตั้งแต่อดีตจำนวน 1,951 ล้านบาท เป็นเงินทุนของ อ.อ.ป. ที่หายไปจากระบบและอยู่ในสภาพของสินทรัพย์ที่ไม่ยังสามารถแปลงเป็นเงินสดได้ ส่งผลให้สภาพคล่องทางการเงินประสบปัญหา หากพิจารณาจากงบการเงินพบว่าประมาณร้อยละ 85 หรือประมาณ 1,700 ล้านบาทเป็นงานระหว่างทำของโครงการ 1-6 และหาก อ.อ.ป. สามารถบริหารจัดการสินค้ำคงเหลือในส่วนนี้อย่างเป็นระบบก็จะเป็นการแก้ปัญหาสภาพคล่องได้อย่างถาวร



อีกรายการในประมาณการสถานะทางการเงินที่สำคัญคือ เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน แสดงให้เห็นถึงความต้องการเงินทุนหมุนเวียนเพื่อมาหล่อเลี้ยงกิจกรรมการดำเนินงานของ อ.อ.ป. เช่น ค่าใช้จ่ายในการปลูกและบำรุงสวนป่า ส่งผลให้รายการเงินกู้ยืมระยะสั้นนี้ทยอยเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

ตารางที่ 4.22  
อัตราส่วนทางการเงิน

หน่วย: ร้อยละ

	2557	2558	2559	2560	2561
อัตรากำไรขั้นต้น	59.56	58.83	57.27	56.19	56.14
อัตรากำไรสุทธิ	16.70	15.28	14.63	14.65	14.84
อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์	5.23	4.65	4.37	4.47	4.42
อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น	7.08	6.43	6.13	6.31	6.23
อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)	0.36	0.38	0.40	0.41	0.41

เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานจากการทำอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สักพบว่า โครงการเพิ่มมูลค่าไม้สักผลดีต่อองค์กร โดยสังเกตจากอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์และอัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้นที่สูงขึ้น เนื่องจากกำไรที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณาความเสี่ยงจากโครงสร้างทุนหรือพิจารณาจากอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนพบว่า เงินกู้เพื่อการลงทุนในเครื่องจักรสำหรับแปรรูปไม้สักไม่ทำให้อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเปลี่ยนแปลงมากนัก เนื่องจากปริมาณเงินกู้มีสัดส่วนน้อยเมื่อเทียบกับขนาดของส่วนของผู้ถือหุ้น

### บทสรุปโครงสร้างทางการเงิน

การขาดสภาพคล่องจะส่งผลกระทบต่อโครงสร้างเงินทุนของ อ.อ.ป. และนำไปสู่ภาวะการขาดเงินทุนหมุนเวียนในอนาคต เป็นที่น่าสังเกตว่าค่าใช้จ่ายในการปลูกทดแทนและบำรุงรักษาสวนป่าเป็นค่าใช้จ่ายหลักที่สำคัญจำเป็นและเป็นเหตุให้ปัญหาสภาพคล่องเนื่องมาจาก อ.อ.ป. ใช้วิธีการจัดหาทุนด้วยโครงสร้างที่ไม่ถูกต้อง นั่นคือใช้เงินทุนระยะสั้นเพื่อการดำเนินการระยะยาว ดังนั้นการจัดหาแหล่งเงินกู้จากภายนอกเพื่อมาส่งเสริมสภาพคล่องนั้นจึงเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เพราะจะเป็นการเพิ่มภาระทางการเงินให้ อ.อ.ป. อย่างต่อเนื่อง ขณะที่ปรึกษามีความเห็นว่าการพัฒนาสินทรัพย์และการบริหารจัดการสินค้าคงคลังเป็นภารกิจแรกที่ อ.อ.ป. ควรพิจารณา นั่นคือการพัฒนาสินทรัพย์เพื่อการสร้างกระแสเงินสดในระยะยาวผ่านโครงการเพิ่มมูลค่าเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมไม้ และพิจารณาขายหรือให้เช่าสินทรัพย์เพื่อการแก้ปัญหาสภาพคล่องระยะสั้น กล่าวคือการทำให้สินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้กลับมาสร้างกระแสเงินสดเพื่อมาเป็นเงินทุนหมุนเวียนภายใน รวมไปถึงการสร้างระบบบริหารจัดการสินค้าคงคลังเพื่อให้การดำเนินงานในอนาคตไม่มีปัญหาเรื่องสภาพคล่องอีก

ขณะที่ปรึกษาตั้งข้อสังเกตว่า อ.อ.ป. มีผลการดำเนินงานที่เป็นบวกหรือมีกำไรทุกปี เหตุใดจึงแสดงในโครงสร้างทางการเงินว่า อ.อ.ป. ไม่มีสภาพคล่องหรือมีกระแสเงินสดที่ไม่เพียงพอในการการลงทุนปลูกสวนป่า คำอธิบายที่เป็นไปได้น่าจะเป็นดังนี้ เนื่องจากการลงทุนปลูกสวนป่าเป็นการลงทุนระยะยาวและแสดงอยู่ในหมวดของสินทรัพย์ถาวร ทำให้มีผลกระทบต่องบแสดงฐานะทางการเงิน (งบดุล) ขององค์กร ทำให้ผลกระทบต่อด้านสภาพคล่องไม่ถูกแสดงในงบแสดงผลประกอบการหรืองบกำไรขาดทุน นั่นคือการลงทุนปลูกสวนป่าเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ส่งผลกระทบต่องบกำไรขาดทุน แต่การลงทุนดังกล่าวต้องการกระแสเงินสดเพื่อ



การดำเนินการและมีผลต่อสภาพคล่องอย่างแท้จริง แม้ว่าวงบ่าไรชาตทุนจะแสดงถึงความสามารถในการทำกำไรในแต่ละปี แต่กำไรดังกล่าวกลับไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายเงินลงทุนปลูกใหม่ตามแผน โดยส่วนต่างของกำไรที่ทำได้กับความต้องการเงินลงทุนปลูกจะแสดงอยู่ในงบดุลในลักษณะของเงินกู้ระยะสั้นจากสถาบันการเงิน

จากประมาณการทางการเงินดังแสดงในภาคผนวกซีให้เห็นว่า การมียอดเงินกู้ระยะสั้นจากสถาบันการเงินเพิ่มขึ้นแสดงว่า อ.อ.ป. ต้องหาเงินทุนจากภายนอกเพิ่มในปริมาณเดียวกับยอดเงินกู้ระยะสั้นจากสถาบันการเงินที่แสดงในแต่ละปี ทั้งนี้การแสดงยอดเงินกู้ระยะสั้นจากสถาบันการเงินนี้ใช้เพื่อวัตถุประสงค์การวิเคราะห์ความต้องการเงินทุนเท่านั้น ยอดเงินกู้ระยะสั้นดังแสดงในงบดุลระหว่างปี 2557 - 2586 เป็นยอดเงินกู้เพื่อนำมาชดเชยกระแสเงินสดในส่วนที่ขาด

คณะที่ปรึกษาแนะนำโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาสภาพคล่องทางการเงินข้างต้น โดยให้คงการปลูกและบำรุงรักษาสวนป่าไม้สักและเร่งการดำเนินการโครงการเพิ่มมูลค่าไม้สัก โดยโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสมของโครงการเพิ่มมูลค่าไม้สักตามความเห็นของคณะที่ปรึกษาคือให้ใช้กำลังผลิตที่มีอยู่ 3 สายการผลิตให้เต็มประสิทธิภาพโดยมีกำลังการผลิตที่ 18,000 ลบ.ม./ปี ในปีที่ 1 ถึงปีที่ 4 จากนั้นให้ลงทุนเพิ่มกำลังผลิตในปีที่ 5 อีก 6,000 ลบ.ม.ต่อปี โดยประมาณการเงินลงทุนเครื่องจักรและโรงเรือนตามแบบโรงเลื่อยแม่เมาะและสวนป่าแม่มาย จังหวัด ลำปาง ประมาณ 40 ล้านบาทต่อ 1 สายการผลิต (6,000 ลบ.ม.ต่อปี) โดยใช้แหล่งเงินกู้จากสถาบันการเงิน โดยคณะที่ปรึกษามีความเห็นว่าการแสวงหาเงินที่ทำได้จากโครงการเพิ่มมูลค่าไม้สักในช่วงแรกของโครงการ (ปีที่ 1 ถึงปีที่ 5) จะทำให้สถานะทางการเงินของ อ.อ.ป. มีความมั่นคงมากขึ้น และการกู้เพื่อการลงทุนในโครงการเพิ่มมูลค่าไม้สักจะทำการกู้ในลักษณะการกู้ยืมในลักษณะโครงการลงทุน (Project Finance) ทั้งนี้การลงทุนเพิ่มจนกระทั่งกำลังผลิตเพิ่มเป็น 48,000 ลบ.ม.ต่อปี ตามแผนการลงทุนที่คณะที่ปรึกษาได้แนะนำไว้ข้างต้น หรือประมาณร้อยละ 60 ของปริมาณไม้สักที่ผลิตได้จากสวนป่าเศรษฐกิจต่อปี

ประมาณการทางการเงิน - โครงการแปรรูปไม้สักสวนป่า

	1	2	3	4	5	6
หน่วย: บาท	2556	2557	2558	2559	2560	2561
<b>รายได้</b>						
รายได้ไม้แปรรูป	252,960,000	252,960,000	252,960,000	252,960,000	337,680,000	337,680,000
รายได้อื่น	-	-	-	-	-	-
<b>รวมรายได้</b>	<b>252,960,000</b>	<b>252,960,000</b>	<b>252,960,000</b>	<b>252,960,000</b>	<b>337,680,000</b>	<b>337,680,000</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>						
ต้นทุนผลิต	95,940,000	95,940,000	95,940,000	95,940,000	127,920,000	127,920,000
ค่าเสื่อมราคา	5,333,333	5,333,333	5,333,333	5,333,333	8,000,000	8,000,000
กำไรขั้นต้น	151,686,667	151,686,667	151,686,667	151,686,667	201,760,000	201,760,000
ค่าใช้จ่ายในการขาย	20,236,800	20,236,800	20,236,800	20,236,800	27,014,400	27,014,400
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	2,000,000	2,000,000
ค่าใช้จ่ายอื่น	-	-	-	-	-	-
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>21,736,800</b>	<b>21,736,800</b>	<b>21,736,800</b>	<b>21,736,800</b>	<b>29,014,400</b>	<b>29,014,400</b>
กำไรจากการดำเนินงาน	129,949,867	129,949,867	129,949,867	129,949,867	172,745,600	172,745,600
ดอกเบี้ยจ่าย	5,400,000	4,200,000	3,000,000	3,000,000	2,700,000	1,500,000
กำไรก่อนภาษี	124,549,867	125,749,867	126,949,867	126,949,867	170,045,600	171,245,600
ภาษี	-	-	-	-	-	-
<b>กำไรสุทธิ</b>	<b>124,549,867</b>	<b>125,749,867</b>	<b>126,949,867</b>	<b>126,949,867</b>	<b>170,045,600</b>	<b>171,245,600</b>
<b>มูลค่าปัจจุบันสุทธิ</b>						
EBITDA	135,283,200	135,283,200	135,283,200	135,283,200	180,745,600	180,745,600
ดอกเบี้ยจ่าย		5,400,000	4,200,000	3,000,000	3,000,000	2,700,000
คืนเงินต้น		16,000,000	16,000,000	16,000,000	24,000,000	24,000,000
กระแสเงินสดสุทธิ		113,883,200	115,083,200	116,283,200	108,283,200	154,045,600
NPV cash flow	10%	103,530,182	95,110,083	87,365,289	73,958,883	95,650,198
NPV Investment		138,146,309	72,727,273	-	-	27,320,538
<b>มูลค่าปัจจุบันสุทธิ</b>						
5 ปี		382,887,361				
10 ปี		759,332,628				
15 ปี		1,076,483,287				
20 ปี		1,314,665,305				
25 ปี		1,488,174,583				
30 ปี		1,612,985,856				



ประมาณการทางการเงิน - โครงการแปรรูปไม้สักสวนป่า

	7	8	9	10	11	12
หน่วย: บาท	2562	2563	2564	2565	2566	2567
<b>รายได้</b>						
รายได้ไม้แปรรูป	337,680,000	337,680,000	337,680,000	422,400,000	422,400,000	422,400,000
รายได้อื่น	-	-	-	-	-	-
<b>รวมรายได้</b>	<b>337,680,000</b>	<b>337,680,000</b>	<b>337,680,000</b>	<b>422,400,000</b>	<b>422,400,000</b>	<b>422,400,000</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>						
ต้นทุนผลิต	127,920,000	127,920,000	127,920,000	159,900,000	159,900,000	159,900,000
ค่าเสื่อมราคา	8,000,000	8,000,000	8,000,000	10,666,667	10,666,667	10,666,667
กำไรขั้นต้น	201,760,000	201,760,000	201,760,000	251,833,333	251,833,333	251,833,333
ค่าใช้จ่ายในการขาย	27,014,400	27,014,400	27,014,400	33,792,000	33,792,000	33,792,000
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000
ค่าใช้จ่ายอื่น	-	-	-	-	-	-
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>29,014,400</b>	<b>29,014,400</b>	<b>29,014,400</b>	<b>36,292,000</b>	<b>36,292,000</b>	<b>36,292,000</b>
กำไรจากการดำเนินงาน	172,745,600	172,745,600	172,745,600	215,541,333	215,541,333	215,541,333
ดอกเบี้ยจ่าย	900,000	300,000	2,700,000	2,100,000	1,500,000	900,000
กำไรก่อนภาษี	171,845,600	172,445,600	170,045,600	213,441,333	214,041,333	214,641,333
ภาษี	-	-	-	-	-	-
<b>กำไรสุทธิ</b>	<b>171,845,600</b>	<b>172,445,600</b>	<b>170,045,600</b>	<b>213,441,333</b>	<b>214,041,333</b>	<b>214,641,333</b>
<b>มูลค่าปัจจุบันสุทธิ</b>						
EBITDA	180,745,600	180,745,600	180,745,600	226,208,000	226,208,000	226,208,000
ดอกเบี้ยจ่าย	1,500,000	900,000	300,000	2,700,000	2,100,000	1,500,000
คืนเงินต้น	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000
กระแสเงินสดสุทธิ	171,245,600	171,845,600	172,445,600	170,045,600	216,108,000	216,708,000
NPV cash flow	96,663,677	88,183,965	80,447,145	72,115,934	83,318,989	75,954,832
NPV Investment	-	-	-	16,963,905	-	-
<b>มูลค่าปัจจุบันสุทธิ</b>						
5 ปี						
10 ปี						
15 ปี						
20 ปี						
25 ปี						
30 ปี						





ประมาณการทางการเงิน - โครงการแปรรูปไม้สักสวนป่า

	13	14	15	16	17	18
หน่วย: บาท	2568	2569	2570	2571	2572	2573
<b>รายได้</b>						
รายได้ไม้แปรรูป	422,400,000	422,400,000	507,120,000	507,120,000	507,120,000	507,120,000
รายได้อื่น	-	-	-	-	-	-
<b>รวมรายได้</b>	<b>422,400,000</b>	<b>422,400,000</b>	<b>507,120,000</b>	<b>507,120,000</b>	<b>507,120,000</b>	<b>507,120,000</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>						
ต้นทุนผลิต	159,900,000	159,900,000	191,880,000	191,880,000	191,880,000	191,880,000
ค่าเสื่อมราคา	10,666,667	10,666,667	13,333,333	8,000,000	8,000,000	8,000,000
กำไรขั้นต้น	251,833,333	251,833,333	301,906,667	307,240,000	307,240,000	307,240,000
ค่าใช้จ่ายในการขาย	33,792,000	33,792,000	40,569,600	40,569,600	40,569,600	40,569,600
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	2,500,000	2,500,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
ค่าใช้จ่ายอื่น	-	-	-	-	-	-
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>36,292,000</b>	<b>36,292,000</b>	<b>43,569,600</b>	<b>43,569,600</b>	<b>43,569,600</b>	<b>43,569,600</b>
กำไรจากการดำเนินงาน	215,541,333	215,541,333	258,337,067	263,670,400	263,670,400	263,670,400
ดอกเบี้ยจ่าย	300,000	2,700,000	2,100,000	1,500,000	900,000	300,000
กำไรก่อนภาษี	215,241,333	212,841,333	256,237,067	262,170,400	262,770,400	263,370,400
ภาษี	-	-	-	-	-	-
<b>กำไรสุทธิ</b>	<b>215,241,333</b>	<b>212,841,333</b>	<b>256,237,067</b>	<b>262,170,400</b>	<b>262,770,400</b>	<b>263,370,400</b>
<b>มูลค่าปัจจุบันสุทธิ</b>						
EBITDA	226,208,000	226,208,000	271,670,400	271,670,400	271,670,400	271,670,400
ดอกเบี้ยจ่าย	900,000	300,000	2,700,000	2,100,000	1,500,000	900,000
คืนเงินต้น	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000
กระแสเงินสดสุทธิ	217,308,000	217,908,000	215,508,000	261,570,400	262,170,400	262,770,400
NPV cash flow	69,241,026	63,120,186	56,749,992	62,617,874	57,055,918	51,987,723
NPV Investment	-	-	10,533,250	-	-	-
<b>มูลค่าปัจจุบันสุทธิ</b>						
5 ปี						
10 ปี						
15 ปี						
20 ปี						
25 ปี						
30 ปี						



ประมาณการทางการเงิน - โครงการแปรรูปไม้สักสวนป่า

	19	20	21	22	23	24
หน่วย: บาท	2574	2575	2576	2577	2578	2579
<b>รายได้</b>						
รายได้ไม้แปรรูป	507,120,000	591,840,000	591,840,000	591,840,000	591,840,000	591,840,000
รายได้อื่น	-	-	-	-	-	-
<b>รวมรายได้</b>	<b>507,120,000</b>	<b>591,840,000</b>	<b>591,840,000</b>	<b>591,840,000</b>	<b>591,840,000</b>	<b>591,840,000</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>						
ต้นทุนผลิต	191,880,000	223,860,000	223,860,000	223,860,000	223,860,000	223,860,000
ค่าเสื่อมราคา	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000
กำไรขั้นต้น	307,240,000	359,980,000	359,980,000	359,980,000	359,980,000	359,980,000
ค่าใช้จ่ายในการขาย	40,569,600	47,347,200	47,347,200	47,347,200	47,347,200	47,347,200
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	3,000,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000
ค่าใช้จ่ายอื่น	-	-	-	-	-	-
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>43,569,600</b>	<b>50,847,200</b>	<b>50,847,200</b>	<b>50,847,200</b>	<b>50,847,200</b>	<b>50,847,200</b>
กำไรจากการดำเนินงาน	263,670,400	309,132,800	309,132,800	309,132,800	309,132,800	309,132,800
ดอกเบี้ยจ่าย	2,700,000	2,100,000	1,500,000	900,000	300,000	2,700,000
กำไรก่อนภาษี	260,970,400	307,032,800	307,632,800	308,232,800	308,832,800	306,432,800
ภาษี	-	-	-	-	-	-
<b>กำไรสุทธิ</b>	<b>260,970,400</b>	<b>307,032,800</b>	<b>307,632,800</b>	<b>308,232,800</b>	<b>308,832,800</b>	<b>306,432,800</b>
<b>มูลค่าปัจจุบันสุทธิ</b>						
EBITDA	271,670,400	317,132,800	317,132,800	317,132,800	317,132,800	317,132,800
ดอกเบี้ยจ่าย	300,000	2,700,000	2,100,000	1,500,000	900,000	300,000
คืนเงินต้น	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000
กระแสเงินสดสุทธิ	263,370,400	260,970,400	307,032,800	307,632,800	308,232,800	308,832,800
NPV cash flow	47,369,481	42,670,746	45,638,469	41,570,596	37,865,158	34,489,878
NPV Investment	-	6,540,320	-	-	-	-
<b>มูลค่าปัจจุบันสุทธิ</b>						
5 ปี						
10 ปี						
15 ปี						
20 ปี						
25 ปี						
30 ปี						



ประมาณการทางการเงิน - โครงการแปรรูปไม้สักสวนป่า

	25	26	27	28	29	30
หน่วย: บาท	2580	2581	2582	2583	2584	2585
<b>รายได้</b>						
รายได้ไม้แปรรูป	676,560,000	676,560,000	676,560,000	676,560,000	676,560,000	676,560,000
รายได้อื่น	-	-	-	-	-	-
<b>รวมรายได้</b>	<b>676,560,000</b>	<b>676,560,000</b>	<b>676,560,000</b>	<b>676,560,000</b>	<b>676,560,000</b>	<b>676,560,000</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>						
ต้นทุนผลิต	255,840,000	255,840,000	255,840,000	255,840,000	255,840,000	255,840,000
ค่าเสื่อมราคา	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000
กำไรขั้นต้น	412,720,000	412,720,000	412,720,000	412,720,000	412,720,000	412,720,000
ค่าใช้จ่ายในการขาย	54,124,800	54,124,800	54,124,800	54,124,800	54,124,800	54,124,800
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
ค่าใช้จ่ายอื่น	-	-	-	-	-	-
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>58,124,800</b>	<b>58,124,800</b>	<b>58,124,800</b>	<b>58,124,800</b>	<b>58,124,800</b>	<b>58,124,800</b>
กำไรจากการดำเนินงาน	354,595,200	354,595,200	354,595,200	354,595,200	354,595,200	354,595,200
ดอกเบี้ยจ่าย	2,100,000	1,500,000	900,000	300,000	-	-
กำไรก่อนภาษี	352,495,200	353,095,200	353,695,200	354,295,200	354,595,200	354,595,200
ภาษี	-	-	-	-	-	-
<b>กำไรสุทธิ</b>	<b>352,495,200</b>	<b>353,095,200</b>	<b>353,695,200</b>	<b>354,295,200</b>	<b>354,595,200</b>	<b>354,595,200</b>
<b>มูลค่าปัจจุบันสุทธิ</b>						
EBITDA	362,595,200	362,595,200	362,595,200	362,595,200	362,595,200	362,595,200
ดอกเบี้ยจ่าย	2,700,000	2,100,000	1,500,000	900,000	300,000	-
คืนเงินต้น	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	-
กระแสเงินสดสุทธิ	306,432,800	352,495,200	353,095,200	353,695,200	354,295,200	362,595,200
NPV cash flow	31,110,773	32,533,896	29,626,613	26,979,051	24,568,016	22,857,787
NPV Investment	4,061,024	-	-	-	-	-
<b>มูลค่าปัจจุบันสุทธิ</b>						
5 ปี						
10 ปี						
15 ปี						
20 ปี						
25 ปี						
30 ปี						



**งบแสดงสถานะทางการเงิน**

(หน่วย: บาท)	2555	2556	2557	2558	2559
<b>สินทรัพย์</b>					
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>					
เงินสด	203,805,778	35,236,413	-	-	-
ลูกหนี้การค้า-สุทธิ	109,019,425	109,019,425	109,019,425	109,019,425	109,019,425
สินค้าคงเหลือ-สุทธิ	1,951,122,250	1,951,122,250	1,951,122,250	1,951,122,250	1,951,122,250
พัสดुकงเหลือสุทธิ	35,460,832	35,460,832	35,460,832	35,460,832	35,460,832
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	33,827,927	33,827,927	33,827,927	33,827,927	33,827,927
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>2,333,236,212</b>	<b>2,164,666,846</b>	<b>2,129,430,434</b>	<b>2,129,430,434</b>	<b>2,129,430,434</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>					
เงินลงทุนในบริษัทร่วมและย่อย	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	14,125,626	14,125,626	14,125,626	14,125,626	14,125,626
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	3,569,092,629	3,564,903,564	3,560,714,499	3,556,525,434	3,552,336,369
เงินลงทุนสวนป่า	-	382,386,207	781,718,405	1,191,705,771	1,601,345,663
สินทรัพย์โรงเลื่อยใหม่	-	74,666,667	69,333,333	64,000,000	98,666,667
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	23,659,477	23,659,477	23,659,477	23,659,477	23,659,477
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>3,610,377,731</b>	<b>4,063,241,540</b>	<b>4,453,051,340</b>	<b>4,853,516,308</b>	<b>5,293,633,801</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>5,943,613,943</b>	<b>6,227,908,387</b>	<b>6,582,481,774</b>	<b>6,982,946,741</b>	<b>7,423,064,235</b>
<b>หนี้สิน</b>					
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>					
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน	-	-	140,526,106	310,438,292	412,065,452
เจ้าหนี้การค้า	140,336,140	140,336,140	140,336,140	140,336,140	140,336,140
เจ้าหนี้อื่น	7,039,796	7,039,796	7,039,796	7,039,796	7,039,796
เงินรับล่วงหน้าค้าขายสินค้า	63,953,965	63,953,965	63,953,965	63,953,965	63,953,965
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	61,328,781	61,328,781	61,328,781	61,328,781	61,328,781
ดอกเบี้ยกู้ยืมระหว่างกันค้างจ่าย	-	-	-	-	-
ดอกเบี้ยค้างชำระถึงกำหนดใน 1 ปี	18,320,628	13,740,000	13,896,000	6,974,000	-
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดใน 1 ปี	80,589,372	63,000,000	37,960,000	14,160,000	-
ประมาณการผลประโยชน์พนักงานระยะสั้น	23,704,861	23,704,861	23,704,861	23,704,861	23,704,861
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	35,007,402	35,007,402	35,007,402	35,007,402	35,007,402
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>430,280,945</b>	<b>408,110,945</b>	<b>523,753,051</b>	<b>662,943,237</b>	<b>743,436,397</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>					
รายการรอรับรู้	179,804,909	179,804,909	179,804,909	179,804,909	179,804,909
เงินค้ำนำส่งคลัง	12,450,000	12,450,000	12,450,000	12,450,000	12,450,000
โบนัสค้างจ่าย	76,418,943	76,418,943	76,418,943	76,418,943	76,418,943
ดอกเบี้ยค้างจ่ายระยะยาว	34,610,000	16,289,372	2,549,372	11,346,628	-
เงินกู้ระยะยาว	489,643,676	426,643,676	388,683,676	374,523,676	374,523,676
เงินกู้เครื่องจักรใหม่	-	64,000,000	48,000,000	32,000,000	48,000,000
ประมาณการผลประโยชน์พนักงานระยะยาว	236,136,832	236,136,832	236,136,832	236,136,832	236,136,832
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	122,195,719	122,195,719	122,195,719	122,195,719	122,195,719
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>1,151,260,078</b>	<b>1,133,939,450</b>	<b>1,066,239,450</b>	<b>1,022,183,450</b>	<b>1,049,530,078</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>1,581,541,023</b>	<b>1,542,050,395</b>	<b>1,589,992,501</b>	<b>1,685,126,687</b>	<b>1,792,966,475</b>
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>					
ทุนประเดิม	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
ทุนรับโอน	10,319,839	10,319,839	10,319,839	10,319,839	10,319,839
ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์	1,606,776,261	1,606,776,261	1,606,776,261	1,606,776,261	1,606,776,261
เงินทุนสวัสดิการ	10,871,703	10,871,703	10,871,703	10,871,703	10,871,703
สำรองตามกฎหมาย	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
สำรองธรรมดา	470,182,577	470,182,577	470,182,577	470,182,577	470,182,577
สำรองบำรุงสวัสดิภาพ	8,736,388	8,736,388	8,736,388	8,736,388	8,736,388
สำรองโครงการปลูกสวนป่า	888,082,498	888,082,498	888,082,498	888,082,498	888,082,498
กำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร	1,337,103,654	1,660,888,726	1,967,520,007	2,272,850,788	2,605,128,495
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>4,362,072,920</b>	<b>4,685,857,992</b>	<b>4,992,489,273</b>	<b>5,297,820,054</b>	<b>5,630,097,760</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>5,943,613,943</b>	<b>6,227,908,387</b>	<b>6,582,481,774</b>	<b>6,982,946,741</b>	<b>7,423,064,235</b>



งบแสดงสถานะทางการเงิน

(หน่วย: บาท)	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566
<b>สินทรัพย์</b>							
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>							
เงินสด	-	-	-	-	-	-	-
ลูกหนี้การค้า-สุทธิ	109,019,425	109,019,425	109,019,425	109,019,425	109,019,425	109,019,425	109,019,425
สินค้าคงเหลือ-สุทธิ	1,951,122,250	1,951,122,250	1,951,122,250	1,951,122,250	1,951,122,250	1,951,122,250	1,951,122,250
พัสดุคงเหลือสุทธิ	35,460,832	35,460,832	35,460,832	35,460,832	35,460,832	35,460,832	35,460,832
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	33,827,927	33,827,927	33,827,927	33,827,927	33,827,927	33,827,927	33,827,927
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	2,129,430,434	2,129,430,434	2,129,430,434	2,129,430,434	2,129,430,434	2,129,430,434	2,129,430,434
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>							
เงินลงทุนในบริษัทร่วมและย่อย	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	14,125,626	14,125,626	14,125,626	14,125,626	14,125,626	14,125,626	14,125,626
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	3,548,147,304	3,543,958,239	3,539,769,174	3,535,580,110	3,531,391,045	3,527,201,980	3,523,012,915
เงินลงทุนสวนป่า	2,041,558,355	2,496,415,886	2,940,022,959	3,376,784,473	3,804,190,938	4,218,436,382	4,629,758,366
สินทรัพย์โรงเลื่อยใหม่	90,666,667	82,666,667	74,666,667	66,666,667	98,666,667	88,000,000	77,333,333
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	23,659,477	23,659,477	23,659,477	23,659,477	23,659,477	23,659,477	23,659,477
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	5,721,657,429	6,164,325,894	6,595,743,902	7,020,316,351	7,475,533,752	7,874,923,464	8,271,389,717
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>7,851,087,862</b>	<b>8,293,756,328</b>	<b>8,725,174,336</b>	<b>9,149,746,785</b>	<b>9,604,964,185</b>	<b>10,004,353,898</b>	<b>10,400,820,150</b>
<b>หนี้สิน</b>							
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>							
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน	516,843,317	635,347,084	777,143,900	940,005,839	1,078,045,387	1,197,590,339	1,291,908,108
เจ้าหนี้การค้า	140,336,140	140,336,140	140,336,140	140,336,140	140,336,140	140,336,140	140,336,140
เจ้าหนี้อื่น	7,039,796	7,039,796	7,039,796	7,039,796	7,039,796	7,039,796	7,039,796
เงินรับล่วงหน้าค้าขายสินค้า	63,953,965	63,953,965	63,953,965	63,953,965	63,953,965	63,953,965	63,953,965
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	61,328,781	61,328,781	61,328,781	61,328,781	61,328,781	61,328,781	61,328,781
ดอกเบี้ยกู้ยืมระหว่างกันค้างจ่าย	-	-	-	-	-	-	-
ดอกเบี้ยค้างชำระถึงกำหนดใน 1 ปี	-	-	-	-	-	-	-
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดใน 1 ปี	-	-	-	-	-	-	-
ประมาณการผลประโยชน์พนักงานระยะสั้น	23,704,861	23,704,861	23,704,861	23,704,861	23,704,861	23,704,861	23,704,861
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	35,007,402	35,007,402	35,007,402	35,007,402	35,007,402	35,007,402	35,007,402
รวมหนี้สินหมุนเวียน	848,214,262	966,718,029	1,108,514,844	1,271,376,784	1,409,416,332	1,528,961,283	1,623,279,053
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>							
รายการรอรับรู้	179,804,909	179,804,909	179,804,909	179,804,909	179,804,909	179,804,909	179,804,909
เงินค้ำประกันนำส่งคลัง	12,450,000	12,450,000	12,450,000	12,450,000	12,450,000	12,450,000	12,450,000
โบนัสค้างจ่าย	76,418,943	76,418,943	76,418,943	76,418,943	76,418,943	76,418,943	76,418,943
ดอกเบี้ยค้างจ่ายระยะยาว	-	-	-	-	-	-	-
เงินกู้ระยะยาว	374,523,676	374,523,676	374,523,676	374,523,676	374,523,676	374,523,676	374,523,676
เงินกู้เครื่องจักรใหม่	24,000,000	16,000,000	8,000,000	-	32,000,000	24,000,000	16,000,000
ประมาณการผลประโยชน์พนักงานระยะยาว	236,136,832	236,136,832	236,136,832	236,136,832	236,136,832	236,136,832	236,136,832
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	122,195,719	122,195,719	122,195,719	122,195,719	122,195,719	122,195,719	122,195,719
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	1,025,530,078	1,017,530,078	1,009,530,078	1,001,530,078	1,033,530,078	1,025,530,078	1,017,530,078
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>1,873,744,340</b>	<b>1,984,248,107</b>	<b>2,118,044,922</b>	<b>2,272,906,862</b>	<b>2,442,946,410</b>	<b>2,554,491,361</b>	<b>2,640,809,131</b>
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>							
ทุนประเดิม	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
ทุนสำรอง	10,319,839	10,319,839	10,319,839	10,319,839	10,319,839	10,319,839	10,319,839
ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์	1,606,776,261	1,606,776,261	1,606,776,261	1,606,776,261	1,606,776,261	1,606,776,261	1,606,776,261
เงินทุนสวัสดิการ	10,871,703	10,871,703	10,871,703	10,871,703	10,871,703	10,871,703	10,871,703
สำรองตามกฎหมาย	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
สำรองธรรมดา	470,182,577	470,182,577	470,182,577	470,182,577	470,182,577	470,182,577	470,182,577
สำรองบำรุงสวัสดิภาพ	8,736,388	8,736,388	8,736,388	8,736,388	8,736,388	8,736,388	8,736,388
สำรองโครงการปลูกสวนป่า	888,082,498	888,082,498	888,082,498	888,082,498	888,082,498	888,082,498	888,082,498
กำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร	2,952,374,257	3,284,538,955	3,582,160,148	3,851,870,657	4,137,048,510	4,424,893,270	4,735,041,754
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	5,977,343,522	6,309,508,221	6,607,129,414	6,876,839,923	7,162,017,776	7,449,862,536	7,760,011,020
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>7,851,087,862</b>	<b>8,293,756,328</b>	<b>8,725,174,336</b>	<b>9,149,746,785</b>	<b>9,604,964,185</b>	<b>10,004,353,898</b>	<b>10,400,820,150</b>



งบแสดงสถานะทางการเงิน

(หน่วย: บาท)	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573
<b>สินทรัพย์</b>							
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>							
เงินสด	-	-	-	-	-	-	-
ลูกหนี้การค้า-สุทธิ	109,019,425	109,019,425	109,019,425	109,019,425	109,019,425	109,019,425	109,019,425
สินค้าคงเหลือ-สุทธิ	1,951,122,250	1,951,122,250	1,951,122,250	1,951,122,250	1,951,122,250	1,951,122,250	1,951,122,250
พัสดुकงเหลือสุทธิ	35,460,832	35,460,832	35,460,832	35,460,832	35,460,832	35,460,832	35,460,832
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	33,827,927	33,827,927	33,827,927	33,827,927	33,827,927	33,827,927	33,827,927
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>2,129,430,434</b>	<b>2,129,430,434</b>	<b>2,129,430,434</b>	<b>2,129,430,434</b>	<b>2,129,430,434</b>	<b>2,129,430,434</b>	<b>2,129,430,434</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>							
เงินลงทุนในบริษัทร่วมและย่อย	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	14,125,626	14,125,626	14,125,626	14,125,626	14,125,626	14,125,626	14,125,626
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	3,518,823,850	3,514,634,785	3,510,445,720	3,506,256,655	3,502,067,590	3,497,878,525	3,493,689,460
เงินลงทุนสวนป่า	5,027,771,889	5,422,662,871	5,809,702,335	6,205,272,338	6,589,353,690	6,961,536,661	7,402,661,978
สินทรัพย์โรงเลื่อยใหม่	66,666,667	56,000,000	85,333,333	72,000,000	64,000,000	56,000,000	48,000,000
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	23,659,477	23,659,477	23,659,477	23,659,477	23,659,477	23,659,477	23,659,477
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>8,654,547,508</b>	<b>9,034,582,758</b>	<b>9,446,766,490</b>	<b>9,824,814,095</b>	<b>10,196,706,383</b>	<b>10,556,700,288</b>	<b>10,985,636,541</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>10,783,977,941</b>	<b>11,164,013,192</b>	<b>11,576,196,924</b>	<b>11,954,244,529</b>	<b>12,326,136,816</b>	<b>12,686,130,722</b>	<b>13,115,066,974</b>
<b>หนี้สิน</b>							
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>							
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน	1,397,070,039	1,478,782,329	1,558,612,250	1,656,579,327	1,765,594,057	1,779,753,613	1,882,370,386
เจ้าหนี้การค้า	140,336,140	140,336,140	140,336,140	140,336,140	140,336,140	140,336,140	140,336,140
เจ้าหนี้อื่น	7,039,796	7,039,796	7,039,796	7,039,796	7,039,796	7,039,796	7,039,796
เงินรับล่วงหน้าค้าขายสินค้า	63,953,965	63,953,965	63,953,965	63,953,965	63,953,965	63,953,965	63,953,965
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	61,328,781	61,328,781	61,328,781	61,328,781	61,328,781	61,328,781	61,328,781
ดอกเบี้ยกู้ยืมระหว่างกันค้างจ่าย	-	-	-	-	-	-	-
ดอกเบี้ยค้างชำระถึงกำหนดใน 1 ปี	-	-	-	-	-	-	-
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดใน 1 ปี	-	-	-	-	-	-	-
ประมาณการผลประโยชน์พนักงานระยะสั้น	23,704,861	23,704,861	23,704,861	23,704,861	23,704,861	23,704,861	23,704,861
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	35,007,402	35,007,402	35,007,402	35,007,402	35,007,402	35,007,402	35,007,402
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>1,728,440,983</b>	<b>1,810,153,274</b>	<b>1,889,983,195</b>	<b>1,987,950,272</b>	<b>2,096,965,002</b>	<b>2,111,124,558</b>	<b>2,213,741,330</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>							
รายการรอรับรู้	179,804,909	179,804,909	179,804,909	179,804,909	179,804,909	179,804,909	179,804,909
เงินค้ำประกันส่งคลัง	12,450,000	12,450,000	12,450,000	12,450,000	12,450,000	12,450,000	12,450,000
โบนัสค้างจ่าย	76,418,943	76,418,943	76,418,943	76,418,943	76,418,943	76,418,943	76,418,943
ดอกเบี้ยค้างจ่ายระยะยาว	-	-	-	-	-	-	-
เงินกู้ระยะยาว	374,523,676	374,523,676	374,523,676	374,523,676	374,523,676	374,523,676	374,523,676
เงินกู้เครื่องจักรใหม่	8,000,000	-	32,000,000	24,000,000	16,000,000	8,000,000	-
ประมาณการผลประโยชน์พนักงานระยะยาว	236,136,832	236,136,832	236,136,832	236,136,832	236,136,832	236,136,832	236,136,832
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	122,195,719	122,195,719	122,195,719	122,195,719	122,195,719	122,195,719	122,195,719
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>1,009,530,078</b>	<b>1,001,530,078</b>	<b>1,033,530,078</b>	<b>1,025,530,078</b>	<b>1,017,530,078</b>	<b>1,009,530,078</b>	<b>1,001,530,078</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>2,737,971,061</b>	<b>2,811,683,352</b>	<b>2,923,513,273</b>	<b>3,013,480,350</b>	<b>3,114,495,080</b>	<b>3,120,654,636</b>	<b>3,215,271,408</b>
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>							
ทุนประเดิม	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
ทุนรับโอน	10,319,839	10,319,839	10,319,839	10,319,839	10,319,839	10,319,839	10,319,839
ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์	1,606,776,261	1,606,776,261	1,606,776,261	1,606,776,261	1,606,776,261	1,606,776,261	1,606,776,261
เงินทุนสวัสดิการ	10,871,703	10,871,703	10,871,703	10,871,703	10,871,703	10,871,703	10,871,703
สำรองตามกฎหมาย	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
สำรองธรรมดา	470,182,577	470,182,577	470,182,577	470,182,577	470,182,577	470,182,577	470,182,577
สำรองบำรุงสวัสดิภาพ	8,736,388	8,736,388	8,736,388	8,736,388	8,736,388	8,736,388	8,736,388
สำรองโครงการปลูกสวนป่า	888,082,498	888,082,498	888,082,498	888,082,498	888,082,498	888,082,498	888,082,498
กำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร	5,021,037,614	5,327,360,574	5,627,714,385	5,915,794,913	6,186,672,470	6,540,506,820	6,874,826,300
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>8,046,006,880</b>	<b>8,352,329,840</b>	<b>8,652,683,651</b>	<b>8,940,764,179</b>	<b>9,211,641,736</b>	<b>9,565,476,086</b>	<b>9,899,795,566</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>10,783,977,941</b>	<b>11,164,013,192</b>	<b>11,576,196,924</b>	<b>11,954,244,529</b>	<b>12,326,136,816</b>	<b>12,686,130,722</b>	<b>13,115,066,974</b>



งบแสดงสถานะทางการเงิน

(หน่วย: บาท)	2574	2575	2576	2577	2578	2579
<b>สินทรัพย์</b>						
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>						
เงินสด	-	-	-	-	-	-
ลูกหนี้การค้า-สุทธิ	109,019,425	109,019,425	109,019,425	109,019,425	109,019,425	109,019,425
สินค้าคงเหลือ-สุทธิ	1,951,122,250	1,951,122,250	1,951,122,250	1,951,122,250	1,951,122,250	1,951,122,250
พัสดुकงเหลือสุทธิ	35,460,832	35,460,832	35,460,832	35,460,832	35,460,832	35,460,832
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	33,827,927	33,827,927	33,827,927	33,827,927	33,827,927	33,827,927
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	2,129,430,434	2,129,430,434	2,129,430,434	2,129,430,434	2,129,430,434	2,129,430,434
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>						
เงินลงทุนในบริษัทร่วมและย่อย	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	14,125,626	14,125,626	14,125,626	14,125,626	14,125,626	14,125,626
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	3,489,500,395	3,485,311,330	3,481,122,266	3,476,933,201	3,472,744,136	3,468,555,071
เงินลงทุนสวนป่า	7,817,405,789	8,251,284,414	8,707,922,575	9,137,247,273	9,554,605,083	9,964,313,578
สินทรัพย์โรงเลื่อยใหม่	80,000,000	72,000,000	64,000,000	56,000,000	48,000,000	80,000,000
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	23,659,477	23,659,477	23,659,477	23,659,477	23,659,477	23,659,477
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	11,428,191,287	11,849,880,847	12,294,329,942	12,711,465,576	13,116,634,321	13,554,153,752
รวมสินทรัพย์	13,557,621,721	13,979,311,281	14,423,760,376	14,840,896,010	15,246,064,755	15,683,584,185
<b>หนี้สิน</b>						
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>						
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน	1,891,707,251	1,932,771,046	2,045,340,487	2,144,261,560	2,303,181,836	2,437,183,374
เจ้าหนี้การค้า	140,336,140	140,336,140	140,336,140	140,336,140	140,336,140	140,336,140
เจ้าหนี้อื่น	7,039,796	7,039,796	7,039,796	7,039,796	7,039,796	7,039,796
เงินรับล่วงหน้าค้าขายสินค้า	63,953,965	63,953,965	63,953,965	63,953,965	63,953,965	63,953,965
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	61,328,781	61,328,781	61,328,781	61,328,781	61,328,781	61,328,781
ดอกเบี้ยกู้ยืมระหว่างกันค้างจ่าย	-	-	-	-	-	-
ดอกเบี้ยค้างชำระถึงกำหนดใน 1 ปี	-	-	-	-	-	-
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดใน 1 ปี	-	-	-	-	-	-
ประมาณการผลประโยชน์พนักงานระยะสั้น	23,704,861	23,704,861	23,704,861	23,704,861	23,704,861	23,704,861
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	35,007,402	35,007,402	35,007,402	35,007,402	35,007,402	35,007,402
รวมหนี้สินหมุนเวียน	2,223,078,195	2,264,141,990	2,376,711,432	2,475,632,505	2,634,552,780	2,768,554,318
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>						
รายการรอรับรู้	179,804,909	179,804,909	179,804,909	179,804,909	179,804,909	179,804,909
เงินค้ำนำส่งคลัง	12,450,000	12,450,000	12,450,000	12,450,000	12,450,000	12,450,000
โบนัสค้างจ่าย	76,418,943	76,418,943	76,418,943	76,418,943	76,418,943	76,418,943
ดอกเบี้ยค้างจ่ายระยะยาว	-	-	-	-	-	-
เงินกู้ระยะยาว	374,523,676	374,523,676	374,523,676	374,523,676	374,523,676	374,523,676
เงินกู้เครื่องจักรใหม่	32,000,000	24,000,000	16,000,000	8,000,000	-	32,000,000
ประมาณการผลประโยชน์พนักงานระยะยาว	236,136,832	236,136,832	236,136,832	236,136,832	236,136,832	236,136,832
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	122,195,719	122,195,719	122,195,719	122,195,719	122,195,719	122,195,719
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	1,033,530,078	1,025,530,078	1,017,530,078	1,009,530,078	1,001,530,078	1,033,530,078
รวมหนี้สิน	3,256,608,274	3,289,672,068	3,394,241,510	3,485,162,583	3,636,082,858	3,802,084,396
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>						
ทุนประเดิม	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
ทุนรับโอน	10,319,839	10,319,839	10,319,839	10,319,839	10,319,839	10,319,839
ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์	1,606,776,261	1,606,776,261	1,606,776,261	1,606,776,261	1,606,776,261	1,606,776,261
เงินทุนสวัสดิการ	10,871,703	10,871,703	10,871,703	10,871,703	10,871,703	10,871,703
สำรองตามกฎหมาย	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
สำรองธรรมดา	470,182,577	470,182,577	470,182,577	470,182,577	470,182,577	470,182,577
สำรองบำรุงสวัสดิภาพ	8,736,388	8,736,388	8,736,388	8,736,388	8,736,388	8,736,388
สำรองโครงการปลูกสวนป่า	888,082,498	888,082,498	888,082,498	888,082,498	888,082,498	888,082,498
กำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร	7,276,044,181	7,664,669,947	8,004,549,600	8,330,764,161	8,585,012,631	8,856,530,523
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	10,301,013,447	10,689,639,213	11,029,518,866	11,355,733,427	11,609,981,897	11,881,499,789
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	13,557,621,721	13,979,311,281	14,423,760,376	14,840,896,010	15,246,064,755	15,683,584,185



**งบแสดงสถานะทางการเงิน**

(หน่วย: บาท)	2580	2581	2582	2583	2584	2585
<b>สินทรัพย์</b>						
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>						
เงินสด	-	-	-	-	-	-
ลูกหนี้การค้า-สุทธิ	109,019,425	109,019,425	109,019,425	109,019,425	109,019,425	109,019,425
สินค้าคงเหลือ-สุทธิ	1,951,122,250	1,951,122,250	1,951,122,250	1,951,122,250	1,951,122,250	1,951,122,250
พัสดุคงเหลือสุทธิ	35,460,832	35,460,832	35,460,832	35,460,832	35,460,832	35,460,832
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	33,827,927	33,827,927	33,827,927	33,827,927	33,827,927	33,827,927
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>2,129,430,434</b>	<b>2,129,430,434</b>	<b>2,129,430,434</b>	<b>2,129,430,434</b>	<b>2,129,430,434</b>	<b>2,129,430,434</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>						
เงินลงทุนในบริษัทร่วมและย่อย	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	14,125,626	14,125,626	14,125,626	14,125,626	14,125,626	14,125,626
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สุทธิ	3,464,366,006	3,460,176,941	3,455,987,876	3,451,798,811	3,447,609,746	3,443,420,681
เงินลงทุนสวนป่า	10,370,237,787	10,790,002,247	11,191,802,661	11,574,716,256	11,966,667,166	12,347,673,169
สินทรัพย์โรงเลื่อยใหม่	72,000,000	64,000,000	56,000,000	48,000,000	40,000,000	32,000,000
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	23,659,477	23,659,477	23,659,477	23,659,477	23,659,477	23,659,477
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>13,947,888,896</b>	<b>14,355,464,290</b>	<b>14,745,075,639</b>	<b>15,115,800,170</b>	<b>15,495,562,015</b>	<b>15,864,378,952</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>16,077,319,329</b>	<b>16,484,894,724</b>	<b>16,874,506,073</b>	<b>17,245,230,603</b>	<b>17,624,992,448</b>	<b>17,993,809,386</b>
<b>หนี้สิน</b>						
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>						
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน	2,564,080,051	2,698,246,401	2,839,702,778	2,972,177,453	3,085,688,873	3,155,322,356
เจ้าหนี้การค้า	140,336,140	140,336,140	140,336,140	140,336,140	140,336,140	140,336,140
เจ้าหนี้อื่น	7,039,796	7,039,796	7,039,796	7,039,796	7,039,796	7,039,796
เงินรับล่วงหน้าค้าขายสินค้า	63,953,965	63,953,965	63,953,965	63,953,965	63,953,965	63,953,965
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	61,328,781	61,328,781	61,328,781	61,328,781	61,328,781	61,328,781
ดอกเบี้ยกู้ยืมระหว่างกันค้างจ่าย	-	-	-	-	-	-
ดอกเบี้ยค้างชำระถึงกำหนดใน 1 ปี	-	-	-	-	-	-
เงินกู้ยืมระยะยาวถึงกำหนดใน 1 ปี	-	-	-	-	-	-
ประมาณการผลประโยชน์พนักงานระยะสั้น	23,704,861	23,704,861	23,704,861	23,704,861	23,704,861	23,704,861
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	35,007,402	35,007,402	35,007,402	35,007,402	35,007,402	35,007,402
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>2,895,450,995</b>	<b>3,029,617,346</b>	<b>3,171,073,723</b>	<b>3,303,548,397</b>	<b>3,417,059,817</b>	<b>3,486,693,301</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>						
รายการรอรับรู้	179,804,909	179,804,909	179,804,909	179,804,909	179,804,909	179,804,909
เงินค้ำนำส่งคลัง	12,450,000	12,450,000	12,450,000	12,450,000	12,450,000	12,450,000
โบนัสค้างจ่าย	76,418,943	76,418,943	76,418,943	76,418,943	76,418,943	76,418,943
ดอกเบี้ยค้างจ่ายระยะยาว	-	-	-	-	-	-
เงินกู้ระยะยาว	374,523,676	374,523,676	374,523,676	374,523,676	374,523,676	374,523,676
เงินกู้เครื่องจักรใหม่	24,000,000	16,000,000	8,000,000	-	-	-
ประมาณการผลประโยชน์พนักงานระยะยาว	236,136,832	236,136,832	236,136,832	236,136,832	236,136,832	236,136,832
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	122,195,719	122,195,719	122,195,719	122,195,719	122,195,719	122,195,719
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>1,025,530,078</b>	<b>1,017,530,078</b>	<b>1,009,530,078</b>	<b>1,001,530,078</b>	<b>1,001,530,078</b>	<b>1,001,530,078</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>3,920,981,074</b>	<b>4,047,147,424</b>	<b>4,180,603,801</b>	<b>4,305,078,475</b>	<b>4,418,589,895</b>	<b>4,488,223,379</b>
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>						
ทุนประเดิม	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
ทุนรับโอน	10,319,839	10,319,839	10,319,839	10,319,839	10,319,839	10,319,839
ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์	1,606,776,261	1,606,776,261	1,606,776,261	1,606,776,261	1,606,776,261	1,606,776,261
เงินทุนสวัสดิการ	10,871,703	10,871,703	10,871,703	10,871,703	10,871,703	10,871,703
สำรองตามกฎหมาย	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
สำรองธรรมดา	470,182,577	470,182,577	470,182,577	470,182,577	470,182,577	470,182,577
สำรองบำรุงสวัสดิภาพ	8,736,388	8,736,388	8,736,388	8,736,388	8,736,388	8,736,388
สำรองโครงการปลูกสวนป่า	888,082,498	888,082,498	888,082,498	888,082,498	888,082,498	888,082,498
กำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร	9,131,368,990	9,412,778,034	9,668,933,007	9,915,182,862	10,181,433,287	10,480,616,741
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>12,156,338,256</b>	<b>12,437,747,300</b>	<b>12,693,902,272</b>	<b>12,940,152,128</b>	<b>13,206,402,553</b>	<b>13,505,586,007</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>16,077,319,329</b>	<b>16,484,894,724</b>	<b>16,874,506,073</b>	<b>17,245,230,603</b>	<b>17,624,992,448</b>	<b>17,993,809,386</b>





## ส่วนที่ 5 แผนโครงสร้างองค์กรและนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

รายงานการศึกษาโครงสร้างองค์กรและนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฉบับนี้ จะศึกษาถึงโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและแผนบุคลากรที่รองรับยุทธศาสตร์ตามที่คณะที่ปรึกษาได้นำเสนอรายละเอียดในส่วนที่ 6 ซึ่งการศึกษาแผนโครงสร้างองค์กรและนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะที่ปรึกษาใช้รูปแบบการศึกษาดังนี้

1. การศึกษาเชิงเอกสาร (Documentary Study) จากข้อมูลที่ได้รับมาจากองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)
2. การศึกษาจากผลการระดมความคิดเห็นผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางของ อ.อ.ป.
3. การศึกษาจากผลการประชุมย่อย เพื่อรับทราบปัญหาและข้อมูลเบื้องต้นจากบุคลากรของ อ.อ.ป.
4. การศึกษาจากการเยี่ยมชมและศึกษาการดำเนินงาน ณ โรงงานผลิตภัณฑ์ไม้บางโพ เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2556
5. การศึกษาจากการเยี่ยมชมและศึกษาการดำเนินงาน ณ สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ และสวนป่าทุ่งเกวียน รวมทั้งโรงเลื่อยแม่เกาะ และสวนป่าแม่มาย จังหวัดลำปาง เมื่อวันที่ 6 – 7 พฤศจิกายน พ.ศ. 2556

กรอบการวิเคราะห์ในส่วนนี้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การศึกษาโครงสร้างองค์กร อ.อ.ป. ในปัจจุบัน สามารถแบ่งหัวข้อได้ดังนี้

- 1.1. ความซับซ้อนทางโครงสร้าง (Complexity)
  - 1.1.1. การแจกแจงงานตามแนวนอน
  - 1.1.2. การแจกแจงงานตามแนวตั้ง
  - 1.1.3. การแจกแจงงานตามพื้นที่
- 1.2. ความเป็นทางการ (Formalization)
- 1.3. การรวมหรือการกระจายอำนาจในองค์กร

ส่วนที่ 2 การศึกษาข้อมูลกำลังคน หรือบุคลากรของ อ.อ.ป.

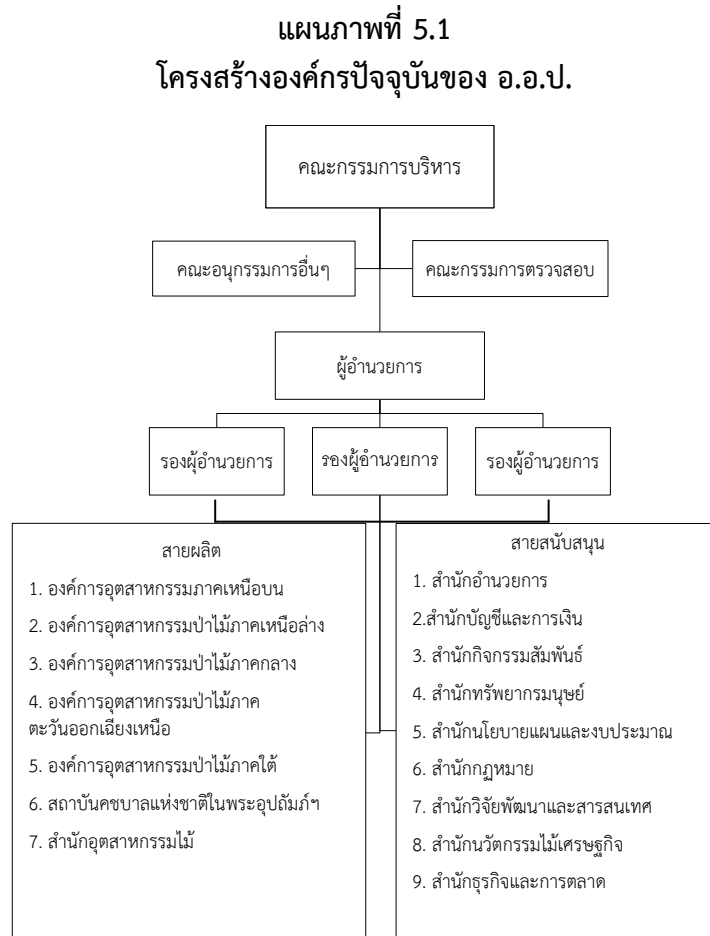
- 2.1. ข้อมูลโครงสร้างของกำลังคน
- 2.2. ข้อมูลเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของกำลังคน
- 2.3. ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กร
- 2.4. ข้อมูลด้านอื่นๆ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอโครงสร้างองค์กรใหม่และแผนบุคลากร



## 1. ผลการศึกษาโครงสร้างองค์กร อ.อ.ป. ในปัจจุบัน

โครงสร้างองค์กรปัจจุบันของ อ.อ.ป. สามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 5.1 ต่อไปนี้



ที่มา ดัดแปลงจากรายงานภาพรวม อ.อ.ป. เสนอ รมว.วิเชษฐ์ เกษมทองศรี 7 ส.ค. พ.ศ. 2556 และ ศูนย์สารสนเทศกรมป่าไม้

จากแผนภาพที่ 5.1 แสดงให้เห็นโครงสร้างองค์กรของ อ.อ.ป. ในปัจจุบันที่พบว่า แบ่งออกเป็น 2 สายงาน ได้แก่ สายงานผลิต และสายงานสนับสนุน ซึ่งหากพิจารณาจากคำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ที่ 103/2556 เรื่อง ปรับปรุงการกำหนดกลุ่มงานและสายงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้พบว่า อ.อ.ป. แบ่งกลุ่มงานออกเป็น 3 กลุ่มงาน และ 12 สายงาน ดังนี้

กลุ่มงานธุรกิจหลัก ประกอบด้วย 3 สายงาน ได้แก่ สายงานสวนป่า สายงานอุตสาหกรรม และสายงานอนุรักษ์และบริหารช้าง

กลุ่มงานวิชาชีพเฉพาะ ประกอบด้วย 2 สายงาน ได้แก่ สายงานบัญชี และสายงานกฎหมาย

กลุ่มงานสนับสนุน ประกอบไปด้วย 7 สายงาน ได้แก่ สายงานบริหารทั่วไป สายงานแผนงานและงบประมาณ สายงานทรัพยากรมนุษย์ สายงานสารสนเทศ สายงานกิจกรรมสัมพันธ์/การท่องเที่ยว สายงานช่าง/จักรกล และสายงานการตลาด

สำหรับการพิจารณาบทบาทและหน้าที่ของแต่ละสำนักนั้น คณะที่ปรึกษาพบว่า สำนักที่มีบทบาทและหน้าที่ทับซ้อนกันได้แก่ สำนักธุรกิจและการตลาด สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ สำนักนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ และสำนักอุตสาหกรรมไม้ (อ.อ.ป.ภาค) ซึ่งหน้าที่ทับซ้อนกันของแต่ละสำนักมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. หน้าที่เกี่ยวกับการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมด้านสวนป่า ชีวมวล และผลิตภัณฑ์ไม้เศรษฐกิจ กล่าวคือ หน้าที่ดังกล่าวถูกระบุอยู่ในภารกิจของ 2 สำนัก ดังนี้

1.1. สำนักวิจัยและพัฒนาสารสนเทศ ได้แก่ การกำกับดูแลและบริหารจัดการงานวิจัยและพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นเพื่อสนับสนุนกิจการ อ.อ.ป. การประสานความร่วมมือเกี่ยวกับงานวิจัยพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับสถาบันของรัฐ เอกชนตามภารกิจของ อ.อ.ป. และการเสนอแนวทางปรับปรุงงานด้านอุตสาหกรรมป่าไม้ให้เป็นหน่วยงานที่มีนวัตกรรมตอบสนองต่อการบริหารทรัพยากรป่าไม้ในเชิงรุก

1.2. สำนักนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ ได้แก่ การสนับสนุนการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ด้านไม้เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และชีวมวล เพื่อเป็นกลไกในการพัฒนา อ.อ.ป. ให้เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและระดับนานาชาติ การส่งเสริมสนับสนุน และแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ ด้านไม้เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและชีวมวลเพื่อพัฒนาศักยภาพทรัพยากรที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และสร้างงานสร้างรายได้ การดำเนินการด้านการศึกษาพัฒนา โครงการนวัตกรรมด้านไม้เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและชีวมวล การประสานงานและทำความเข้าใจกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทำให้สามารถดำเนินการได้ในทางปฏิบัติ รวมทั้งการประสานดำเนินการ และร่วมมือทางด้านวิชาการ

2. หน้าที่เกี่ยวกับการตลาด พบว่า หน้าที่ดังกล่าวถูกระบุอยู่ในภารกิจของ 2 สำนัก ดังนี้

2.1. สำนักวิจัยและพัฒนาสารสนเทศ ได้แก่ การวางแผนสนับสนุนด้านการตลาดเกี่ยวกับสวนป่าเศรษฐกิจตามนโยบายของรัฐบาล และการสำรวจความต้องการของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการไม้เศรษฐกิจ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดทำสัญญาส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ การส่งเสริมตลาดการรับประกันความเสี่ยงด้านราคาให้กับเกษตรกร

2.2. สำนักธุรกิจและการตลาด ได้แก่ การบริหารจัดการงานด้านการตลาดของ อ.อ.ป. การจัดทำแผนงานการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การสนับสนุนการขาย การวางระบบการจัดจำหน่าย การจัดแสดงสินค้า การเผยแพร่ผลผลิต การเปิดตลาดใหม่ในงานการตลาด การดำเนินการศึกษาพัฒนาตลาดกลาง ตลอดจนบริหารจัดการคลังสินค้า การกำหนดราคากลางสินค้าและผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. การบริหารจัดการงานแสดงสินค้า Road Show เผยแพร่ผลิตภัณฑ์และผลงานที่เกี่ยวข้องกับไม้หรือผลผลิตที่มาจากไม้

3. หน้าที่เกี่ยวกับการลงทุน การผลิตและพัฒนาธุรกิจ พบว่า หน้าที่ดังกล่าวถูกระบุอยู่ในภารกิจของ 2 สำนัก ดังนี้

3.1. สำนักวิจัยและพัฒนาสารสนเทศ ได้แก่ การกำหนดแผนงานมาตรการในด้านการปรับปรุงระบบบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้ และเร่งรัดในเชิงพาณิชย์ การตรวจสอบ วิเคราะห์ ศึกษากรองงานด้านการทำไม้ ด้านสวนป่า และด้านอุตสาหกรรมไม้ เพื่อเสนอ อ.อ.ป. พิจารณาสั่งการ



3.2. สำนักอุตสาหกรรมไม้ (อ.อ.ป. ภาค) ได้แก่ การวางแผนการลงทุนและบริหารจัดการเพื่อการแปรรูปผลผลิตจากไม้ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการพัฒนาผลผลิต ผลิตภัณฑ์ ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการผลิต / ผลการผลิตสากล ตรงกับความต้องการของตลาด การผลิต / จัดหาผลิตภัณฑ์จากไม้และเฟอร์นิเจอร์ เพื่อจำหน่ายในประเทศและต่างประเทศ การพัฒนาชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์บ้านไม้เพื่อการจำหน่าย การรับบริการแปรรูปไม้ อบ อัดน้ำยา ไซ ตกแต่ง และพัฒนาเทคโนโลยีและรักษาเยื่อไม้

ทั้งนี้คณะที่ปรึกษาได้แบ่งการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรปัจจุบันของ อ.อ.ป. ออกเป็น 3 องค์ประกอบดังรายละเอียดต่อไปนี้

**1.1 ความซับซ้อนทางโครงสร้าง (Complexity)** คือ อัตราการแจกแจงหน้าที่ในองค์กรซึ่งสามารถแยกพิจารณาได้ 3 ลักษณะดังรายละเอียดต่อไปนี้

**1.1.1 การแจกแจงงานตามแนวนอน (Horizontal Differentiation)** พบว่า อ.อ.ป. มีรูปแบบโครงสร้างองค์กรตามพื้นที่ (Geography) ด้วยการแบ่งโครงสร้างองค์กรไปตามภูมิภาคของประเทศ ซึ่งการจัดโครงสร้างดังกล่าวแสดงให้เห็นถึง การให้ความสำคัญกับท้องที่ เนื่องจาก อ.อ.ป. เป็นองค์กรที่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรป่าไม้ที่กระจายไปยังภูมิภาคต่างๆ ของประเทศ เป็นวัตถุประสงค์ในการสร้างรายได้ และจากการจัดโครงสร้างองค์กรดังกล่าวยังแสดงให้เห็นถึงบุคลากรของ อ.อ.ป. ที่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) อันได้แก่ การปลูกสร้างสวนป่าในแต่ละพื้นที่ ดังจะเห็นได้จาก คำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ที่ 36/2557 เรื่อง กำหนดส่วนงานและหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป. ภาค) ที่ระบุส่วนงาน อ.อ.ป. ภาค ออกเป็น ส่วนบริหารจัดการสวนป่าและผลผลิต นอกจากนี้การออกแบบโครงสร้างองค์กรดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพันธกิจของ อ.อ.ป. ได้แก่ “เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน”

หากพิจารณาโครงสร้างองค์กรเพิ่มเติมจะพบว่า มีการแบ่งงานตามแผนงาน (Departmentation) ตามความสามารถของแต่ละบุคคล และจากการกำหนดบทบาทและหน้าที่ในส่วนของสายงานผลิตจะพบว่า ลักษณะการทำงานไม่แตกต่างกันมากนัก เนื่องจากบุคลากรที่ทำงานในสายงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีพื้นฐานความรู้ด้านการจัดการสวนป่าและผลผลิตอยู่แล้ว รวมทั้งบุคลากรของ อ.อ.ป. ส่วนใหญ่ร้อยละ 40 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เพราะฉะนั้นหากพิจารณาจากการแจกแจงงานตามแนวนอนพบว่า อ.อ.ป. เป็นองค์กรที่ไม่ซับซ้อนมากนัก ซึ่งส่งผลต่อการติดต่อประสานงาน และควบคุมสั่งงานต่างๆ ไม่ยุ่งยากซับซ้อนจนเกินควร อย่างไรก็ตามความซับซ้อนเชิงโครงสร้างยังจำเป็นต้องคำนึงถึงการแจกแจงงานตามแนวดิ่ง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**1.1.2 การแจกแจงงานตามแนวดิ่ง (Vertical Differentiation)** พบว่า โครงสร้างการบริหารงานของ อ.อ.ป. แบ่งออกเป็น 7 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 ผู้อำนวยการ

ระดับที่ 2 รองผู้อำนวยการ

ระดับที่ 3 ผู้อำนวยการสำนักงาน

ระดับที่ 4 หัวหน้าฝ่าย



ระดับที่ 5 หัวหน้าส่วน/ผู้จัดการ

ระดับที่ 6 หัวหน้างาน

ระดับที่ 7 พนักงาน

ปัจจุบัน อ.อ.ป. มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 1,588 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 15 สิงหาคม พ.ศ. 2556) ถือว่าเป็นองค์กรที่มีขนาดกลาง และมีการแจกแจงงานตามแนวนอนที่ไม่ซับซ้อนมากนัก ขณะที่การแจกแจงงานตามแนวดิ่ง จะพิจารณาจากช่วงของการควบคุม (Span of Control) ของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังนี้

จำนวนลำดับชั้นของการบังคับบัญชา

1 (ผ.อ. ระดับ 11)

2 (รอง ผ.อ. ระดับ 10)

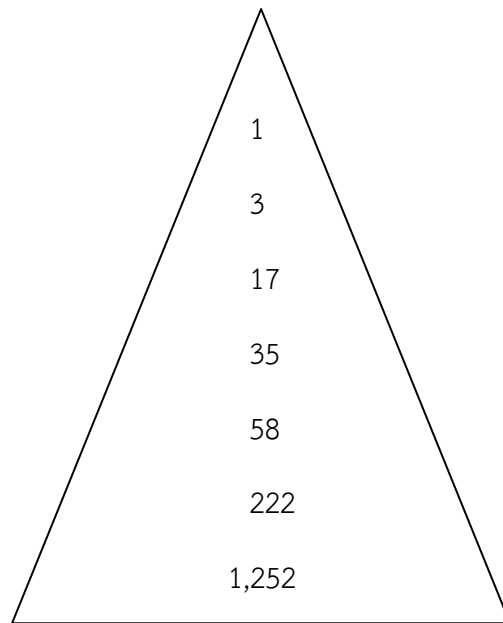
3 (ผอ. สำนักระดับ 9)

4 (หัวหน้าฝ่ายระดับ 8)

5 (หัวหน้าส่วนระดับ 7/ผู้จัดการระดับ 7)

6 (หัวหน้างานระดับ 5-6)

7 (พนักงาน)



(ดัดแปลงมาจาก: Robbins, Stephen, 1987)

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นได้ว่า อ.อ.ป. ใช้ช่วงการควบคุม 2-6 คน ทำให้ อ.อ.ป. มีสายการบังคับบัญชา (Number of Hierarchical Levels) ที่ค่อนข้างสูง มีระดับชั้นการทำงานที่มากเกินไป ซึ่งคณะที่ปรึกษาเห็นว่า ลำดับการบังคับบัญชาของ อ.อ.ป. ไม่ควรซับซ้อน เนื่องจากหากจำนวนลำดับชั้นการบังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้นเท่าไร แสดงว่ามีผู้บริหารในองค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการติดต่อสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพจะเป็นไปได้ยาก เพราะโอกาสที่ข้อมูลมีการบิดเบือนจะเกิดสูงมาก และยังทำให้ฝ่ายบริหารสูงสุดขององค์กรเข้าไปควบคุมสั่งการการปฏิบัติงานของระดับล่างได้ยากยิ่งขึ้น รวมทั้งการที่หัวหน้ามีจำนวนมาก แต่มีพนักงานซึ่งอยู่ใต้การบังคับบัญชาน้อย ความใกล้ชิดกันของหัวหน้าและลูกน้อง มีแนวโน้มทำให้หัวหน้าเกี่ยวข้องกับการทำงานของลูกน้องมากเกินไป และเกิดความเกรงใจกันมาก ซึ่งจะครอบงำความคิดของลูกน้องในการเสนอความคิดเห็น และพัฒนาวิธีการในการทำงาน และยังอาจเกิดปัญหาในเรื่องการประสานงาน และการคมนาคมอาจจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ตลอดจนการพิจารณา ตัดสินใจ และอนุมัติ จะเกิดความล่าช้า เพราะต้องผ่านการพิจารณา และกลั่นกรองจากหัวหน้าในทุก ๆ ระดับ จะส่งผลมากต่อองค์กรที่ไม่มีการกระจายอำนาจ (Empowerment) รวมถึงจะเกิดพฤติกรรมการทำงานที่เน้นการประชุมกันมากกว่าการทำงาน เนื่องจากเอาเวลาส่วนใหญ่ไปใช้ในการประชุมถกเถียงกันในเวลาที่ผู้บริหารระดับต่างๆกว่าจะได้ข้อยุติก็อาจจะไม่ทันการต่อการสั่งการได้ ซึ่งจะเกิดการสูญเสียทรัพยากรทางบุคคลโดยใช้เหตุ

- **1.1.3 การแจกแจงงานตามพื้นที่ (Spatial Differentiation)** พบว่า อ.อ.ป. เป็นองค์กรที่มีสาขาอยู่ตามภูมิภาค ซึ่งหากพิจารณาโครงสร้างองค์กรในแต่ละพื้นที่จะเห็นว่า มีผู้อำนวยการสำนัก (ระดับ 8-9) เป็นผู้รับผิดชอบ มีหัวหน้าฝ่ายจัดการสวนป่า (ระดับ 7-8) และหัวหน้าฝ่ายจัดการผลผลิต (ระดับ 7-8) ปฏิบัติงานตามผู้อำนวยการสำนักมอบหมาย โดยการกำหนดส่วนงานและบทบาทหน้าที่ของ อ.อ.ป. ในแต่ละภาค แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างองค์กรของ อ.อ.ป. ที่ไม่ซับซ้อนมากนัก และเป็นโครงสร้างที่เน้นการดำเนินธุรกิจด้านสวนป่า ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจเดิมของ อ.อ.ป. แต่อย่างไรก็ตามการแจกแจงโครงสร้างตามพื้นที่ จะทำให้พนักงานในองค์การขาดโอกาสในการเรียนรู้และฝึกความชำนาญในเนื้องานด้านอื่นๆ นอกจากนี้ อาจทำให้การประสานงานของแต่ละหน่วยงานจะเกิดขึ้นยาก เพราะต่างฝ่ายต่างแข่งขันกัน ในลักษณะงานที่คล้ายกันตามพื้นที่

**1.2. ความเป็นทางการ (Formalization)** เนื่องจาก อ.อ.ป. เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ซึ่งอยู่ในสังกัดของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทำให้ อ.อ.ป. เป็นองค์กรที่มีความเป็นทางการสูง ดังจะเห็นได้จาก มีการระบุอำนาจหน้าที่สำหรับตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงลำดับสายการบังคับบัญชา อาทิ ข้อบังคับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม่ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบส่วนงานของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2556 เป็นต้น โดยลักษณะความเป็นทางการในรูปแบบราชการที่มีการบังคับใช้ระเบียบข้อบังคับ ทำให้องค์กรขาดความยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงานที่ต้องให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้ความเป็นทางการที่ถูกสร้างขึ้นมาจากระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กรภาครัฐ หรือแม้กระทั่งภาคเอกชน อ.อ.ป. ก็เช่นเดียวกัน ที่นอกจากจะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่มากแล้ว ยังมีระเบียบ วิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่มากเช่นกัน ดังนั้นการแก้ไข หรือออกระเบียบใหม่ ในการทำงาน จึงจำเป็นต้องมีช่องว่างที่ไม่เป็นทางการพอสมควร เช่น การประชุมหารือในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาจไม่ต้องเป็นไปในรูปแบบที่เป็นทางการมากเกินไป อาจจะเป็นการเสวนา โต๊ะกลม ที่ให้ทุก ๆ ฝ่ายมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนกันมากกว่า เป็นต้น

**1.3. การรวมหรือการกระจายอำนาจในองค์กร (Centralization)** จากการพิจารณาถึงความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กรของ อ.อ.ป. จะเห็นได้ว่า อ.อ.ป. เป็นองค์กรที่มีลักษณะแบบการรวมอำนาจ เนื่องจาก อ.อ.ป. เป็นองค์กรขนาดกลาง (อ้างอิงจาก อัมพร อารังลักษณ์, 2553) มีสายการบังคับบัญชา (Number of Hierarchical Levels) ที่ค่อนข้างสูง ทำให้มีระดับชั้นการทำงานที่มากเกินไป อีกทั้งมีความเป็นทางการค่อนข้างสูง เนื่องจากเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ทำให้กระบวนการตัดสินใจ หรืออนุมัติค่อนข้างล่าช้า อย่างไรก็ตามคณะที่ปรึกษาพบว่า แนวทางที่ อ.อ.ป. ดำเนินการเพื่อกระจายอำนาจได้แก่ การกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ในการสรรหา การบรรจุ และการแต่งตั้งบุคคล การเลื่อนขั้นเงินเดือน การพ้นจากตำแหน่งและการถอดถอน หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานจากคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2556 ที่พบว่า สัดส่วนระหว่างหัวหน้างานและพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น พนักงานสามารถประเมินตนเองได้ร้อยละ 20 หรือ 0.2 ขณะที่หัวหน้างานสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสายการบังคับบัญชาได้ร้อยละ 80 หรือ 0.8

โดยทั่วไปแล้ว อำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจ (Power) จะเป็นเรื่องเดียวกัน แต่จะต่างกันตรงที่ใครเป็นคนแต่งตั้งอำนาจนั้นขึ้นมา กล่าวคือ อำนาจหน้าที่ คือ อำนาจโดยชอบธรรมที่ได้รับการมอบหมายส่วนอำนาจ เป็นสิ่งที่บุคคลนั้นสร้างขึ้นเองและครอบงำให้บุคคลอื่นยอมรับเพื่อที่จะปฏิบัติตามตนเอง ซึ่งอาจจะเป็นด้านบวกหรือลบก็ได้ ดังนั้นการกระจายอำนาจในองค์กร จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องพิจารณาให้รอบคอบ เกี่ยวกับการมอบ “อำนาจหน้าที่” มากกว่า “อำนาจ” และจะมอบให้ใคร มีประโยชน์มากน้อยเพียงใด สำหรับ อ.อ.ป. ถือเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดกลาง ซึ่งมีสภาพบรรยากาศ วัฒนธรรมองค์กร

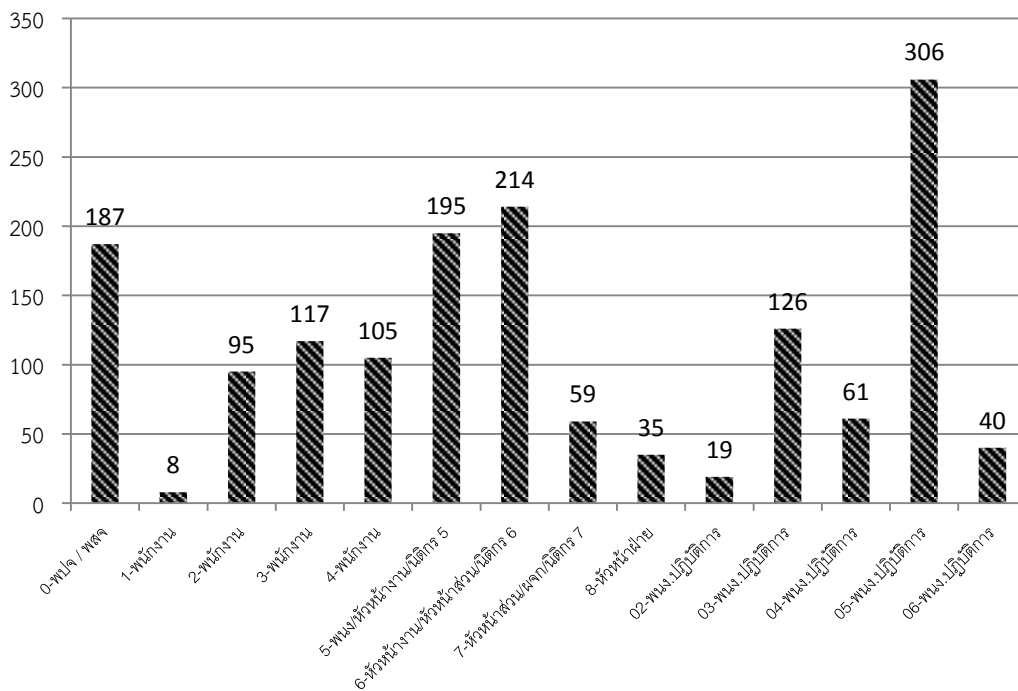
ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และเป้าหมายขององค์กร ที่ต่างกับรัฐวิสาหกิจอื่น กล่าวคือ อ.อ.ป. มีลักษณะงานและความรับผิดชอบในการอนุรักษ์สวนป่าในประเทศ ทำให้บรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร ค่อนข้างไปในทางอนุรักษ์นิยม ส่งผลต่อเนื่องถึงผู้บริหารที่เน้นการรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) ที่ค่อนข้างมาก ดังนั้น หาก อ.อ.ป. จะกำหนดยุทธศาสตร์ใหม่ ให้องค์กรเดินไปในทิศทางที่เป็นอุตสาหกรรมเชิงธุรกิจมากขึ้น จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจ ผ่านการมอบหมายงาน ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ โดยสิ่งแรกที่ต้องมีความเต็มใจที่จะมอบอำนาจในการตัดสินใจ ด้วยความเชื่อมั่นและไว้วางใจ เปิดโอกาสและยอมรับฟังความคิดเห็น กำหนดขอบเขต ความรับผิดชอบ และอนุญาตให้มีการควบคุมงานที่เหมาะสมในแต่ละลำดับชั้น

## 2. การศึกษาข้อมูลกำลังคน หรือบุคลากรของ อ.อ.ป.

### 2.1. ข้อมูลโครงสร้างของกำลังคน

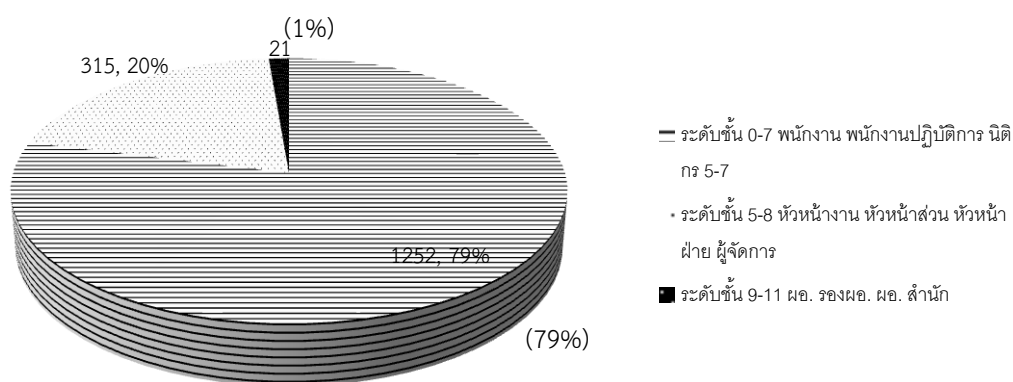
ปัจจุบัน อ.อ.ป. มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 1,588 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 15 สิงหาคม พ.ศ. 2556) ซึ่งจากข้อบังคับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ฉบับที่ 51 ว่าด้วยอัตราตำแหน่ง เงินเดือน และค่าจ้างพนักงานและคนงาน พ.ศ. 2539 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2548 พบว่า อ.อ.ป. แบ่งระดับชั้นของพนักงานออกเป็น 11 ระดับ โดย มีจำนวนประชากรในแต่ละระดับตามแผนภาพที่ 5.2

แผนภาพที่ 5.2  
แสดงจำนวนประชากรจำแนกตามระดับชั้น



จากแผนภาพที่ 5.2 แสดงจำนวนบุคลากรระดับชั้นที่ 0 - 8 (ไม่รวมฝ่ายบริหารระดับชั้นที่ 9 - 11) ของ อ.อ.ป. ซึ่งพบว่า ส่วนใหญ่เป็นพนักงานปฏิบัติการ ระดับ 05 จำนวน 306 คน รองลงมาคือ หัวหน้างาน/หัวหน้าส่วน/นิติกร ระดับ 6 จำนวน 214 คน และถัดมาคือ พนักงาน/หัวหน้างาน/นิติกร ระดับ 5 จำนวน 195 คน ตามลำดับ ทั้งนี้หากจำแนกจำนวนบุคลากรตามกลุ่มระดับชั้นได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (ระดับชั้น 9-11) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (ระดับชั้น 5-8) และกลุ่มพนักงาน (ระดับชั้น 0-7) จะปรากฏดังแผนภาพที่ 5.3 ต่อไปนี้

**แผนภาพที่ 5.3**  
**แสดงจำนวนประชากรจำแนกตามกลุ่มระดับชั้น**

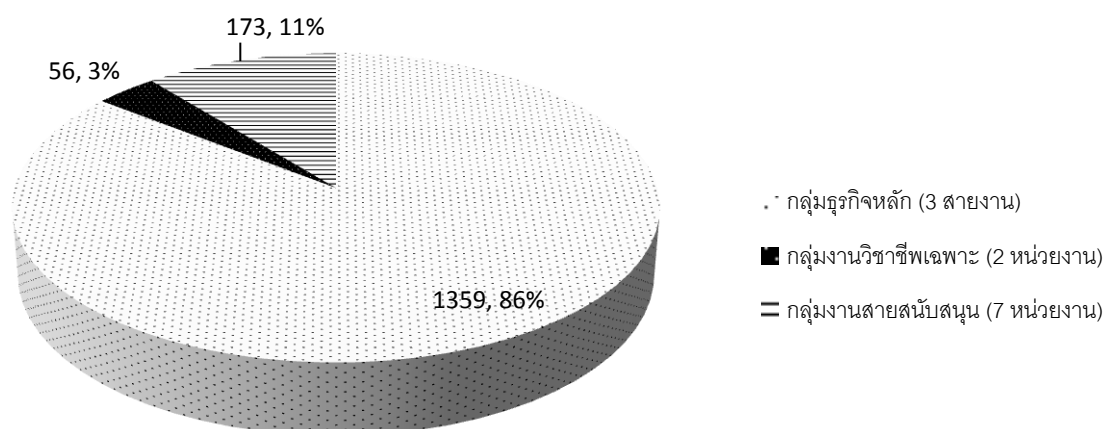


**หมายเหตุ :** ในจำนวนพวง.ระดับชั้น 0-7 เป็นพวง.ปฏิบัติการจำนวน 552 คน และพวง.จำนวน 46 คน

จากแผนภาพที่ 5.3 พบว่า ส่วนใหญ่ประชากรของ อ.อ.ป. เป็นกลุ่มพนักงาน พนักงานปฏิบัติการ และนิติกร 5-7 มีจำนวน 1,252 คน คิดเป็นร้อยละ 79 รองลงมาคือ กลุ่มหัวหน้างาน หัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่าย และผู้จัดการ จำนวน 315 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ส่วนที่เหลือเป็นผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ทั้งนี้หากพิจารณาจากกลุ่มธุรกิจของ อ.อ.ป. ต่อจำนวนพนักงานจะปรากฏดังแผนภาพที่ 5.4 ต่อไปนี้

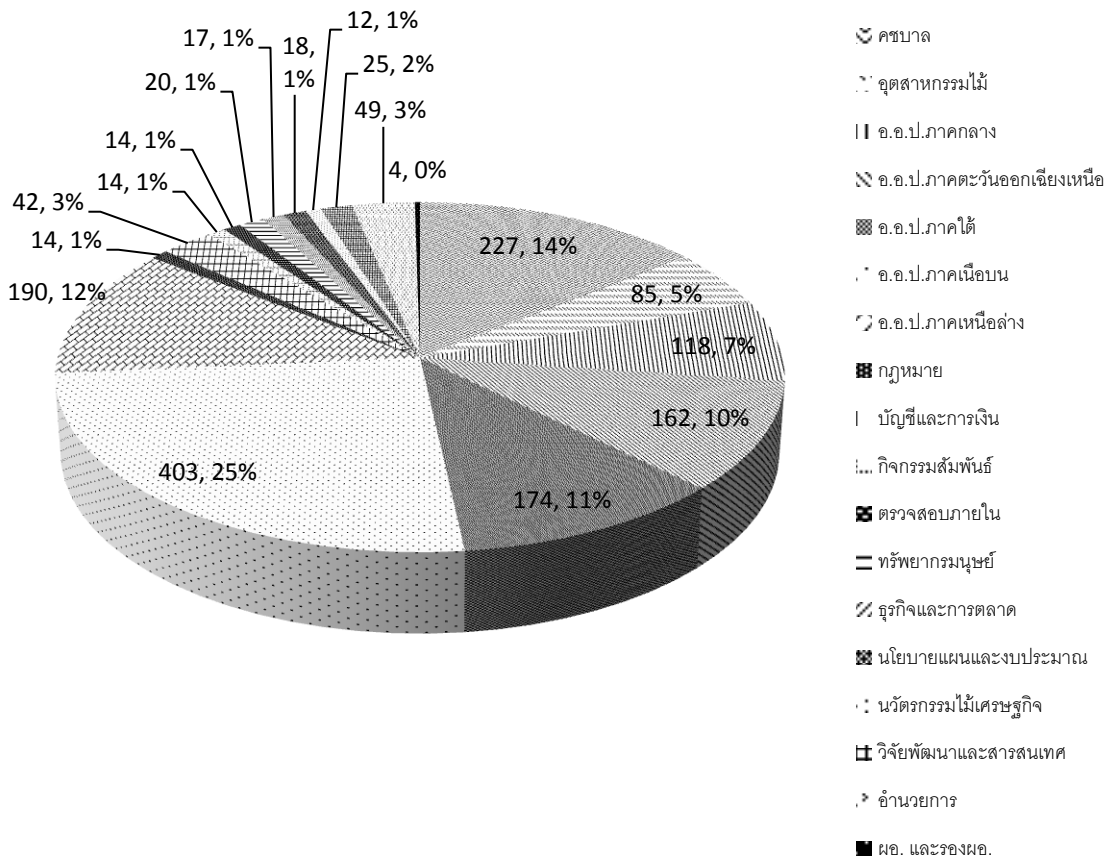


แผนภาพที่ 5.4  
แสดงจำนวนประชากรจำแนกตามกลุ่มธุรกิจ



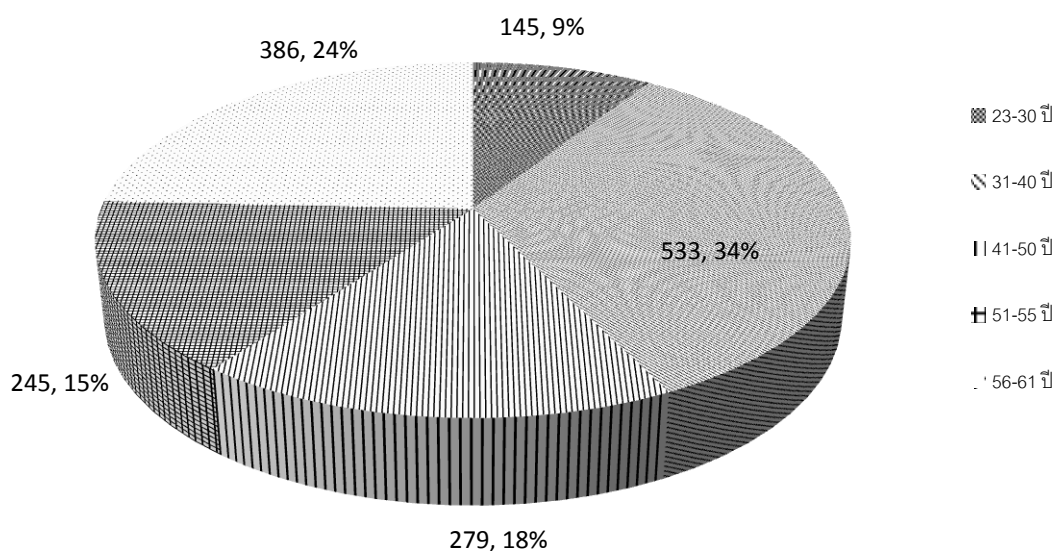
จากแผนภาพที่ 5.4 พบว่า ส่วนใหญ่พนักงานของ อ.อ.ป. จะอยู่ในกลุ่มธุรกิจหลัก อันได้แก่ สายงานสวนป่า อุตสาหกรรม และอนุรักษ์และบริหารช้าง มีจำนวน 1,359 คน คิดเป็นร้อยละ 86 รองลงมาคือกลุ่มงานสายงานสนับสนุน ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 หน่วยงานได้แก่ บริหารทั่วไป แผนงานและงบประมาณ ทรัพยากรมนุษย์ สารสนเทศ กิจกรรมสัมพันธ์หรือการท่องเที่ยว สายงานช่าง/จักรกล นวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ และการตลาด มีจำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 11 ส่วนที่เหลืออยู่ในกลุ่มสายงานวิชาชีพเฉพาะ ได้แก่ บัญชีและกฎหมาย มีจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 3 อย่างไรก็ตามเมื่อเทียบอัตราส่วนระหว่างพนักงานสายสนับสนุนต่อพนักงานสายธุรกิจหลักจะพบว่า มีสัดส่วน 1 ต่อ 6 คน ซึ่งอัตราส่วนดังกล่าวจะกระทบต่อการดำเนินงานหรือไม่ จำเป็นที่จะต้องนำข้อมูลเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีลักษณะเดียวกับ อ.อ.ป. หรือจำเป็นที่ต้องพิจารณาย้อนหลังเพื่อดูสัดส่วนของพนักงานที่ผ่านมาของ อ.อ.ป. เพิ่มเติม ทั้งนี้หากพิจารณาลักษณะประชากรจำแนกตามแผนของ อ.อ.ป. จะปรากฏดังแผนภาพที่ 5.5 ดังนี้

แผนภาพที่ 5.5  
แสดงจำนวนประชากรจำแนกตามสำนัก



จากแผนภาพที่ 5.5 แสดงลักษณะประชากรของ อ.อ.ป. ตามสำนัก ซึ่งพบว่า 1 ใน 4 พนักงานของ อ.อ.ป. อยู่ในสำนัก อ.อ.ป. ภาคเหนือบน มีจำนวน 403 คน คิดเป็นร้อยละ 25 รองลงมาคือ สำนักคชบาลใน พระอุปถัมภ์ฯ จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 14 ถัดมาคือ อ.อ.ป. ภาคเหนือล่าง จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 12 ต่อมาคือ อ.อ.ป. ภาคใต้ จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 11 และ อ.อ.ป. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ตามลำดับ ทั้งนี้ หากใช้ปัจจัยด้านอายุในการจำแนกลักษณะประชากรของ อ.อ.ป. จะปรากฏดังแผนภาพที่ 5.6

### แผนภาพที่ 5.6 แสดงจำนวนประชากรจำแนกตามกลุ่มอายุ

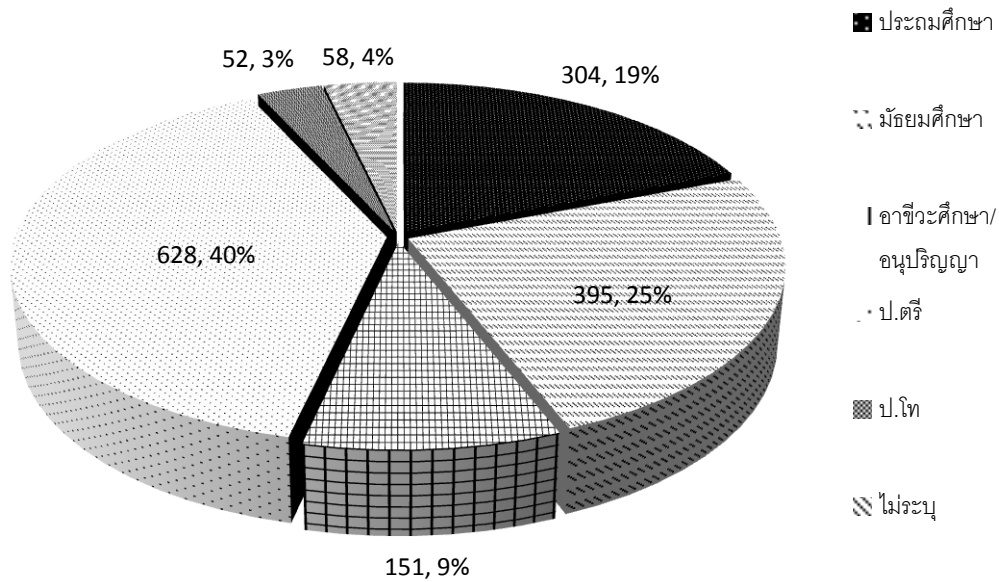


หมายเหตุ : อายุเฉลี่ยพนักงาน 45 ปี และอายุงานเฉลี่ย 16 ปี

จากแผนภาพที่ 5.6 พบว่า พนักงาน อ.อ.ป. ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 533 คน คิดเป็นร้อยละ 34 รองลงมาคืออายุระหว่าง 56 - 61 ปี จำนวน 386 คน คิดเป็นร้อยละ 24 และถัดมาคืออายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 279 คน คิดเป็นร้อยละ 18 ตามลำดับ โดยหากพิจารณาจากลักษณะอายุของ อ.อ.ป. ดังกล่าวนั้น แสดงให้เห็นว่า พนักงานโดยรวมของ อ.อ.ป. มีสัดส่วนช่วงอายุที่เหมาะสม เนื่องจากจำนวนพนักงานในช่วงอายุที่สามารถปฏิบัติงานได้ก่อนถึงช่วงอายุวัยเกษียณมีจำนวนถึง 3 ใน 4 ของจำนวนประชากร อ.อ.ป. ทั้งหมด กล่าวคือ พนักงานในช่วงอายุที่สามารถปฏิบัติงานได้มีจำนวนทั้งสิ้น 1,202 คน จากพนักงานทั้งหมด 1,588 คน เพราะฉะนั้นคณะที่ปรึกษาเห็นว่า หาก อ.อ.ป. ปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์ตามที่คณะที่ปรึกษาได้นำเสนอนั้น ลักษณะอายุการทำงานของพนักงานในปัจจุบันสามารถรองรับการปรับเปลี่ยนได้ อย่างไรก็ตามเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของคณะที่ปรึกษา อ.อ.ป. จำเป็นต้องมีโครงการที่เกี่ยวกับการให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ให้แก่พนักงานภายในองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรดังกล่าวดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและหากพิจารณาโดยใช้ปัจจัยด้านระดับการศึกษาของบุคลากร อ.อ.ป. จะปรากฏดังแผนภาพที่ 5.7 ต่อไปนี้

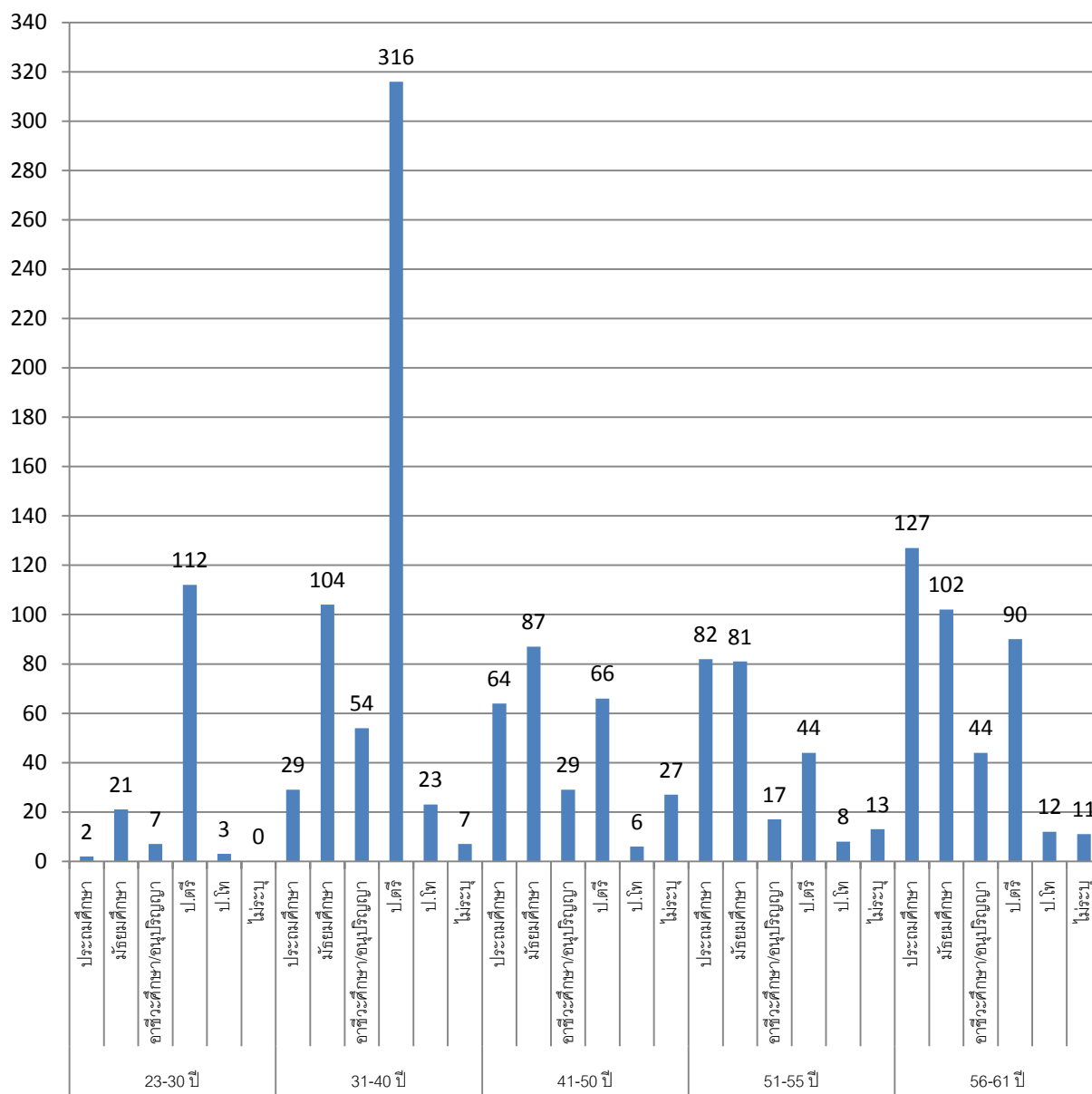


แผนภาพที่ 5.7  
แสดงจำนวนประชากรจำแนกตามระดับการศึกษา



จากแผนภาพที่ 5.7 พบว่า บุคลากรของ อ.อ.ป. จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 628 คน คิดเป็นร้อยละ 40 รองลงมาคือ ระดับมัธยมศึกษา จำนวน 395 คน คิดเป็นร้อยละ 25 และจบการศึกษา ประถมศึกษาจำนวน 304 คน คิดเป็นร้อยละ 19 ตามลำดับ นอกจากนี้หากเปรียบเทียบระดับการศึกษาของ พนักงาน อ.อ.ป. จำแนกตามช่วงอายุ จะปรากฏดังแผนภาพที่ 5.8 ต่อไปนี้

แผนภาพที่ 5.8  
การเปรียบเทียบระดับการศึกษาของประชากรจำแนกตามช่วงอายุ



จากแผนภาพที่ 5.8 แสดงการเปรียบเทียบระดับการศึกษาของพนักงานของ อ.อ.ป. จำแนกตามช่วงอายุ พบประเด็นดังนี้

พนักงานที่มีอายุระหว่าง 23 - 30 ปี มีจำนวน 145 คน ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 112 คน รองลงมาคือ จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีจำนวน 21 คน และจบการศึกษาระดับอาชีวศึกษาหรืออนุปริญญา มีจำนวน 7 คน ตามลำดับ

พนักงานที่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีจำนวน 533 คน ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 316 คน รองลงมาคือ จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีจำนวน 104 คน และจบการศึกษาระดับอาชีวศึกษาหรืออนุปริญญา มีจำนวน 54 คน ตามลำดับ



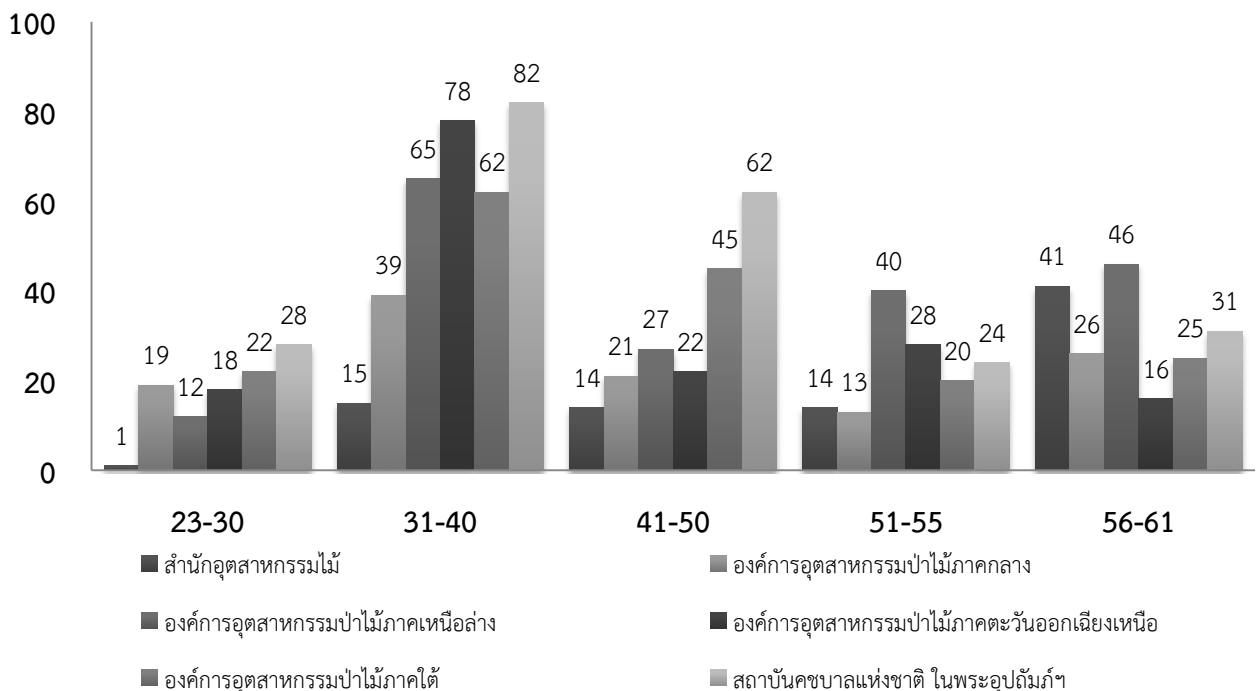
พนักงานที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีจำนวน 279 คน ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 87 คน รองลงมาคือ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 66 คน และจบการศึกษาระดับประถมศึกษา มีจำนวน 64 คน ตามลำดับ

พนักงานที่มีอายุระหว่าง 51-55 ปี มีจำนวน 245 คน ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 82 คน รองลงมาคือ จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีจำนวน 81 คน และจบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 44 คน ตามลำดับ

พนักงานที่มีอายุระหว่าง 56-61 ปี มีจำนวน 386 คน ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 127 คน รองลงมาคือ จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีจำนวน 102 คน และจบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 90 คน ตามลำดับ

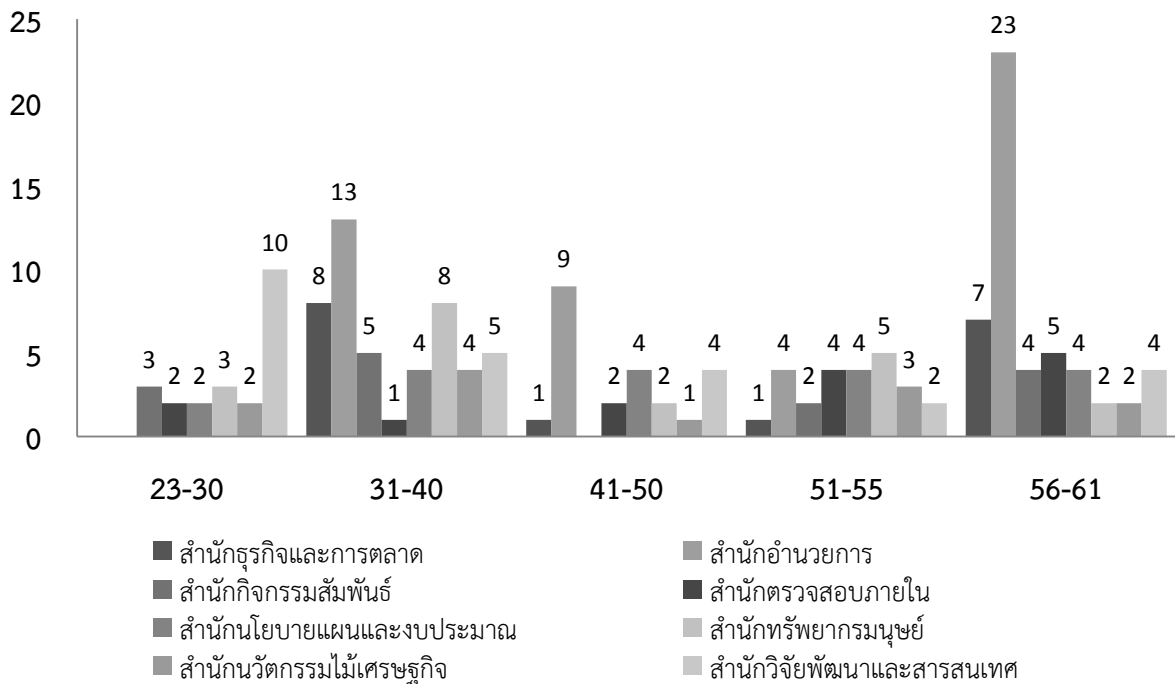
ทั้งนี้หากรวมจำนวนพนักงานในช่วงอายุระหว่าง 23 - 55 ปี จะพบว่า ส่วนใหญ่พนักงานของ อ.อ.ป. จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมีจำนวน 537 คน คิดเป็นร้อยละ 45 รองลงมาคือจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจำนวน 292 คน คิดเป็นร้อยละ 24 ถัดไปคือ จบการศึกษาระดับประถมศึกษา มีจำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 15 ถัดมาคือ จบการศึกษาระดับอาชีวศึกษาหรืออนุปริญญา มีจำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 9 และจบการศึกษาระดับปริญญาโท มีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 3 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามมีพนักงานที่ไม่ระบุระดับการศึกษาจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 4 นอกจากนี้หากพิจารณาช่วงอายุของพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้ กล่าวคือ ช่วงอายุระหว่าง 23 - 55 ปีนั้น พบว่า ครึ่งหนึ่งของพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานของ อ.อ.ป. จบการศึกษาระดับอาชีวศึกษาหรืออนุปริญญา ปริญญาตรี และปริญญาโท หรือมีจำนวน 686 คน จาก 1,202 คน นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบอายุของพนักงาน อ.อ.ป. จำแนกตามกลุ่มธุรกิจ จะปรากฏดังแผนภาพที่ 5.9 ต่อไปนี้

**แผนภาพที่ 5.9**  
แสดงอายุของพนักงานจำแนกตามกลุ่มธุรกิจหลัก



จากแผนภาพที่ 5.9 พบว่า พนักงานในสายธุรกิจหลักจำนวน 1,359 คน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบอายุของพนักงานในสายธุรกิจหลักจะเห็นว่า ส่วนใหญ่พนักงานในแต่ละสำนักมีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี และเมื่อพิจารณาในแต่ละรายสำนักจะพบว่า สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ อ.อ.ป. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และอ.อ.ป. ภาคใต้ มีกลุ่มพนักงานที่มีอายุระหว่าง 56 - 61 ปี น้อยกว่าร้อยละ 20 ส่วนที่เหลือได้แก่ สำนักอุตสาหกรรมไม้ อ.อ.ป. ภาคเหนือล่าง อ.อ.ป. ภาคกลาง มีกลุ่มพนักงานที่มีอายุระหว่าง 56 - 61 ปี มากกว่าร้อยละ 20 เพราะฉะนั้น อ.อ.ป. จำเป็นที่จะต้องเร่งดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในด้านองค์ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ ในสายงานเพื่อทดแทนตำแหน่งพนักงานที่มีอายุงานใกล้เกษียณอย่างเร่งด่วน เพื่อมิให้กระทบต่อธุรกิจหลัก เนื่องจากการเติบโตของพนักงานรุ่นหลังๆ ที่ไม่ทันกับการเติบโตในสายงานตามระเบียบ นอกจากนี้หากพิจารณาเปรียบเทียบอายุของพนักงานในสายสนับสนุนจะปรากฏดังแผนภาพที่ 5.10 ต่อไปนี้

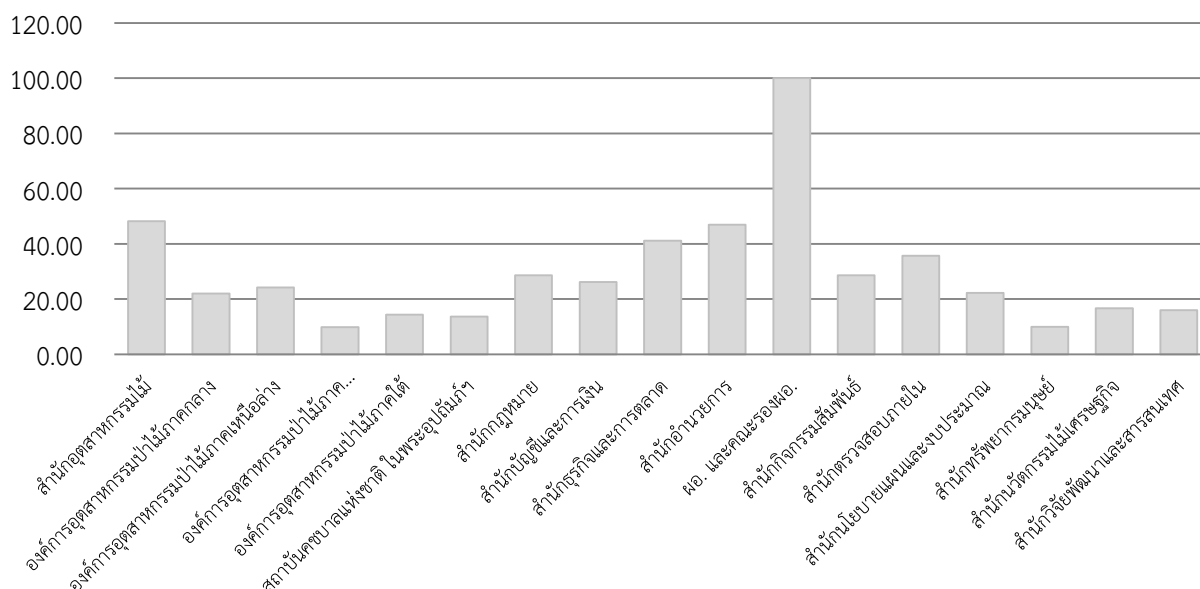
แผนภาพที่ 5.10  
แสดงอายุของพนักงานจำแนกตามกลุ่มงานสายสนับสนุน



จากแผนภาพที่ 5.10 แสดงถึงพนักงานในกลุ่มสายงานสนับสนุนส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี ยกเว้นเพียงสำนักตรวจสอบภายใน และสำนักอำนวยการ ขณะที่สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 23 - 30 ปี อย่างไรก็ตามหากพิจารณาถึงการรองรับแผนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ที่นำเสนอ โดยคณะที่ปรึกษา ซึ่งได้มุ่งเน้นไปที่อุตสาหกรรมมากขึ้นด้วยการใช้การตลาดนำการผลิตนั้น โดยในส่วนของสำนักธุรกิจและการตลาด ที่เป็นสำนักที่จะต้องมียุทธศาสตร์สำคัญต่อการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ จะพบว่าแม้มีพนักงานที่มีอายุ 31 - 40 ปี มากที่สุด คือมีจำนวน 8 คน แต่เมื่อเทียบสัดส่วนของพนักงานที่มีอายุระหว่าง 56-61 ปี มีจำนวน 7 คน จะเห็นได้ว่าแตกต่างกันเพียง 1 คนเท่านั้น กล่าวคือ จำนวนพนักงานที่

มีอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.18 ของจำนวนพนักงานของสำนักธุรกิจและการตลาดทั้งหมด ดังแสดงในแผนภาพที่ 5.11

แผนภาพที่ 5.11  
แสดงร้อยละของพนักงานที่มีอายุระหว่าง 56-61 ปี



จากแผนภาพที่ 5.11 แสดงให้เห็นว่า สำนักอุตสาหกรรมป่าไม้มีพนักงานที่มีอายุระหว่าง 56-61 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.24 จากจำนวนพนักงานของสำนักอุตสาหกรรมป่าไม้ทั้งหมด รองลงมาคือ สำนักอำนวยการมีพนักงานที่มีอายุระหว่าง 56- 61 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.94 จากจำนวนพนักงานสำนักอำนวยการทั้งหมด ถัดมาคือ สำนักธุรกิจและการตลาด มีพนักงานที่มีอายุระหว่าง 56-61 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.18 และถัดไปเป็นสำนักตรวจสอบภายใน มีพนักงานที่มีอายุระหว่าง 56-61 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.71 ตามลำดับ

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า สำนักอุตสาหกรรมป่าไม้ สำนักอำนวยการ สำนักธุรกิจและการตลาด และสำนักตรวจสอบภายในควรเร่งดำเนินการวางแผนด้านพนักงานให้สามารถทดแทนบุคลากรที่จะเกษียณอายุภายใน 5 ปี ถึงร้อยละ 40 ให้ได้



## 2.2. ข้อมูลเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของกำลังคน

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของกำลังคนนั้น คณะที่ปรึกษาจะนำข้อมูลความเคลื่อนไหวของกำลังคนของ อ.อ.ป. มาวิเคราะห์เพื่อหาช่องว่างของทรัพยากรบุคคลของ อ.อ.ป. (Gap Analysis) เฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ใหม่ เพื่อนำไปสู่การปรับโครงสร้างองค์กรและจัดทำแผนบุคลากรต่อไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.1. อัตราส่วนของพนักงานต่อกำไรขององค์กร พบว่า อัตราส่วนของพนักงานต่อกำไร คิดเป็น 1: 0.15 ล้านบาท แสดงให้เห็นถึงผลิตภาพของพนักงานในเชิงการทำกำไรของ อ.อ.ป. นั้นไม่เพียงพอต่อการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจาก อ.อ.ป. ต้องแบกรับต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูง ประกอบกับวิสัยทัศน์เดิมของ อ.อ.ป. ที่เน้นการพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ทำให้ความสามารถในการทำกำไรของ อ.อ.ป. ไม่สูง ประเด็นดังกล่าวทำให้เกิดช่องว่างด้านความคาดหวังของพนักงานในเรื่องผลตอบแทนไม่สอดคล้องกับความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การไม่สามารถรักษากำลังคนให้คงอยู่กับองค์กรได้ และหากพิจารณาจากอัตรากำลังบุคลากรในสำนักที่เกี่ยวข้องกับการทำกำไรขององค์กร ได้แก่ สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ สำนักนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ สำนักธุรกิจและการตลาด จะพบว่า จำนวนบุคลากรที่แท้จริงน้อยกว่ากรอบอัตรากำลังค่อนข้างมาก ทำให้ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ของ อ.อ.ป. ในปัจจุบันไม่สามารถขับเคลื่อน อ.อ.ป. ไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเพิ่มจำนวนบุคลากรตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนด การเพิ่มทักษะพนักงานทางด้านธุรกิจและการตลาดมากขึ้น และการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานร่วมขับเคลื่อนให้ อ.อ.ป. มีความสามารถในการทำกำไรมากขึ้น ทั้งนี้จากผลการระดมความคิดเห็นผู้บริหารระดับกลางที่จัดขึ้นเมื่อวันที่ 23 กันยายน พ.ศ. 2556 พบว่า บุคลากรของ อ.อ.ป. พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อให้ อ.อ.ป. อยู่รอดต่อไปในอนาคต

2.2.2. การลาออก พบว่า อัตราการลาออกของ อ.อ.ป. หากจำแนกตามอายุการทำงานในปี พ.ศ. 2551 – 2555 พบว่า บุคลากรที่มีอายุน้อยกว่า 4 ปี มีอัตราการลาออกคิดเป็นร้อยละ 44 โดยเฉพาะร้อยละ 66 ในจำนวนนี้เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาตรีถึงร้อยละ 66 ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีทางเลือกในการหางานค่อนข้างสูง โดยหนึ่งในสาเหตุของการลาออกคือ องค์กรหรืองานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ความไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องระหว่างลักษณะของงานและตัวบุคคล ความก้าวหน้าและการเติบโต ทั้งนี้ อ.อ.ป. ควรจัดทำฐานข้อมูลว่า บุคลากรที่ลาออกนั้นเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีหรือไม่ หากเป็นพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานดีนั้น อ.อ.ป. จำเป็นต้องมีหาแนวทางแก้ไขหรือการจูงใจในเรื่องค่าตอบแทน เพื่อให้พนักงานที่มีความสามารถนั้นเป็นพนักงานขององค์กรต่อไป

2.2.3. การฝึกอบรมพบว่า อ.อ.ป. จัดทำเส้นทางฝึกอบรม (Training Roadmap) เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางการพัฒนาบุคลากรของ อ.อ.ป. ในระยะยาว ซึ่งคณะที่ปรึกษาเสนอให้เพิ่มหลักสูตรการบริหารธุรกิจ โดยเฉพาะการบริหารธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับป่าไม้ หลักสูตรการฝึกทักษะภาษาอังกฤษ ให้กับพนักงานทุกคน เพื่อให้พนักงานของ อ.อ.ป. มีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานด้านธุรกิจและทักษะภาษาอังกฤษรองรับการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ควรมีการจัดฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น เพื่อรองรับการใช้เทคโนโลยีเข้ามาบริหารจัดการภายในองค์กร

2.2.4. การทดแทนบุคลากรพบว่า อ.อ.ป. มีการวางแผนด้านการสืบทอดตำแหน่งบุคลากรในระดับผู้อำนวยการสำนักและหัวหน้างาน อย่างไรก็ตามจากผลการวิเคราะห์โครงสร้างกำลังคนของคณะที่ปรึกษาที่พบว่า สำนักอุตสาหกรรมป่าไม้ สำนักผู้อำนวยการ สำนักธุรกิจและการตลาด และสำนักตรวจสอบภายใน เป็นสำนักที่ประสบปัญหาในการทดแทนบุคลากรที่จะเกษียณอายุในอีก 5 ปี เพราะฉะนั้น อ.อ.ป. ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งดังกล่าวอย่างเร่งด่วน เพื่อทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุ

2.2.5. วาระการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงพบว่า วาระการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงอยู่ที่ 1 – 3 ปี ซึ่งคณะที่ปรึกษาพบว่า ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อองค์กร เนื่องจากตำแหน่งผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กรว่าควรจะนำองค์กรไปยังทิศทางใด วาระการดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะทำให้การบริหารงานไม่ต่อเนื่องเพียงพอต่อการบริหารองค์กร เพราะฉะนั้นคณะที่ปรึกษาจึงพิจารณาว่า วาระการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารและระดับหัวหน้างานไม่ควรน้อยกว่า 5 ปี

## 2.3. ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะขององค์กร

การนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการขยายขอบเขตคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งแต่เดิมเน้นเฉพาะความรู้ความสามารถของบุคลากร แต่พบว่าบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในระดับที่ใกล้เคียงกัน กลับแสดงผลงานในระดับที่แตกต่างกัน เพราะฉะนั้นแนวคิดสมรรถนะคือแนวคิดที่พยายามหาปัจจัยอื่นๆ ที่นอกเหนือจากความสามารถที่บุคคลมี นั่นก็คือ คุณลักษณะเชิงลึกของบุคคลที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมในการทำงาน ทั้งนี้จากการศึกษาเชิงเอกสาร (Documentary Study) ในด้านการกำหนดสมรรถนะของ อ.อ.ป. พบว่า มีการกำหนด 3 ประเภทได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency) และสมรรถนะในสายงาน (Functional Competency) ทั้งนี้คณะที่ปรึกษาจะพิจารณาในส่วนของสมรรถนะหลักและสมรรถนะการบริหารเท่านั้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.3.1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) พบว่า อ.อ.ป. กำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ แบ่งออกเป็น 5 ประเด็นคือ

- การเปลี่ยนแปลง (Changing) : รูปแบบพฤติกรรมระดับพื้นฐานหรือเริ่มต้นที่พนักงานของ อ.อ.ป. ควรมีคือ ความสามารถในการแสวงหาและติดตามความรู้ข่าวสารและเทคโนโลยีใหม่ที่เป็นประโยชน์ การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงเต็มใจและมีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ความรักในองค์กร (Engagement): รูปแบบพฤติกรรมระดับพื้นฐานหรือเริ่มต้นที่พนักงานของ อ.อ.ป. ควรมีคือ มีความรู้ในภารกิจหลักขององค์กรด้านการส่งเสริม และพัฒนาป่าเศรษฐกิจ อนุรักษ์และบริหารช้างไทย และการอุทิศร่างกายแรงใจ เพื่อปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่
- การทำงานเป็นทีม (Teamwork): รูปแบบพฤติกรรมระดับพื้นฐานหรือเริ่มต้นที่พนักงานของ อ.อ.ป. ควรมีคือ ร่วมมือกับสมาชิกในทีมและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรตามหน้าที่ๆ ได้รับมอบหมายในบางโอกาส มีความรู้ในงานที่รับผิดชอบ



และสามารถตอบข้อซักถามหรืออธิบายในงานที่ตนรับผิดชอบได้ และเป็นผู้ฟังที่ดีและกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์

- การประสานงานผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Cooperation): รูปแบบพฤติกรรมระดับพื้นฐานหรือเริ่มต้นที่พนักงานของ อ.อ.ป. ควรมีคือ มีทักษะในการสื่อสาร สามารถประสานงานและร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่นได้ และสามารถนำเสนอเนื้อหาที่ต้องการสื่อได้อย่างถูกต้อง ไม่สร้างความขัดแย้ง จนสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้ง มีความสามารถในการประสานงาน จนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยอมรับและให้ความร่วมมือ
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation): รูปแบบพฤติกรรมระดับพื้นฐานหรือเริ่มต้นที่พนักงานของ อ.อ.ป. ควรมีคือ มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้ได้รับผลงานที่ถูกต้องตรงตามเวลาและเป้าหมายที่กำหนด สามารถปรับเปลี่ยนและแสวงหาทรัพยากรทดแทนที่เหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เกิดผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งยึดหลักความคุ้มค่าและประหยัดในการใช้ทรัพยากร

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักพบว่า อ.อ.ป. มีสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เดิม และยังสามารถนำมาใช้ได้กับวิสัยทัศน์ใหม่ของ อ.อ.ป. อย่างไรก็ตามขณะที่ปรึกษานำเสนอสมรรถนะหลักเพิ่มเติม เพื่อให้พฤติกรรมการทำงานของ อ.อ.ป. สอดรับกับวิสัยทัศน์ใหม่ อันได้แก่ การสร้างมูลค่าองค์กรโดยใช้หลัก EVM (Value Creation through EVM) แนวคิดเชิงธุรกิจและการตลาด (Business and Marketing Approach) ความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการองค์กร (Management Excellence) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continual Development) ดังรายละเอียดต่อไปนี้



รายการ Core Competency	การสร้างมูลค่าองค์กรโดยใช้หลัก EVM	
คำจำกัดความ:	การสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐศาสตร์ ให้กับองค์กร ด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาองค์ความรู้และการจัดการสวนป่าให้ได้มาตรฐานสากล ขณะเดียวกันเป็นองค์กรที่ปรับโครงสร้างผลิตภัณฑ์และบริการสู่อุตสาหกรรมแปรรูปไม้	
คำสำคัญ:	1. ความเข้าใจในเรื่องการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐศาสตร์ 2. ความสามารถในการนำระบบการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐศาสตร์ มาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร	
ระดับความเชี่ยวชาญ 1	ระดับความเชี่ยวชาญ 2	ระดับความเชี่ยวชาญ 3
<p>ระดับที่ 1 แสดงสมรรถนะระดับความเชี่ยวชาญ 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● แสดงให้เห็นถึงการยอมรับ และการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐศาสตร์ ให้กับองค์กร</li> <li>● มีความรู้ ความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องการนำระบบการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐศาสตร์ มาใช้ในการจัดทำโครงการ</li> </ul>	<p>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับความเชี่ยวชาญ 1 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สามารถนำแนวคิดระบบการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐศาสตร์ มาวิเคราะห์ประมวลข้อมูล เพื่อจัดทำโครงการต่างๆ ขององค์กร</li> <li>● สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรได้</li> </ul>	<p>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับความเชี่ยวชาญ 2 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เป็นต้นแบบ (Role Model) ในการดำเนินงานที่นำระบบการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐศาสตร์ มาใช้ในการวางแผนและประเมินผลโครงการ</li> <li>● สามารถให้คำแนะนำต่อผู้ร่วมงานในการปรับปรุงการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐศาสตร์ ให้กับองค์กร</li> </ul>



รายการ Core Competency	แนวคิดเชิงธุรกิจและการตลาด (Business and Marketing Approach)	
คำจำกัดความ:	ตระหนักถึงความจำเป็นและเหตุผลของการดำเนินธุรกิจและการตลาดภายใต้พลวัตที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร	
คำสำคัญ:	1.ความเข้าใจในเรื่องการดำเนินธุรกิจและการตลาดของอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ 2. ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์แปรรูปไม้ด้วยการใช้ฐานข้อมูลขององค์กร	
ระดับความเชี่ยวชาญ 1	ระดับความเชี่ยวชาญ 2	ระดับความเชี่ยวชาญ 3
<p>ระดับที่ 1 แสดงสมรรถนะระดับความเชี่ยวชาญ 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจและการตลาดของอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ ด้วยข้อมูลที่เกิดขึ้นจากงานที่ตนเองรับผิดชอบ</li> <li>● สามารถนำข้อมูลในงานที่ตนเองรับผิดชอบมารวบรวมเพื่อพัฒนาฐานข้อมูลขององค์กรในด้านการดำเนินธุรกิจและการตลาดเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร</li> </ul>	<p>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับความเชี่ยวชาญ 1 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สามารถสนับสนุนการทำงานของผู้ร่วมงานในตำแหน่งอื่นๆ ด้วยการนำฐานข้อมูลที่จัดเตรียมไว้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร</li> <li>● สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อระบุปัญหา และช่องทางในการดำเนินธุรกิจและการตลาดขององค์กร รวมทั้งสามารถคาดการณ์ทิศทางการดำเนินธุรกิจและการตลาดของอุตสาหกรรมแปรรูปไม้</li> </ul>	<p>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับความเชี่ยวชาญ 2 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สามารถให้ข้อมูลที่วิเคราะห์และสังเคราะห์และมีส่วนร่วมที่สำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ด้านธุรกิจและการตลาดขององค์กร</li> <li>● เป็นผู้นำในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นฐานในการดำเนินธุรกิจและการตลาดขององค์กรอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>



รายการ Core Competency	ความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการองค์กร (Management Excellence)	
คำจำกัดความ:	แสดงความเป็นเลิศในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานประจำวันทั้งในด้านประสิทธิภาพและคุณภาพ ด้วยการเป็นองค์กรที่สมรรถนะสูง รวมทั้งการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า	
คำสำคัญ:	1.ความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 2. ความเข้าใจการบริหารจัดการองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า	
ระดับความเชี่ยวชาญ 1	ระดับความเชี่ยวชาญ 2	ระดับความเชี่ยวชาญ 3
<p>ระดับที่ 1 แสดงสมรรถนะระดับความเชี่ยวชาญ 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความเข้าใจ ความตระหนักและทัศนคติที่ดีต่อการปรับเปลี่ยนบทบาทและหน้าที่ของตนเองให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>● มีความรอบรู้และสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของแต่ละหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า</li> </ul>	<p>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับความเชี่ยวชาญ 1 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สามารถกระตุ้นหรือให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานถึงปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่และแนวทางในการดำเนินงานประจำวันเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>● สามารถดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองที่สนับสนุนให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้</li> </ul>	<p>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับความเชี่ยวชาญ 2 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เป็นผู้นำในการส่งเสริม สนับสนุนและจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>● สามารถจัดสรรทรัพยากร และบริหารทรัพยากรให้กับงานและภารกิจภายใต้ความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า</li> </ul>



รายการ Core Competency	การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continual Development)	
คำจำกัดความ:	ความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะดำเนินงานเพื่อให้องค์กรพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืน	
คำสำคัญ:	1.ความสามารถที่จะดำเนินงานเพื่อให้องค์กรพัฒนาระบบการจัดการทางการเงินเพื่อแก้ไขสภาพคล่อง 2.ความสามารถที่จะดำเนินงานเพื่อให้องค์กรพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน	
ระดับความเชี่ยวชาญ 1	ระดับความเชี่ยวชาญ 2	ระดับความเชี่ยวชาญ 3
<p>ระดับที่ 1 แสดงสมรรถนะระดับความเชี่ยวชาญ 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความเข้าใจ ความตระหนักและทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรประโยชน์สูงสุดขององค์กร</li> <li>● สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ และมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สายงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับตนเอง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จสูงสุด</li> </ul>	<p>ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับความเชี่ยวชาญ 1 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สามารถกระตุ้นหรือให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร</li> <li>● สามารถสร้างความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อเพื่อนร่วมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>	<p>ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับความเชี่ยวชาญ 2 และ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สามารถเป็นผู้นำในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสร้างการมีส่วนร่วมให้องค์กรเป็นองค์กรที่พัฒนาและเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน</li> <li>● สามารถสร้างแนวทางหรือรูปแบบการพัฒนาองค์กรที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร</li> </ul>



2.3.2. สมรรถนะบริหาร (Managerial Competency) พบว่า อ.อ.ป. กำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมกรรมการบริหารที่พึงประสงค์ แบ่งออกเป็น 5 ประเด็นคือ

- ความรู้ในพันธกิจ (Mission Knowledge) : รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารระดับพื้นฐานหรือเริ่มต้นที่ผู้บริหาร อ.อ.ป. ควรมีคือ มีความรู้ ความเข้าใจในงานของสายงาน ภารกิจ พันธกิจของหน่วยงาน และสามารถระบุและกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานและมาตรฐานในงานที่ได้รับผิดชอบ รวมทั้งกฎระเบียบ และข้อบังคับในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตลอดจนการกำหนดเป้าหมายของงานหรือหน่วยงานที่ได้รับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- วิสัยทัศน์ (Visioning): รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารระดับพื้นฐานหรือเริ่มต้นที่ผู้บริหาร อ.อ.ป. ควรมีคือ เข้าใจและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจการของหน่วยงาน สามารถคิดวิเคราะห์วางแผนกำหนดกลยุทธ์ พันธกิจ ทิศทางการดำเนินงาน และวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและองค์กร โน้มน้าวสร้างแรงจูงใจ ความร่วมแรงร่วมใจให้ทีมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เต็มใจ กระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
- การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (Developing Subordinate) รูปแบบพฤติกรรม กรรมการบริหารระดับพื้นฐานหรือเริ่มต้นที่ผู้บริหาร อ.อ.ป. ควรมีคือ มีความรู้ความเข้าใจและสามารถใช้เครื่องมือหรือเทคนิค วิธีการในการพัฒนาบุคลากร ถ่ายทอดแนวคิด คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ วางแผนการพัฒนาบุคลากร สร้างวัฒนธรรมการสอนงานให้ทุกระดับชั้น และส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- ภาวะการณเป็นผู้นำ (Leadership) : รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารระดับพื้นฐานหรือเริ่มต้นที่ผู้บริหาร อ.อ.ป. ควรมีคือความสามารถหรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม ค่านิยมและจริยธรรมขององค์กร สร้างความเข้าใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นในองค์กร รวมถึงการกล้าตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพ จนบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและองค์กร
- การบริหารจัดการ (Management) : มีความรู้ ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ หลักวิชาการ เทคโนโลยีที่ทันสมัยและหลากหลายในการบริหารจัดการหน่วยงานที่ได้รับผิดชอบ รวมถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด เชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ให้การใช้ทรัพยากรสอดคล้องกันทั้งองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

**ผลการวิเคราะห์สมรรถนะทางการบริหาร** พบว่า การกำหนดสมรรถนะบริหารยังสามารถใช้ได้กับวิสัยทัศน์ใหม่ของ อ.อ.ป. อย่างไรก็ตามคณะที่ปรึกษาเสนอให้เพิ่มสมรรถนะทางการบริหารขึ้น ได้แก่ การตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารในสถานะที่ อ.อ.ป. ต้องการผู้บริหารที่สามารถแก้ไขปัญหาของ อ.อ.ป. ได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสม และทันสถานการณ์ ดังต่อไปนี้





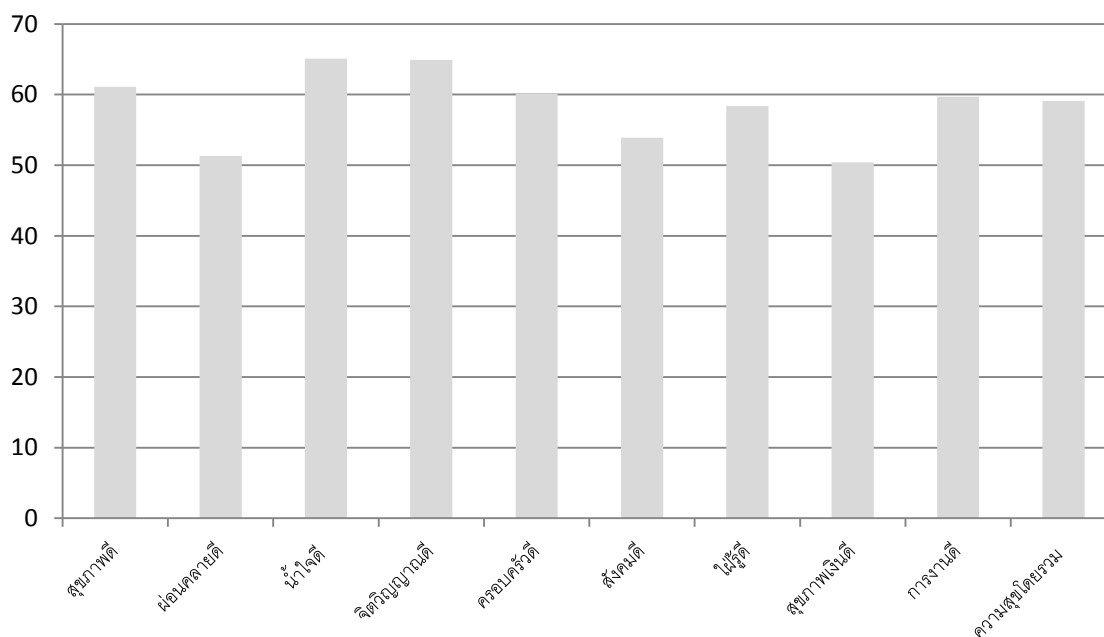
การตัดสินใจแก้ไขปัญหา	
คำจำกัดความ ความสามารถในการประเมินสถานการณ์และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ปัญหา กำหนดและตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์	
ระดับความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	1.ความเข้าใจถึงความสำคัญในการทำหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 2. เรียนรู้และเข้าใจวิธีการ เทคนิคในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ รวมทั้งสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ และรายงานเมื่อพบปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้
2	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ 1.สามารถค้นหาสาเหตุของปัญหาและรวบรวมข้อมูลข่าวสาร กฎหมายระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องประกอบการแก้ปัญหา 2. มอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม
3	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ 1. เป็นแหล่งข้อมูล ถ่ายทอดประสบการณ์ และให้คำปรึกษาในการแก้ปัญหาได้ 2. สามารถกำหนดมาตรการ/แนวทางการป้องกันปัญหาในระยะยาวได้ 3. วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ วิธีการ และแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันปัญหาขององค์กรได้

## 2.4. ข้อมูลอื่นๆ

จากผลการสำรวจการสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace) และความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ในองค์กร ปี พ.ศ. 2555 ในช่วง 6 เดือนหลังของปี ที่พบว่า แบบสำรวจดังกล่าวครอบคลุมความคิดเห็นของพนักงานในส่วนกลางเท่านั้น และเมื่อพิจารณาในรายประเด็นพบว่า แบบสำรวจดังกล่าวให้นิยามการสร้างความสุขในที่ทำงาน ความผูกพันของพนักงานในองค์กรได้แก่ สุขภาพดี ผ่อนคลายดี น้ำใจดี จิตวิญญาณดี ครอบครัวดี สังคมดี ใฝ่รู้ดี สุขภาพเงินดี การงานดี ความสุขภาพรวม ซึ่งผลการสำรวจสามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 5.12 ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 5.12  
แสดงความพึงพอใจด้านความสุขในที่ทำงานรายประเด็น



จากแผนภาพที่ 5.12 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความพึงพอใจในแต่ละประเด็นพบว่า ประเด็นสุขภาพเงินดี กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.4 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจด้านความมั่นคงทางการเงินของ อ.อ.ป. นั้น ตามทฤษฎีทางจิตวิทยาพบว่า ปัจจัยด้านความมั่นคงทางการเงินถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในองค์กรดำเนินงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและอยู่รอดในยุคปัจจุบัน นอกจากนี้หากใช้เกณฑ์ในการตีความหมายด้านความพึงพอใจว่าอยู่ในระดับใดตามกรอบคะแนนการประเมินของหน่วยงานเอกชน และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจจะสามารถแปลความหมายได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1  
เกณฑ์การแปลผลความพึงพอใจตามกรอบหน่วยงานธุรกิจและรัฐวิสาหกิจ

ระดับคะแนน	การแปลผล
80 - 100	สูง
66 - 79	ปานกลาง
46 - 65	ต่ำ
25 - 45	ต่ำมาก



หากพิจารณาจากตารางที่ 5.1 จะพบว่า ความพึงพอใจของพนักงาน อ.อ.ป. ที่มีต่อความสุขในที่ทำงาน และความผูกพันในองค์กรนั้น อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งในอนาคต หาก อ.อ.ป. ไม่เร่งแก้ปัญหาด้านรายได้ก็อาจส่งผลกระทบต่อ การไหลออกของกำลังคนที่มีประสิทธิภาพได้ อย่างไรก็ตามในประเด็นการสร้างตัวชีวิตเพื่อประเมินความสุขในที่ทำงาน และความผูกพันขององค์กร คณะที่ปรึกษาเห็นว่า ควรประเมินครอบคลุมใน 3 มิติ ได้แก่ ความพยายามที่จะทำงาน อย่างมุ่งมั่น การมีความคิดเห็นเชิงบวกต่อองค์กร และความต้องการทำงานในองค์กร โดยไม่มีความต้องการที่จะ เปลี่ยนงานไปยังองค์กรอื่น และการสำรวจครอบคลุมพนักงานของ อ.อ.ป. ทุกสายงาน เพื่อสามารถนำผลการ สรุปรวมมาวิเคราะห์และช่วยในเรื่องการวางแผนการบริหารจัดการด้านบุคลากรต่อไปได้อย่างแท้จริง

สำหรับการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรในปี พ.ศ. 2555 เป็นการสำรวจ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 488 คน ซึ่งเป็นการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรในด้านระบบงาน กระบวนการสื่อสารขององค์กร ระบบประเมินผลการดำเนินงาน การพัฒนาบุคลากร การจ้างงานและความก้าวหน้าใน สายอาชีพ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ ผลตอบแทนและสิทธิ ประโยชน์ รวมทั้งการดำเนินการเชิงรุกของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผลการสำรวจพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจโดย รวมอยู่ที่ 3.27 หรือคิดเป็นร้อยละ 65 ซึ่งหากใช้เกณฑ์ในการตีความหมายด้านความพึงพอใจว่าอยู่ในระดับใดตาม กรอบคะแนนการประเมินของหน่วยงานเอกชน และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจจะสามารถแปลความหมายว่า พนักงานของ อ.อ.ป. มีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ

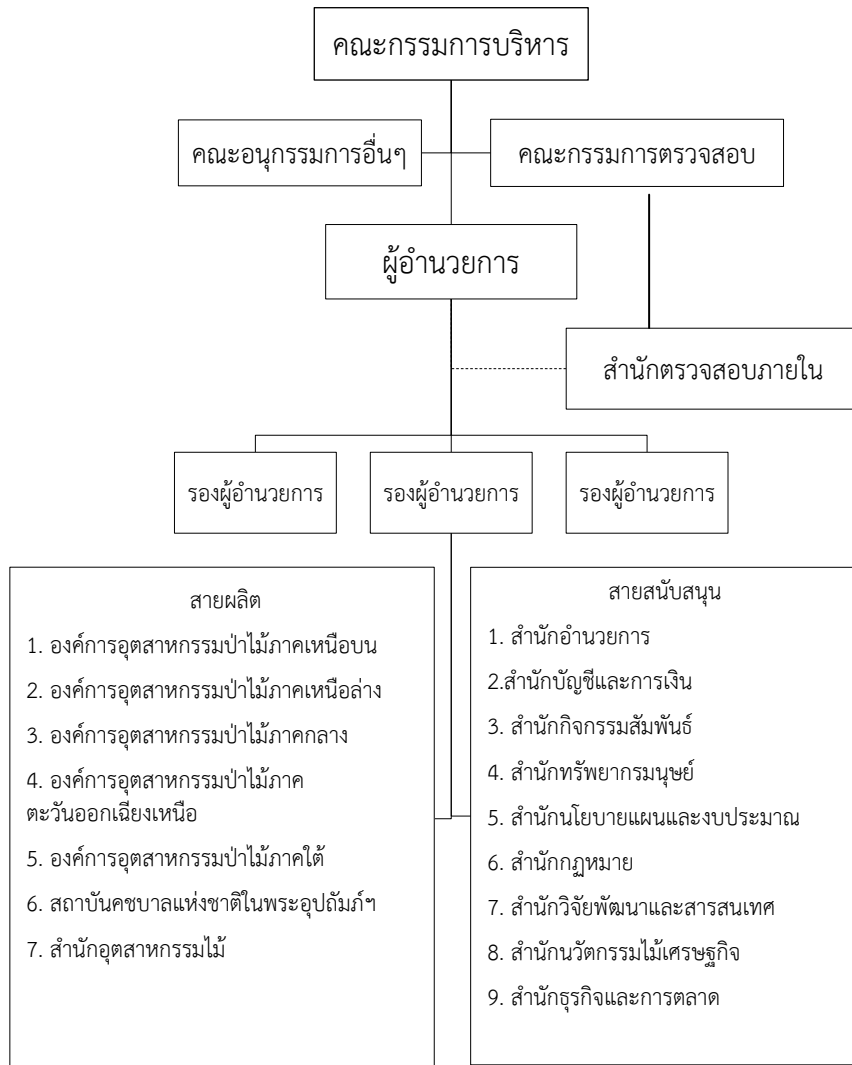
จากผลการสำรวจความพึงพอใจทั้ง 2 โครงการข้างต้นแสดงให้เห็นว่า พนักงานของ อ.อ.ป. มีความพึงพอใจ ต่อองค์กรต่ำ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ระบบบริหารจัดการองค์กรไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะทำให้องค์กรสามารถ พัฒนาและแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ ซึ่ง อ.อ.ป. จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ เพื่อให้การบริหารจัดการบุคลากรของ อ.อ.ป. ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงานที่สะท้อน ความสามารถที่แท้จริงของพนักงาน ซึ่งจะทำให้สามารถรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงได้ และเนื่องจาก อ.อ.ป. มี โครงสร้างหน่วยงานที่กระจายไปยังภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ การนำเทคโนโลยีเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR online) มาใช้จะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพในการลดต้นทุนและระยะเวลาในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย



### 3. ข้อเสนอโครงสร้างองค์กรใหม่และแผนบุคลากร

จากสภาพปัญหาของโครงสร้างองค์กรปัจจุบันของ อ.อ.ป. ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ของ อ.อ.ป. นั่นคือ "เป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้สู่สากล" ซึ่งจากวิสัยทัศน์ดังกล่าวพบว่า โครงสร้างองค์กรปัจจุบันของ อ.อ.ป. สอดคล้องกับการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ในการเป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน แต่ไม่สอดคล้องในด้านการดำเนินงานเพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้สู่สากล เพราะฉะนั้นเพื่อให้การดำเนินงานของ อ.อ.ป. มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. จึงจำเป็นต้องปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์โครงสร้างใหม่และแผนบุคลากรในรายงานฉบับนี้ เป็นการวิเคราะห์ในระดับแนวคิดที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ใหม่ของ อ.อ.ป. เท่านั้น ยังไม่ลงรายละเอียดไปยังการวิเคราะห์ระดับเนื้องานหรือลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Flow) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แผนภาพที่ 5.13  
โครงสร้างองค์กรเดิมของ อ.อ.ป.



จากแผนภาพที่ 5.13 จะเห็นได้ว่า โครงสร้างองค์กรเดิมของ อ.อ.ป. แบ่งออกเป็นสายผลิตและสายสนับสนุน โดยมีรองผู้อำนวยการ 3 ตำแหน่ง ซึ่งจากคำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ที่ 55/2557 เรื่องกำหนดและแบ่งหน้าที่รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ดังนี้

รองผู้อำนวยการ (นายพิพัฒน์ ชนินทุทวงศ์) กำกับดูแลรับผิดชอบในส่วนของงานสำนักทรัพยากรมนุษย์ งานสำนักนโยบายแผนและงบประมาณ งานสำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ งานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ งานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้ งานสำนักธุรกิจและการตลาด

รองผู้อำนวยการ (นายวรวิทย์ โรจนไพฑูรย์) กำกับดูแลรับผิดชอบในส่วนของงานสำนักกิจกรรมสัมพันธ์ งานสำนักนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ งานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลาง งานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือ บน งานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง งานสำนักอุตสาหกรรมป่าไม้

รองผู้อำนวยการ (นายชัยรัตน์ อร่ามศรี) ซึ่งรักษาการแทนรองผู้อำนวยการให้กำกับดูแลรับผิดชอบในส่วนของงานสำนักอำนวยการ งานสำนักบัญชีและการเงิน งานสำนักกฎหมาย และงานสถาบันคชบาลแห่งชาติในพระอุปถัมภ์ฯ

การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าวจะเห็นว่าไม่ได้มีการแบ่งแยกหน้าที่ตามสายงาน ซึ่งอาจส่งผลทำให้การกำกับดูแลไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะบริหารจัดการในแต่ละสายงานได้ เพราะฉะนั้นคณะที่ปรึกษาจึงเสนอว่า ในตำแหน่งรองผู้อำนวยการควรมีการระบุบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบแบ่งตามสายงาน ดังนี้

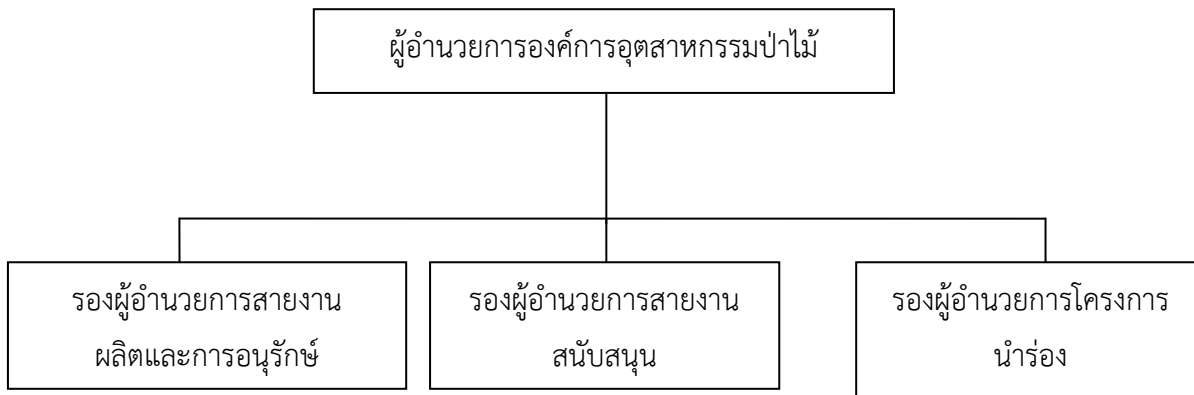
สำหรับบทบาทหน้าที่ของรองผู้อำนวยการในแต่ละสายงาน สามารถแบ่งบทบาทหน้าที่ได้ดังต่อไปนี้

1. รองผู้อำนวยการสายผลิตและการอนุรักษ์ ทำหน้าที่บริหารดูแลการดำเนินการด้านการผลิต และการอนุรักษ์ ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่หลักที่ปฏิบัติในปัจจุบัน โดยเน้นความรับผิดชอบ อ.อ.ป. ภาคต่างๆ ได้แก่ อ.อ.ป. ภาคเหนือบน อ.อ.ป. ภาคเหนือล่าง อ.อ.ป. ภาคกลาง อ.อ.ป. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อ.อ.ป. ภาคใต้ สถาบันคชบาลแห่งชาติในพระอุปถัมภ์ฯ
2. รองผู้อำนวยการสายงานสนับสนุน ทำหน้าที่บริหาร สายงานสนับสนุนหรือสำนักงานใหญ่ของ อ.อ.ป. ได้แก่ สำนักทรัพยากรมนุษย์และอำนวยการ สำนักบัญชีและการเงิน สำนักนโยบายแผนและงบประมาณ สำนักกฎหมาย สำนักวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม สำนักธุรกิจการตลาดและสื่อสารองค์กร สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. รองผู้อำนวยการโครงการนำร่อง ทำหน้าที่บริหารโครงการนำร่องที่เป็นสายงานด้านอุตสาหกรรมแปรรูปไม้

สำหรับโครงการนำร่องนั้น เนื่องจากสายงานเดิมของ อ.อ.ป. เน้นในเรื่องสายการผลิต และยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับสายงานด้านอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ เพราะฉะนั้นเพื่อให้การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ใหม่ที่เน้นในเรื่องอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ คณะที่ปรึกษาจึงพิจารณาว่าควรมีการเพิ่มสายงานด้านอุตสาหกรรมหรือธุรกิจเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การดำเนินงานของ อ.อ.ป. ในช่วงเปลี่ยนผ่านจากยุทธศาสตร์เดิมไปสู่ยุทธศาสตร์ใหม่เป็นไปด้วยความราบรื่น การเพิ่มสายงานด้านอุตสาหกรรมหรือธุรกิจในช่วงระยะเวลา 5 ปี ต่อจากนี้จะมีรูปแบบเป็นโครงการนำร่องมีลักษณะเด่นคือ เป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้มากที่สุดเมื่อเทียบกับโครงสร้างองค์กรในรูปแบบอื่นๆ เนื่องจากมีระบบการสร้างมาตรฐานควบคุมพฤติกรรมการทำงานน้อยมาก เป็น

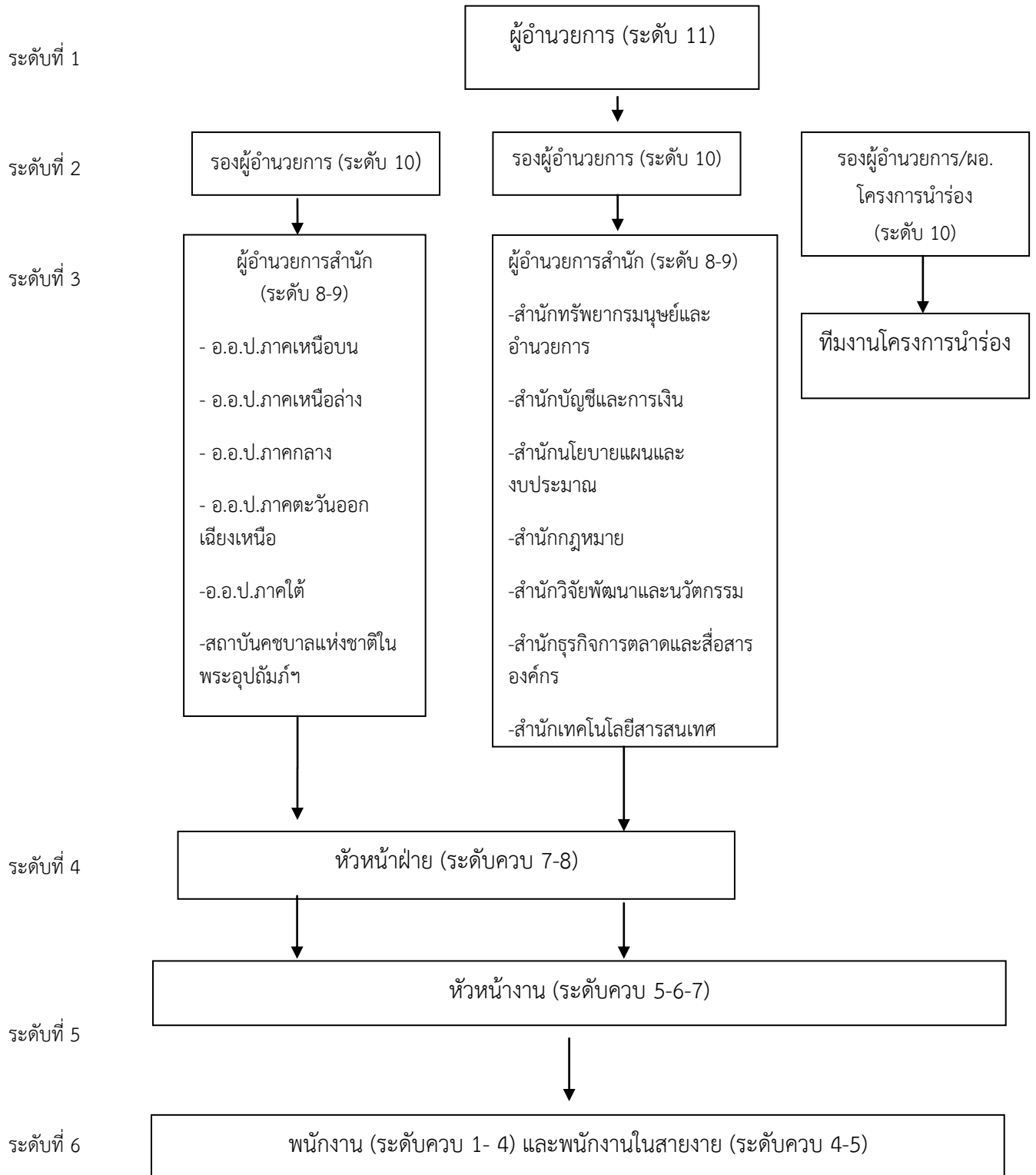


รูปแบบการจัดองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการนำร่องจะช่วยทำให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดความตระหนักและลดผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรหากปรับโครงสร้างองค์กรใหม่อย่างกะทันหัน ดังนั้นโครงสร้างการบริหารงานในระดับรองผู้อำนวยการของ อ.อ.ป. ดังปรากฏต่อไปนี้



### ลำดับการบังคับบัญชา

จากโครงสร้างการบริหารงานของ อ.อ.ป. ที่แบ่งออกเป็น 7 ระดับ ใช้ช่วงการควบคุม (Span of Control) 3-6 คน ทำให้ อ.อ.ป. มีสายการบังคับบัญชา (Number of Hierarchical Levels) ที่ค่อนข้างสูง มีระดับชั้นการทำงานที่มากเกินไป ขณะที่ปรึกษาจึงเสนอให้ปรับลดลำดับชั้นการบังคับบัญชาจาก 7 ระดับเป็น 6 ระดับ โดยการปรับลดระดับการบังคับบัญชาจากเดิมที่มี 7 ลำดับให้เหลือเพียง 6 ชั้นลำดับการบังคับบัญชานั้นพบว่า โครงสร้างองค์กรของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ อาทิ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย องค์การตลาดเพื่อการเกษตร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ฯลฯ มีโครงสร้างองค์กรในระดับหัวหน้าฝ่าย (7-8) จากนั้นจึงเป็นระดับกองหรือเทียบเท่ากับระดับงานของ อ.อ.ป. และเมื่อวิเคราะห์ถึงอัตรากำลังจริงของ อ.อ.ป. จะพบว่า จำนวนผู้บังคับบัญชาในระดับหัวหน้าส่วน หัวหน้างาน และพนักงานพบว่า ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าควรมีลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย 5 คนขึ้นไป ซึ่งพบว่า หัวหน้าส่วนและหัวหน้างานของ อ.อ.ป. มีลูกน้องน้อยกว่า 5 คน อาทิ ส่วนงานในสำนักกิจกรรมสัมพันธ์ ส่วนงานในสำนักทรัพยากรมนุษย์ ส่วนงานในสำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ ส่วนงานในสำนักนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ สำนักธุรกิจและการตลาด เป็นต้น ดังนั้นคณะที่ปรึกษาจึงเสนอให้ลดลำดับการบังคับบัญชาดังนี้



การปรับลดระดับการบังคับบัญชาจะเห็นว่าผู้ที่ได้รับผลกระทบต่อการปรับโครงสร้างได้แก่ ระดับหัวหน้าส่วน จำนวนทั้งสิ้น 58 คน ซึ่งจะยังคงทำหน้าที่เดิมและยังคงมีระดับชั้นเดิม เพียงแต่ไม่ปรากฏในระดับการบังคับบัญชา แต่ให้ถือว่าเป็นพนักงานอาวุโสของหน่วยงานทำหน้าที่กลั่นกรองงานต่างๆ ก่อนที่จะถึงหัวหน้าฝ่าย และจะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้าฝ่ายเป็นอันดับแรก อย่างไรก็ตามการปรับระดับการบริหารในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายลงมาถึงพนักงานปฏิบัติการ จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการปรับระดับการบริหาร เพื่อให้การปรับโครงสร้างการบังคับบัญชาเป็นไปด้วยความราบรื่น เพราะฉะนั้นคณะที่ปรึกษาจึงพิจารณาว่าการปรับโครงสร้างระดับการบังคับบัญชา เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาประมาณ 1 – 2 ปี สำหรับตำแหน่งของพนักงานภายหลังจากการปรับลดระดับการบังคับบัญชานั้น คณะที่ปรึกษาเสนอแนวทางให้ระดับอื่นๆ ที่ไม่ได้ปรับลดยังคงมีตำแหน่งเช่นเดิม เว้นเพียงระดับหัวหน้างานที่กำหนดมีตำแหน่งอยู่ในระดับ 5-6-7 เพื่อให้พนักงานที่จะเลื่อนระดับขึ้นมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายมีความพร้อม มีทักษะและคุณสมบัติที่พร้อมต่อการเป็นผู้บริหารของ อ.อ.ป. ในสายงานของตนเองมากขึ้น

### การปรับโครงสร้างใหม่และอัตรากำลัง

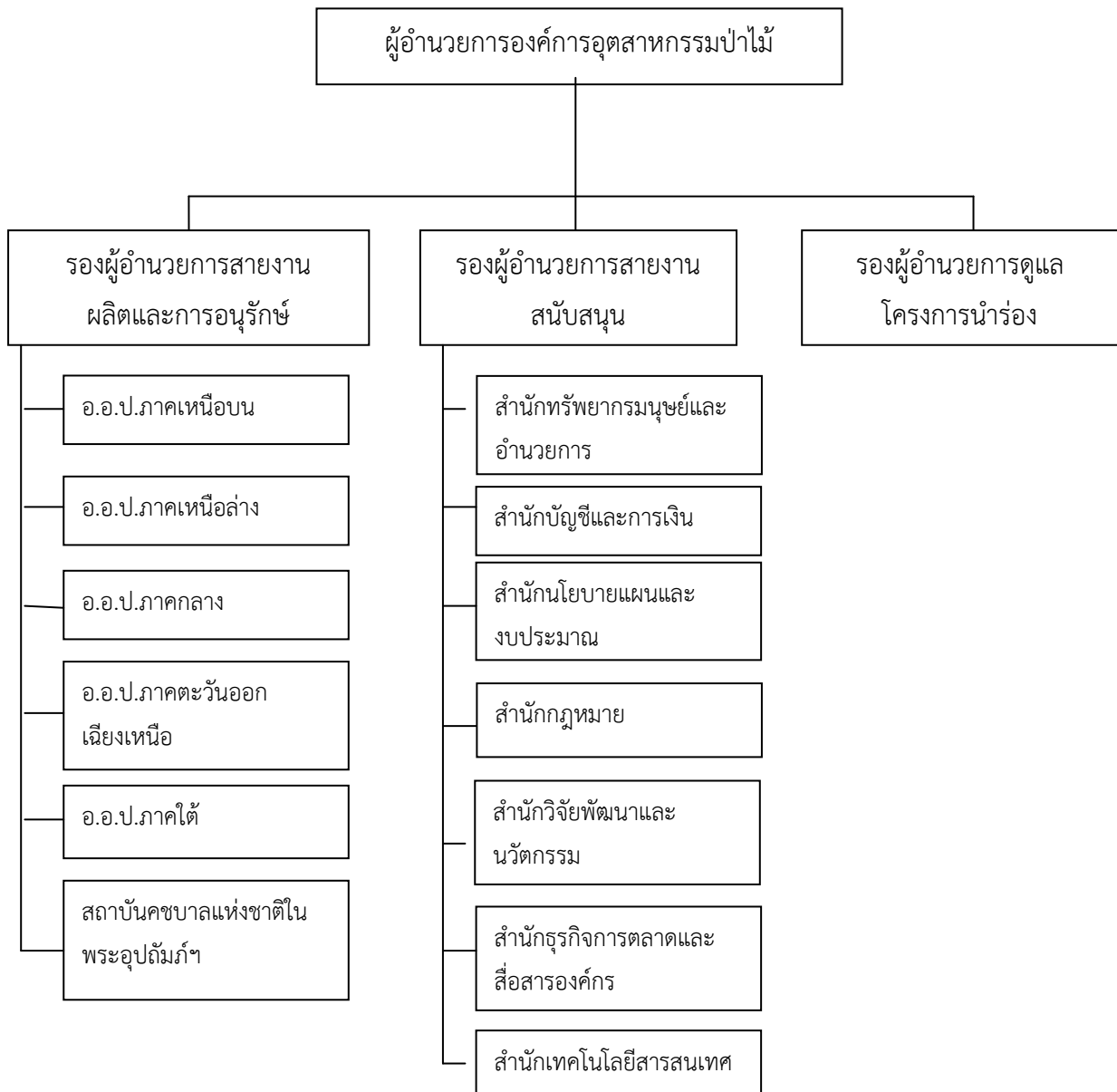
การพิจารณาโครงสร้างองค์กรในด้านบทบาทและหน้าที่แต่ละสำนักที่พบว่า สำนักที่มีบทบาทและหน้าที่ทับซ้อนกันได้แก่ สำนักธุรกิจและการตลาด สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ สำนักนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ และสำนักอุตสาหกรรมไม้ คณะที่ปรึกษาเสนอให้ควรรวมสำนักที่มีบทบาทหน้าที่ซ้ำซ้อนกันดังนี้

1. สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศควรรวมกับสำนักนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ เป็น “สำนักวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม” มีบทบาทหน้าที่เน้นการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมด้านการปลูก การแปรรูปไม้
2. สำนักธุรกิจและการตลาดควรรวมกับสำนักกิจกรรมสัมพันธ์ เป็น “สำนักธุรกิจการตลาดและสื่อสารองค์กร” ซึ่งสามารถแบ่งย่อยได้เป็นฝ่ายธุรกิจการตลาดและฝ่ายสื่อสารองค์กร ซึ่งฝ่ายธุรกิจและการตลาดมีบทบาทหน้าที่ในการวางแผนการตลาดด้านอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ ขณะที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรทำหน้าที่วางแผนการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. สำนักอำนวยการควรรวมกับสำนักทรัพยากรมนุษย์เป็น “สำนักทรัพยากรมนุษย์และอำนวยการ” ซึ่งสามารถแบ่งย่อยได้เป็น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายอำนวยการ เพื่อให้องค์กรเกิดความคล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้น อาทิ โครงสร้างองค์กรของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย (ทอท.) ที่จัดลำดับสายงานเป็นสายงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ เป็นต้น
4. สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ เป็น “สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ” ซึ่งทำหน้าที่ด้านวางแผนนำเทคโนโลยีระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานองค์กร





จากการรวบรวมสำนักต่างๆ ข้างต้นสามารถแสดงโครงสร้างองค์กรตามสำนักดังต่อไปนี้

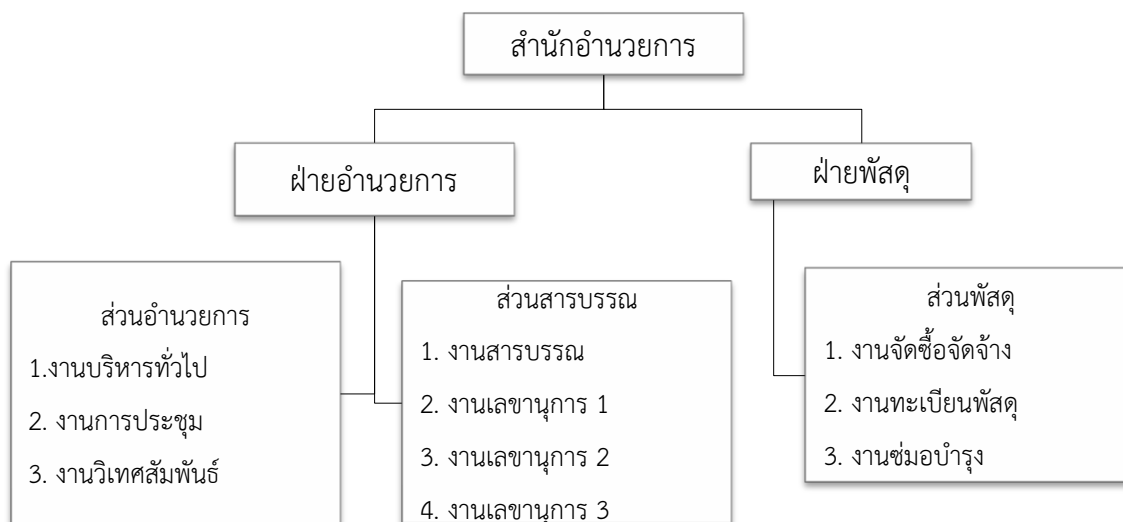


จากโครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามสำนักต่างๆ ข้างต้น สามารถอธิบายรายละเอียดโครงสร้างองค์กรในระดับสำนักที่ปรับโครงสร้างทั้งการยกระดับและควบรวมดังต่อไปนี้

### สายงานสนับสนุน

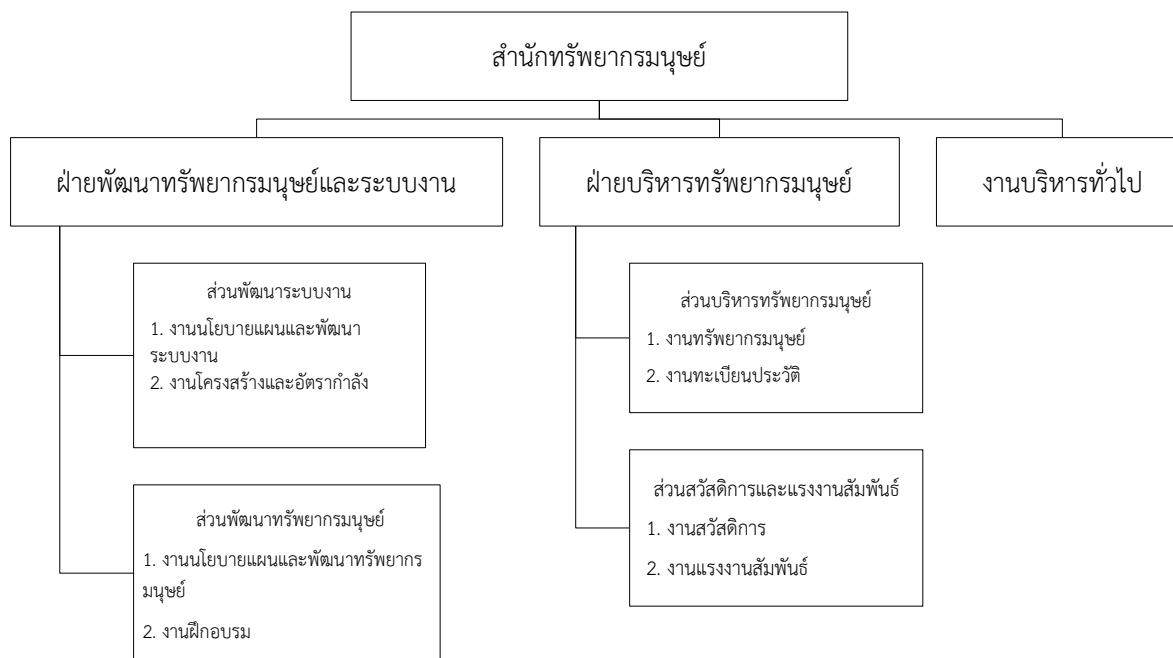
1. สำนักทรัพยากรมนุษย์และอำนาจการ จากโครงสร้างสำนักเดิมปรากฏดังภาพที่ 5.14 และ 5.15

แผนภาพที่ 5.14  
โครงสร้างสำนักอำนาจการ



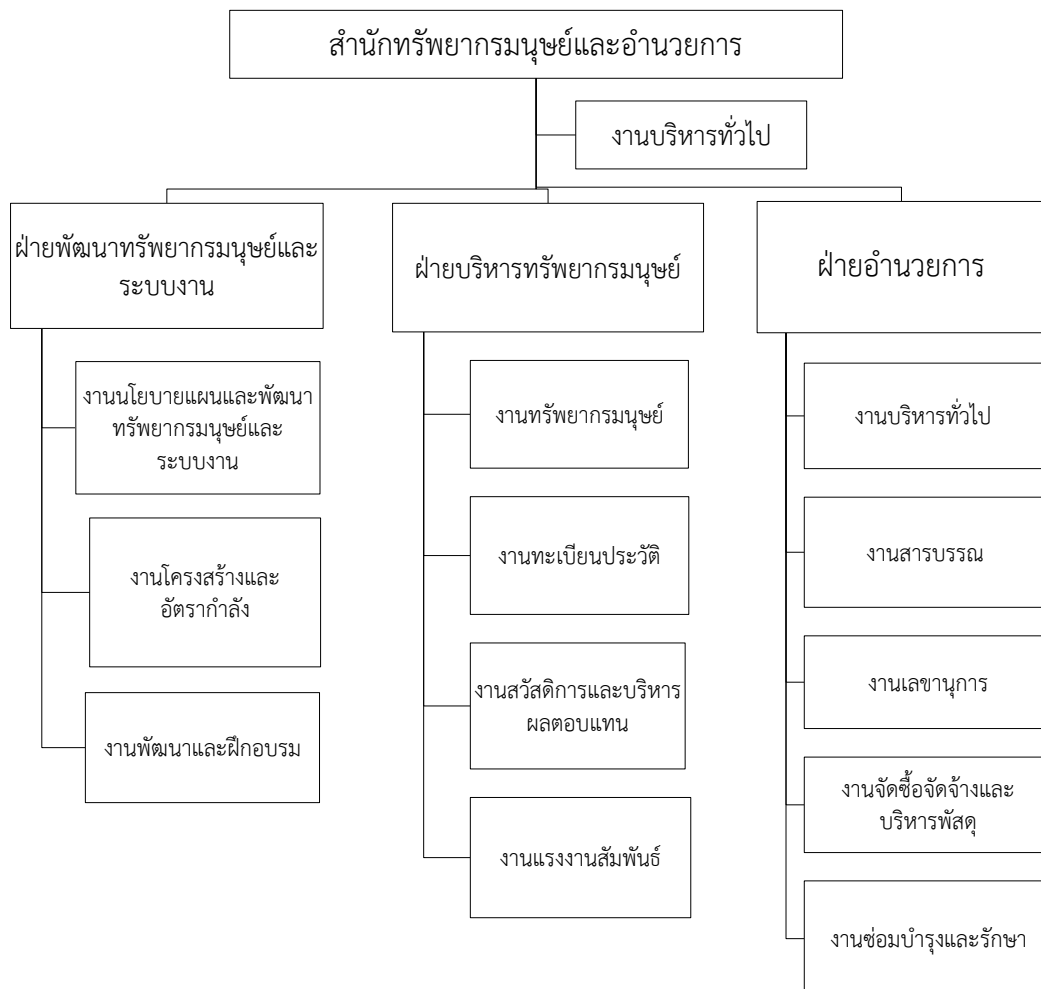
## แผนภาพที่ 5.15

### โครงสร้างสำนักทรัพยากรมนุษย์



จากแผนภาพที่ 5.14 และ 5.15 คณะที่ปรึกษาได้พิจารณาถึงความคล่องตัวในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เสนอให้ควรรวมเป็น “สำนักทรัพยากรมนุษย์และอำนวยการ” ดังเช่น โครงสร้างองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) องค์การจัดการน้ำเสีย เป็นต้น ซึ่งปรากฏโครงสร้างสำนักดังแผนภาพที่ 5.16 ดังต่อไปนี้

### แผนภาพที่ 5.16 โครงสร้างองค์กรของสำนักทรัพยากรมนุษย์และอำนวยการ



จากโครงสร้างดังกล่าวใหม่ดังกล่าว คณะที่ปรึกษาจึงเสนอให้ฝ่ายต่างๆ เพิ่มอัตรากำลังดังนี้

ผู้อำนวยการสำนักทรัพยากรมนุษย์และอำนวยการ (ระดับ 8-9) ทำหน้าที่กำกับดูแลงานด้านทรัพยากรมนุษย์และอำนวยการ แบ่งออกเป็น 3 ฝ่ายได้แก่

1. ฝ่ายพัฒนาและทรัพยากรมนุษย์และระบบงาน มีหัวหน้าฝ่ายพัฒนาและทรัพยากรมนุษย์และระบบงานกำกับดูแล (ระดับ 7-8) โดยแบ่งกลุ่มงานออกเป็น 3 งาน ดังนี้

1.1. งานนโยบายแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบงาน เป็นการรวบรวมงานนโยบายแผนและพัฒนาระบบงานกับงานนโยบายแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อบูรณาการนโยบายแผนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีหัวหน้างานกำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตรากำลัง



1.2. งานโครงสร้างและอัตรากำลัง มีหัวหน้างานกำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตรากำลัง

1.3. งานพัฒนาและฝึกอบรม มีหัวหน้างานกำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตรากำลัง

2. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีหัวหน้าฝ่ายกำกับดูแล (ระดับ 7-8) ยังคงมีหน้าที่คงเดิมและยังคงแบ่งออกเป็น 4 งานดังนี้

2.1. งานทรัพยากรมนุษย์ มีหัวหน้างานกำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตรากำลัง

2.2. งานทะเบียนประวัติ มีหัวหน้างานกำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตรากำลัง

2.3. งานสวัสดิการและบริหารผลตอบแทน มีหัวหน้างานกำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตรากำลัง

2.4. งานแรงงานสัมพันธ์ มีหัวหน้างานกำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตรากำลัง

3. ฝ่ายอำนวยการ มีหัวหน้าฝ่ายกำกับดูแล (ระดับ 7-8) ซึ่งคณะที่ปรึกษาเสนอให้มีฝ่ายในสำนักอำนวยการเดิมควบรวมเป็นฝ่ายเดียว โดยสามารถแบ่งออกเป็นดังนี้

3.1. งานบริหารทั่วไป ซึ่งหน้าที่ความรับผิดชอบจะรวมไปถึงงานการประชุมและงานวิเทศสัมพันธ์ ในโครงสร้างสำนักอำนวยการเดิม มีหัวหน้างานกำกับดูแล (ระดับ 5-6) ซึ่งยังไม่จำเป็นต้องรับพนักงานเพิ่มในระยะเวลาปัจจุบัน

3.2. งานสารบรรณ มีหัวหน้างานกำกับดูแล (ระดับ 5-6) ซึ่งยังไม่จำเป็นต้องรับพนักงานเพิ่มในระยะเวลาปัจจุบัน

3.3. งานเลขานุการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบครอบคลุมงานเลขานุการ 1 งานเลขานุการ 2 งานเลขานุการ 3 งานเลขานุการ 4 จากโครงสร้างเดิม มีหัวหน้างานกำกับดูแล (ระดับ 5-6) ซึ่งยังไม่จำเป็นต้องรับพนักงานเพิ่มในระยะเวลาปัจจุบัน

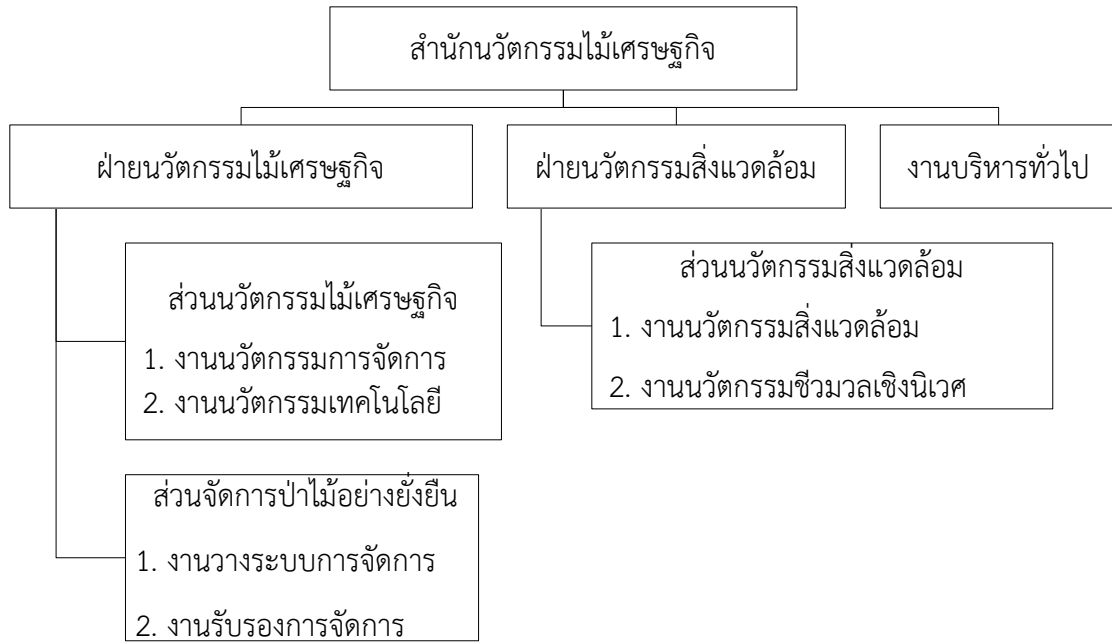
3.4. งานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ เป็นการควบรวมงานจัดซื้อจัดจ้างและงานทะเบียนพัสดุจากโครงสร้างเดิม มีหัวหน้างานกำกับดูแล (ระดับ 5-6) ซึ่งยังไม่จำเป็นต้องรับพนักงานเพิ่มในระยะเวลาปัจจุบัน

3.5. งานซ่อมบำรุงและรักษา มีหัวหน้างานกำกับดูแล (ระดับ 5-6) ยังไม่จำเป็นต้องรับพนักงานเพิ่มในระยะเวลาปัจจุบัน

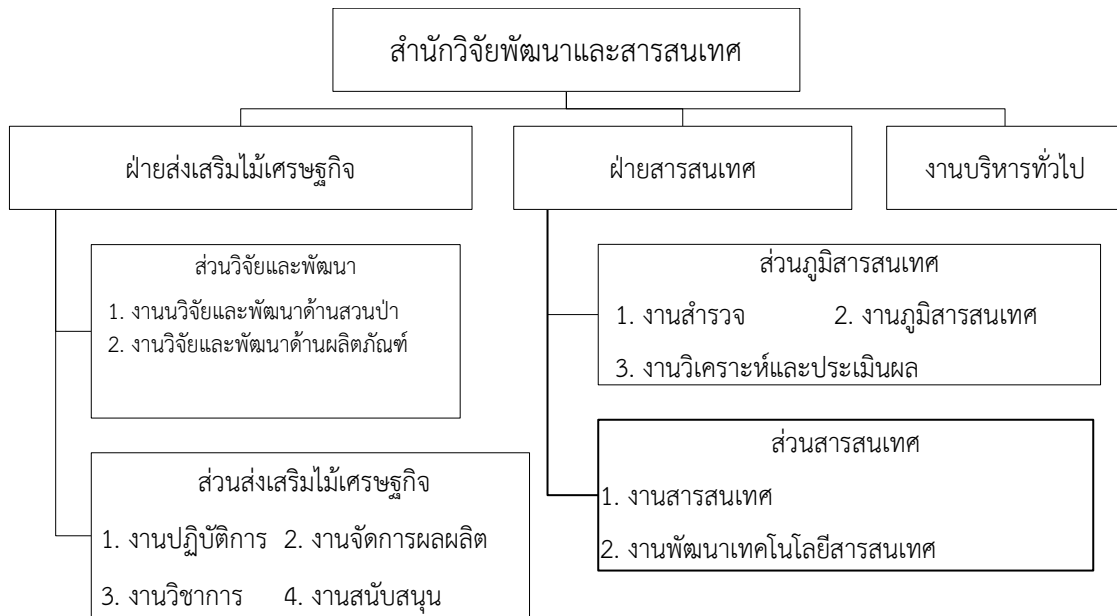
2. สำนักวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม ควบรวมมาจากสำนักนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจและฝ่ายส่งเสริมไม้เศรษฐกิจ จากโครงสร้างสำนักเดิมดังภาพที่ 5.17 และ 5.18



แผนภาพที่ 5.17  
โครงสร้างสำนักนวัตกรรมการไม้เศรษฐกิจ

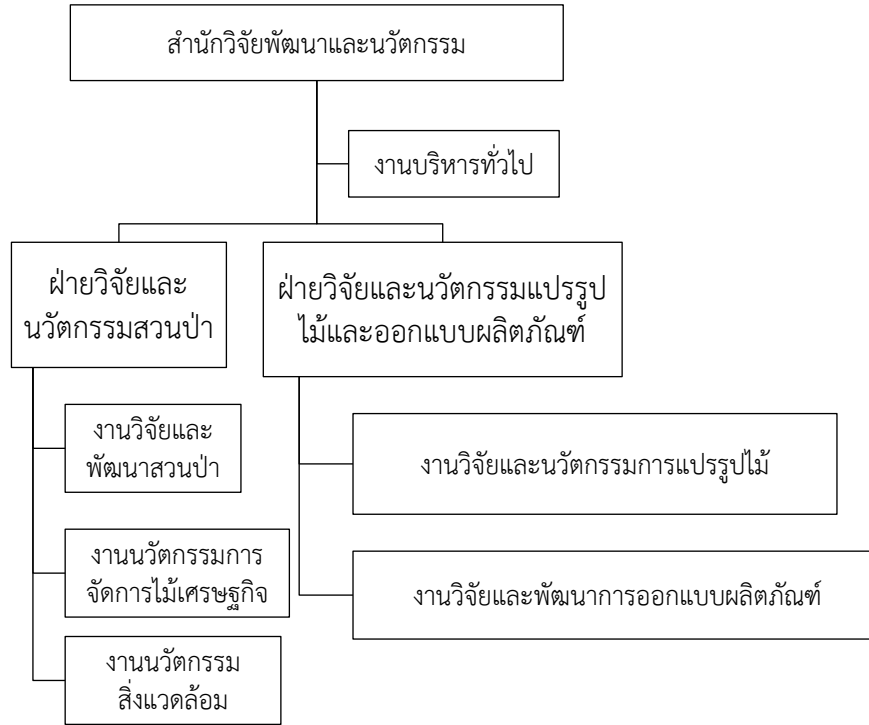


แผนภาพที่ 5.18  
โครงสร้างฝ่ายส่งเสริมไม้เศรษฐกิจของสำนักวิจัยและสารสนเทศ



จากแผนภาพที่ 5.17 และ 5.18 คณะที่ปรึกษาเสนอให้ควบรวมเป็น “สำนักวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม” ซึ่งปรากฏโครงสร้างสำนักดังแผนภาพที่ 5.19 ดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 5.19  
โครงสร้างสำนักวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม



คณะที่ปรึกษาเสนอด้านอัตรากำลังและสามารถสรุปหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของสำนักวิจัยพัฒนาและนวัตกรรมดังนี้

ผู้อำนวยการสำนักวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม (ระดับ 8-9) ทำหน้าที่กำกับดูแลงานด้านวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม แบ่งออกเป็น 2 ฝ่ายได้แก่

1. ฝ่ายวิจัยและนวัตกรรมสวนป่า มีหัวหน้าฝ่ายวิจัยและนวัตกรรมสวนป่ากำกับดูแล (ระดับ 7-8) โดยแบ่งกลุ่มงานออกเป็นดังนี้

1.1. งานวิจัยและพัฒนาสวนป่า มาจากงานวิจัยและพัฒนาด้านสวนป่า กลุ่มงานในส่วนส่งเสริมไม้เศรษฐกิจ ได้แก่ งานปฏิบัติการ งานจัดการผลผลิต งานวิชาการ และงานสนับสนุน โดยมีหัวหน้างานกำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตรากำลัง

1.2. งานนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ มาจากงานนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ งานนวัตกรรมเทคโนโลยี งานวางระบบการจัดการ และงานรับรองการจัดการ โดยมีหัวหน้างานกำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตรากำลัง



1.3. งานนวัตกรรมสิ่งแวดล้อม เป็นการรวบรวมงานนวัตกรรมสิ่งแวดล้อมและนวัตกรรมชีวมวลเชิงนิเวศ ให้เป็นกลุ่มงานเดียวกัน โดยมีหัวหน้างานกำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตรากำลัง

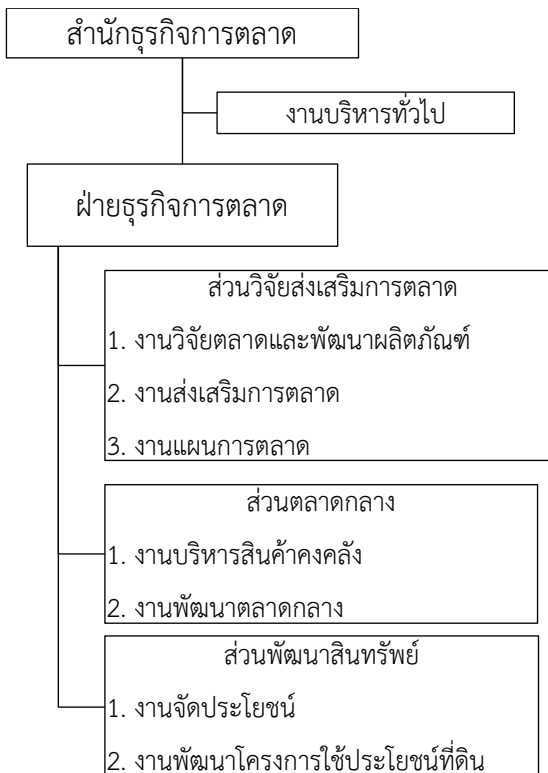
2. ฝ่ายวิจัยและนวัตกรรมแปรรูปไม้และออกแบบผลิตภัณฑ์ มีหัวหน้าฝ่ายวิจัยและนวัตกรรมแปรรูปไม้และออกแบบผลิตภัณฑ์กำกับดูแล (ระดับ 7-8) โดยยกระดับงานวิจัยและพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ของส่วนวิจัยและพัฒนาเดิม ขึ้นเป็นระดับฝ่าย เพื่อมุ่งเน้นการวิจัยและนวัตกรรมด้านการแปรรูปไม้และออกแบบผลิตภัณฑ์ ตามยุทธศาสตร์ขององค์กรใหม่ โดยแบ่งกลุ่มงานออกเป็น 2 งานดังนี้

2.1. งานวิจัยและนวัตกรรมการแปรรูปไม้ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ และการพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ โดยมีหัวหน้างานกำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตรากำลัง

2.2. งานวิจัยและพัฒนาการออกแบบผลิตภัณฑ์ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับไม้ รองรับความต้องการทางด้านอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ โดยมีหัวหน้างานกำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตรากำลัง

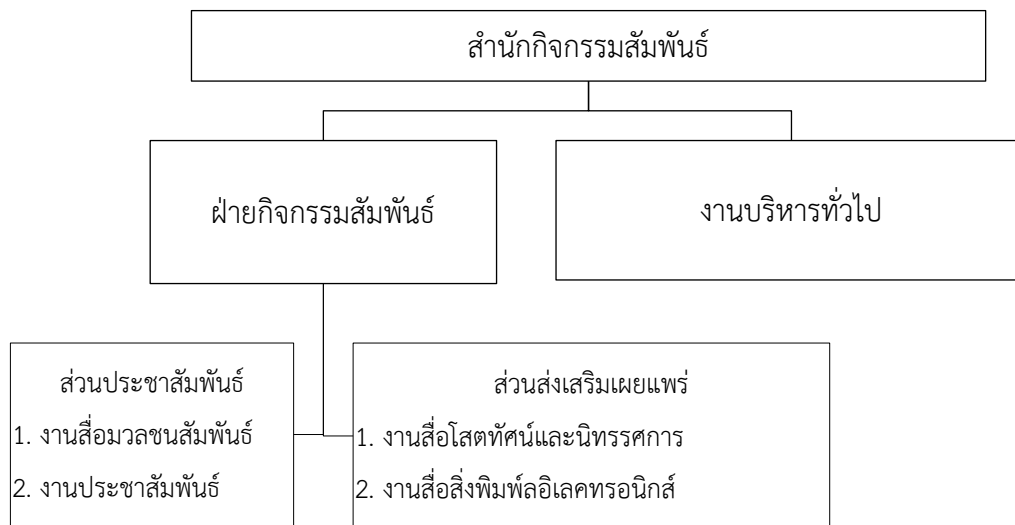
3. สำนักธุรกิจการตลาดและสื่อสารองค์กร เป็นการรวบรวมสำนักธุรกิจและการตลาด และสำนักกิจกรรมสัมพันธ์ ดังภาพที่ 5.20 และ 5.21 ดังนี้

แผนภาพที่ 5.20  
โครงสร้างสำนักธุรกิจและการตลาด

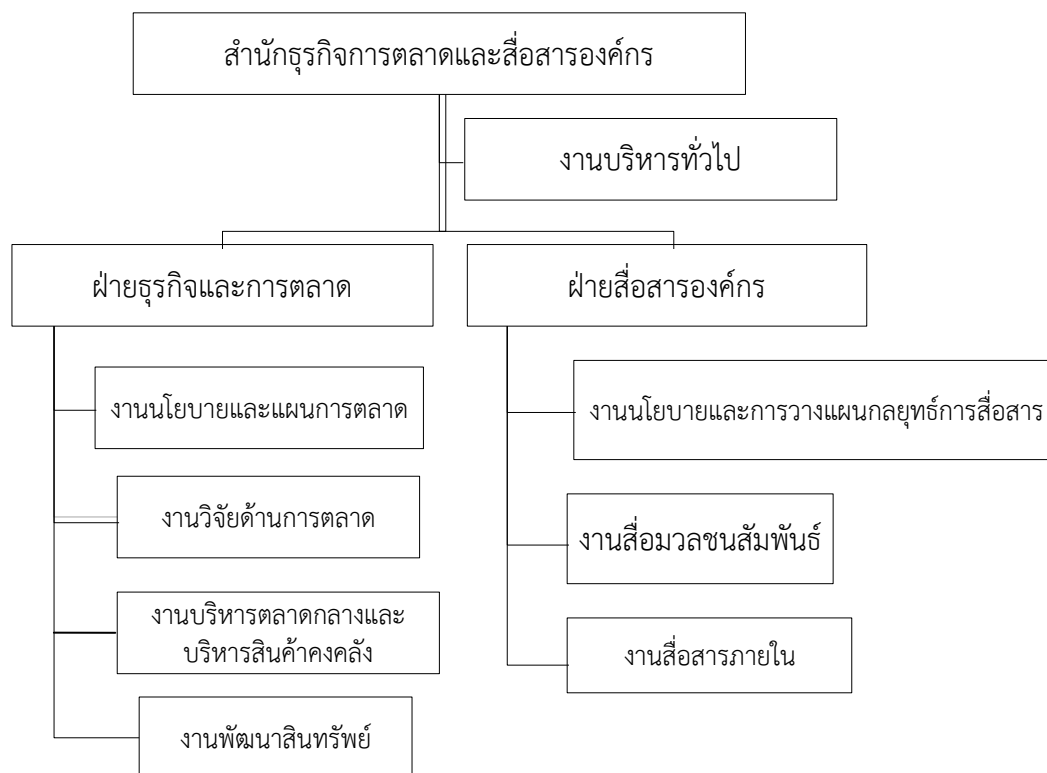




แผนภาพที่ 5.21  
โครงสร้างสำนักกิจกรรมสัมพันธ์



แผนภาพที่ 5.22  
โครงสร้างสำนักธุรกิจการตลาดและสื่อสารองค์กร



จากภาพที่ 5.22 แสดงโครงสร้างสำนักธุรกิจการตลาดและสื่อสารองค์กร จะเป็นหัวใจสำคัญที่จะกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ในอนาคต เนื่องจากวิสัยทัศน์ใหม่ของ อ.อ.ป. มุ่งเน้นที่อุตสาหกรรมมากขึ้น การวางแผนด้านการตลาดเพื่อทำให้องค์กรอยู่รอดได้จึงเป็นเรื่องสำคัญ ขณะเดียวกันการที่จะสามารถทำให้สินค้าขององค์กรเป็นที่จดจำแก่ผู้บริโภคได้นั้น จำเป็นต้องสร้างภาพลักษณ์ตราสินค้าและภาพลักษณ์ขององค์กรให้ประชาชนได้รู้จักมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการทำงานระหว่างฝ่ายธุรกิจและการตลาดจึงต้องทำงานใกล้ชิดกับฝ่ายสื่อสารองค์กรเป็นสำคัญ โดยมีผู้อำนวยการสำนักธุรกิจการตลาดและสื่อสารองค์กร (ระดับ 8-9) กำกับดูแล และแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายธุรกิจและการตลาด มีหัวหน้าฝ่ายธุรกิจและการตลาดกำกับดูแล (ระดับ 7-8) โดยแบ่งกลุ่มงานออกเป็น 3 สายได้แก่

1.1. งานนโยบายและแผนการตลาด เป็นการรวบรวมงานส่งเสริมการตลาดและแผนงานการตลาดจากโครงสร้างเดิม มีหน้าที่ในการจัดทำนโยบายและวางแผนการตลาด การหาช่องทางการตลาด การวางแผนด้านราคา และการวางแผนการส่งเสริมการตลาด โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตราค่าจ้าง

1.2. งานวิจัยด้านการตลาด มาจากงานวิจัยตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิม ซึ่งมีหน้าที่ในการวิจัยด้านการตลาด ความต้องการของลูกค้า ทิศทางและแนวโน้มของความต้องการการใช้ไม้ ซึ่งบทบาทของกลุ่มงานนี้จะ เป็นข้อมูลด้านการตลาดที่พร้อมต่อการนำมาวางแผนนโยบายและแผนการตลาด ทำให้องค์กรได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตราค่าจ้าง

1.3. งานบริหารตลาดกลางและบริหารสินค้าคงคลัง เป็นการรวบรวมงานบริหารสินค้าคงคลังและงานพัฒนาตลาดกลาง จากโครงสร้างเดิม โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตราค่าจ้าง

1.4. งานบริหารสินทรัพย์ เป็นการรวบรวมงานจัดประโยชน์และงานพัฒนาโครงการใช้ประโยชน์ที่ดินจากส่วนพัฒนาสินทรัพย์เดิม โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตราค่าจ้าง

2. ฝ่ายสื่อสารองค์กร มีหัวหน้าฝ่ายสื่อสารองค์กรกำกับดูแล (ระดับ 7-8) โดยแบ่งกลุ่มงานออกเป็น 3 งานดังนี้

2.1. งานนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสาร เป็นการเพิ่มกลุ่มงาน ซึ่งมีหน้าที่จัดทำนโยบายและวางแผนกลยุทธ์ด้านการสื่อสารองค์กรและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้วางกรอบอัตราค่าจ้าง 3 อัตรา

2.2. งานสื่อมวลชนสัมพันธ์ ยังคงมีบทบาทและหน้าที่เช่นเดียวกับงานสื่อมวลชนสัมพันธ์ โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตราค่าจ้าง

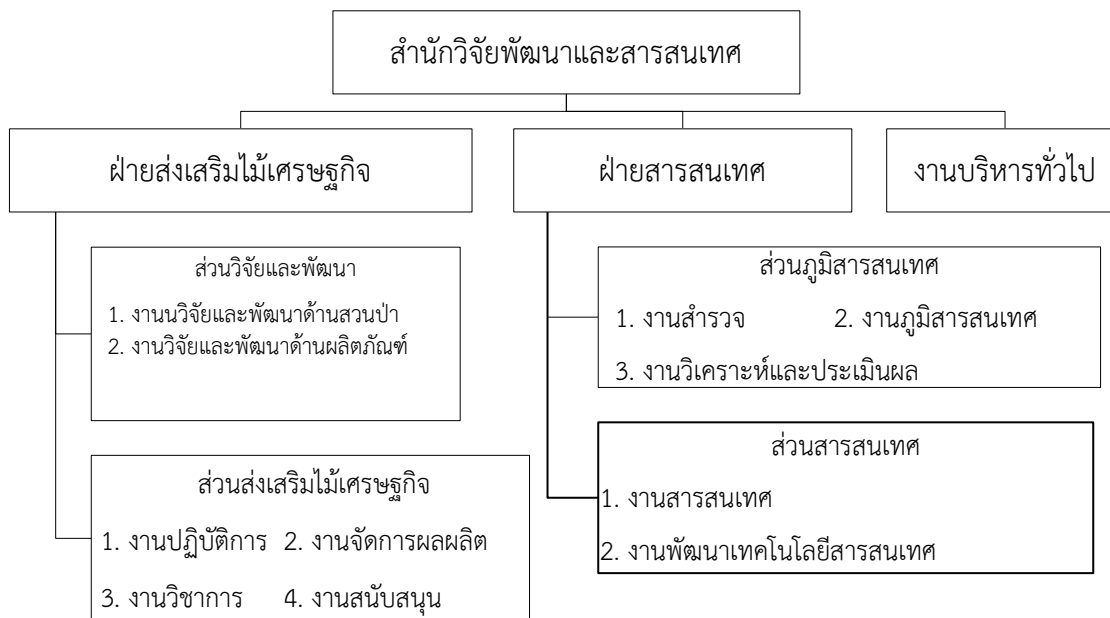
2.3. งานสื่อสารภายใน มีบทบาทหน้าที่ในการจัดการสื่อสารภายใน การเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตราค่าจ้าง

ทั้งนี้สำหรับส่วนงานส่งเสริมและเผยแพร่เดิมนั้น คณะที่ปรึกษาเสนอให้โยกย้ายไปยังสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเน้นการบูรณาการในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้อยู่ในสำนักเดียวกัน อย่างไรก็ตามหากบุคลากรในงานดังกล่าวเป็นผู้ที่ทำหน้าที่สื่อสาร มิใช่ด้านเทคโนโลยีก็ควรย้ายไปยังส่วนงานอื่นในฝ่ายสื่อสารองค์กร



4. สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นสำนักที่ยกระดับขึ้นมาจากฝ่ายสารสนเทศในสำนักวิจัยและพัฒนา  
 ดังภาพที่ 5.23

แผนภาพที่ 5.23  
 โครงสร้างสำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ

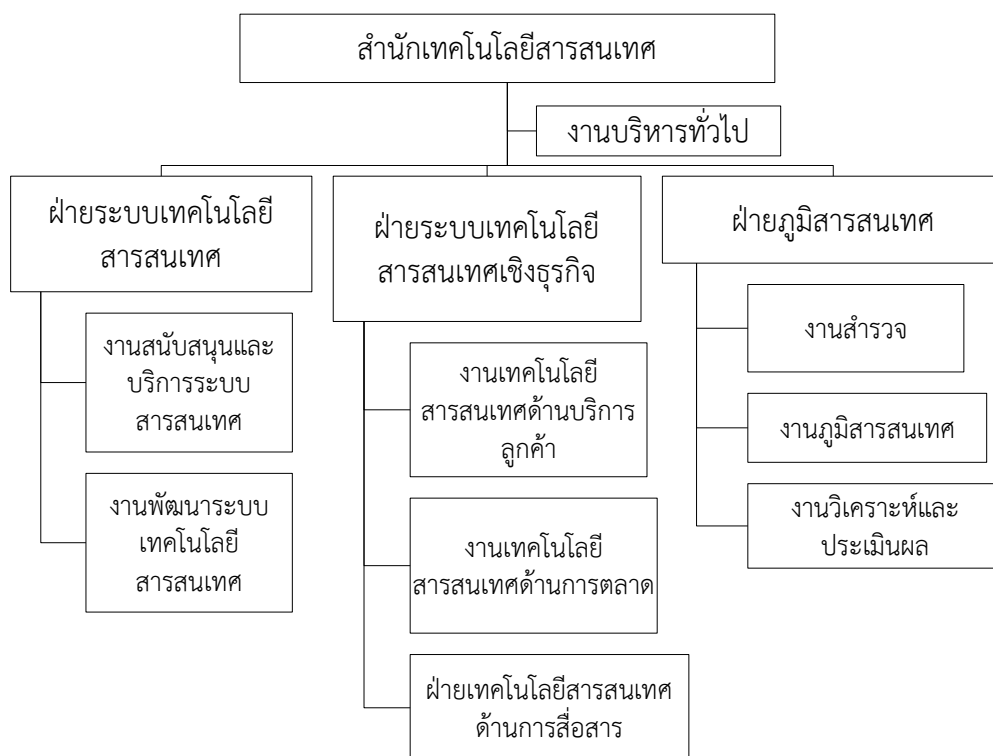


สำหรับการยกระดับเป็นสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากปัจจุบันปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ เนื่องจากข้อมูลข่าวสารมีความรวดเร็วและหลากหลาย องค์กรใดที่มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารที่ดี ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสำหรับโครงสร้างสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศปรากฏดังแผนภาพที่ 5.24 ต่อไปนี้



## แผนภาพที่ 5.24

### โครงสร้างสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ



จากโครงสร้างสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศข้างต้นนั้น บทบาทหน้าที่ของสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและ อัตรากำลัง ได้แก่

1. วางแผนและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการสนับสนุนสารสนเทศ และ ให้บริการแก่หน่วยงานภายในองค์กร
2. จัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศในเชิงธุรกิจ เพื่อบริการลูกค้าและฐานข้อมูลด้านการตลาด และการสื่อสาร
3. สำรวจและจัดทำฐานข้อมูลพื้นที่สวนป่าโดยอาศัยเครื่องมือหาพิกัดดาวเทียม (GPS) ตามระบบสารสนเทศ ภูมิศาสตร์ (บทบาทหน้าที่เดิมของภูมิสารสนเทศ)

ทั้งนี้ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ (ระดับ 8-9) กำกับดูแล โดยแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหน้าที่เช่นเดียวกับส่วนสารสนเทศตามโครงสร้างเดิม โดยมีหัวหน้าฝ่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ระดับ 7-8) ดังนี้
  - 1.1. งานสนับสนุนและบริการระบบสารสนเทศ เปลี่ยนชื่อมาจาก งานสารสนเทศ โดยมีหัวหน้างานเป็น ผู้กำกับดูแล (ระดับ 5-6) เพิ่มกรอบอัตรากำลัง 5 อัตรา



1.2. งานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังคงมีบทบาทหน้าที่เช่นเดียวกับงานพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในโครงสร้างเดิม โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตรากำลัง

2. ฝ่ายระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเชิงธุรกิจ เป็นฝ่ายที่จัดตั้งขึ้นใหม่ เพื่อสนับสนุนการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศตามวิสัยทัศน์ใหม่ที่เน้นไปยังอุตสาหกรรมมากขึ้น ประกอบกับจากระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์วิธีการประเมิน) สำหรับปี พ.ศ. 2553 ซึ่งในหมวดของการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดนั้นจะพบว่า รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด รวมทั้งเกณฑ์อื่นๆ ที่องค์กรจะต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กร ดังนั้นบทบาทหน้าที่ของฝ่ายระบบสารสนเทศเชิงธุรกิจคือ การจัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศในเชิงธุรกิจ เพื่อบริการลูกค้าและฐานข้อมูลด้านการตลาดและการสื่อสาร ตอบสนองการแข่งขันทางธุรกิจ โดยมีหัวหน้าฝ่ายระบบสารสนเทศเชิงธุรกิจเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 7-8) โดยแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย ดังนี้

2.1. งานเทคโนโลยีสารสนเทศด้านบริการลูกค้า ทำหน้าที่รวบรวม จัดทำและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มลูกค้า เพื่อเป็นฐานข้อมูลสนับสนุนการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและฐานข้อมูลสนับสนุนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใน อ.อ.ป. โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 5-6) เพิ่มกรอบอัตรากำลัง 5 อัตรา

2.2. งานเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการตลาด ทำหน้าที่รวบรวม จัดทำและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มการตลาด คู่แข่งขัน ฯลฯ เพื่อเป็นฐานข้อมูลสนับสนุนการวิเคราะห์ด้านการตลาดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใน อ.อ.ป. โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 5-6) เพิ่มกรอบอัตรากำลัง 5 อัตรา

2.3. งานเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการสื่อสาร ทำหน้าที่พัฒนาระบบเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร ที่สามารถสนับสนุนงานในเชิงเทคนิคด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งนำกิจกรรมจากส่วนส่งเสริมและเผยแพร่ของสำนักกิจกรรมสัมพันธ์เป็นกิจกรรมในฝ่ายดังกล่าว โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 5-6) ซึ่งเสนอให้เพิ่มกรอบอัตรากำลัง 5 อัตรา

3. ฝ่ายภูมิสารสนเทศ มีบทบาทและหน้าที่เช่นเดียวกับส่วนภูมิสารสนเทศตามโครงสร้างเดิม โดยมีหัวหน้าฝ่ายภูมิสารสนเทศเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 7-8) และแบ่งออกเป็น 3 งานได้แก่

3.1. งานสำรวจ มีบทบาทหน้าที่เช่นเดิม โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตรากำลัง

3.2. งานภูมิสารสนเทศ มีบทบาทหน้าที่เช่นเดิม โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตรากำลัง

3.3. งานวิเคราะห์และประเมินผล มีบทบาทหน้าที่เช่นเดิม โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 5-6) เห็นควรให้สรรหาและรับพนักงานเพิ่มตามกรอบอัตรากำลัง

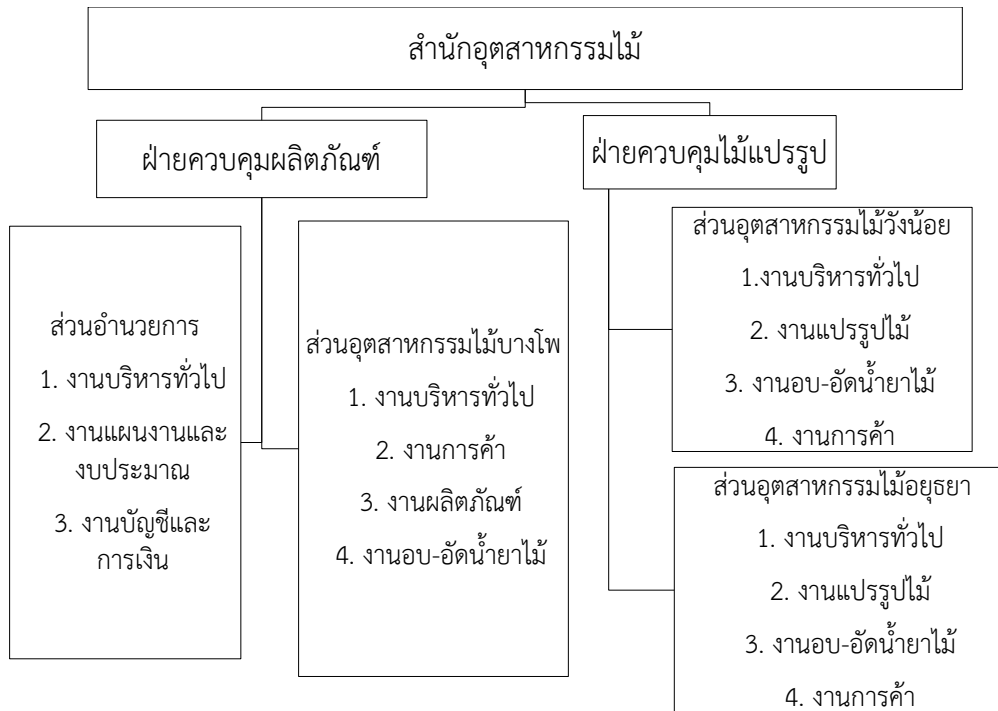


## สายผลิต

การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรในสายผลิตของ อ.อ.ป. ปรากฏรายละเอียดดังนี้

1. **สำนักอุตสาหกรรมไม้** ตามโครงสร้างของสำนักอุตสาหกรรมไม้ พบว่า มีบทบาทในการทำหน้าที่ควบคุมผลิตภัณฑ์ และควบคุมไม้แปรรูป ดังภาพที่ 5.25

แผนภาพที่ 5.25  
โครงสร้างสำนักอุตสาหกรรมไม้



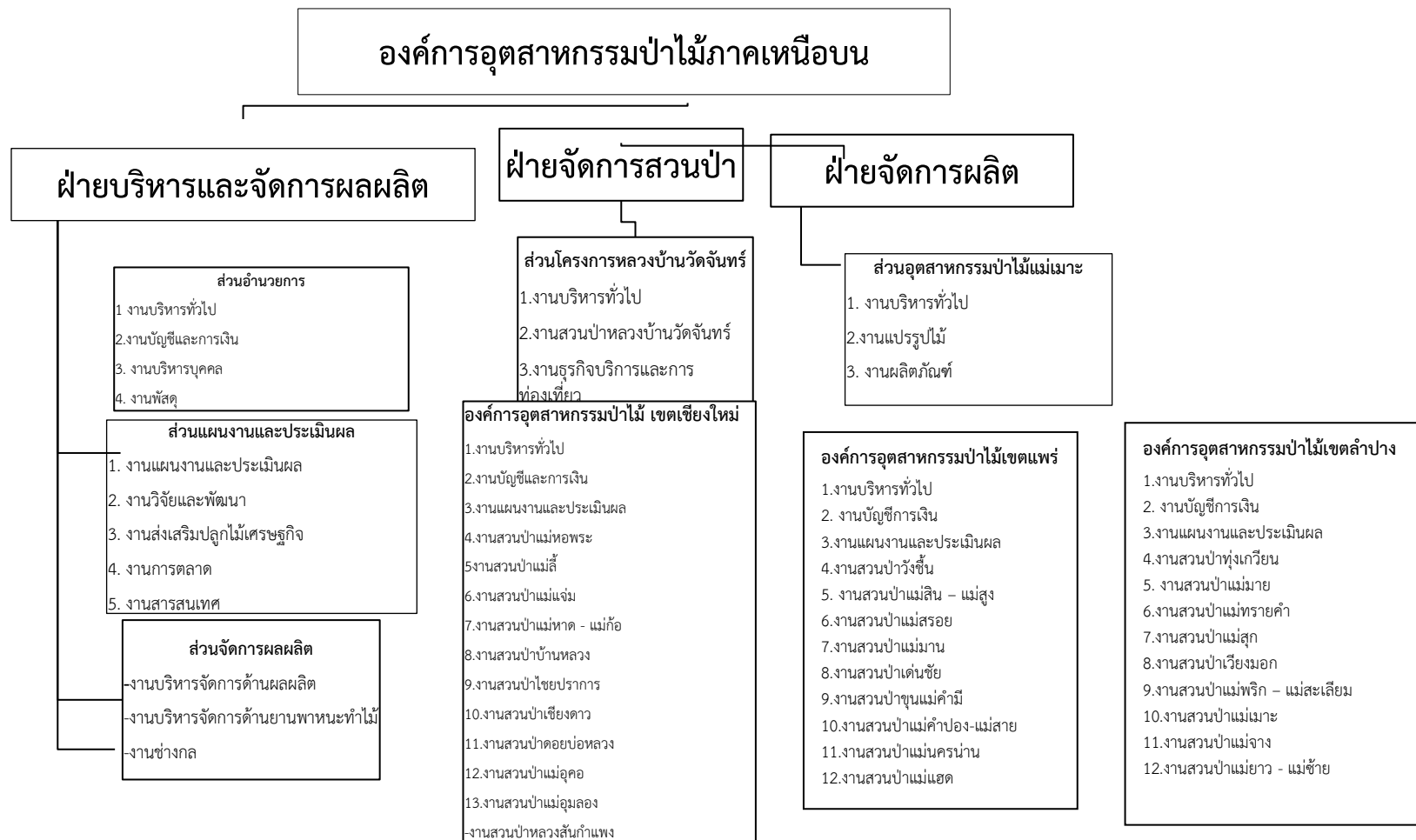
จากโครงสร้างข้างต้น จะเห็นได้ว่า สำนักอุตสาหกรรมไม้แบ่งออกเป็นสองฝ่ายได้แก่ ฝ่ายควบคุมผลิตภัณฑ์ และฝ่ายควบคุมไม้แปรรูป อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาจากภารกิจของฝ่ายสำนักอุตสาหกรรมไม้ได้แก่ หน้าที่การวางระบบ พัฒนาเทคโนโลยีและเครื่องมือในการแปรรูปผลผลิตจากไม้ เยื่อใย และไม้ในระบบการใช้ประโยชน์ไม้อย่างครบวงจร การพัฒนาชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์ บ้านและผลิตภัณฑ์บ้านไม้ เพื่อการจำหน่าย ที่พบว่าซ้ำซ้อนกับสำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศเดิมหรือ สำนักวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม ขณะที่ภารกิจด้านการวางแผนการลงทุน และบริหารจัดการ เพื่อการแปรรูปผลผลิตจากไม้ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการพัฒนาผลผลิต ผลิตภัณฑ์ ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการผลิต/ผลการผลิตสากล ตรงกับความต้องการของตลาดนั้น ซ้ำซ้อนกับสำนักธุรกิจการตลาดและสื่อสารองค์กร ซึ่งอยู่ในฝ่ายธุรกิจและการตลาด เพราะฉะนั้นคณะที่ปรึกษาเสนอให้โยกย้ายฝ่ายควบคุมผลิตภัณฑ์ในส่วนอำนาจการ และส่วนอุตสาหกรรมไม้บางโพ ย้ายไปยังโครงการนำร่อง เพื่อให้ส่วนอุตสาหกรรมไม้บางโพเป็นส่วนหนึ่งของโครงการนำร่อง ในส่วนของฝ่ายควบคุมไม้แปรรูปซึ่งไม่ใช่พื้นที่การแปรรูปไม้ในโครงการนำร่อง จึงพิจารณาให้อยู่ในสำนักอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลาง



2.องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน (อ.อ.ป. ภาคเหนือบน) ถือเป็นสำนักที่มีความสำคัญต่อโครงการนำร่อง เนื่องจากเป็นพื้นที่ในการปลูกสวนป่าและแปรรูปไม้ ซึ่งคณะที่ปรึกษาพิจารณาให้เป็นพื้นที่ในสายการผลิตของโครงการนำร่อง อย่างไรก็ตามแม้สายการผลิตในโครงการนำร่องจะขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการโครงการนำร่อง แต่ยังคงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนการดำเนินงานจากองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบดูแลพื้นที่ดังกล่าว โดยภารกรรมของสำนักนี้ยังคงเดิม แต่เสนอให้เพิ่มบทบาทในด้าน*ดำเนินการผลิตแปรรูปไม้ตามแผนกลยุทธ์ธุรกิจและการตลาดของสำนักธุรกิจการตลาดและสื่อสารองค์กร* และเพื่อให้การบริหารองค์กร มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงนำเสนอโครงสร้างองค์กรในสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน จากเดิม (แผนภาพที่ 5.26) เป็นโครงสร้างใหม่ (แผนภาพที่ 5.27) ดังนี้

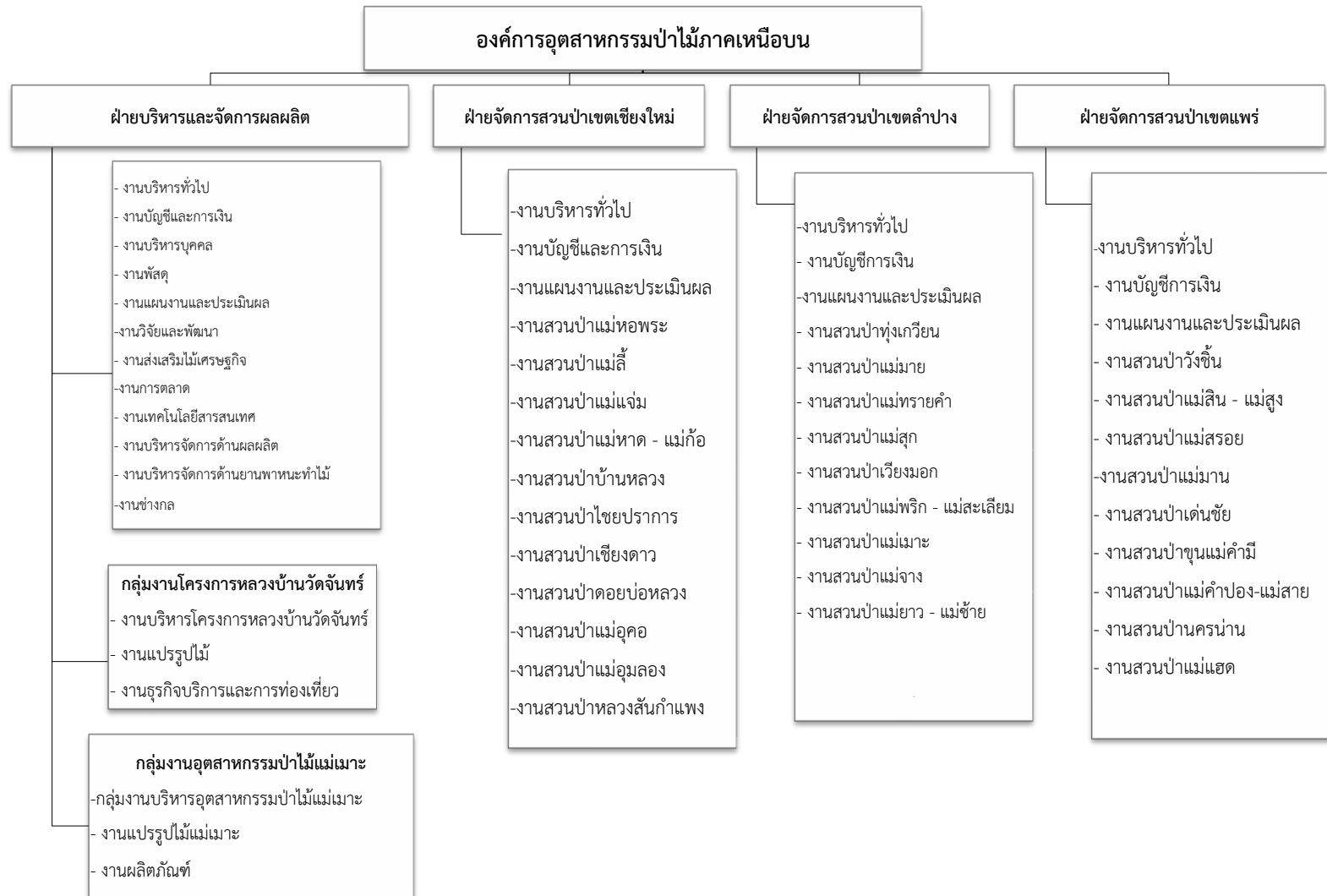


แผนภาพที่ 5.26 โครงสร้างเดิมของสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน





แผนภาพที่ 5.27 โครงสร้างเดิมของสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน



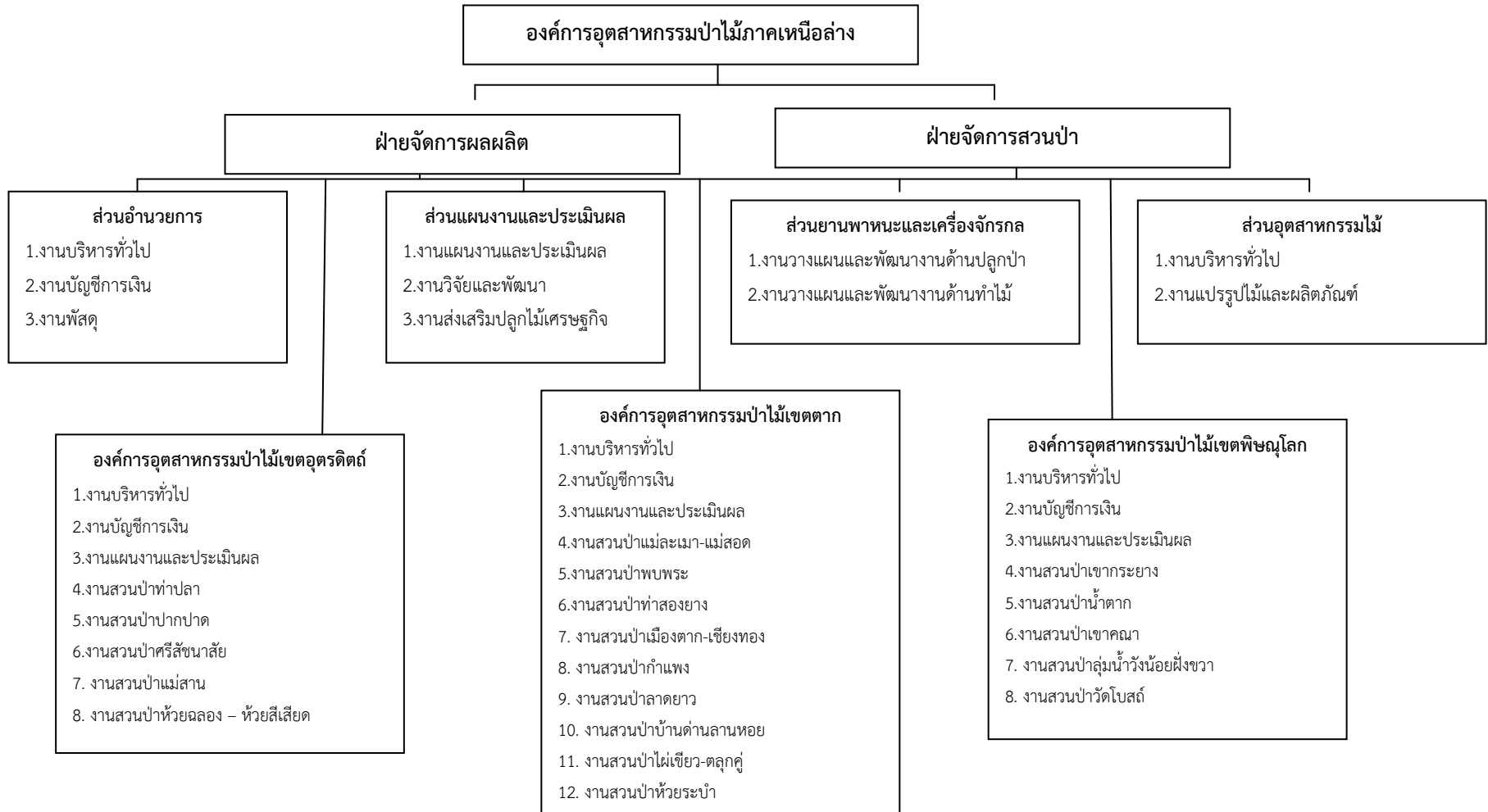
จากแผนภาพที่ 5.27 เป็นโครงสร้างใหม่ของสำนักอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ซึ่งมีผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน (ระดับ 8- 9) เป็นผู้กำกับดูแล โดยมีหัวหน้าฝ่ายแบ่งออกเป็น 4 ฝ่ายดังนี้

1. ฝ่ายบริหารและจัดการผลผลิต ให้ควบรวมส่วนอำนาจการ ส่วนแผนงานและประเมินผล ส่วนจัดการผลผลิต ส่วนโครงการหลวงบ้านวัดจันทร์และส่วนอุตสาหกรรมป่าไม้แม่เกาะเข้าด้วยกัน โดยแบ่งเป็นกลุ่มงานต่างๆ เช่นเดิม และมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 6-7)
2. ฝ่ายจัดการสวนป่าเขตเชียงใหม่ ยกกระดับมาจากส่วนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตเชียงใหม่ มีภารกิจเหมือนเดิม โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 6-7)
3. ฝ่ายจัดการสวนป่าเขตลำปาง ยกกระดับมาจากส่วนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตลำปาง มีภารกิจเหมือนเดิม โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 6-7)
4. ฝ่ายจัดการสวนป่าเขตแพร่ ยกกระดับมาจากส่วนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตแพร่ มีภารกิจเหมือนเดิม โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 6-7)

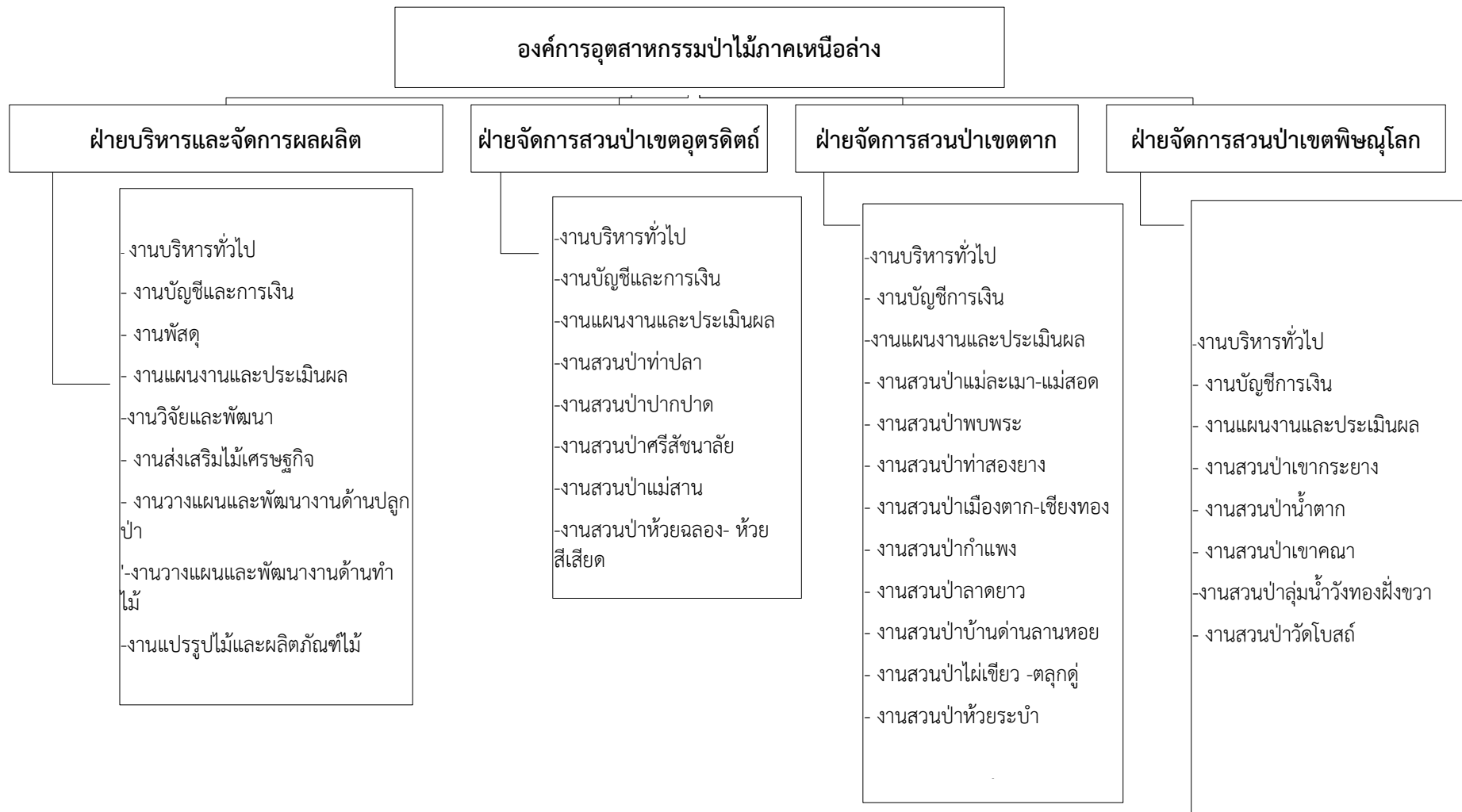
3.องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง (อ.อ.ป. ภาคเหนือล่าง) ภารกิจของสำนักนี้ยังคงเดิม แต่เสนอให้เพิ่มบทบาทในด้าน*ดำเนินการผลิตแปรรูปไม้ตามแผนกลยุทธ์ธุรกิจและการตลาดของสำนักธุรกิจการตลาดและสื่อสารองค์กร* และเพื่อให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงนำเสนอโครงสร้างองค์กรในสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง จากเดิม (แผนภาพที่ 5.28) เป็นโครงสร้างใหม่ (แผนภาพที่ 5.29) ดังนี้



แผนภาพที่ 5.28  
โครงสร้างเดิมของสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง



แผนภาพที่ 5.29 โครงสร้างใหม่ของสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง



จากแผนภาพที่ 5.29 เป็นโครงสร้างใหม่ของสำนักอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง ซึ่งมีผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง (ระดับ 8-9) เป็นผู้กำกับดูแล โดยมีหัวหน้าฝ่ายแบ่งออกเป็น 4 ฝ่ายดังนี้

1. ฝ่ายบริหารและจัดการผลผลิต ให้ควรรวมส่วนอำนาจการ ส่วนแผนงานและประเมินผล ส่วนยานพาหนะและเครื่องจักรกล และส่วนอุตสาหกรรมไม้เข้าด้วยกัน โดยแบ่งเป็นกลุ่มงานต่างๆ เช่นเดิม ยกเว้นเพียงงานบริหารทั่วไปของส่วนอุตสาหกรรมไม้ที่ให้ควรรวมกับงานบริหารทั่วไปของส่วนอำนาจการเดิม โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 6-7)

2. ฝ่ายจัดการสวนป่าเขตอุดรดิตถ์ ยกระดับมาจากส่วนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตอุดรดิตถ์ มีภารกิจเช่นเดิม โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 6-7)

3. ฝ่ายจัดการสวนป่าเขตตาก ยกระดับมาจากส่วนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตตาก มีภารกิจเช่นเดิม โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 6-7)

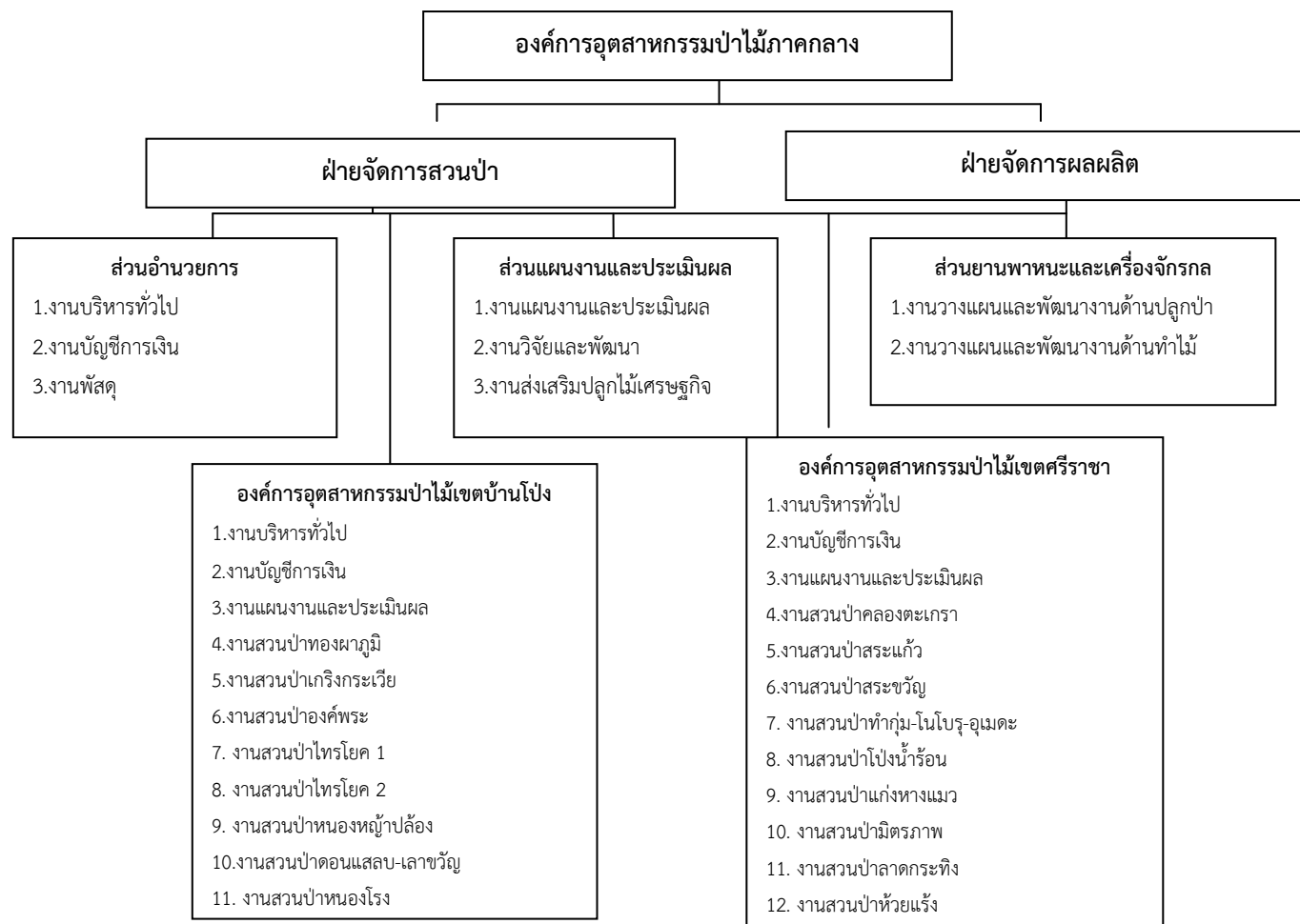
4. ฝ่ายจัดการสวนป่าเขตพิษณุโลก ยกระดับมาจากส่วนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตพิษณุโลก มีภารกิจเช่นเดิม โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 6-7)



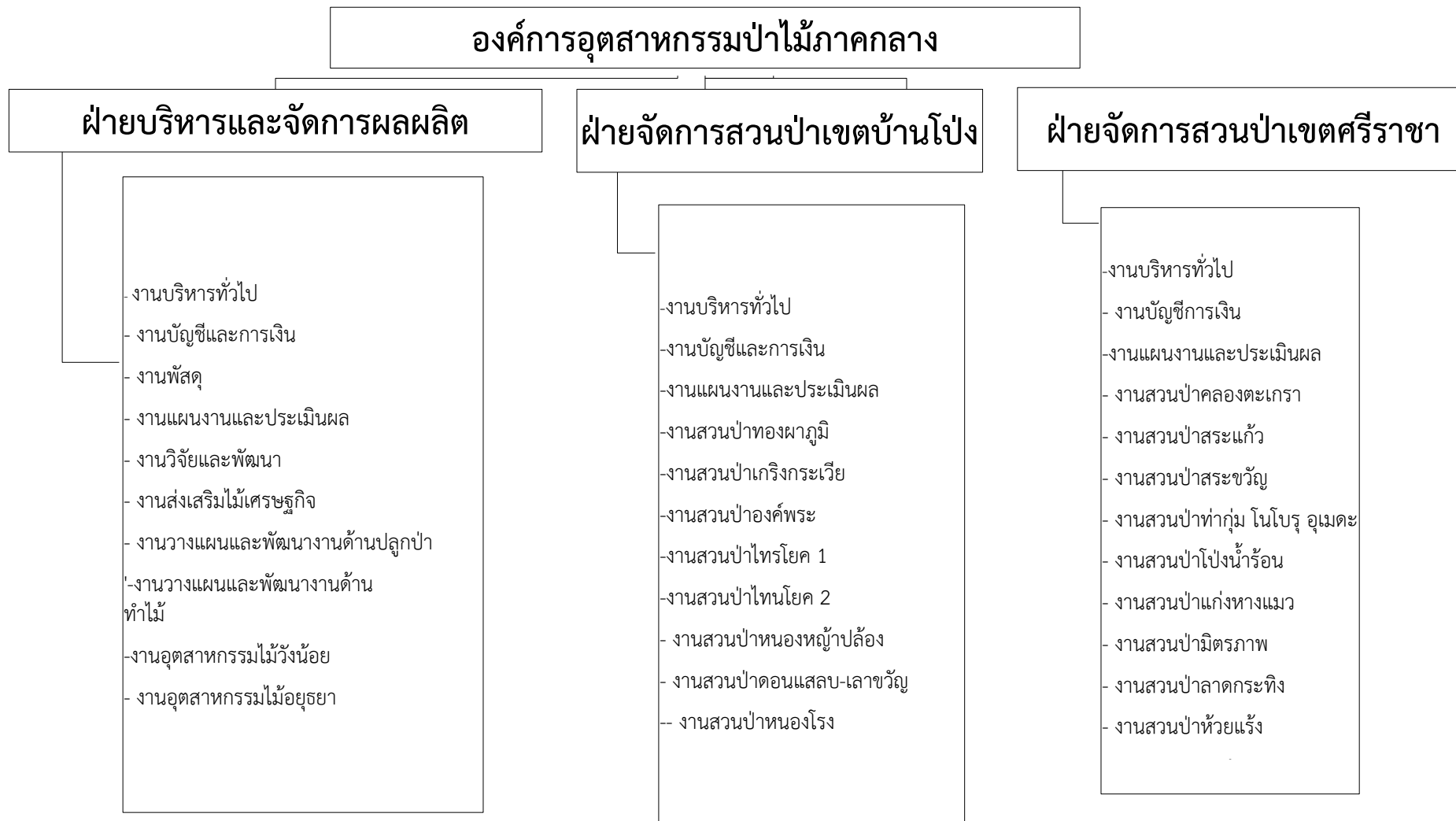
4.องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลาง (อ.อ.ป. ภาคกลาง) ภารกิจของสำนักนี้ยังคงเดิม แต่เสนอให้เพิ่มบทบาทในด้านดำเนินการผลิตแปรรูปไม้ตามแผนกลยุทธ์ธุรกิจและการตลาดของสำนักธุรกิจการตลาดและสื่อสารองค์กร และโยกย้ายส่วนอุตสาหกรรมไม้วังน้อย และส่วนอุตสาหกรรมไม้อยุธยา จากสำนักอุตสาหกรรมไม้เดิม เข้ามาสังกัดเพิ่มเติม เพื่อให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น โครงสร้างองค์กรในสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลาง จากเดิม (แผนภาพที่ 5.30) เป็นโครงสร้างใหม่ (แผนภาพที่ 5.31) ดังนี้



แผนภาพที่ 5.30  
โครงสร้างองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลางเดิม



แผนภาพที่ 5.31 โครงสร้างองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลางใหม่





จากแผนภาพที่ 5.31 เป็นโครงสร้างใหม่ของสำนักอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลาง ซึ่งมีผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้กลาง (ระดับ 8-9) เป็นผู้กำกับดูแล โดยมีหัวหน้าฝ่ายแบ่งออกเป็น 3 ฝ่ายดังนี้

1. ฝ่ายบริหารและจัดการผลผลิต ให้ความร่วมมือส่วนอำนาจการ ส่วนแผนงานและประเมินผล ส่วนยานพาหนะและเครื่องจักรกล และกำกับดูแลส่วนอุตสาหกรรมไม้วงน้อย ด้วยการรวมเป็นงานอุตสาหกรรมไม้วงน้อย รวมทั้งกำกับดูแลส่วนอุตสาหกรรมไม้ยูธยา ด้วยการรวมเป็นงานอุตสาหกรรมไม้ยูธยา โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 6-7)

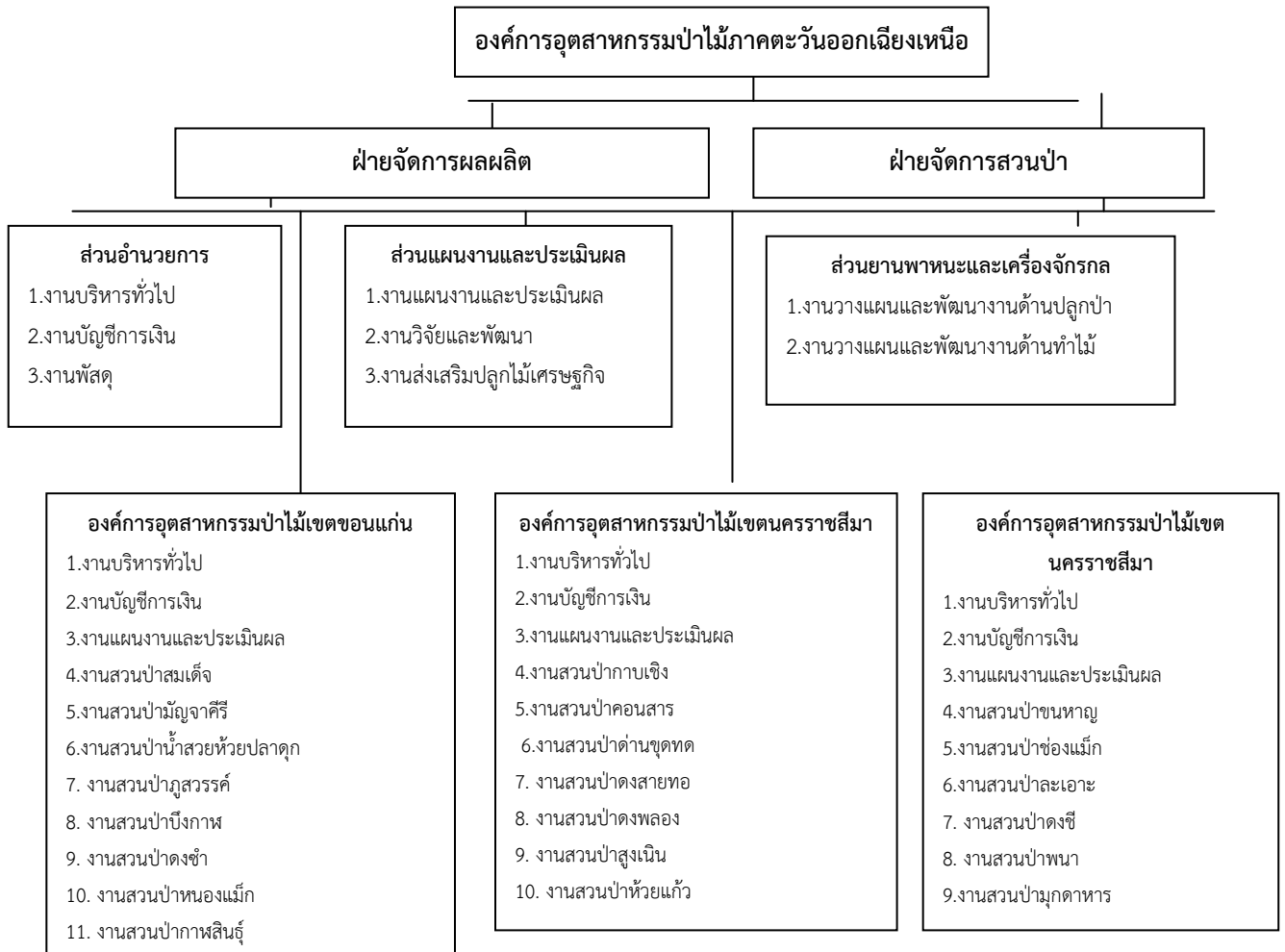
2. ฝ่ายจัดการสวนป่าเขตบ้านโป่ง ยกระดับมาจากส่วนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตบ้านโป่ง มีภารกิจเช่นเดิม โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 6-7)

3. ฝ่ายจัดการสวนป่าเขตศรีราชา ยกระดับมาจากส่วนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตศรีราชา มีภารกิจเช่นเดิม โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 6-7)

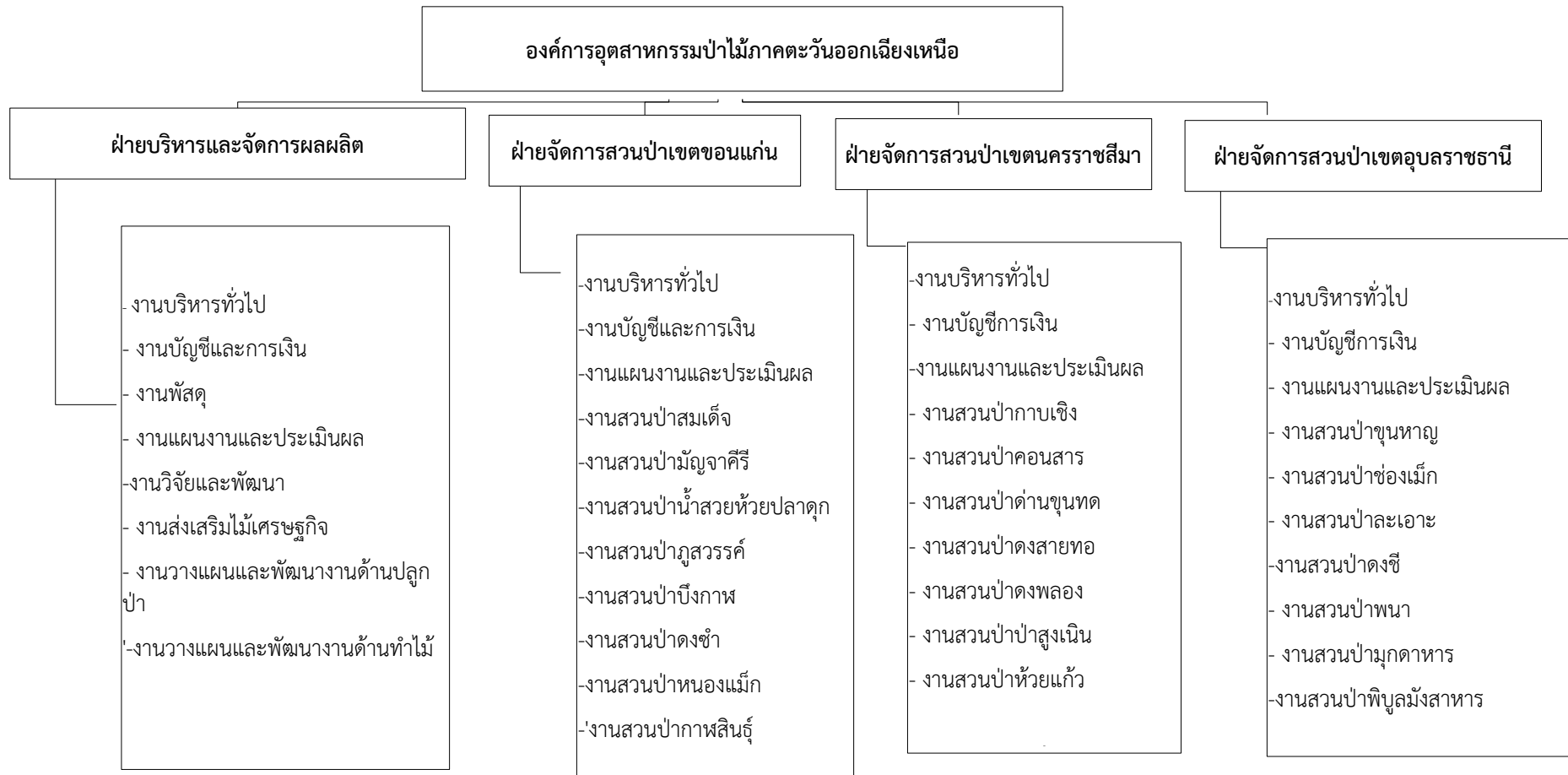


5. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (อ.อ.ป. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) ยังคงมีภารกิจเดิม แต่เสนอให้เพิ่มบทบาทในด้าน *ดำเนินการผลิตแปรรูปไม้ตามแผนกลยุทธ์ธุรกิจและการตลาดของสำนักธุรกิจการตลาดและสื่อสารองค์กร* และเพื่อให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น โครงสร้างองค์กรในสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากเดิม (แผนภาพที่ 5.32) เป็นโครงสร้างใหม่ (แผนภาพที่ 5.33) ดังนี้

**แผนภาพที่ 5.32**  
**โครงสร้างของสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเดิม**



### แผนภาพที่ 5.33 โครงสร้างของสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือใหม่



จากแผนภาพที่ 5.32 เป็นโครงสร้างใหม่ของสำนักอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ระดับ 8-9) เป็นผู้กำกับดูแล โดยมีหัวหน้าฝ่ายแบ่งออกเป็น 4 ฝ่ายดังนี้

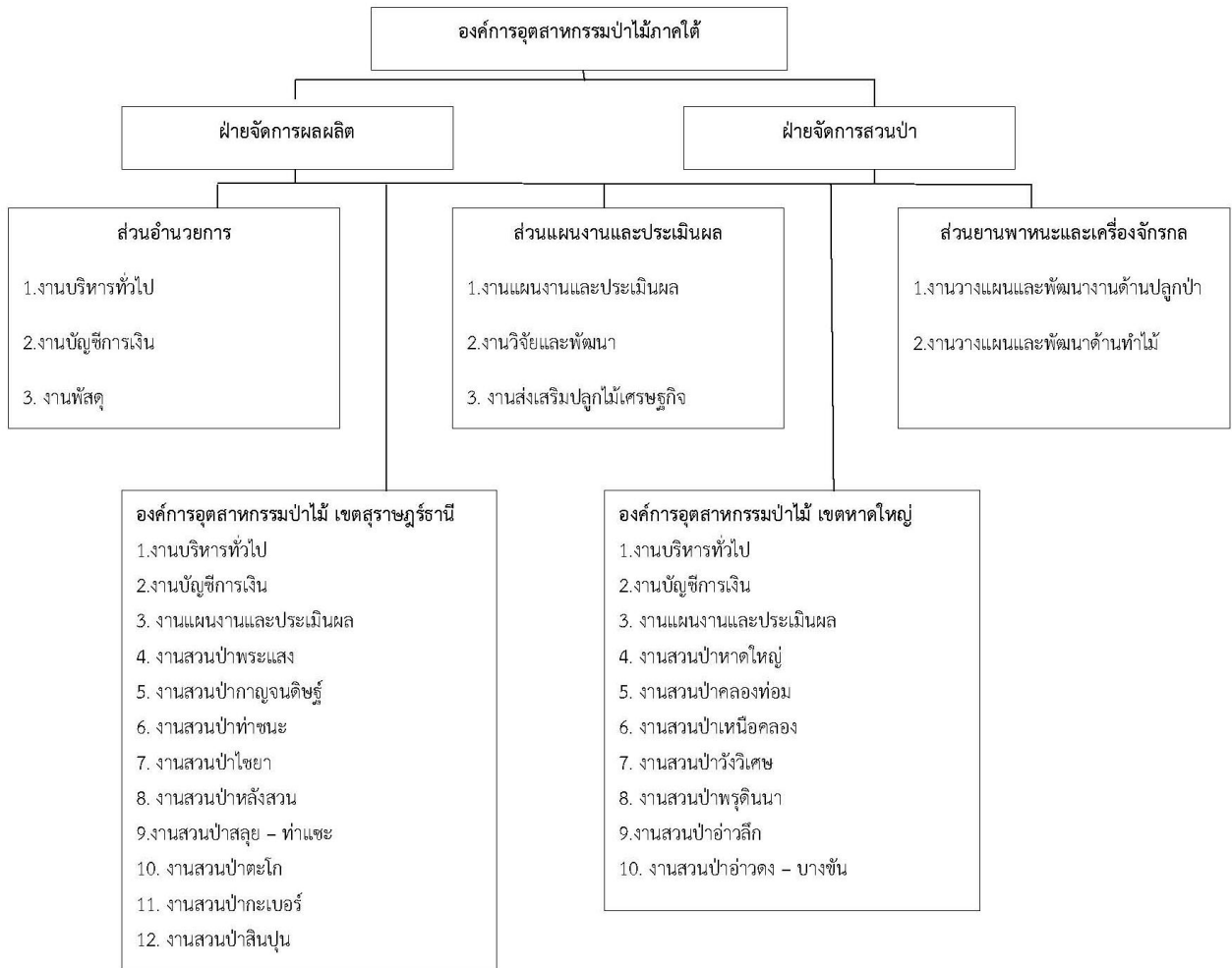
1. ฝ่ายบริหารและจัดการผลผลิต ให้ควบรวมส่วนอำนาจการ ส่วนแผนงานและประเมินผล ส่วนยานพาหนะและเครื่องจักรกล โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 6-7)
2. ฝ่ายจัดการสวนป่าเขตขอนแก่น ยกกระดับมาจากส่วนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตขอนแก่น มีภารกิจเช่นเดิม โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 6-7)
3. ฝ่ายจัดการสวนป่าเขตนครราชสีมา ยกกระดับมาจากส่วนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตนครศรีราชา มีภารกิจเช่นเดิม โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 6-7)
4. ฝ่ายจัดการสวนป่าเขตอุบลราชธานี ยกกระดับมาจากส่วนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตอุบลราชธานี มีภารกิจเช่นเดิม โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 6-7)



6.องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้ (อ.อ.ป. ภาคใต้) ยังคงมีกิจกรรมคงเดิม แต่เสนอให้เพิ่มบทบาทในด้านดำเนินการผลิตแปรรูปไม้ตามแผนกลยุทธ์ธุรกิจและการตลาดของสำนักธุรกิจการตลาดและสื่อสารองค์กร และเพื่อให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น โครงสร้างองค์กรในสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้ จากเดิม (แผนภาพที่ 5.34) เป็นโครงสร้างใหม่ (แผนภาพที่ 5.35) ดังนี้

แผนภาพที่ 5.34

โครงสร้างของสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้เดิม



แผนภาพที่ 5.35  
โครงสร้างของสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้เดิม



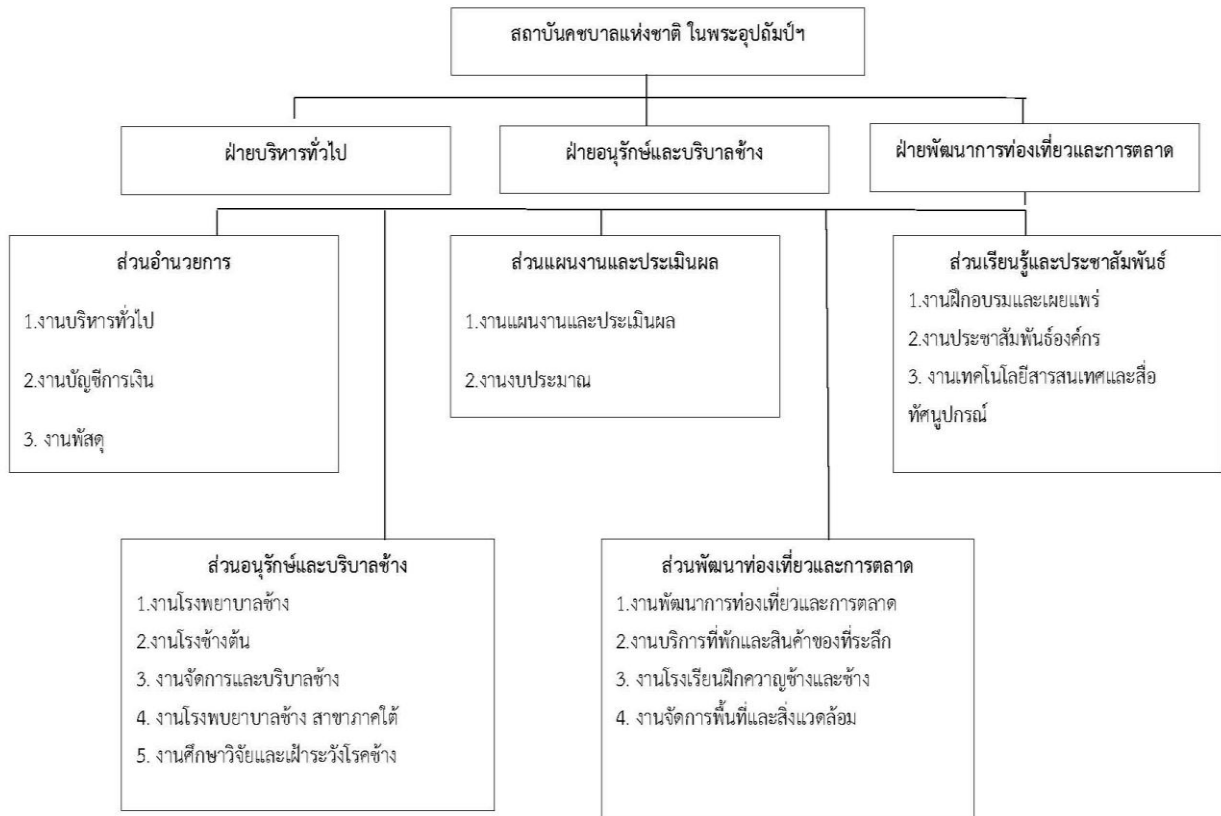
จากแผนภาพที่ 5.35 เป็นโครงสร้างใหม่ของสำนักอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้ ซึ่งมีผู้อำนวยการสำนัก องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้ (ระดับ 8- 9) เป็นผู้กำกับดูแล โดยมีหัวหน้าฝ่ายแบ่งออกเป็น 3 ฝ่ายดังนี้

1. ฝ่ายบริหารและจัดการผลผลิต ให้ควรวรรวมส่วนอำนาจการ ส่วนแผนงานและประเมินผล ส่วนยานพาหนะและเครื่องจักรกล โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 6-7)
2. ฝ่ายจัดการสวนป่าเขตสุราษฎร์ธานี ยกระดับมาจากส่วนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตสุราษฎร์ธานี มีภารกิจเช่นเดิม โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 6-7)
3. ฝ่ายจัดการสวนป่าเขตหาดใหญ่ ยกระดับมาจากส่วนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตหาดใหญ่ มีภารกิจเช่นเดิม โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 6-7)

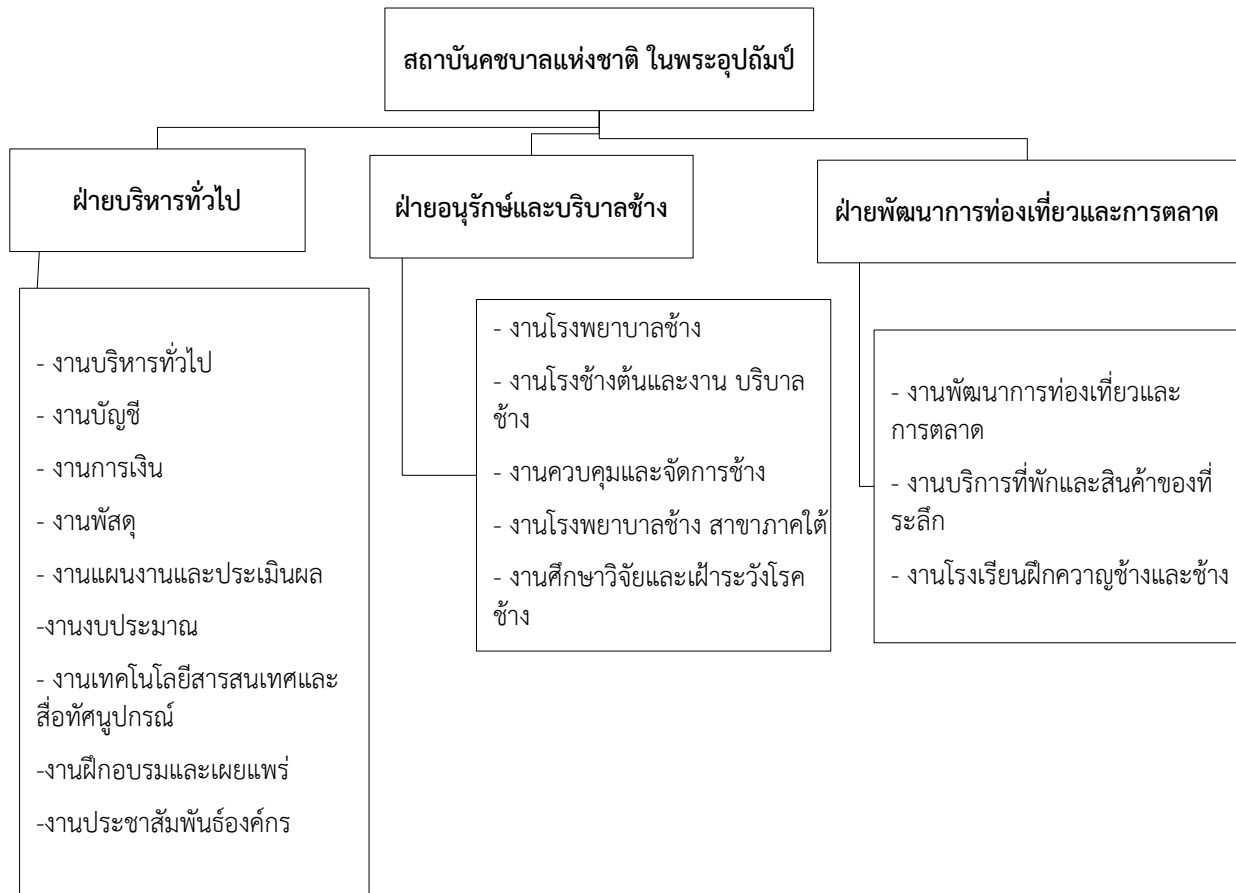


7.สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ ยังคงมีภารกิจเดิม แต่เสนอให้ปรับโครงสร้างองค์กรในสถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ จากเดิม (แผนภาพที่ 5.36) เป็นโครงสร้างใหม่ (แผนภาพที่ 5.37) เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการดังนี้

แผนภาพที่ 5.36  
โครงสร้างองค์กรของสถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ



### แผนภาพที่ 5.37 โครงสร้างองค์กรของสถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์



จากแผนภาพที่ 5.37 เป็นโครงสร้างใหม่ของสถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ ซึ่งมีผู้อำนวยการสถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ (ระดับ 8- 9) เป็นผู้กำกับดูแล โดยมีหัวหน้าฝ่ายแบ่งออกเป็น 3 ฝ่ายดังนี้

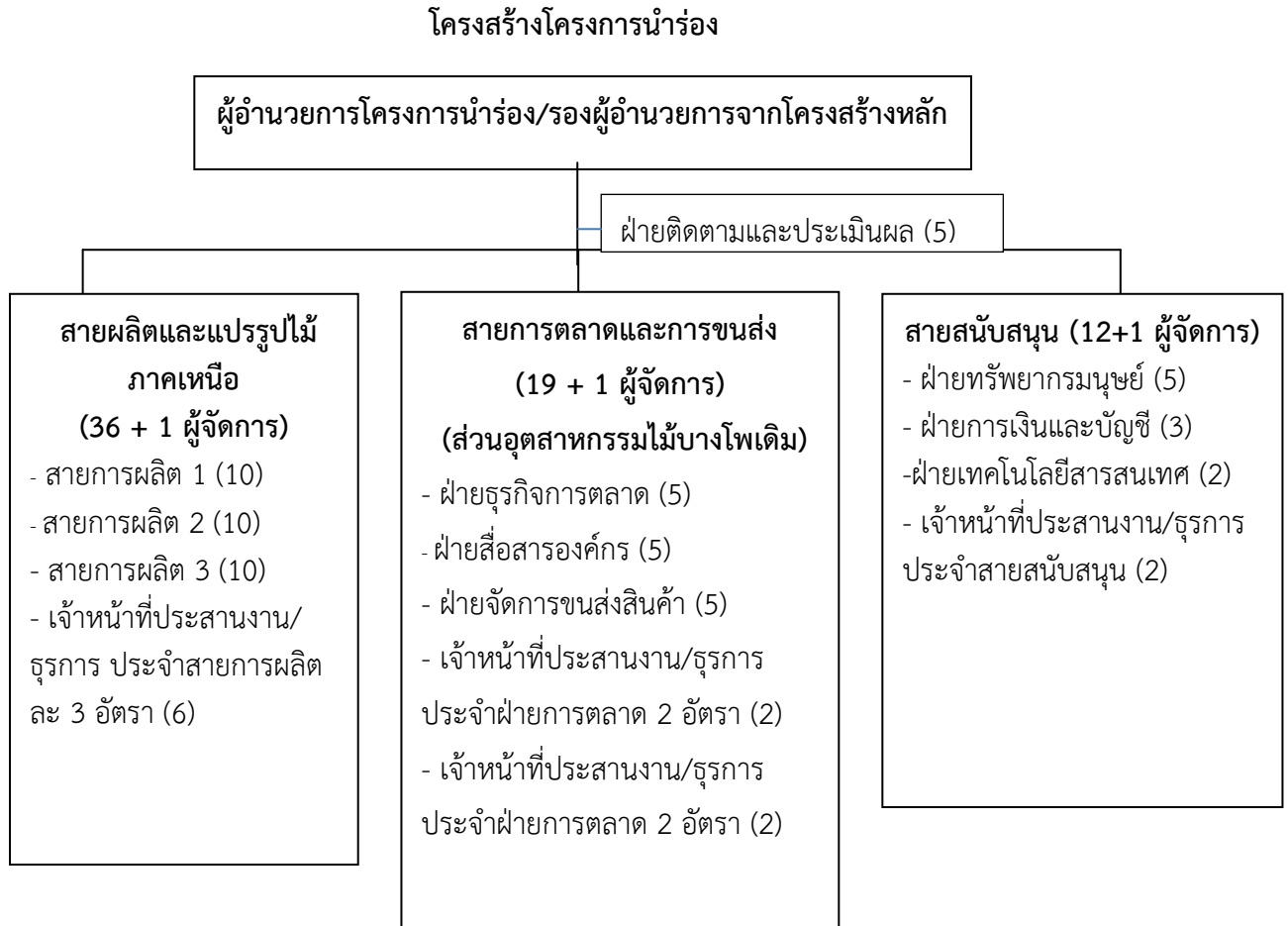
1. ฝ่ายบริหารทั่วไป ให้ควรรวมส่วนอำนวยการ ส่วนแผนงานและประเมินผล และส่วนการเรียนรู้และประชาสัมพันธ์องค์กร โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 6-7)
2. ฝ่ายอนุรักษ์และบริหารช้าง กำกับดูแลงานโรงพยาบาลช้าง งานโรงช้างต้นและงานบริบาลช้าง งานควบคุมและจัดการช้าง งานโรงพยาบาลช้าง สาขาภาคใต้ และงานศึกษาวิจัยและเฝ้าระวังโรคช้าง โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 6-7)
3. ฝ่ายพัฒนาการท่องเที่ยวและการตลาด กำกับดูแลงานพัฒนาการท่องเที่ยวและการตลาด งานบริการที่พักและสินค้าของที่ระลึก และงานโรงเรียนฝึกควาญช้างและช้าง โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแล (ระดับ 6-7)





## โครงการนำร่องและอัตรากำลัง

โครงการนำร่องเป็นโครงการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับกับยุทธศาสตร์ใหม่ของ อ.อ.ป. คือ การเน้นไปที่อุตสาหกรรมแปรรูปไม้ โดยใช้บุคลากรของ อ.อ.ป. จำนวนประมาณ 75 + 1 ผู้อำนวยการ โดยมีโครงสร้างองค์กรของโครงการนำร่องดังต่อไปนี้



จากโครงสร้างโครงการนำร่องข้างต้น มีระยะเวลาในการดำเนินโครงการนำร่อง 5 ปี โดยข้อดีของการจัดตั้งโครงการนำร่องคือ ทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ใหม่ที่เน้นอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ สามารถวิเคราะห์ถึงอัตรากำลังของบุคลากรที่เหมาะสมกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ และที่สำคัญคือ การลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้างองค์กรอย่างทันทีทันใด ทั้งนี้โครงการนำร่องจะมีลำดับการบังคับบัญชาหรือการสั่งการที่ขึ้นตรงไปยังผู้อำนวยการโครงการนำร่องหรือรองผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง เพื่อเอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจในเชิงธุรกิจที่ต้องอาศัยความรวดเร็วของผู้บริหาร และควรมีวาระการบริหารงาน 5 ปี สำหรับอัตรากำลังคนในโครงการนำร่องที่ปรึกษาได้กำหนดอัตรากำลังและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบโครงการนำร่องทั้งสิ้น 75 + 1 ผู้อำนวยการโครงการนำร่อง ดังนี้

**สายผลิตและแปรรูปไม้** จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ สายการผลิตและแปรรูปไม้ภาคเหนือตอนบน ซึ่งในช่วงโครงการนำร่อง สายการผลิตและแปรรูปไม้ดังกล่าวจะไม่ได้สังกัดสำนัก อ.อ.ป. ภาคเหนือบน แต่ให้ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการโครงการนำร่อง แต่เมื่อภายหลังโครงการนำร่องเสร็จสมบูรณ์ให้สายการผลิตและแปรรูปไม้



ดังกล่าวสังกัด อ.อ.ป. ภาคเหนือบน โดยมีบทบาทหน้าที่ในการผลิตและแปรรูปไม้สัก ตามแผนกลยุทธ์ที่ทางส่วนกลยุทธ์และการตลาดกำหนด โดยมีบุคลากรทั้งสิ้น 30 อัตรา โดยแบ่งฝ่ายสายการผลิตออกเป็นสายละ 10 อัตรา โดยมีเจ้าหน้าที่ประสานงานและธุรการประจำสายการผลิตจำนวน 3 อัตรา รวมเป็น 6 อัตรา โดยมีผู้จัดการระดับ 6-7 ควบคุมดูแลสายการผลิตไม้แปรรูป

**สายการตลาดและการขนส่ง** ใช้พื้นที่ของส่วนอุตสาหกรรมไม้บางโพ เป็นสำนักอำนวยการ ซึ่งจะมีหน้าที่ในการจัดทำแผนการตลาดด้านการแปรรูปไม้สัก และการวางแผนเรื่องการขนส่งไม้ที่แปรรูปจัดจำหน่ายทั่วประเทศ โดยมีบุคลากรทั้งสิ้น 19 อัตรา โดยแบ่งจำนวนบุคลากรของแต่ละฝ่ายได้แก่ ฝ่ายธุรกิจการตลาดจำนวน 5 อัตรา ทำหน้าที่วางแผนการตลาดอุตสาหกรรมแปรรูป การหาช่องทางการจัดจำหน่าย ฝ่ายสื่อสารองค์กร จำนวน 5 อัตรา ทำหน้าที่วางแผนด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์องค์กรให้ประชาชนได้รับทราบ รวมทั้งวางแผนการสื่อสารภายในโครงการนำร่องให้มีประสิทธิภาพ ขณะที่ฝ่ายจัดการขนส่งสินค้า ทำหน้าที่บริหารจัดการการขนส่งสินค้าจากภาคเหนือตอนบนไปยังพื้นที่ทั่วประเทศ จำนวน 5 อัตรา เจ้าหน้าที่ประสานงานและธุรการประจำฝ่ายการตลาด จำนวน 2 อัตรา และเจ้าหน้าที่ประสานงานและธุรการประจำฝ่ายการบริหารจัดการขนส่ง จำนวน 2 อัตรา โดยมีผู้จัดการระดับ 6-7 ควบคุมดูแลสายการตลาดและขนส่ง

**สายสนับสนุน** มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานสนับสนุนการดำเนินงานให้โครงการนำร่องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยมีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 12 + 1 อัตรา โดยแบ่งจำนวนบุคลากรของแต่ละฝ่ายได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 อัตรา ได้แก่ งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2 อัตรา งานพัฒนาฝึกอบรม 3 อัตรา ฝ่ายการเงินและบัญชี จำนวน 3 อัตรา และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 2 อัตรา เพื่อดำเนินการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านลูกค้าและการตลาดให้กับโครงการ จำนวน 2 อัตรา เจ้าหน้าที่ประสานงานและธุรการประจำฝ่ายสายสนับสนุน 2 อัตรา โดยมีผู้จัดการระดับ 6-7 ควบคุมดูแลสายการสนับสนุน

อย่างไรก็ตามจากผลการระดมความคิดเห็นผู้บริหารระดับกลางของ อ.อ.ป. ที่พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะด้านการปลูกสวนป่าและอนุรักษ์บริบาลช้างไทย แต่ไม่มีความเชี่ยวชาญหรือขาดทักษะในด้านการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบอุตสาหกรรมการตลาด การออกแบบผลิตภัณฑ์ การวิจัยด้านสวนป่า การเงินและการบริหารสินทรัพย์ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามโครงการนำร่อง เพราะฉะนั้นแผนบุคลากรของโครงการนำร่อง ที่ปรึกษาเสนอแนะดังรายละเอียดต่อไปนี้

## แผนคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าสู่โครงการนำร่องด้วยแนวคิด Talent Management

แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management Model) เป็นแนวคิดการรักษาระดับความสามารถที่เป็นเลิศและยั่งยืนขององค์กร ด้วยการรักษานักงานผู้มีศักยภาพหรือ คนดี-คนเก่ง (Talent) หรือ “ดาวรุ่ง” (Star) ซึ่งเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในขั้นดีเลิศหรือดีเยี่ยม เป็นผู้มีศักยภาพหรือมีสมรรถนะหลัก (Competency) อยู่ในขั้นสูงเป็นไปได้ โดยส่วนใหญ่จะมีจำนวนไม่มากนักในแต่ละองค์กร ประมาณ 3-5 % เท่านั้น และจะอยู่ในประเภทพนักงานหัวกะทิขององค์กร ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนพนักงานทั้งองค์กรพบว่า มีไม่เกิน 10 % ของพนักงานระดับจัดการและบริหาร (Managerial Level) โดยบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นอย่างสม่ำเสมอ และมีศักยภาพซึ่งปัจจุบันมีกระจายอยู่ตามหน่วยงานต่างๆ

เมื่อองค์กรดำเนินการ ค้นหา คัดเลือกผู้มีศักยภาพหรือคนเก่ง ซึ่งกระจายอยู่ตามหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ด้วยกระบวนการประเมินจนมั่นใจแล้ว กลุ่มผู้มีศักยภาพหรือ คนดี-คนเก่ง ที่ผ่านการคัดเลือกนี้จะ



ได้รับการจัดไว้เป็นกลุ่มหรือชั้นบัญชีรายชื่อ (Short List) ไว้เป็นการเฉพาะ เพื่อให้ได้รับการพัฒนาและเสริมความแข็งแกร่งเป็นพิเศษ การจัดกลุ่มหรือชั้นบัญชีรายชื่อนี้เรียกว่า “Talent Pool” หรือ “Star Inventory” การจัด Talent Pool สามารถแบ่งได้หลายระดับ ตามการบริหารจัดการ ตลอดจนการพัฒนาดำเนินการได้อย่างเป็นระบบชัดเจน สอดคล้องกับระดับความจำเป็นดังนี้

Executive Talent Pool สำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง

Middle Talent Pool สำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง

Junior Talent Pool สำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับต้น

Workforce Talent Pool สำหรับกลุ่มพนักงาน ซึ่งสำหรับ อ.อ.ป. พบว่า ควรเน้นไปที่กลุ่มพนักงานที่มีอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี เนื่องจากกลุ่มดังกล่าวมีอัตราการลาออกสูง

การบริหารพนักงานผู้มีศักยภาพหรือ คนดี-คนเก่ง Talent Pool ข้างต้น ทำให้เกิดประโยชน์ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การทำแผนทดแทนตำแหน่งเป็นระบบที่รองรับแผนทดแทนตำแหน่งที่คล่องตัว ยืดหยุ่นสูง ผู้มีศักยภาพหรือ คนดี-คนเก่ง อาจได้รับการคัดเลือกแต่งตั้งในตำแหน่งใดก็ได้ ไม่เฉพาะเจาะจงว่าใครเป็นผู้ที่เตรียมเพื่อทดแทน (Candidate) ตำแหน่งใด แต่เปิดกว้างให้พิจารณาได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้มีศักยภาพหรือ คนดี-คนเก่ง ใน Talent Pool ก็ไม่รู้สึกรอคอยหรือเสียหน้า

2. การจัด Talent Pool สามารถจัดได้หลายกลุ่ม ซึ่งอาจแบ่งตามกลุ่มความถนัดเฉพาะสายอาชีพหรือข้ามสายอาชีพก็ได้ หรือแบ่งระดับตามโครงสร้าง อาทิ ระดับต้น กลาง สูง เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความพร้อมขององค์กรในการดำเนินการ

3. เมื่อองค์กรใช้ระบบการบริหารพนักงานผู้มีศักยภาพหรือ คนดี-คนเก่ง และสร้าง Talent Pool ย่อมจูงใจต่อทั้งพนักงานที่ได้คัดเลือกเข้าใน Talent Pool และพนักงานทั่วไปที่ยังไม่ได้รับคัดเลือกเกิดการพัฒนาตนเอง เพื่อให้ตนเองยังคงอยู่ใน Pool หรือมีโอกาสได้รับคัดเลือกในอนาคตต่อไปให้อยู่ใน Talent Pool

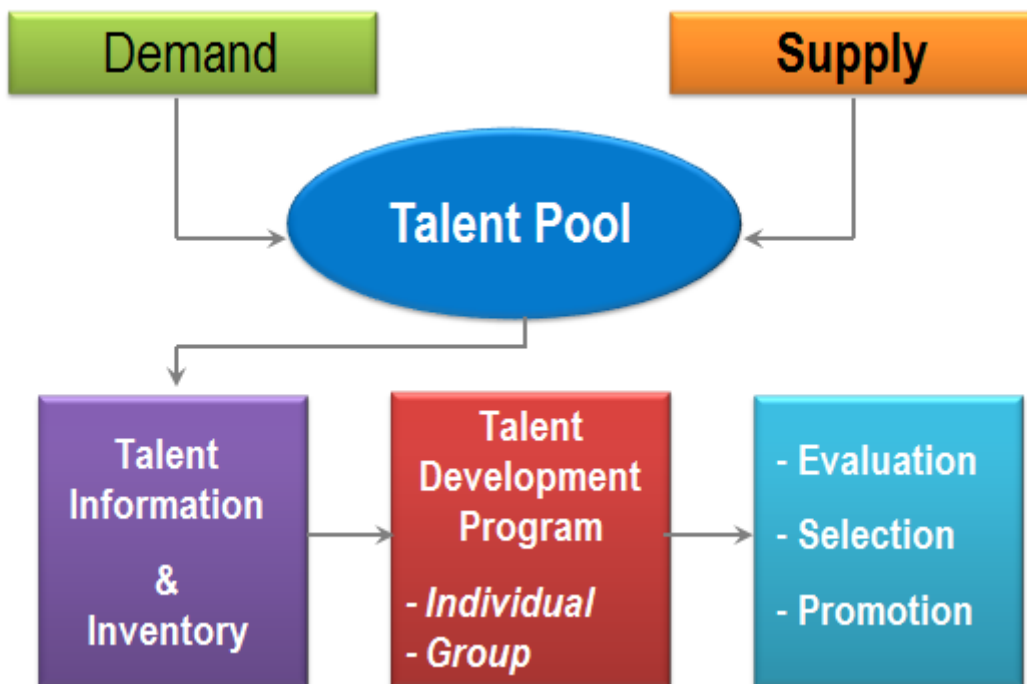
4. การที่คนดีและคนเก่งขององค์กรได้รับการค้นหา คัดเลือก และพัฒนา ดูแลและบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ คนดีและคนเก่งเหล่านี้จะได้รับการยอมรับและรู้ถึงคุณค่า จึงเกิดความรักภักดีกับองค์กร ผูกพันและปรารถนาจะอยู่กับองค์กร โอกาสที่องค์กรจะสูญเสียบุคลากรที่มีค่าไปจึงลดน้อยลง

สำหรับกรอบแนวคิดการบริหารพนักงานผู้มีศักยภาพหรือ คนดี-คนเก่ง ปรากฏดังภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 5.38

กรอบแนวคิดการบริหารพนักงานผู้มีศักยภาพหรือ คนดี-คนเก่ง



จากภาพที่ 5.38 จะเห็นได้ กระบวนการบริหารจัดการพนักงานผู้มีศักยภาพ เกิดจากความ ต้องการ (Demand) ขององค์กร ซึ่งสำหรับ อ.อ.ป. คือ ความต้องการพนักงานผู้มีศักยภาพเพื่อเข้าร่วมใน โครงการนำร่อง ขณะเดียวกัน พนักงานผู้มีศักยภาพ (Supply) ภายในองค์กร ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวน พนักงานทั้งองค์กรพบว่า มีไม่เกิน 10 % ของพนักงานระดับจัดการและบริหาร (Managerial Level) จากนั้น เมื่อได้รายชื่อและข้อมูลของพนักงานผู้มีศักยภาพแล้ว (Talent Information & Inventory) กลุ่มพนักงานผู้มี ศักยภาพดังกล่าวจะจัดอยู่เป็นกองกลาง เรียกว่า Talent Pool ซึ่งกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพดังกล่าวจะไม่ได้ ถูกระบุว่าอยู่ในตำแหน่งใด แต่จะต้องได้รับมอบหมายงานที่ยากและท้าทายขององค์กรให้แก่คนกลุ่มนี้ ซึ่งสำหรับ อ.อ.ป. ได้แก่การรับผิดชอบโครงการนำร่อง จากนั้นกลุ่มพนักงานผู้มีศักยภาพจะได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถตามที่องค์กรเตรียมการไว้ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวสามารถพัฒนาเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ จากนั้นเมื่อพนักงานผู้มีศักยภาพสูงได้รับมอบหมายงานตามที่องค์กรจัดหลักสูตรพัฒนา ขั้นตอนต่อมาคือการ ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของพนักงานว่าทำหน้าที่ๆ ได้รับมอบหมายสำเร็จหรือไม่ หากสำเร็จก็ ได้รับการสนับสนุนทั้งค่าตอบแทนและตำแหน่งบริหารในองค์กร

การนำแนวคิดการบริหารพนักงานผู้มีศักยภาพหรือ คนดี-คนเก่ง มาปรับใช้กับบุคลากรในโครงการ นำร่อง สิ่งแรกที่ต้องนำมาพิจารณาคือ โครงการดังกล่าวต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร ให้ร่วมขับเคลื่อนไปด้วยกัน (Make the Commitment) จากนั้นจัดตั้งคณะกรรมการทำหน้าที่คัดเลือกพนักงาน ผู้มีศักยภาพสูงเข้าสู่โครงการนำร่อง ต่อมาคือการวิเคราะห์ภารกิจหรือลักษณะงานขององค์กรให้ชัดเจน (Clarify Work/People Now) จากนั้นจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งใน อดีตและปัจจุบัน (Appraise Performance) โดยผู้ที่ผ่านเกณฑ์จะจัดอยู่ในกลุ่มพนักงานผู้มีศักยภาพสูง (High Potential Employee)

ทั้งนี้เกณฑ์ในกำหนดพนักงานผู้ที่มีศักยภาพสูงจะพิจารณาจากปัจจัยดังนี้

1. ผลการประเมินสมรรถนะของพนักงาน อ.อ.ป.
2. ค่านิยมหรือวัฒนธรรมของ อ.อ.ป.
3. ผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน อ.อ.ป.

ทั้งนี้เกณฑ์การพิจารณาดังกล่าว คณะที่ปรึกษาเสนอให้ใช้ผลการประเมินขององค์กรที่มีอยู่แล้ว เพื่อลดค่าใช้จ่ายในสถานะที่องค์กรประสบปัญหาการขาดสภาพคล่อง และย่นระยะเวลาในการกำหนดเกณฑ์ประเมินด้วย

ขั้นตอนต่อมาคือ การวิเคราะห์ภารกิจที่ต้องการในอนาคต (Clarify the Work/People Needed in the Future) ว่าจะเน้นหน่วยงานใดที่มีบทบาทสำคัญ ซึ่งสำหรับโครงการนำร่องพบว่า ความต้องการขององค์กรและสายงานที่สำคัญจำนวน 62 คนได้แก่

1. ความต้องการด้านสายการผลิต: บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมแปรรูปไม้ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับสายการผลิตที่ 1 2 และ 3 ในพื้นที่ภาคเหนือบน จำนวน 36 คน
2. ความต้องการด้านสายการตลาดและขนส่ง: บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาด การสื่อสารองค์กร และการจัดการขนส่ง จำนวน 19 คน
3. ความต้องการด้านสายสนับสนุน: บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านกฎหมายธุรกิจ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการตลาดและลูกค้า จำนวน 7 คน

ขั้นตอนต่อมาคือ การประเมินศักยภาพหรือสมรรถนะ (Competency) ในอนาคต สำหรับ อ.อ.ป. คือ ศักยภาพหรือสมรรถนะของโครงการนำร่อง จะถือเป็นการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ผู้นำอุตสาหกรรมป่าไม้ จากนั้นคือการวางแผนพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพ (Plan for Development) ซึ่งในที่นี้คือการฝึกอบรม (Training) เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานที่มีศักยภาพสูง ดังนี้

1. พนักงานที่มีศักยภาพสูงในด้านสายการผลิต จัดการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการแปรรูปไม้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
2. พนักงานที่มีศักยภาพสูงในด้านสายการตลาดและขนส่ง จัดการฝึกอบรมรายบุคคลในแต่ละฝ่าย ได้แก่ การวางแผนการตลาดด้านอุตสาหกรรมไม้ การวางแผนการสื่อสารองค์กร และการวางแผนการบริหารจัดการขนส่งสินค้า
3. พนักงานที่มีศักยภาพสูงในด้านสายสนับสนุน จัดการฝึกอบรมในด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการตลาดและลูกค้า

ภายหลังจากพนักงานที่มีศักยภาพสูงได้รับการพัฒนาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การขับเคลื่อนการพัฒนาพนักงานในกลุ่มนี้ด้วยการมอบหมายงานในโครงการนำร่อง ซึ่งข้อดีคือ จะช่วยเร่งให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากโครงการนำร่องถือเป็นภารกิจที่ไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน และเป็นงานที่ได้รับมอบหมายให้ร่วมปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับสูงในภารกิจเฉพาะ ด้านการบริหารค่าตอบแทนให้กับพนักงานผู้ที่มีศักยภาพสูงนั้น คณะที่ปรึกษาเสนอให้ค่าตอบแทนจะต้องสอดคล้องและสะท้อนผลงาน และควรอยู่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกระบอกเงินเดือนในโครงสร้าง ทั้งนี้ฝ่ายติดตามและประเมินผลในจำนวน 5 อัตรา และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 5 อัตรา จะต้องเป็นหนึ่งในคณะกรรมการทำหน้าที่คัดเลือกพนักงานผู้ที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่โครงการนำร่อง เนื่องจากทั้งสองฝ่ายจะต้องเป็นผู้บริหารจัดการโครงการ Talent Management ตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่โครงการนำร่องและการประเมินผลพนักงานในโครงการนำร่อง ซึ่งควรให้พิจารณาจาก



ผลการดำเนินงานเชิงกำไรของโครงการนำร่องว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้

## นโยบายและแผนบุคลากร

เป้าหมายหลักของนโยบายและแผนบุคลากร คือการนำองค์กรไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง นิยามขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง ถูกกำหนดให้สอดคล้องกับสาระสำคัญตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ปี พ.ศ. 2553 ดังนี้ “ปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และมีความคล่องตัวในการบริหารงาน การเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากรด้วยพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้มีศักยภาพสูง การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้มีบรรยากาศการเรียนรู้และเกิดการแข่งขันทักษะเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด ขณะเดียวกันมีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความเป็นเลิศในการทำงาน”

จากการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร ข้อมูลบุคลากร และการเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ใหม่ของ อ.อ.ป. นั้น ในส่วนของนโยบายและแผนบุคลากรเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ มีดังนี้

### ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาองค์ความรู้และการจัดการสวนป่าให้ได้มาตรฐานสากล

**เป้าประสงค์** เข้าใจหลักการบริหารสวนป่าเศรษฐกิจสู่อุตสาหกรรมไม้ และพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจให้มีผลผลิตที่เพียงพอและมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

**กลยุทธ์** พัฒนาศักยภาพบุคลากรและการจัดการสวนป่าอย่างมีระบบ

สำหรับกลยุทธ์ในส่วนนี้ จะเห็นได้ว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องและมีส่วนสำคัญกับยุทธศาสตร์ดังกล่าว ในด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านสวนป่าให้ได้มาตรฐานสากล โดยมีโครงการที่สนับสนุนดังนี้

- โครงการอบรมบุคลากรแบบบูรณาการ ได้แก่ วนวัฒนป่าไม้ และการจัดการโครงการ

### ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับโครงสร้างผลิตภัณฑ์และบริการสู่อุตสาหกรรมแปรรูปไม้

**เป้าประสงค์** ลงทุนจัดหาเครื่องจักรใหม่มาใช้ในการแปรรูปไม้ให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนต่ำลง รวมทั้งลดต้นทุนการกระจายสินค้าและขนส่ง

**กลยุทธ์** เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตไม้แปรรูป

สำหรับกลยุทธ์ในส่วนนี้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องและมีส่วนสำคัญกับยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยมีโครงการที่สนับสนุนดังนี้

- โครงการศึกษาดูงาน นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไม้
- โครงการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแปรรูปไม้



### ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการจัดการทางการเงินเพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง

**เป้าประสงค์** มีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพด้านการเงิน

**กลยุทธ์** เพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารการเงิน

สำหรับกลยุทธ์ในส่วนนี้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องและมีส่วนสำคัญกับยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยมีโครงการสนับสนุนดังนี้

- โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการจัดการทางการเงิน
- โครงการเพิ่มสัดส่วนบุคลากรที่มีความสามารถทางการเงิน

### ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ

**เป้าประสงค์** เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

**กลยุทธ์** ปรับโครงสร้างองค์กรและระดับการบังคับบัญชาเพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร

- โครงการจัดทำแผนรับฟังความคิดเห็นพนักงานที่มีต่อการปรับโครงสร้างใหม่
- โครงการปรับปรุงระดับการบังคับบัญชา

**กลยุทธ์** ปรับอัตรากำลังและระบบการประเมินเพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร

- โครงการทบทวนและปรับปรุงอัตรากำลังในระดับหน่วยงาน (Work Flow)
- โครงการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Online)

**เป้าประสงค์** ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

**กลยุทธ์** พัฒนาพนักงานเพื่อเข้าสู่โครงการนำร่อง

- โครงการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)
- โครงการฝึกอบรมพนักงานผู้มีศักยภาพสูง รองรับโครงการนำร่อง

**กลยุทธ์** พัฒนาพนักงานให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร

- โครงการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจเชิงธุรกิจ
- โครงการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร

ทั้งนี้สำหรับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ทำให้มีบรรยากาศการเรียนรู้และเกิดการแข่งขันทักษะเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด นั้นพบว่าจากค่านิยมองค์กรขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีทั้งสิ้น 5 ประการได้แก่ การทำงานเป็นทีม อุทิศเวลาให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีมุมมองในเชิงบวก และรู้จักพัฒนาตนเอง ซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของ อ.อ.ป. ได้แก่ การเปลี่ยนแปลง ความรักในองค์กร การทำงานเป็นทีม การประสานงานผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้นการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้แก่บุคลากรจึงเป็นส่วนหนึ่งของโครงการพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) ซึ่งโครงการดังกล่าวจะทำให้พนักงานเกิดบรรยากาศการเรียนรู้และเกิดการแข่งขันในด้านทักษะ



เพื่อเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มพนักงานผู้ที่มีศักยภาพสูง ขณะเดียวกันพนักงานทั่วไปที่ยังไม่ได้รับคัดเลือกก็จะเกิดการพัฒนาตนเอง เพื่อให้ตนเองยังคงอยู่ใน Pool หรือมีโอกาสได้รับคัดเลือกในโอกาสต่อไปให้อยู่ใน Talent Pool อันเป็นการมุ่งไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร





## ส่วนที่ 6 แผนยุทธศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

รายงานในส่วนที่ 6 นี้คณะที่ปรึกษานำเสนอแผนยุทธศาสตร์และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ภายใต้กรอบแนวคิดและหลักการทางวิชาการพร้อมการประยุกต์หลักคิดดังกล่าวให้เหมาะสมกับ อ.อ.ป. ส่วนแรกของส่วนที่ 6 นี้นำเสนอภาพรวมและปัญหาขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จากมุมมองของคณะที่ปรึกษา ที่ได้จากการประชุมกลุ่มย่อยกับหน่วยงาน การสัมภาษณ์ ระดมความเห็น ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น และการสืบค้น ศึกษา และวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องดังนี้

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เริ่มดำเนินการปลูกสร้างสวนป่า ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2510 ในพื้นที่ภาคเหนือ และปลูกสร้างสวนป่าเพิ่มเติมในภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ ในเวลาต่อมา อ.อ.ป. โดยได้ดำเนินการปลูกสร้างสวนป่าตามเงื่อนไขสัมปทานทำไม้ และรับปลูกป่าให้บริษัททำไม้ตามเงื่อนไขสัมปทานทำให้มีพื้นที่สวนป่าเพิ่มขึ้น ปัจจุบัน อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าทั้งสิ้นประมาณ 1.2 ล้านไร่ โดยได้รับมอบพื้นที่สวนป่าเพิ่มเติมจากกรมป่าไม้ ในปี พ.ศ. 2548 และ ปี พ.ศ. 2553 ซึ่งเป็นพื้นที่ปลูกสร้างสวนป่าที่มีอายุเกิน 16 ปี ขึ้นไป และเป็นพื้นที่สวนป่าของรัฐที่ปลูกในพื้นที่เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า

อย่างไรก็ตามแม้พื้นที่ปลูกสร้างสวนป่าของ อ.อ.ป. เพิ่มขึ้นแต่รายได้หรืองบประมาณที่จะนำมาลงทุนกลับมีสัดส่วนที่ไม่สมดุลกับพื้นที่ที่เพิ่มขึ้น แม้จะมีการประกอบการในธุรกิจเกี่ยวเนื่องทั้งการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การจำหน่ายน้ำยาฆ่าเชื้อ และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่นๆ อีกทั้งยังมีปัญหาเรื่องสภาพคล่องจากภาระหนี้เดิม แม้จะได้ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างหนี้แล้วก็ตาม ทำให้การบริหารจัดการทรัพยากรหลักของ อ.อ.ป. นั่นคือการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ ต้องเลือกรักษาต้นไม้อายุต้นไม้อายุในพื้นที่ที่มีความต้องการการดูแลอย่างมากก่อน เช่น แปลงที่ปลูกใหม่ แปลงที่ต้นไม้อายุยังน้อย เพื่อให้ได้ไม้ในแปลงเหล่านี้เจริญเติบโตต่อไปได้ ภายใต้ความคาดหวังว่าจะสามารถดำรงทรัพยากรดังกล่าวให้สามารถสร้างรายได้ได้อย่างสมดุลได้ในอนาคต ดังนั้นปัญหาหลักขององค์กรคือการขาดเงินลงทุนในการปลูกสร้างสวนป่า และรายได้ไม่อยู่ในระดับที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายตามที่ระบุในวิสัยทัศน์ และพันธกิจ เนื่องจากการสร้างมูลค่าเพิ่มจากผลผลิตสวนปายังมีไม่มากพอ นั่นคือรายได้จากผลผลิตสวนป่าในปัจจุบันมาจากรายได้ขั้นปฐมภูมิ หรือมาจากการขายผลผลิตสวนป่าที่ยังไม่มีการเพิ่มมูลค่า หรือการแปรรูปนั่นเอง ทำให้ใน อ.อ.ป. มีผลการดำเนินงานไม่สม่ำเสมอเนื่องจากผลผลิตสวนป่ามีความผันผวนในแต่ละปี เป็นอุปสรรคในการกำหนดแนวทางการบริหารงาน

ทั้งนี้การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันรวมถึงการวิเคราะห์อุตสาหกรรม แนวโน้มความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการจากสวนป่าเศรษฐกิจ รวมถึงธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ได้นำเสนอไปแล้วในส่วนที่ 3 เพื่อให้สามารถเข้าใจสถานการณ์โดยง่าย คณะผู้จัดทำขอแนะนำเนื้อหาในส่วนที่ 3 อันมีความเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ดังนี้

ในบทวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน และการวิเคราะห์อุตสาหกรรมรวมถึงความสามารถทางการแข่งขันของ อ.อ.ป. ทั้งในธุรกิจที่ดำเนินการอยู่แล้วและธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่นๆ ที่ อ.อ.ป. มีโอกาสต่อยอดจากธุรกิจเดิม ประกอบกับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงนั้น คณะที่ปรึกษาใช้ SWOT Analysis และ Five Forces Model เป็นกรอบการวิเคราะห์ ข้อมูลที่ชี้ทั้งข้อมูลที่ได้จาก อ.อ.ป. ข้อมูลที่สืบค้นโดยคณะที่ปรึกษา ข้อมูลที่ได้จากการระดมความเห็นผู้บริหารและพนักงานของ อ.อ.ป. ตลอดจนข้อมูลที่ได้จากการลงพื้นที่ปฏิบัติงานจริง คณะที่ปรึกษาเสนอความเห็นที่ ภายใต้โอกาสทางธุรกิจและข้อจำกัดของ อ.อ.ป. ที่เผชิญอยู่นั้น



อ.อ.ป. ควรมุ่งเน้นพัฒนาธุรกิจหลักโดยเพิ่มเติมสัดส่วนธุรกิจผลิตและจำหน่ายไม้แปรรูป เนื่องด้วย อ.อ.ป. มีความได้เปรียบสูงในแง่เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต ทั้งนี้ อ.อ.ป. ต้องพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ ควบคู่ไปด้วย ในประเด็นธุรกิจเกี่ยวเนื่องนั้น คณะที่ปรึกษาเห็นว่า อ.อ.ป. ควรพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์เดิมของ อ.อ.ป. ให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้จากสถานะทางเศรษฐกิจที่ไม่เอื้ออำนวย และข้อจำกัดด้านเงินทุนและสภาพคล่องของ อ.อ.ป. จึงยังไม่ควรลงทุนทั้งธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่นๆ ในขณะนี้ แต่สมควรให้มุ่งเน้นการพัฒนาและส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าไม้สักจากสวนป่าเศรษฐกิจในขั้นนี้ก่อน และเมื่อสถานการณ์ทางการเงินของ อ.อ.ป. มีความมั่นคงมากขึ้นในอีก 5 ปีข้างหน้าจึงเห็นควรพิจารณาการลงทุนในส่วนธุรกิจเกี่ยวเนื่องต่อไป

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จะมีจุดหมายเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ที่ได้รับระบุไว้ในวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร จากการระดมความเห็นผู้บริหารระดับสูงของ อ.อ.ป. เมื่อวันที่ 23 กันยายน พ.ศ. 2556 ผู้บริหารระดับสูงมีความเห็นชอบร่วมกันที่จะกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กรโดยมุ่งเน้นการเพิ่มสัดส่วนกิจกรรมด้านอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ในห่วงโซ่การผลิตให้มากขึ้น

ทั้งนี้จากวิสัยทัศน์เดิมของ อ.อ.ป. ที่กำหนดว่า “เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน” จะเห็นได้ว่าไม่ได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินกิจกรรมด้านอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ และรายได้หลักขององค์กรมาจากการขายไม้ท่อน ทำให้สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายไม่เพียงพอต่อการสานต่อพันธกิจหลักด้านการปลูก บำรุงรักษา สวนป่า อีกทั้งยังมีปัญหาสภาพคล่องทางการเงินอีก ทำให้ อ.อ.ป. ต้องพิจารณาปรับวิสัยทัศน์เดิมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ทั้งนี้วิสัยทัศน์ใหม่เป็นการเพิ่มเติมกิจกรรมด้านห่วงโซ่การผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร โดยยังคงพันธกิจหลักตามปรัชญาการจัดตั้งองค์กร วิสัยทัศน์ใหม่พร้อมเหตุผลและที่มาเป็นดังนี้

วิสัยทัศน์ใหม่ "เป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนเพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้สู่สากล"

### เหตุผลในการกำหนดวิสัยทัศน์ทั้งสอง (เดิม-ใหม่) มีรากฐานจากแนวคิดเดียวกันดังนี้

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.อ.ป. ให้มีการปลูกสร้างสวนป่า/ค้ำครองป่าไม้ และบุงบุงป่าไม้ เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ ปลูกฝังทัศนคติและความสำนึกในการค้ำครองดูแลรักษาและพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2535 และวันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2536 ให้ อ.อ.ป. รับมอบพื้นที่สวนป่าที่ปลูกโดยงบประมาณกรมป่าไม้มาดูแลรักษาและใช้ประโยชน์ และมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 7 เมษายน พ.ศ. 2547 เห็นชอบให้ อ.อ.ป. รับผิดชอบภารกิจเกี่ยวกับไม้เศรษฐกิจ ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ มีโอกาสเข้าถึงทรัพยากร และได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรม รวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักการพัฒนาพื้นที่ภารกิจ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมไทย ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทยตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

อีกทั้ง อ.อ.ป. มีความเกี่ยวข้องกับชุมชนท้องถิ่นรอบเขตสวนป่าทั่วประเทศ และนโยบายของรัฐบาลตามแผนปฏิรูปราชการ ปี พ.ศ. 2555 - 2558 ด้านที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้เร่งรัด



การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายใต้การมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การบริโภคสู่สังคมคาร์บอนต่ำที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดูแล รักษา และยกระดับคุณภาพทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประกอบกับกระแสโลกเกี่ยวกับการตื่นตัวเรื่องการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โลกร้อนและวิกฤตพลังงานธรรมชาติ ผลักดันให้มีการเร่งการปลูกไม้เศรษฐกิจมาก และใช้ผลผลิตจากสวนป่าเศรษฐกิจที่ได้มาตรฐานมากขึ้น

ดังนั้น อ.อ.ป. จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่เพื่อผลักดันให้ อ.อ.ป. เป็นหน่วยงานที่เป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนเพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้สู่สากล เน้นเรื่องการพัฒนาป่าเศรษฐกิจของรัฐ/ชุมชนท้องถิ่น อำนาจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ/สังคมและสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งยกระดับการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้ได้มาตรฐานสากล สร้างฐานวัตถุดิบไม้และจัดให้มีการแปรรูปอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้การกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กรมีพื้นฐานมาจากการระดมความเห็นทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร รวมทั้งพิจารณาผลกระทบต่อองค์กรในระยะสั้น ระยะกลาง และความยั่งยืนขององค์กร โดยมีการกำหนดค่านิยม และคำอธิบายที่มารวมถึงแนวคิด ที่นำมาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรดังนี้

### ค่านิยม และคำอธิบายที่มารวมถึงแนวคิดที่ระบุในวิสัยทัศน์ใหม่

“**เป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ**” หมายถึง การเป็นผู้นำในการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ ที่นำมาตรฐานป่าไม้มาใช้ในการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ และเน้นการแปรรูปผลผลิตจากสวนป่าตามชื่อองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

“**อย่างยั่งยืน**” หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ การพัฒนางานวิจัยด้านผลิตภัณฑ์จากสวนป่า รวมถึงการบริหารจัดการเพิ่มมูลค่าไม้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทำให้องค์กรมีความมั่นคงทางทรัพยากร ระบบบริหารจัดการ ผลผลิต และความมั่นคงทางการเงิน เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน

“**เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้**” หมายถึง การบริหารจัดการที่มีมาตรฐานเรื่องการเพิ่มมูลค่าไม้เพื่อการอุตสาหกรรมที่เน้นประสิทธิภาพนั้นคือมีผลผลิตสูง อีกทั้งสามารถลดส่วนสูญเสียในระหว่างขั้นตอนการเพิ่มมูลค่าไม้ และมีนวัตกรรมในการนำส่วนสูญเสียกลับมาสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ตอบสนองความต้องการของเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างเท่าเทียม และเมื่อมีปริมาณผลผลิตมากพอเพียงที่จะสนองต่อความต้องการของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้แปรรูป ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ และ ธุรกิจก่อสร้าง เป็นต้น จะเป็นการยกระดับอุตสาหกรรมดังกล่าวของไทยได้ในภาพรวม

“**สู่สากล**” หมายถึง องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ และสร้างมูลค่าผลผลิตจากสวนป่าที่มีมาตรฐานในระดับที่เป็นที่ยอมรับในภูมิภาคเอเชีย

### คำอธิบายแนวคิดและที่มา

อาจมีการโต้แย้งว่า อ.อ.ป. เป็นเพียงองค์กรเดียวที่มีบทบาทในการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจในประเทศไทยแล้วจะเป็นผู้นำใคร อย่างไร จากการระดมความเห็นของผู้บริหารระดับสูงของ อ.อ.ป. เห็นว่าการระบุว่าเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจตามวิสัยทัศน์เดิม เป็นภารกิจและหน้าที่ขององค์กรอยู่แล้วเห็นควรพิจารณาให้ครอบคลุมถึงการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อเป็นต้นแบบที่ดีให้



ภาคเอกชน ได้ถือเป็นแบบอย่าง ดังนั้นการเป็นผู้นำจึงไม่ใช่หมายถึงการเป็นผู้นำใครแต่เป็นผู้นำในฐานะต้นแบบการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั่นคือสามารถเลี้ยงตัวเองได้ และสามารถนำแนวคิดด้านการบริหารจัดการสวนป่ามาประยุกต์ทั้งด้านการปลูกสวนป่า บำรุงรักษาสวนป่า และใช้ประโยชน์จากผลผลิตสวนป่าอย่างมีอาชีพ

รากฐานแนวคิดการนำมาตรฐานป่าไม้มาใช้ในการจัดการป่าไม้ของประเทศไทย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่ต้องการใช้ผลผลิตจากสวนป่าที่มีมาตรฐานป่าไม้มองรับ เช่นลูกค้าในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว หรือลูกค้าในกลุ่มประเทศยุโรปมีแนวโน้มความต้องการสินค้าไม้ วัตถุประสงค์ที่ผ่านการรับรองมากยิ่งขึ้น ซึ่งการปฏิบัติงานด้านสวนป่าของ อ.อ.ป. มีความพร้อมที่จะปรับปรุงการทำงานเพื่อรองรับมาตรฐานเหล่านี้ เพราะแนวทางการจัดการสวนป่าของ อ.อ.ป. มีแนวทางที่จะบริหารจัดการสวนป่า เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม

ภาวะโลกร้อนทำให้เกิดกระแสอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติสูงขึ้นมาก ทั้งการลดการใช้พลังงานในทุกๆ วิธีทาง การประหยัดน้ำ ประหยัดไฟฟ้า เป็นการลดการใช้พลังงาน ลดภาวะโลกร้อน อีกทั้งยังสอดคล้องกับการลดค่าใช้จ่ายของประชาชนด้วย การปลูกต้นไม้และนำเนื้อไม้ไปใช้ประโยชน์ก็ช่วยลดภาวะโลกร้อนอีกทางหนึ่ง เพราะต้นไม้เปลี่ยนแปลงคาร์บอนไดออกไซด์ในอากาศให้เป็นสารประกอบที่มีคาร์บอนเป็นองค์ประกอบและเก็บอยู่ในเนื้อไม้ทำให้คาร์บอนในบรรยากาศลดลง ซึ่งประชาชนเริ่มมีความเข้าใจเรื่องดังกล่าวมากขึ้น ประกอบกับภาวะโลกร้อนมีผลทำให้ฤดูกาลของประเทศไทยเปลี่ยนแปลงไป มีความรุนแรงมากขึ้น การปลูกป่าและการจัดการป่าไม้ที่ได้มาตรฐานรวมถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตสวนป่าจึงเป็นหนทางที่จะปรับปรุงสิ่งแวดล้อมให้ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งสามารถสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

### พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)

ในกรอบของวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่และวิสัยทัศน์ดังกล่าว อ.อ.ป. ได้กำหนดพันธกิจที่จะต้องดำเนินการ ดังนี้

#### 1) พันธกิจด้านธุรกิจ

1. พัฒนาที่ดินสวนป่า โดยอนุรักษ์และพัฒนาให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อให้ภาคการป่าไม้ (Forestry Sector) เป็นรากฐานการผลิตและบริการที่แท้จริง รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดินสวนป่า เพื่อกิจการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นส่วนเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมให้กับประเทศได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจภาคเอกชนครบวงจร สืบเนื่องจากมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 7 เมษายน พ.ศ. 2547 เห็นชอบให้ อ.อ.ป. รับผิดชอบภารกิจเกี่ยวกับไม้เศรษฐกิจ พันธกิจในส่วนนี้เป็นการดำเนินการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมให้เอกชนปลูกป่าเศรษฐกิจเพื่อสร้างรายได้ให้กับประชาชน นำรายได้เข้าประเทศ บำรุงปรับปรุงพันธุ์ไม้เศรษฐกิจ การค้นคว้าวิจัย การแก้ไขกฎระเบียบให้อำนวยต่อการปลูกไม้เศรษฐกิจ อุตสาหกรรมต่อเนื่อง การดำเนินการพัฒนาระบบและสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรม เพื่อสร้างความมั่นใจและจูงใจให้กับผู้ลงทุนปลูกไม้เศรษฐกิจ โดยสร้างการรวมกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกไม้เศรษฐกิจ การจัดตั้งตลาดกลางค้าไม้ ศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดค้าไม้ระหว่าง ผู้ผลิต/ผู้ซื้อไม้ด้านการตลาด ตลอดจนการหาแหล่งเงินทุนหรือให้บริการเสริมเพื่อจูงใจให้ประชาชนปลูกไม้เศรษฐกิจ

3. ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและธุรกิจบริการที่มีป่าไม้เป็นพื้นฐาน โดยมุ่งเน้นการบริหารและพัฒนาการใช้ประโยชน์ไม้และวัตถุดิบอื่นที่มีป่าไม้เป็นพื้นฐาน



ให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมไม้เป็นการเพิ่มมูลค่าวัตถุดิบ รวมทั้งดำเนินการทางด้านธุรกิจบริการต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับป่าไม้ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชนได้รับบริการที่ได้มาตรฐานมีการจัดการด้านการตลาดอย่างครบวงจร

4. วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ ให้การปลูกไม้เศรษฐกิจได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าและยั่งยืน เนื่องจากประชาคมโลกกำลังหันกลับมาใช้ไม้และพลังงานทดแทนเศรษฐกิจโลกกำลังเคลื่อนตัวจาก Petroleum Based Economy ไปสู่ Ligno-cellulosic Economy หรือเศรษฐกิจบนพื้นฐานทรัพยากรป่าไม้ อ.อ.ป. ในฐานะเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจไม้เศรษฐกิจ จึงมีภารกิจที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา วิจัย กำหนดทิศทางและหาแนวทางเกี่ยวกับการจัดการไม้ เพื่อสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจเกี่ยวกับป่าไม้ให้มากที่สุด

5. พัฒนาสินทรัพย์เพื่อสนับสนุนภารกิจ อ.อ.ป. เพื่อสร้างรายได้และระดมเงินทุนจากแหล่งต่างๆ สำหรับการลงทุนพัฒนาปรับปรุงการผลิตการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## 2) พันธกิจด้านบริการสังคม

1. พัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวนป่าเป็นฐานในการดำเนินงานช่วยเหลือสร้างงาน สร้างอาชีพให้แก่เกษตรกรรอบเขตสวนป่าตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

2. สงวน อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยประชาชนมีส่วนร่วม ดำเนินการเกี่ยวกับการปลูกป่าในพื้นที่ป่าอนุรักษ์ พื้นที่เสื่อมโทรม การปลูกป่าเพื่อป้องกันอุทกภัย การคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย หรือ การดำเนินงานอื่นๆ เกี่ยวกับพื้นที่ทรัพยากรธรรมชาติ

## 3) พันธกิจในการพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจ

จากพันธกิจ อ.อ.ป. ในภาพรวม เมื่อพิจารณาเฉพาะการพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจ อ.อ.ป. จะมีพันธกิจด้านสวนป่าเศรษฐกิจ สรุปได้ดังนี้

1. ดำเนินการปลูกและบำรุงรักษาสวนป่าตามหลักวิชาการป่าไม้ มีการเจริญเติบโตให้มีผลผลิตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนอำนวยให้เกิดประโยชน์ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม

2. บริหารจัดการผลผลิตและการใช้ประโยชน์จากสวนป่าตามรอบตัดพื้นที่ที่เหมาะสม ให้มีผลผลิตจากสวนป่าสู่ท้องตลาดเป็นในการผลิตวัตถุดิบไม้สวนป่า

3. พัฒนาชุมชนรอบสวนป่าให้มีการสร้างงาน สร้างอาชีพทางเลือกด้านป่าไม้อย่างยั่งยืน เป็นการช่วยรัฐในการชะลอการอพยพคนชนบทสู่สังคมเมือง

4. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจทั้งภาครัฐ เอกชน รายใหญ่รายย่อย เพื่อให้มีป่าเศรษฐกิจกระจายอยู่ทั่วประเทศ เป็นฐานในการผลิตวัตถุดิบไม้สนองความต้องการของตลาดอย่างพอเพียง เพื่อสร้างสังคม สิ่งแวดล้อมที่ดีอย่างยั่งยืน

5. วิจัยและพัฒนาการปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเพิ่มผลผลิตจากสวนป่าทั้งปริมาณและคุณภาพ ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตในสวนป่า รวมถึงการวิจัยหานวัตกรรมใหม่จากสวนป่าเพื่อเพิ่มทางเลือก และเพิ่มรายได้

6. ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ขนาดเล็กในท้องถิ่น เพื่อเพิ่มมูลค่าไม้ขนาดเล็กในสวนป่า เป็นการสร้างงานสร้างอาชีพให้กับชุมชนท้องถิ่น

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์แบ่งออกเป็นสี่ส่วน ส่วนแรกนำเสนอกรอบแนวคิดและหลักวิชาการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ อธิบายความหมายของแผน



ยุทธศาสตร์ และขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นี้จะไม่ครอบคลุมขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยธุรกิจ รวมถึงการกำหนดปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อแผนยุทธศาสตร์ในระดับหน่วยธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินการให้มีซึ่งยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจเป็นการบริหารจัดการภายในของฝ่ายบริหาร ในการศึกษาเป็นการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เน้นที่การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร หาใช่การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการจัดการ บริหาร โดยฝ่ายบริหารแต่อย่างใด หากแต่มีการนำแนวคิดทางการเงินและการตลาดมาเพื่อกำหนดกรอบกลยุทธ์

ส่วนที่สองนำเสนอยุทธศาสตร์ตามวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร โดยมีพื้นฐานจากผลการระดมความเห็นผู้บริหารระดับสูงของ อ.อ.ป. และการรับฟังความเห็นของผู้บริหารระดับต้น-กลาง ต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร รวมไปถึงผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) และการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกจากประชุมกลุ่มย่อยของส่วนงานกับคณะที่ปรึกษา การสัมภาษณ์เชิงลึก การลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูล และการสืบค้น ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยคณะที่ปรึกษาได้นำแนวนโยบายของผู้บริหารพร้อมทั้งความเห็นดังกล่าวข้างต้นมาวิเคราะห์และจัดทำกรอบยุทธศาสตร์ ด้วยการประเมินความสามารถและศักยภาพขององค์กรผ่านการวิเคราะห์แบบ TOW Matrix ประกอบกับแนวคิดด้านการตลาดและการเงิน The Growth-Share BCG Matrix เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ อ.อ.ป. โดยคำนึงทั้งความสามารถ ศักยภาพองค์กร และโอกาสทางธุรกิจ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดในวิสัยทัศน์ใหม่

ส่วนที่สามนำเสนอแผนปฏิบัติการ ที่จัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ คณะที่ปรึกษาจะนำเสนอแผนปฏิบัติการตามกรอบเวลาที่เหมาะสมกับการปฏิบัติจริง แต่จะประสบผลสัมฤทธิ์หรือไม่ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยเช่น ความล่าช้าเนื่องมาจากขั้นตอนการบริหารจัดการของโครงการที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยนอกเหนือการควบคุม อาทิ ผลผลิตที่ผันแปรตามสภาพภูมิอากาศ ระดับราคาผลผลิตที่มีผลมาจากปัจจัยทางเศรษฐศาสตร์มหภาคและความต้องการสินค้า

ส่วนที่สี่นำเสนอแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และแนวทางการประเมินผล (Strategic Evaluation) โดยมากการนำแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่านโครงการสนับสนุนต่างๆ ผู้บริหารมักพบกับความยุ่งยากเนื่องจากการนำไปปฏิบัติอาจสร้างความยุ่งยากให้แก่บุคลากรในองค์กรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบของการนำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้เกิดผลกระทบกับองค์กรน้อยที่สุด และมีกระบวนการติดตามและประเมินผลเพื่อให้การปฏิบัติการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง นั่นคือมีการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการ ปัญหาและอุปสรรคตลอดจนความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการต่างๆ เพื่อให้มีแผนงานรองรับและแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

## 1. กรอบแนวคิดและหลักวิชาการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ในการจัดทำกรอบยุทธศาสตร์สำหรับองค์กรใดๆ มักจะเริ่มต้นจากคำถามว่าองค์กรจะมีเป้าหมาย หรือจุดหมายอะไร หรือคาดว่าองค์กรจะเป็นผู้นำตลาดในด้านใด และมีการวางกรอบแนวทางต่างๆ เพื่อให้ไปถึงจุดหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างราบรื่น นั่นคือมีการกำหนดยุทธศาสตร์หรือทิศทางสำหรับองค์กรเป็นขั้นแรกและกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ต่อไป



เครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำกรอบยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์กรมีความหลากหลายตามลักษณะหรือประเภทขององค์กร แต่มีได้มีข้อกำหนดตายตัวว่าองค์กรภาครัฐ ต้องใช้เครื่องมือที่เหมือนหรือต่างจากองค์กรเอกชนแต่อย่างใด เมื่อพิจารณาสถานะทางเศรษฐกิจ ความเชื่อมโยงของปัจจัยทั้งในและต่างประเทศ และผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจในประเทศหนึ่งที่มีผลต่อหลายๆ ประเทศหรือกลุ่มประเทศทั่วโลก เช่น ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจตกต่ำในปี พ.ศ. 2540 ที่มีสาเหตุมาจากการฉีดยาฆ่าหมีในประเทศไทยขยายตัวเป็นวิกฤตเศรษฐกิจโลก หรือวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2552 ที่มาจากสาเหตุการฉีดยาฆ่าหมีในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ส่งผลกระทบ ไปยังกลุ่มประเทศยุโรป และมีผลกระทบไปทั่วโลกในที่สุด โดยผลกระทบดังกล่าว ทำให้ความต้องการบริโภคสินค้าลดลง ส่งผลให้การจ้างงานหดตัว การผลิตลดลง ราคาสินค้ามีการปรับตัวลดลงเนื่องจากความต้องการที่ลดลง หรือในบางกรณีมีการปรับตัวสูงขึ้นเนื่องจากต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น (Cost Push) ซึ่งไม่ได้เป็นสัญญาณที่ดีต่อการดำเนินธุรกิจทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐที่มีผลการดำเนินงานที่ผันแปรไปตามสถานะเศรษฐกิจจึงเริ่มมีแนวคิดว่าการจัดทำกรอบยุทธศาสตร์ควรนำแนวคิดทางการตลาดและการเงินมาร่วมพิจารณากับกรอบแนวคิดดั้งเดิมที่เคยดำเนินการมา ทำให้การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำกรอบยุทธศาสตร์มีความใกล้เคียงกับภาคเอกชนมากขึ้น นั่นคือเป็นการเน้นแนวคิดที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริงมากกว่าการแสดงในเอกสารจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ร่วมกับแนวคิดนโยบายของฝ่ายบริหารเพื่อให้กรอบกลยุทธ์มีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ คณะที่ปรึกษาได้ใช้แนวคิดที่เน้นการปฏิบัติได้จริงมาใช้ โดยมีการพิจารณาความสามารถในการแข่งขันหรือแนวคิดด้านการตลาด และแนวคิดการบริหารการเงิน ร่วมกับการพิจารณาความสามารถขององค์กรในการกำหนดกรอบกลยุทธ์

### 1.1 วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

คณะที่ปรึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ให้สามารถดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปรับโครงสร้างทางการเงินเพื่อแก้ปัญหาการขาดสภาพคล่องในระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยแผนยุทธศาสตร์แบ่งเป็น 2 ระยะดังนี้

- แผนระยะสั้น เน้นการแก้ไขปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน หาแหล่งเงินทุนจากภายนอก และมุ่งเน้นการพัฒนาหน่วยธุรกิจภายในให้เป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญขององค์กร
- เป้าหมายระยะกลาง เน้นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของ อ.อ.ป. รวมถึงเสนอแนะแนวทางและโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ อ.อ.ป. มีศักยภาพในการแข่งขันเหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ภายใต้ความสามารถในการบริหารงาน และจัดหาแหล่งเงินทุนด้วยตัวเอง ข้อเสนอแนะต่างๆ ภายใต้แผนนี้จะปฏิบัติตามข้อมูลที่คณะที่ปรึกษาได้มาจาก องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และข้อมูลเศรษฐกิจ และศึกษาปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เช่น ด้านสังคม สิ่งแวดล้อม พลังงาน และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เป้าหมายระยะกลางหมายถึงการกำหนดแนวทางหรือกรอบยุทธศาสตร์สำหรับระยะเวลา 5 ปี

## 1.2 แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) คืออะไร?

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ผู้จัดทำหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมักมีภาพของแผนยุทธศาสตร์ไม่ชัดเจน เหตุผลก็คือ แผนยุทธศาสตร์มักมีความหมายแตกต่างกันในมุมมองของแต่ละคน และมักจะเริ่มด้วยการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในแผนยุทธศาสตร์นั้นๆ โดยคาดหวังว่าการต่อต้านจะลดลงหากให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้ภาพและขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีความชัดเจน รายงานการให้คำแนะนำการทำแผนนี้มุ่งเน้นให้ผู้ทำแผนในอนาคตเข้าใจการทำแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นมาตรฐานสากล เริ่มจากการแบ่งระดับของแผนยุทธศาสตร์ หรืออีกนัยหนึ่งคือชี้ให้เห็นประเภทของแผนยุทธศาสตร์ ในที่นี้จะแบ่งระดับของแผนยุทธศาสตร์ออกเป็น 4 ระดับดังนี้

1. แผนพื้นฐาน (Articulated Plan) มักจะเริ่มด้วยการระบุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์หรือจุดหมาย และวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กร โดยมากแผนแบบนี้มักไม่ใช่แผนยุทธศาสตร์แต่มักถูกเรียกว่าแผนยุทธศาสตร์ ดังนั้นคำแนะนำที่ให้คือหากการทำแผนมีการใช้ข้อมูลเพียงเท่านั้น จะขอเรียกว่า แผนพื้นฐาน

2. แผนเพื่อระบุกิจกรรมสร้างความแตกต่าง (Strategic Differentiation Plan) คือการนำข้อมูลอุตสาหกรรม ภายนอกองค์กร (External Market Data) มาใช้ในการทำแผน เช่น ระบุว่าคู่แข่งคือใคร มีส่วนแบ่งตลาด เท่าใด ใช้ข้อมูลที่ได้มาเพื่อวิเคราะห์อุตสาหกรรมนำสู่การตัดสินใจว่าควรทำหรือไม่ควรทำอะไร เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรจะเปลี่ยนไป หรือดีขึ้นอย่างไร

ในที่นี้จะขอเรียกแผนที่มีการใช้ข้อมูล อุตสาหกรรม สถานะการแข่งขัน ว่าแผนยุทธศาสตร์ที่มีจุดหมาย สร้างองค์กรให้ต่างจากสิ่งที่เป็นอยู่ เป็นที่น่าสังเกตว่าการได้มาซึ่ง Strategic Differentiation Plan นั้นองค์กรต้องมีแผนพื้นฐาน (Articulated Plan) ที่ชัดเจนเสียก่อน

3. แผนยุทธศาสตร์ที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Organization Engagement) การทำให้บุคลากรหลักของ อ.อ.ป. เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและระดมสมอง และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของตนเองและถือเป็นข้อตกลงที่ตนจะทำให้แผนดังกล่าวบรรลุผลได้ในที่สุด

การทำแผนให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมและประสบความสำเร็จมักจะเริ่มต้นที่การกระจายเป้าหมายขององค์กรลงสู่แต่ละส่วนงาน ฝ่าย แผนก และส่วนบุคคล เพื่อให้ทุกคนเห็นว่าพวกเขามีส่วนร่วม ในแผนยุทธศาสตร์ ณ จุดใด และทำให้แต่ละคนเห็นประโยชน์ในการสนับสนุนแผนดังกล่าวด้วยความสามารถที่ตนมีอย่างเต็มกำลัง นำให้แผนที่ตนมีส่วนร่วมประสบความสำเร็จ

4. แผนยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปองค์กร (Organizational Transformation) คือการติดตามแผนเป็นประจำ สม่ำเสมอ โดยปกติจะมีการกำหนดประชุมเพื่อติดตาม ทบทวน แผนเป็นรายไตรมาส (Quarterly Business Review: QBR) ในการประชุมจะใช้ข้อมูลจากแผนทั้ง 3 ข้างต้น เพื่อการตัดสินใจ เช่น เรียนรู้อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างกาลและจัดทำกลยุทธ์ (Tactical Plans) เพื่อลดปัญหาอุปสรรคดังกล่าว หรือในบางกรณีปัญหาอุปสรรคเกิดจากปัจจัยภายในองค์กรเอง เช่น การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการลดปัญหาขั้นตอนในการดำเนินการภายในองค์กรจะเป็นผลที่ได้ในการประชุม QBR

เป้าหมายของการประชุมติดตามและทบทวนแผน QBR เพื่อผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์ตามแผน โดยสร้างความเข้าใจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแผนดังกล่าว จนเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ในที่สุด

โดยสรุปแผนยุทธศาสตร์คือการระบุให้ชัดเจนว่าแต่ละส่วนงาน ฝ่าย แผนก หรือแต่ละบุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมและบทบาทในการผลักดันองค์กรไปข้างหน้าอย่างไร และที่สำคัญต้องมีการติดตามแผน และทบทวนแผนอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดคือการจัดทำแผนพื้นฐาน (Articulated Plan) ให้ชัดเจน





เสียก่อน แล้วจึงขยับสู่การทำแผนยุทธศาสตร์ที่สามารถปฏิรูปองค์กร (Organizational Transformation) นำองค์กรสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

### 1.3 ขั้นตอนการทำแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ธุรกิจหลักเปรียบเสมือนแผนที่สำหรับผู้นำองค์กรใช้เพื่อกำหนดทิศทางหรือ เส้นทางในการบริหารจัดการ ผู้นำองค์กรสู่เป้าหมายโดยราบรื่น ซึ่งในระหว่างการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อนำองค์กรสู่เป้าหมายอาจพบกับอุปสรรคหรือต้องเดินทางเบี่ยงบ้าง การกระทำเช่นนั้นเรียกว่าการปรับกลยุทธ์นั่นเอง การทำแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการ ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำเป็นครั้งคราวเพื่อให้ได้แผนที่แนบหน้านั้น ซึ่งในกระบวนการหรือขั้นตอนในการให้ได้มาซึ่งแผนยุทธศาสตร์นั้นเป็นกระบวนการที่รวมตั้งแต่ผู้บริหารองค์กรระดับสูงสุดถึงทุกคนในองค์กรเพื่อพิจารณาสภาพแวดล้อม ปัจจัยทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำเอาจุดแข็งที่มีในองค์กร หรือปรับลดจุดอ่อนขององค์กรให้สอดคล้องกับโอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจ และทำการสื่อสาร แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวทั้งกับบุคลากรภายในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร

ในโลกธุรกิจปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังเพิ่มความซับซ้อนในมิติต่างๆ การทำแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญ องค์กรที่มีระเบียบ ควบคุม การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนเพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ตั้งไว้จึงมีความพร้อมที่จะปรับตัว สนองตอบต่อสภาพการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป ไม่มีสูตรสำเร็จในการทำแผนยุทธศาสตร์ แต่มีหลักการที่ทำให้แผนยุทธศาสตร์ที่ได้มีคุณค่าต่อองค์กรมากที่สุด ขั้นตอนการทำแผนยุทธศาสตร์มีดังนี้

#### 1. การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน (Current Situation Analysis)

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการทำแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลภายนอกคือข้อมูลทางเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม สภาพการแข่งขัน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า หน่วยงานที่ให้บริการกับองค์กร เป็นต้น ข้อมูลภายในอาจได้จากการสำรวจ สอบถามบุคลากรในองค์กร เกี่ยวกับความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร อุปสรรคในการดำเนินงาน เป็นต้น ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้ทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มา และต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วย

#### 2. ระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Market Segmentation Analysis)

ในการระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้นำเอาความต้องการลูกค้าเป็นตัวตั้ง การแบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายตามผลิตภัณฑ์ที่องค์กรมี หรือตามระดับความต้องการเงินทุน หรือตามธุรกรรมที่ลูกค้าเป็นอยู่ วัตถุประสงค์ในการแบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายคือการระบุว่า กลุ่มลูกค้าใดเป็นกลุ่มกำลังเติบโตหรือ เป็นโอกาสแก่องค์กรในการขยายธุรกรรมดังกล่าว ทำให้การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรเป็นไปอย่างเหมาะสม และในขั้นตอนนี้จะทำการจับคู่ระหว่างผลิตภัณฑ์ที่องค์กรมีกับกลุ่มเป้าหมายที่เลือก หากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ไม่ครบถ้วนก็จะเป็นการกระตุ้นให้เกิดแนวคิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์ต่อไป

#### 3. วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (SWOT Analysis)

ผลที่ได้จากสองขั้นตอนข้างต้นทำให้องค์กรสามารถระบุอย่างชัดเจนว่าองค์กรยืนอยู่ ณ ตำแหน่งใดในอุตสาหกรรม กำหนดร่วมกันได้อย่างชัดเจนว่าผลลัพธ์จากการปฏิบัติตามแผนคืออะไร เช่นระบุกิจกรรมเพื่อสร้างความแตกต่างจากสิ่งที่เป็นอยู่ (Strategic Differentiation Plan) หรือกำหนดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการปฏิรูปองค์กร กิจกรรมที่คาดว่าจะดำเนินการด้วยแผนยุทธศาสตร์สามารถกำหนดได้อย่างชัดเจนด้วยการวิเคราะห์ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรหรือที่เรียกว่า SWOT Analysis ทั้งนี้ การวิเคราะห์ดังกล่าวจำเป็นต้องนำข้อมูลภายนอกจากอุตสาหกรรม (External Market Data) มาใช้อย่างเป็นระบบ ในการทำการวิเคราะห์นั้น ต้องทำ



ความตกลงกับผู้ร่วมทำแผนว่า ปัจจัยภายในและภายนอกที่กำลังระบุนั้นต้องเป็นปัจจัย ที่มีผลกระทบหรือเป็นผลมาจากเป้าหมายขององค์กร

4. ขั้นตอนที่สำคัญคือการกำหนดความสามารถหลัก (Core Competencies) ขององค์กร โดยระบุให้ได้ว่า ความสามารถใด หรือสิ่งใดที่องค์กรมี และคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ทั้งนี้ความสามารถหลักขององค์กร รวมถึงศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ผลิตภัณฑ์และบริการ

5. ระบุปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Key Driven Factors) โดยปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ขององค์กรควรกำหนดโดย ลูกค้า หรือโดยอุตสาหกรรม มิใช่กำหนดโดยองค์กรเอง วัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรสามารถระบุได้ว่ากิจกรรม ผลิตภัณฑ์หรือบริการใดที่ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ องค์กรให้คุณค่า และกิจกรรมใดที่องค์กรมองว่ามีคุณค่าแต่ลูกค้ากลับไม่เห็นว่ามีมูลค่าส่วนเพิ่มใดๆ (กิจกรรม ผลิตภัณฑ์หรือบริการ เหล่านี้จะถูกมองว่าเป็นต้นทุนของกิจการ) และที่สำคัญควรระบุให้ ได้ว่ากิจกรรม ผลิตภัณฑ์หรือบริการใดที่องค์กรลงทุนไปมากและลูกค้าก็เห็นว่ามีมูลค่าเพิ่มเช่นกัน เป็นการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและมีการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพต่อไป

6. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยธุรกิจ (Business Unit Strategy) แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยธุรกิจ แต่ละหน่วยต้องมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์หลักขององค์กรและมีความสอดคล้องกัน แผนยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยธุรกิจจะเน้นที่กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) นั่นคือ ต้องมีการนำเอาทั้งข้อมูลภายนอกและภายในมาบูรณาการเพื่อแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ที่น่าเสนอ จะทำให้หน่วยงาน และองค์กรโดยรวมแตกต่างจากสิ่งที่เป็นอยู่อย่างไร สิ่งที่น่าสนใจคือแผนยุทธศาสตร์ ระดับหน่วยงานไม่ได้เน้นที่กระบวนการแต่เน้นที่ผลลัพธ์

7. การจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (Measurement) เพื่อให้การติดตามผลสัมฤทธิ์ของแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดตัวชี้วัดสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท นั่นคือตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Measures) เช่น อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น 8% เมื่อเทียบกับปีก่อน หรือค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานลดลง 12% เมื่อเทียบกับปีก่อน หรือคงระดับอัตรากำไรขั้นต้นที่ 30% และตัวชี้วัดที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial or Operational Measures) เช่น เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าจาก 4 เป็น 4.5 (จากคะแนนเต็ม 5) เพิ่มสัดส่วนพนักงานที่มีพื้นฐาน การวิเคราะห์ทางการเงินจาก 10% เป็น 25% ของจำนวนพนักงานรวม เป็นต้น

8. จัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนรายไตรมาส (Quarterly Business Review: QBR) วัตถุประสงค์ของการประเมินคือป้องกันเหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งยังเป็นการระดมความคิดเพื่อปรับแผนหากมีเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดไว้เกิดขึ้น หากเป็นเหตุการณ์ที่มีผลกระทบระยะสั้นอาจจะไม่ต้องมีการปรับแผน แต่หากมีผลกระทบระยะยาวการปรับแผนกลยุทธ์อาจเป็นสิ่งจำเป็น ในกรณีที่ผลกระทบที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะมีเหตุมาจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ใหม่ทั้งแผนอาจเกิดขึ้นได้เช่นกัน

โดยสรุปการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดทิศทางที่องค์กรจะเดินไปสู่เป้าหมายหรือเส้นชัย นั่นคือความยั่งยืนขององค์กรภายใต้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ในส่วนถัดไปคือกระบวนการที่คณะที่ปรึกษาใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ภายใต้วิสัยทัศน์องค์กรและผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน (SWOT) ที่ได้จากการระดมสมองของผู้บริหาร อ.อ.ป.



## 2. แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และโครงการที่นำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่

แผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการที่นำเสนอในส่วนนี้อยู่ภายใต้วิสัยทัศน์และข้อมูลจากการระดมความเห็นของผู้บริหาร อ.อ.ป. ทุกระดับ ประกอบข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากการประชุมกลุ่มย่อย การสัมภาษณ์ การลงพื้นที่ และการสืบค้น ศึกษา และวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง ในส่วนนี้จะนำเสนอใน 2 ส่วนย่อย นั่นคือ แผนยุทธศาสตร์และที่มาของแผนยุทธศาสตร์เป็นส่วนแรก และในส่วนที่สองจะนำเสนอ แผนกลยุทธ์และโครงการที่นำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ในยุทธศาสตร์

### 2.1 แผนยุทธศาสตร์และที่มา

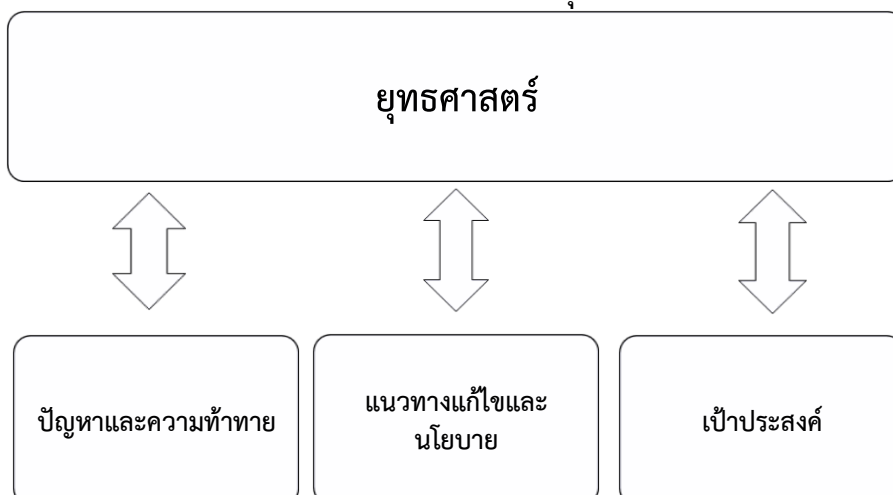
การกำหนดยุทธศาสตร์จะพิจารณาปัจจัยภายนอกควบคู่กับปัจจัยภายใน เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมจุดแข็งที่ อ.อ.ป. มี และลดจุดอ่อนขององค์กรด้วยการขยายโอกาสทางธุรกิจ ขึ้นตอนและที่มาของยุทธศาสตร์ มีดังนี้

1. ระบุปัญหาที่องค์กรเผชิญ และความท้าทายทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เช่น ปัญหาสภาพคล่อง ปัญหาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ฯลฯ จากการระดมความเห็นของผู้บริหารระดับสูง และการประชุมกลุ่มย่อยกับหน่วยงานของ อ.อ.ป.
2. รับฟังแนวนโยบายและความเห็นของผู้บริหารระดับต่างๆ เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาลำต้น และเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรสนองต่อความท้าทายทางธุรกิจ
3. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนปัญหา โอกาส และความท้าทาย ที่ อ.อ.ป. กำลังประสบอยู่ ร่วมกับแนวนโยบายและแนวทางแก้ไขจากผู้บริหารทุกระดับ

การได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ใดๆ เกิดจาก การนำปัญหา ความท้าทาย แนวนโยบาย แนวทางแก้ไข ปัญหา ตลอดจนเป้าประสงค์ขององค์กร มาใช้เป็นตัวกำหนดทิศทาง การจัดทำยุทธศาสตร์เป็นไปเพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรประสบอยู่และเพื่อให้ได้มาซึ่งความยั่งยืนและมั่นคงขององค์กรในอนาคต ดังแสดงในแผนภาพที่ 6.1

แผนภาพที่ 6.1

#### แนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์



คณะที่ปรึกษานำเสนอยุทธศาสตร์ 4 ยุทธศาสตร์ที่สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มยุทธศาสตร์การจัดการห่วงโซ่การผลิต และกลุ่มยุทธศาสตร์การจัดการทางการเงินและโครงสร้างองค์กร ดังแสดงในตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1  
ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ข้อของ อ.อ.ป.

กลุ่มยุทธศาสตร์ : การจัดการห่วงโซ่การผลิต	กลุ่มยุทธศาสตร์ : การจัดการทางการเงินและโครงสร้างองค์กร
<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b></p> <p>พัฒนาองค์ความรู้ และการจัดการสวนป่าให้ได้มาตรฐานสากล</p>	<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 3</b></p> <p>พัฒนาระบบการจัดการทางการเงิน เพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง</p>
<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 2</b></p> <p>ปรับโครงสร้างผลิตภัณฑ์และบริการสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้</p>	<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 4</b></p> <p>ปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ</p>

#### กลุ่มยุทธศาสตร์การจัดการห่วงโซ่การผลิต

ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒน่องค์ความรู้และการจัดการสวนป่าให้ได้มาตรฐานสากล

ปัญหาและความท้าทาย

1. ไม้จากสวนป่ามีขนาดไม่แน่นอนและมีปัญหาด้านคุณภาพ ขาดการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้การจัดการสวนป่า
2. ขาดฐานข้อมูลด้านผลผลิตสวนป่า
3. กระแสนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สูงขึ้น และแนวโน้มการใช้ผลิตภัณฑ์จากสวนป่าที่ได้รับมาตรฐานรับรองสูงขึ้น
4. ผู้บริโภคขาดความเข้าใจเรื่องผลผลิตไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจ

#### แนวทางการแก้ไขปัญหาและเป้าประสงค์

1. ส่งเสริมการพัฒน่องค์ความรู้ด้านการจัดการสวนป่าและงานวิจัยเพื่อแก้ปัญหาเรื่องคุณภาพผลผลิตจากสวนป่า โดยมีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจที่ให้ผลผลิตที่เพียงพอและมีคุณภาพ
2. ส่งเสริมการจัดทำฐานข้อมูลผลผลิตสวนป่า โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้สามารถวางแผนการบริหารจัดการสวนป่าที่ได้มาตรฐานสากล
3. จัดให้มีทีมงานเฉพาะด้านที่มีจุดมุ่งหมายผลักดันให้ อ.อ.ป. เป็นผู้รับรองมาตรฐานสวนป่า (Accredited Agent) พร้อมกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อให้ผลผลิตจากสวนป่าเศรษฐกิจของ อ.อ.ป. มีมาตรฐานสากล แนวทางการแก้ปัญหาดังกล่าวมีเป้าประสงค์เพื่อความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการสวนป่าในภูมิภาคเอเชีย



- ส่งเสริมกิจกรรมสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กร และประโยชน์ของการใช้ผลผลิตจากสวนป่าที่ได้รับมาตรฐานสากล เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ด้านชุมชนและส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร และผลผลิตจากสวนป่าเศรษฐกิจ

## ยุทธศาสตร์ที่ 2: ปรับโครงสร้างผลิตภัณฑ์และบริการสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้

### ปัญหาและความท้าทาย

- เทคโนโลยีการผลิตไม้แปรรูปล้ำสมัยเนื่องจากขาดการลงทุนด้านอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้เป็นเวลานาน ประกอบกับ อ.อ.ป. ขาดการวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมไม้และผลผลิตจากสวนป่า
- ขาดการดำเนินการด้านการตลาดเชิงรุกและการวิจัยตลาด อีกทั้งการออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้ทันสมัยทำให้ไม่เป็นที่ต้องการของตลาด และสภาพการแข่งขันอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้มีความรุนแรงเพิ่มขึ้นตลอดจนผลิตภัณฑ์ทดแทนไม่ได้รับความนิยมสูงขึ้น
- การบริหารจัดการเกี่ยวกับอุตสาหกรรมแปรรูปไม้มีประสิทธิภาพ และบุคลากรขาดความชำนาญด้านอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้

### แนวทางแก้ไขปัญหาและเป้าประสงค์

- ส่งเสริมโครงการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มมูลค่าไม้ กำหนดทิศทางองค์กรเรื่องอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้อย่างจริงจัง เช่น นโยบายลดสัดส่วนการขายไม้ท่อนและเพิ่มสัดส่วนรายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูป ตลอดจนการระดมทุนด้วยการขอการสนับสนุนจากสถาบันการเงินภายใต้โครงการลงทุนที่เป็นไปได้ ทั้งนี้แนวทางการแก้ไขปัญหานี้มีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีการเพิ่มมูลค่าไม้
- ส่งเสริมโครงการนำร่องหรือปรับโครงสร้างองค์กรและเตรียมพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารจัดการด้านการตลาดเชิงรุก ที่มีการประยุกต์ใช้ข้อมูลจากการวิจัยตลาดและความต้องการผู้บริโภค โดยมีเป้าประสงค์เพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าและเข้าถึงฐานลูกค้าที่กว้างขึ้น
- พัฒนาบุคลากรสายการผลิตสู่โครงการนำร่องให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีการผลิตใหม่และมีความสามารถในการบริหารจัดการระบบขนส่งและกระจายสินค้า (Logistic) ให้มีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ในการได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนต่ำลงนั่นคือ ลดอัตราการสูญเสียจากการผลิต รวมถึงสามารถลดต้นทุนด้านการกระจายสินค้าและขนส่งอันจะส่งผลต่อการเพิ่มรายได้



## กลุ่มยุทธศาสตร์การจัดการทางการเงินและโครงสร้างองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 3: พัฒนาระบบการจัดการทางการเงิน เพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง ปัญหาและความท้าทาย

1. องค์กรอาจมีปัญหาลดสภาพคล่องอย่างรุนแรงในระยะเวลายันใกล้ เนื่องจากมีรายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการ การผลิต และค่าใช้จ่ายทางการเงิน
2. ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการเงินทำให้ในระยะสั้นการบริหารสภาพคล่องไม่เหมาะสม และในระยะยาวไม่มีแผนการลงทุนที่สร้างมูลค่าและความยั่งยืนแก่องค์กร
3. ไม่มีระบบการบริหารสินค้าคงคลังและต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ

แนวทางการแก้ไขปัญหา และเป้าประสงค์

1. ระบายสินค้าคงคลังเพื่อให้มีกระแสเงินสดเข้าสู่องค์กร โดยเป้าประสงค์คือแก้ปัญหาลดสภาพคล่องที่อาจมีความรุนแรงในระยะเวลายันใกล้
2. ส่งเสริมโครงการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารการเงินให้แก่บุคลากร หรือเฟ้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพผ่านโครงการบริหารพนักงานผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management Program) เป้าประสงค์คือองค์กรมีบุคลากรที่มีความสามารถในการบริหารการเงิน และเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีความสามารถในการตัดสินใจทางการเงิน
3. จัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสินค้าคงคลัง โดยมีเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มอัตราหมุนของสินค้าคงคลัง และมีปริมาณสินค้าคงคลังที่สอดคล้องกับความต้องการตลาด

ยุทธศาสตร์ที่ 4: ปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ ปัญหาและความท้าทาย

1. องค์กรไม่ได้สร้างแรงจูงใจให้คนอยากปฏิบัติงานเต็มกำลังความรู้ความสามารถ และวัฒนธรรมองค์กรเหมือนระบบราชการ
2. บุคลากรมีทัศนคติเชิงลบต่อองค์กรและขาดความเชื่อมั่นในองค์กร
3. จำนวนชั้นของสายการบังคับบัญชามีมากเกินไป ทำให้ประสิทธิภาพองค์กรไม่สูงเท่าที่ควร
4. ขาดฐานข้อมูลเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้ระบบการประเมินประสิทธิภาพพนักงานไม่สะท้อนความสามารถที่แท้จริงของพนักงานและส่งผลกระทบต่อการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

แนวทางการแก้ไขปัญหาและเป้าประสงค์

1. ริเริ่มโครงการบริหารพนักงานผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) เพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่โครงการนำร่อง ที่มีระบบการให้ผลตอบแทนและการประเมินตามผลงาน เป้าประสงค์ของโครงการนี้เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ
2. จัดโครงการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ใหม่ เป้าประสงค์คือปรับทัศนคติของพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในองค์กร
3. ปรับโครงสร้างองค์กรและลดระดับชั้นการบังคับบัญชา โดยมีเป้าประสงค์เพื่อนำองค์กรไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง
4. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มความสามารถในการประเมินศักยภาพและประสิทธิภาพของพนักงานทำให้สามารถรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงไว้ได้



ผลจากการระดมความเห็นข้างต้นถูกใช้เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ โดยนำจุดแข็งที่องค์กรมีเช่น ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการปลูกสวนป่า และการมีวัตถุดิบจากสวนป่าที่มากพอสำหรับผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ ประกอบกับโอกาสทางการตลาดเช่น กระแสการใช้ไม้จากป่าปลูกและมาตรฐานการจัดการสวนป่าของโลกและผลิตภัณฑ์จากไม้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถทดแทนได้ เป็นการสร้างยุทธศาสตร์เชิงรุก ในยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 2

ในขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาจุดแข็งข้างต้นประกอบกับอุปสรรคทางการตลาดเช่น กระแสนอร์คที่รุนแรงร่วมกับภาพลักษณ์ขององค์กรในอดีต และความไม่ชัดเจนในด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับทางราชการ รวมถึงนโยบายรัฐ หรือกระทรวงที่กำกับดูแล การกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้จุดแข็งในการบรรเทาอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรเป็นสิ่งที่ควรกระทำในการกำหนดยุทธศาสตร์ นอกจากนี้การพิจารณาจุดอ่อนเช่น ขาดการวิจัยด้านสวนป่าและการพัฒนาอุตสาหกรรมป่าไม้ ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญด้านวนศาสตร์แต่ขาดความชำนาญด้านการบริหารอื่นๆ และเทคโนโลยีที่ไม่ทันสมัย ประกอบกับโอกาสทางการตลาดข้างต้น โดยเสนอยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาองค์ความรู้และการจัดการสวนป่าเพื่อให้ได้มาตรฐานสากล และยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับปรุงโครงสร้างผลิตภัณฑ์และบริการสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ เป็นการวางเป้าหมาย และทิศทางให้กับองค์กรก้าวสู่ความยั่งยืนภายใต้วิสัยทัศน์ที่วางไว้

กระแสเงินสดที่พอเพียงและต่อเนื่องเป็นอีกปัจจัยที่นำองค์กรสู่ความยั่งยืนและมั่นคง โดยมีบุคลากรและโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม สอดรับกับยุทธศาสตร์เชิงรุกเป็นสิ่งที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ต้องรีบดำเนินการ ดังนั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 2 3 และ 4 จึงเป็นการกำหนดทิศทางที่ผลักดันองค์กรก้าวไปข้างหน้า โดยมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดยุทธศาสตร์ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น คือใช้จุดแข็งประกอบกับโอกาสเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุก และในขณะเดียวกันก็ใช้จุดแข็งที่มีเพื่อลดอุปสรรคที่องค์กรกำลังเผชิญ และใช้โอกาสทางการตลาดและธุรกิจที่มีความต้องการใช้ไม้ที่สูง (ดังที่ได้นำเสนอไปแล้วในส่วนวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน) โดยพิจารณาจุดอ่อนขององค์กรเช่น บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการด้านการตลาด องค์กรขาดเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีเพื่อการผลิตที่ทันสมัย ด้วยการก้าวสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้อย่างครบวงจร (ยุทธศาสตร์ที่ 2) ประกอบกับการปรับองค์กรสู่ความมีประสิทธิภาพ (ยุทธศาสตร์ที่ 3 และยุทธศาสตร์ที่ 4) นั่นคือการมีระบบการจัดการทางการเงินเพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง และการปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงและพนักงานมีความภูมิใจ จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่นำองค์กรก้าวสู่โอกาสทางธุรกิจ และเป็นการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนที่องค์กรมีนั่นเอง

หากการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ทั้งสามข้างต้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจะนำองค์กรสู่ความมั่งคั่งในที่สุด ทั้งนี้ขณะที่ปรึกษาได้พิจารณาจากจุดแข็งของ อ.อ.ป. ในด้านอสังหาริมทรัพย์ที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก โดยเห็นว่าหากมีการบริหารจัดการที่ดีจะสามารถสร้างความมั่งคั่งได้อีกทางหนึ่ง ประกอบกับโอกาสทางธุรกิจของอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ที่มีความต้องการใช้ไม้ในอุตสาหกรรมสูง หากองค์กรมีการบริหารสินทรัพย์ที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สัก จะนำองค์กรสู่ความมั่งคั่งได้อย่างยั่งยืน

ภาพรวมของยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ดังแสดงข้างล่างนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาองค์ความรู้และการจัดการสวนป่าให้ได้มาตรฐานสากล
- ยุทธศาสตร์ที่ 2: ปรับปรุงโครงสร้างผลิตภัณฑ์และบริการสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้
- ยุทธศาสตร์ที่ 3: พัฒนาระบบการจัดการทางการเงินเพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง
- ยุทธศาสตร์ที่ 4: ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ

การกำหนดยุทธศาสตร์ที่มีรากฐานมาจากการระบุปัญหา เล็งเห็นความเติบโตขององค์กรในความท้าทาย ประกอบกับแนวทางการแก้ไขปัญหา และแนวทางเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จจากความท้าทายของผู้บริหาร



องค์กรที่มีทิศทางตามเป้าประสงค์ย่อมนำองค์กรก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ตารางที่ 6.2 สรุปแผนยุทธศาสตร์ที่แสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ และโครงการสนับสนุนเพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์ทั้ง 4 โดยรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ และที่มารวมถึงโครงการจะนำเสนอในส่วนตัวต่อไป ขณะที่ปรึกษามีความเห็นว่าหากองค์กรดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ข้างต้น ไม่เพียงแต่องค์กรจะบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้แต่ยังนำมาซึ่งความมั่นคงซึ่งจะนำองค์กรไปสู่องค์กรที่มีความสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไป





ตารางที่ 6.2 สรุปนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการตามแผนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	ประเด็นปัญหา	แนวทางแก้ไข	เป้าประสงค์	โครงการ
1. พัฒนาการองค์ความรู้และการจัดการสวนป่าให้ได้มาตรฐานสากล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม้จากสวนป่ามีขนาดไม่แน่นอนและมีปัญหาด้านคุณภาพ ขาดการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้การจัดการสวนป่า</li> <li>2. ขาดฐานข้อมูลด้านผลผลิตสวนป่า</li> <li>3. กระแสนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สูงขึ้น และแนวโน้มการใช้ผลิตภัณฑ์จากสวนป่าที่ได้รับมาตรฐานรับรองสูงขึ้น</li> <li>4. ผู้บริโภคขาดความเข้าใจเรื่องผลผลิตไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดการสวนป่าและงานวิจัยเพื่อแก้ปัญหาเรื่องคุณภาพผลผลิตจากสวนป่า</li> <li>2. ส่งเสริมการจัดทำฐานข้อมูลผลผลิตสวนป่า</li> <li>3. จัดให้มีคณะทำงานเฉพาะด้านที่มีจุดมุ่งหมายผลักดันให้ อ.อ.ป. เป็นผู้รับรองมาตรฐานสวนป่า (Accredited Agent) พร้อมกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อให้ผลผลิตจากสวนป่าเศรษฐกิจของ อ.อ.ป. มีมาตรฐานสากล</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เข้าใจหลักการบริหารสวนป่า เศรษฐกิจ สู่อุตสาหกรรมไม้ และพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจให้มีผลผลิตที่เพียงพอและมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล</li> <li>2. เตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์สวนป่า เพื่อความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการสวนป่าในภูมิภาคอาเซียน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการอบรมบุคลากรแบบบูรณาการด้านวนวัฒนป่าไม้และการจัดการโครงการ</li> <li>2. โครงการสำรวจพื้นที่สวนป่าเพื่อจัดชั้นคุณภาพพื้นที่</li> <li>3. โครงการพัฒนาสวนป่าต้นแบบให้ได้มาตรฐานสากล</li> <li>4. โครงการเจรจาวิภาคีกับกลุ่มประเทศยุโรปเพื่อทำข้อตกลงร่วมกัน ( Voluntary Partnership Agreement: VPA</li> <li>5. โครงการจัดตั้งระบบติดตามควบคุมแหล่งที่มาของไม้ทั้งสายโซ่การผลิต</li> </ol>



ยุทธศาสตร์	ประเด็นปัญหา	แนวทางแก้ไข	เป้าประสงค์	โครงการ
2. ปรับโครงสร้างผลิตภัณฑ์และบริการสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้	<p>1. เทคโนโลยีการผลิตไม้แปรรูปลำสมัย เนื่องจากขาดการลงทุนด้านอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้เป็นเวลานาน ประกอบกับ อ.อ.ป. ขาดการวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมไม้และผลผลิตจากสวนป่า</p> <p>2. ขาดการดำเนินการด้านการตลาดเชิงรุก และการวิจัยตลาด อีกทั้งการออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้ทันสมัยทำให้ไม่เป็นที่ต้องการของตลาด และสภาพการแข่งขันอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้มีความรุนแรงเพิ่มขึ้นตลอดจนผลิตภัณฑ์ทดแทนไม้ได้รับความนิยมสูงขึ้น</p> <p>3. การบริหารจัดการเกี่ยวกับอุตสาหกรรมแปรรูปไม้มีประสิทธิภาพ และบุคลากรขาดความชำนาญด้านอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้</p>	<p>1. ส่งเสริมโครงการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มมูลค่าไม้ กำหนดทิศทางองค์กรเรื่องอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้อย่างจริงจัง เช่นนโยบายลดสัดส่วนการขายไม้ท่อนและเพิ่มสัดส่วนรายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูป ตลอดจนการระดมทุนด้วยการขอการสนับสนุนจากสถาบันการเงินภายใต้โครงการลงทุนที่เป็นไปได้</p> <p>2. ส่งเสริมโครงการนำร่องหรือปรับโครงสร้างองค์กรและเตรียมพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารจัดการด้านการตลาดเชิงรุก ที่มีการประยุกต์ใช้ข้อมูลจากการวิจัยตลาดและความต้องการผู้บริโภค</p> <p>3. พัฒนาบุคลากรสายการผลิตสู่โครงการนำร่องให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีการผลิตใหม่และมีความสามารถในการบริหารจัดการระบบขนส่งและกระจายสินค้า (Logistic) ให้มีประสิทธิภาพ</p>	<p>1. ลงทุนจัดหาเครื่องจักรใหม่ มาใช้เพื่อการเพิ่มมูลค่าไม้ให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนต่ำลง รวมทั้งลดต้นทุนการกระจายสินค้า และขนส่ง</p> <p>2. พัฒนาระบบการตลาดเชิงรุก</p>	<p>1. โครงการนำร่องแปรรูปไม้ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์</p> <p>2. โครงการศึกษาดูงาน นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไม้</p> <p>3. โครงการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเพิ่มมูลค่าไม้</p> <p>4. โครงการพิจารณารูปแบบการขนส่งและการกระจายสินค้าที่เหมาะสม</p> <p>5. โครงการบริหารจัดการคลังสินค้า</p> <p>6. โครงการสำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย</p> <p>7. โครงการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าปัจจุบัน</p> <p>8. โครงการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ</p> <p>9. โครงการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม</p>



ยุทธศาสตร์	ประเด็นปัญหา	แนวทางแก้ไข	เป้าประสงค์	โครงการ
3. พัฒนาระบบการจัดการทางการเงิน เพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์กรอาจมีปัญหาคารขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรงในระยะเวลาย้อนไกล เนื่องจากมีรายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการ การผลิต และค่าใช้จ่ายทางการเงิน</li> <li>2. ขาดแคลนแหล่งเงินทุนระยะยาว</li> <li>3. ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการเงินทำให้ในระยะสั้นการบริหารสภาพคล่องไม่เหมาะสม และในระยะยาวไม่มีแผนการลงทุนที่สร้างมูลค่าและความยั่งยืนแก่องค์กร</li> <li>4. ไม่มีระบบการบริหารสินค้าคงคลังและต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เจรจาปรับปรุงโครงสร้างหนี้เพื่อลดภาระการชำระหนี้รายงวด และระบายสินค้าคงคลังเพื่อให้มีกระแสเงินสดเข้าสู่องค์กร</li> <li>2. ส่งเสริมโครงการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารการเงินให้แก่บุคลากร หรือเฟ้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพผ่านโครงการบริหารพนักงานผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management Program)</li> <li>3. จัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสินค้าคงคลัง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แก้ปัญหาสภาพคล่อง</li> <li>2. องค์กรมีบุคลากรที่มีความสามารถในการบริหารการเงิน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการจัดทำระบบวิเคราะห์สภาพคล่องขององค์กร</li> <li>2. โครงการเสริมสภาพคล่ององค์กรด้วยการบริหารสินค้าคงคลัง</li> <li>3. โครงการจ้างที่ปรึกษาด้านสารสนเทศ</li> <li>4. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการจัดการทางการเงิน</li> <li>5. โครงการจ้างที่ปรึกษาทางการเงิน</li> <li>6. โครงการเพิ่มสัดส่วนบุคลากรที่มีความสามารถทางการเงิน</li> </ol>



ยุทธศาสตร์	ประเด็นปัญหา	แนวทางแก้ไข	เป้าประสงค์	โครงการ
4. ปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ	<ol style="list-style-type: none"> <li>องค์กรไม่ได้สร้างแรงจูงใจให้คนอยากปฏิบัติงานเต็มกำลัง ความรู้ความสามารถ และวัฒนธรรมองค์กรเหมือนระบบราชการ</li> <li>บุคลากรมีทัศนคติเชิงลบต่อองค์กรและขาดความเชื่อมั่นในองค์กร</li> <li>จำนวนชั้นของสายการบังคับบัญชามีมากเกินไป ทำให้ประสิทธิภาพองค์กรไม่สูงเท่าที่ควร</li> <li>ขาดฐานข้อมูลเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ระบบการประเมินประสิทธิภาพพนักงานไม่สะท้อนความสามารถที่แท้จริงของพนักงานและส่งผลกระทบต่อการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>คัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่โครงการนำร่อง ที่มีระบบการให้ผลตอบแทนและการประเมินตามผลงาน</li> <li>สื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ใหม่</li> <li>ปรับโครงสร้างองค์กรและลดระดับชั้นการบังคับบัญชา โดยมีเป้าประสงค์เพื่อนำองค์กรไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง</li> <li>พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง</li> <li>ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>โครงการจัดทำแผนรับฟังความคิดเห็น พนักงานที่มีต่อการปรับโครงสร้างใหม่</li> <li>โครงการปรับปรุงระดับการบังคับบัญชา</li> <li>โครงการทบทวนและปรับปรุงอัตรากำลังในระดับเนื้องาน ( Work Flow)</li> <li>โครงการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Online)</li> <li>โครงการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)</li> <li>โครงการฝึกอบรมพนักงานผู้มีศักยภาพสูง รองรับโครงการนำร่อง</li> <li>โครงการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจเชิงธุรกิจ</li> <li>โครงการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร</li> </ol>



## 2.2 แผนกลยุทธ์ และโครงการสนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่กำหนดภายใต้วิสัยทัศน์และข้อมูลจากการระดมความเห็นของผู้บริหาร อ.อ.ป. ทุก ระดับเกิดจากการวิเคราะห์ พิจารณาทั้งปัจจัยภายในนอกนั้นคือโอกาสหรือความท้าทาย และปัจจัยภายในนั้นคือ จุด แข็งที่องค์กรมีและปัญหาที่องค์กรเผชิญ การกำหนดกลยุทธ์และโครงการที่สอดคล้องมีข้อมูลมาจากการระดม เห็นของผู้บริหาร อ.อ.ป. ทุกระดับ ข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากการประชุมกลุ่มย่อย การสัมภาษณ์ การลงพื้นที่ และ การสืบค้น ศึกษา และวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง ในที่นี้จะนำเสนอสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัย ภายนอกจากการระดมความเห็น ที่มุ่งเน้นการตอบคำถามว่า จุดแข็งใดขององค์กรที่สนับสนุนการเดินไปสู่เป้าหมาย ที่วางไว้ในวิสัยทัศน์ และจุดอ่อนใดขององค์กรที่อาจทำให้องค์กรสะดุดในการเดินไปตามวิสัยทัศน์ โดยมีการระบุ ประเด็นทางยุทธศาสตร์เพื่อให้ที่ประชุมได้เสนอความเห็นในวงกว้าง โดยนำโอกาส ความท้าทาย และอุปสรรคทาง ธุรกิจ เช่น ทิศทางแนวโน้มอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ การเป็นผู้รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ไม้ ฯลฯ ให้ที่ประชุม ระดมความเห็นพิจารณา ในที่นี้ขอนำเสนอสรุปผลการระดมความคิดเห็นการวิเคราะห์องค์กรสำหรับการทำแผน กลยุทธ์ดังนี้

### สรุปผลการระดมความคิดเห็นการวิเคราะห์องค์กรสำหรับการทำแผนกลยุทธ์ (SWOT Analysis)

#### จุดแข็ง (Strengths):

1. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการปลูกสวนป่าและพร้อมที่จะพัฒนา อ.อ.ป. ตามวิสัยทัศน์ใหม่
2. โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศ
3. มีวัตถุดิบ (ไม้สัก ยูคาลิปตัส ยางพารา) รองรับการผลิตในอุตสาหกรรมไม้
4. มีผลผลิตไม้ที่อ่อนจากสวนป่ารองรับการแปรรูป
5. มีกำลังการผลิตไม้แปรรูปส่วนเกิน
6. มีอสังหาริมทรัพย์จำนวนมาก

#### จุดอ่อน (Weaknesses):

1. ขาดการลงทุนด้านอุตสาหกรรมไม้มาเป็นเวลานาน ขาดสภาพคล่องทางการเงิน
2. คุณภาพวัตถุดิบเริ่มมีปัญหา
3. ขาดการวิจัยพัฒนาทั้งด้านสวนป่าและอุตสาหกรรมป่าไม้
4. ขาดฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลผลิตสวนป่า
5. ขาดการดำเนินการด้านการตลาดเชิงรุกและวิจัยด้านการตลาด
6. ขาดการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยตามความต้องการของตลาด อาทิ ไม่มีตัวแทนจำหน่ายใน ต่างจังหวัด
7. ขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการเงินและการหาแหล่งเงินทุนขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มี ประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด
8. โครงสร้างองค์กรมีฝ่ายสนับสนุนมากเกินไป ในขณะที่ฝ่ายผลิตมีน้อย มีวัฒนธรรมและค่านิยม องค์กรเหมือนราชการ
9. ผู้บริหารขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ด้านอื่นๆ นอกจากด้านวนศาสตร์
10. ขาดแคลนเทคโนโลยีใหม่ๆ เครื่องมือเครื่องจักรเก่า
11. บุคลากรขาดแรงจูงใจความเชื่อมั่นในองค์กรและมีทัศนคติเชิงลบต่อองค์กร



### โอกาส (Opportunities):

1. กระแสการใช้ไม้จากป่าปลูกและมาตรฐานการจัดการสวนป่าของโลก
2. ตลาดอุตสาหกรรมไม้เติบโตอย่างต่อเนื่อง คู่แข่งไม้สักน้อยราย
3. ความนิยมของผู้บริโภคในการใช้ไม้
4. คุณภาพและคุณสมบัติของไม้ที่ไม่สามารถมีวัสดุทดแทนได้
5. ยังมีสินค้าอื่นที่นำมาขายได้ เช่น ผลผลิตที่ไม่ใช่เนื้อไม้ซึ่งนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สร้างรายได้ทางเศรษฐกิจได้ เช่น คาร์บอนเครดิต พลังงานทางเลือก โรงไฟฟ้าชีวมวล
6. การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) จะเป็นโอกาสให้ อ.อ.ป. ขยายการผลิตการดำเนินงาน ซึ่งจะสามารถทำให้กำไรเพิ่มขึ้นได้
7. กิจกรรมด้านการอนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่าเป็นกิจกรรมที่สามารถของงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาลมาดำเนินการได้

### อุปสรรค (Threats):

1. กระแสนักอนุรักษ์รุนแรงในปัจจุบัน คนไทยไม่เข้าใจความหมายเรื่องป่าเศรษฐกิจ มองการใช้ประโยชน์เป็นการทำลาย และภาพลักษณ์ในอดีตของ อ.อ.ป. คือการตัดไม้ทำลายป่า
2. กฎหมายระเบียบข้อบังคับของทางราชการ อาทิ พ.ร.บ. สวนป่า พ.ศ. 2535 มาตรา 3 และ มาตรา 5 เป็นข้อจำกัดในการดำเนินงาน กฎหมายที่เกี่ยวข้องเน้นการควบคุมมากกว่าการส่งเสริมในการประกอบธุรกิจ อาทิ พ.ร.บ.ร่วมทุนปี พ.ศ. 2556
3. นโยบายรัฐหรือกระทรวงฯ ไม่ชัดเจน เปลี่ยนแปลงตามการเมือง
4. คู่แข่งมีเงินทุนและเทคโนโลยีที่ดีกว่า
5. ความขัดแย้งกับชุมชน กรณีบุกรุกสวนป่า
6. ราคาไม้ยุคาลิปัตต์สูงกำหนดโดยผู้ประกอบการรายใหญ่

ข้อมูลข้างต้นแสดงผลสรุปจากการระดมความเห็นที่ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยคณะที่ปรึกษาได้นำไปวิเคราะห์ส่วนผสมของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในหรือที่เรียกว่า TOW Matrix ร่วมกับการวิเคราะห์สถานการณ์ผ่านตัวแบบ BCG Matrix ซึ่งให้มุมมองที่ต่างออกไปจากการวิเคราะห์ SWOT ทั่วไป นั่นคือ การวิเคราะห์ SWOT ที่องค์กรเป็นผู้จัดทำมักเป็นการวิเคราะห์แบบมองโลกในแง่ดี (Optimistic Analysis) แต่การวิเคราะห์แบบ TOW Matrix ร่วมกับ BCG Matrix เป็นการวิเคราะห์จากมุมมองภายนอกเช่น การสอบถามลูกค้า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร โดยคณะที่ปรึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ ผู้ประกอบการโรงเลื่อย ไม้ ไม้ โรงงานเฟอร์นิเจอร์ รวมถึงผู้ค้าผลิตภัณฑ์ไม้แปรรูปบนถนนสายไม้ โดยกรอบการวิเคราะห์นำปัจจัยสถานะทางการตลาดและการแข่งขัน เพื่อกำหนดกลยุทธ์และโครงการสนับสนุนต่อไป



## TOW Matrix และ BCG Matrix สำหรับการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

การวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์มีที่มาจากแนวทางที่คิดค้นโดยบริษัทดูปองท์ (Du Pont) ในปี ค.ศ. 1949 และเป็นที่ยอมรับเนื่องจากความง่ายของการวิเคราะห์ แต่การวิเคราะห์ดังกล่าวมักไม่ได้จัดทำอย่าง ละเอียดถี่ถ้วนและเป็นการจัดทำกลยุทธ์ด้วยมุมมองด้านเดียวคือจากมุมมองภายในองค์กรสู่ภายนอก (Inside-Out Perspective) นั่นคือเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง และจุดอ่อน) ที่องค์กรมี และปัจจัยภายนอก (โอกาส และอุปสรรค) ในมุมมองขององค์กรที่วิเคราะห์สถานะตลาดและอุตสาหกรรม ทำให้ได้แผนกลยุทธ์ที่มองโลกในแง่ ดีเกินไป คณะที่ปรึกษาจึงได้นำแนวคิดที่ผสมผสาน มุมมองจากภายนอกประกอบกับสถานะการแข่งขัน และ โอกาสทางการตลาด ในมุมมองของผู้บริหาร และองค์กรภายนอกเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์และโครงการสนับสนุน เรียกว่าเป็นการวิเคราะห์แบบภายนอกสู่ภายใน (Outside-In Perspective)

ขณะที่ปรึกษาแบ่งปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรออกเป็น 3 หมวดหลัก นั่นคือ วัตถุดิบและอุตสาหกรรมป่า ไม้เป็นหมวดแรก การเงินเป็นหมวดที่สอง และองค์กรและบุคลากรเป็นหมวดที่สาม การกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละ หมวดปัจจัยจะกระทำโดยวิเคราะห์ส่วนผสมของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเพื่อกำหนดกลยุทธ์

เพื่อสรุปแนวคิดสู่การปฏิบัติให้ชัดเจน ในที่นี้จะนำเสนอกระบวนการที่คณะที่ปรึกษาใช้เพื่อให้ได้มา ซึ่งกลยุทธ์ตามแนวคิดข้างต้น ทั้งนี้ขั้นตอนที่นำเสนอเป็นขั้นตอนหลังจากการระดมความเห็นผู้บริหารทุกระดับของ องค์กร การประชุมกลุ่มย่อย การระดมสมองเพื่อวิเคราะห์องค์กรหรือวิเคราะห์ SWOT การสัมภาษณ์องค์กรที่ เกี่ยวข้อง ขั้นตอนการได้มาซึ่งกลยุทธ์ภายใต้กรอบการวิเคราะห์ผ่านตัวแบบ TOW Matrix และ BCG Matrix มี ดังนี้

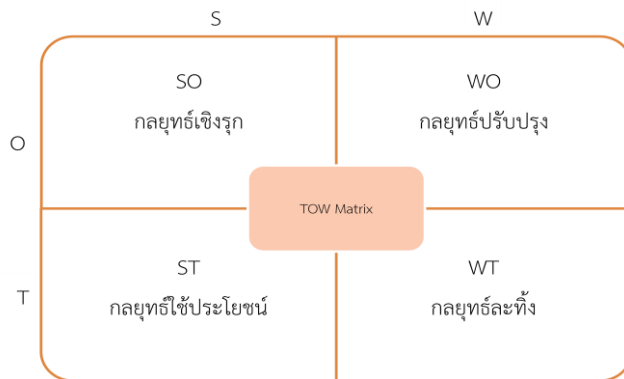
1. วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกร่วมกับปัจจัยภายใน หรือวิเคราะห์ด้วยตัวแบบ TOW Matrix เพื่อให้ได้ กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับองค์กร โดยมีกรอบกลยุทธ์ 4 กรอบคือ

- 1.1) กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) เกิดจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีแนวโน้มจะ ส่งผลดีต่อองค์กรหรือโอกาส (Opportunities: O) ร่วมกับจุดแข็ง (Strengths: S) ที่ องค์กรมีเพื่อฉกฉวยโอกาสทางธุรกิจ หรืออาจเรียกการวิเคราะห์กลยุทธ์แบบนี้ว่า SO Strategy
- 1.2) กลยุทธ์ใช้ประโยชน์หรือสร้างประโยชน์จากสิ่งที่มีองค์กรมีให้มากที่สุด (Milking the Cow Strategy) เกิดจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เป็นภัยคุกคามองค์กร (Threats: T) ร่วมกับจุดแข็งที่องค์กรมี เพื่อส่งเสริมกิจกรรมที่เป็นจุดแข็งหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่อาจ เกิดขึ้น โดยมากกลยุทธ์ที่ใช้มักจะอยู่หนึ่งๆ แล้วใช้จุดแข็งที่มีเพื่อรักษาสถานะทางการตลาด ขององค์กร หรืออาจเรียกการวิเคราะห์กลยุทธ์แบบนี้ว่า ST Strategy
- 1.3) กลยุทธ์ปรับปรุงเพื่อก้าวไปข้างหน้า (Turn Around Strategy) เกิดจากการวิเคราะห์ โอกาสร่วมกับจุดอ่อน (Weakness: W) ขององค์กร เพื่อปรับลดจุดอ่อนที่มีเพื่อฉกฉวย โอกาสที่ดีทางธุรกิจต่อไป หรืออาจเรียกกลยุทธ์แบบนี้ว่า WO Strategy
- 1.4) กลยุทธ์ละทิ้ง (Abandon Strategy) เกิดจากการวิเคราะห์ภัยคุกคามร่วมกับจุดอ่อนที่ องค์กรมี เพื่อพิจารณาลดทอนกิจกรรมที่อยู่ภายใต้ภัยคุกคามและองค์กรไม่สามารถ ดำเนินการได้ดีเนื่องจากมีจุดอ่อนมาก หรือในบางกรณีอาจพิจารณาการควมรวม ยุบรวม หน่วยงาน รวมถึงการชะลอการดำเนินงานในบางกิจกรรมไปก่อน กลยุทธ์แบบนี้เรียกว่า WT Strategy



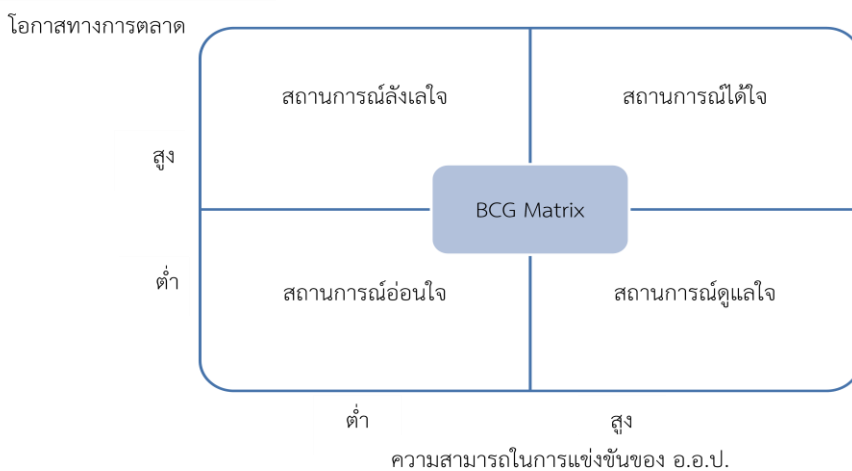
แผนภาพที่ 6.2 สรุปตัวแบบ TOW Matrix และกลยุทธ์เกี่ยวข้อง

แผนภาพที่ 6.2  
ตัวแบบ Tow Matrix



2. วิเคราะห์ระบุสถานการณ์โดยพิจารณาโอกาสทางการตลาดร่วมกับสิ่งที่มีหรือสามารถทำได้ การวิเคราะห์แบบนี้เรียกว่าการวิเคราะห์เพื่อระบุสถานการณ์แบบ BCG Matrix โดยแบ่งสถานการณ์ออกเป็น 4 สถานการณ์คือ สถานการณ์ดาวรุ่ง (Star Situation) สถานการณ์แม่วัวเงินสด (Cash Cow Situation) สถานการณ์ปริศนา (Question Mark Situation) และสถานการณ์หมา (Dog Situation) ทั้งนี้ชื่อสถานการณ์ภาษาไทยที่นำเสนอเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจไม่ใช่คำแปลสถานการณ์ที่ระบุเป็นภาษาอังกฤษอันมีต้นแบบมาจากตัวแบบ BCG Matrix เช่น สถานการณ์ที่มีโอกาสทางการตลาดต่ำและองค์กรไม่มีความสามารถในการคว้าโอกาสดังกล่าว ถูกกำหนดให้เป็นสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมกับการดำเนินงานสมควรพิจารณาระงับการลงทุน หรือกิจกรรมใดๆ ที่เกี่ยวข้องและมีชื่อเรียกภายใต้ BCG Matrix ว่า Dog Situation เห็นได้ว่าชื่อสถานการณ์ที่เป็นภาษาอังกฤษจะไม่สื่อความหมายได้ชัดเจน ขณะที่ปรึกษาจึงกำหนดชื่อสถานการณ์ดังกล่าวเป็นภาษาไทยว่า สถานการณ์อ่อนใจ เพื่อสื่อความให้ชัดเจนมากขึ้น โดยระบุชื่อสถานการณ์ทั้ง 4 เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายว่า สถานการณ์ได้ใจ สถานการณ์ดูแลใจ สถานการณ์ลั้งใจ และสถานการณ์อ่อนใจ ตามลำดับ แผนภาพที่ 6.3 แสดงตัวแบบ BCG Matrix และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

แผนภาพที่ 6.3  
ตัวแบบ BCG Matrix และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง



3. เลือกกลยุทธ์ที่ระบุด้วยตัวแบบ TOW Matrix ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสมจาก BCG Matrix นั่นคือ หากสถานการณ์ภายใต้ BCG Matrix ระบุว่าองค์กรดำเนินการอยู่ในสถานการณ์ดาวรุ่ง กลยุทธ์ที่เลือกใช้



ควรเป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งที่องค์กรมีร่วมกับโอกาสทางธุรกิจที่มี (SO + Star) จะทำให้กลยุทธ์ที่เลือกใช้ส่งผลดีต่อองค์กรมากที่สุด ทั้งนี้การระบุโอกาสการเติบโตของอุตสาหกรรมและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้มาจากการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด และการวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขัน (Five Force Model) ในส่วนที่ 3

การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์และโครงการสนับสนุนภายใต้ตัวแบบการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น เป็นการวิเคราะห์แบบบูรณาการ (Integrative Method) โดยนำตัวแบบการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์และโครงการสนับสนุนแบบ TOW Matrix ประสานกับ BCG Matrix การวิเคราะห์แบบ BCG Matrix เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกพร้อมกับปัจจัยภายในโดยพิจารณาทั้ง 2 กลุ่มปัจจัยในการกำหนดสถานการณ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ เช่น การพิจารณาจุดแข็งร่วมกับโอกาส คือการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategies) ผนวกกับโอกาสทางการตลาดเพื่อระบุว่าองค์กรดำเนินการอยู่ภายใต้สถานการณ์ดาวรุ่ง (Star Situation) หรือสถานการณ์ที่ตลาดมีทิศทางการขยายตัว มีความต้องการสินค้าเพิ่มขึ้นในตลาด หรือผลผลิตในตลาดไม่เพียงพอต่อความต้องการ (Unmet Demand) และองค์กรมีความสามารถผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ หรือในที่นี้เรียกว่า “สถานการณ์ได้ใจ” นั่นคือหากองค์กรนำกลยุทธ์เชิงรุกไปใช้กับสถานการณ์ได้ใจ จะนำประโยชน์สูงสุดมาสู่องค์กร การกำหนดกลยุทธ์และโครงการสนับสนุนภายใต้ตัวแบบการวิเคราะห์ทั้ง 2 มีดังนี้

- **กลยุทธ์และโครงการสนับสนุนผ่านตัวแบบ TOW Matrix และ BCG Matrix มี 4 รูปแบบ ดังนี้**

1. สถานการณ์ดาวรุ่ง (Star Situation) หรือตลาดมีทิศทางการขยายตัวและองค์กรมีจุดเด่นพร้อมฉกฉวยโอกาสทางการตลาด ในที่นี้เรียกว่า “สถานการณ์ได้ใจ” นั่นคือเป็นสถานการณ์ที่เรียกว่า ภายนอกเอื้อผนวกกับภายในเด่น เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาส (Strength and Opportunity) ที่มาจากการวิเคราะห์ SWOT ร่วมกับ BCG Matrix (Star Situation) กลยุทธ์ที่นำเสนอคือ “กลยุทธ์เชิงรุกสู่การสร้างมูลค่าองค์กร (Aggressive Strategy for Value Creation)” เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งขององค์กรประกอบกับโอกาสที่เอื้ออำนวยเพื่อการสร้างรายได้หรือกระแสเงินสดเพิ่มผ่านการลงทุนเพื่อการขยายงาน โครงการที่สนับสนุนกลยุทธ์ประเภทนี้คือ โครงการเพื่อการขยายงานเพิ่มมูลค่า หรือเป็นโครงการเพื่อการพัฒนาบุคลากร เพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย สนับสนุนการขยายกิจกรรมทางธุรกิจเชิงรุก เป็นต้น

2. สถานการณ์รักษารฐานที่มั่นหรือเรียกว่าสถานการณ์แม่วัวเงินสด (Cash Cow Situation) และองค์กรมีจุดเด่นแต่สภาพการณ์ภายนอกไม่เอื้ออำนวย ในที่นี้เรียกว่า “สถานการณ์ดูแลใจ” นั่นคือองค์กรอยู่ภายใต้สถานการณ์ ภายนอกจุดแต่ภายในเด่น หรือแก่แต่โอกาสไม่เอื้อ เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและอุปสรรค (ST) ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT ร่วมกับ BCG Matrix (Cash Cow Situation) กลยุทธ์ที่นำเสนอคือ “กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพขององค์กร (Stability Strategies)” เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กร และใช้จุดแข็งที่มีเพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดจากสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวย โครงการที่นำเสนอเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ประเภทนี้คือ โครงการปรับปรุง พัฒนา ลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. สถานการณ์หยุดพักเพื่อพลิกฟื้น (Question Mark Situation) นั่นคือตลาดมีแนวโน้มขยายตัว มีความต้องการสินค้าแต่ปริมาณผลผลิตกลับไม่พอเพียง โดยองค์กรตระหนักถึงโอกาสดังกล่าวแต่ไม่สามารถเข้าช่วงชิงโอกาสขยายตัวดังกล่าวได้เนื่องจากปัจจัยภายในไม่เอื้ออำนวย ในที่นี้เรียกว่า “สถานการณ์ลั้งเลใจ” หรือสถานการณ์ภายนอกเอื้อแต่ภายในด้อย เป็นการวิเคราะห์จุดอ่อนและโอกาส (WO) ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์ BCG Matrix (Question Mark Situation) กลยุทธ์ที่นำเสนอคือ “กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turn Around Strategies)” เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร ด้วยการทบทวน แก้ไข พัฒนาจุดแข็งที่มี



ลดจุดอ่อนที่เห็น เพื่อเตรียมพร้อมและก้าวสู่อีโอกาสทางธุรกิจที่รออยู่ โครงการที่นำเสนอเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ประเภทนี้คือ โครงการสร้างเครือข่าย โครงการสร้างพันธมิตร โครงการปรับปรุง พัฒนา เป็นต้น

4. สถานการณ์หลบพักเพื่อสมานแผล (Dog Situation) เป็นสถานการณ์ที่ไม่มีโอกาสทางธุรกิจ เช่น ตลาดมีทิศทางซบเซา หดตัว และองค์กรมีจุดด้อยที่เด่นกว่าจุดแข็งอย่างมาก ในที่นี้เรียกว่า “สถานการณ์อ่อนใจ” หรือสถานการณ์ภายนอกจุดและภายในด้อย เป็นการวิเคราะห์จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) จากการวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์ BCG Matrix (Dog Situation) กลยุทธ์ที่นำเสนอคือ “กลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategies)” เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการลดกิจกรรมที่เป็นจุดอ่อน หลีกเลี่ยงกิจกรรมใดที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร โครงการที่นำเสนอเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ประเภทนี้คือ โครงการลดกิจกรรม ยกเลิก ตัดทอน ถ้ายโอนหน่วยงานภายใน โครงการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่เป็นจุดอ่อน เป็นต้น

ข้อสรุปสถานการณ์ทั้ง 4 สถานการณ์และกรอบกลยุทธ์ทั้ง 4 ตามตัวแบบ TOW Matrix สามารถนำเสนอในกรอบเดียวกันได้ดังนี้

- กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เหมาะกับสถานการณ์ได้ใจ (Star Situation)
- กลยุทธ์รักษารฐานที่มั่น (ST) เหมาะกับสถานการณ์ดูแลใจ (Cash Cow Situation)
- กลยุทธ์หยุดพักเพื่อพลิกฟื้น (WO) เหมาะกับสถานการณ์ลี้ลับใจ (Question Mark Situation)
- กลยุทธ์หลบพักเพื่อสมานแผล (WT) เหมาะกับสถานการณ์อ่อนใจ (Dog Situation)

#### เกณฑ์การกำหนดสถานการณ์และกลยุทธ์ภายใต้ตัวแบบ TOW Matrix และ BCG Matrix

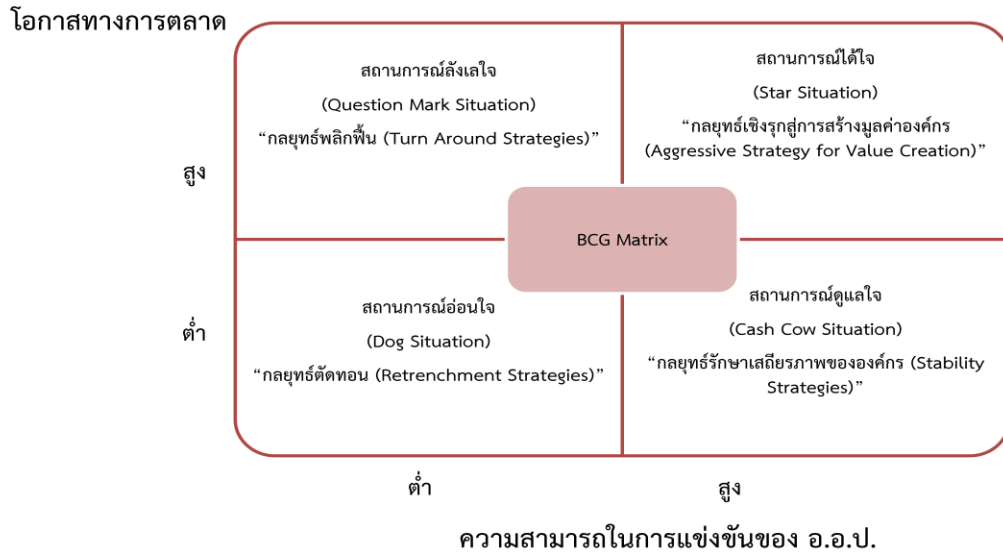
คณะที่ปรึกษาได้ปรับเกณฑ์การแบ่งสถานการณ์ตามแนวคิดของ BCG Matrix เพื่อให้สอดคล้องกับหมวดปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรโดยหมวดปัจจัยที่เกี่ยวกับวัตถุดิบและอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้จะนำแนวคิดทางการตลาดทั้งในด้านโอกาสการเติบโตของอุตสาหกรรมหรือเรียกว่าโอกาสทางการตลาดและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรร่วมกันเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแบ่งสถานการณ์ หากเป็นหมวดปัจจัยที่เกี่ยวกับนโยบาย การเงิน โครงสร้างองค์กร และบุคลากร จะใช้เกณฑ์โอกาสทางการตลาดเช่นเดียวกับหมวดวัตถุดิบและอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ร่วมกับเกณฑ์ประสิทธิภาพ โดยเกณฑ์ประสิทธิภาพองค์กรจะพิจารณาจากทรัพยากรขององค์กรเช่น ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรทางการเงิน เกณฑ์กำหนดสถานการณ์และกลยุทธ์ร่วมกันมีดังนี้

หากโอกาสการเติบโตของอุตสาหกรรมอยู่ในระดับสูงและองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงจะระบุว่าเป็นสถานการณ์ได้ใจ และเมื่อรวมกับกลยุทธ์ที่กำหนดในตัวแบบ TOW Matrix (SO) ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ใจจะได้กลยุทธ์เชิงรุกเพื่อการสร้างมูลค่าองค์กร และในโอกาสเติบโตสูงแต่องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในเกณฑ์ต่ำหรืออยู่ในสถานการณ์ลี้ลับใจ กลยุทธ์ที่กำหนดจาก TOW Matrix (WO) จะเป็นกลุ่มกลยุทธ์พลิกฟื้น

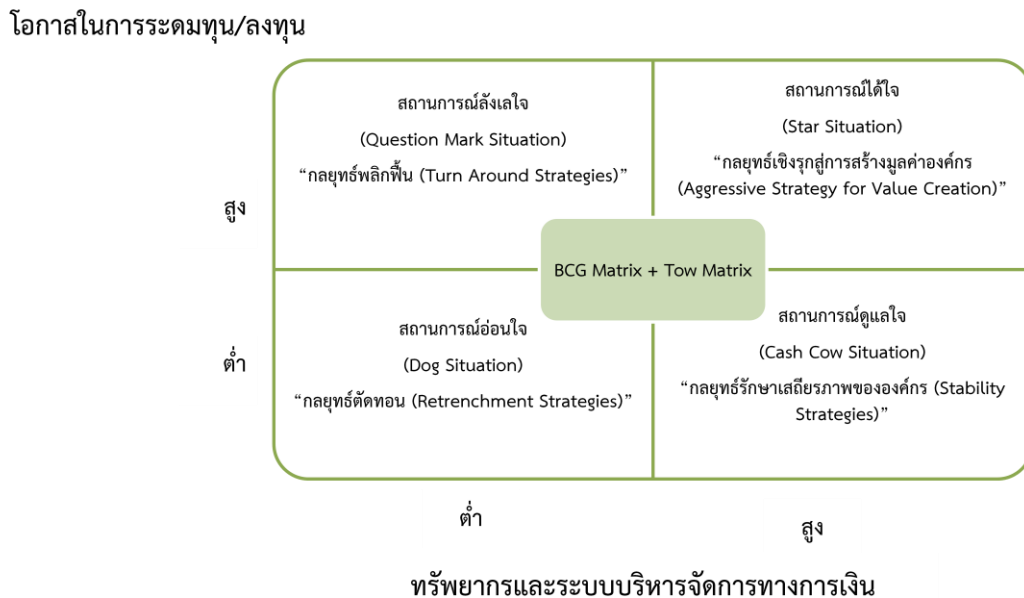
ในกรณีที่โอกาสการเติบโตของอุตสาหกรรมอยู่ในระดับต่ำและองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงจะระบุว่าเป็นสถานการณ์ดูแลใจ และเมื่อรวมกับกลยุทธ์ที่กำหนดในตัวแบบ TOW Matrix (ST) ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ใจจะได้กลยุทธ์เชิงรักษาสถียรภาพขององค์กร และในโอกาสเติบโตต่ำแต่องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในเกณฑ์ต่ำหรืออยู่ในสถานการณ์อ่อนใจ กลยุทธ์ที่กำหนดจาก TOW Matrix (WT) จะเป็นกลุ่มกลยุทธ์ตัดทอน แผนภาพที่ 6.4 6.5 และ 6.6 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ภายใต้สถานการณ์ของแต่ละหมวดปัจจัย



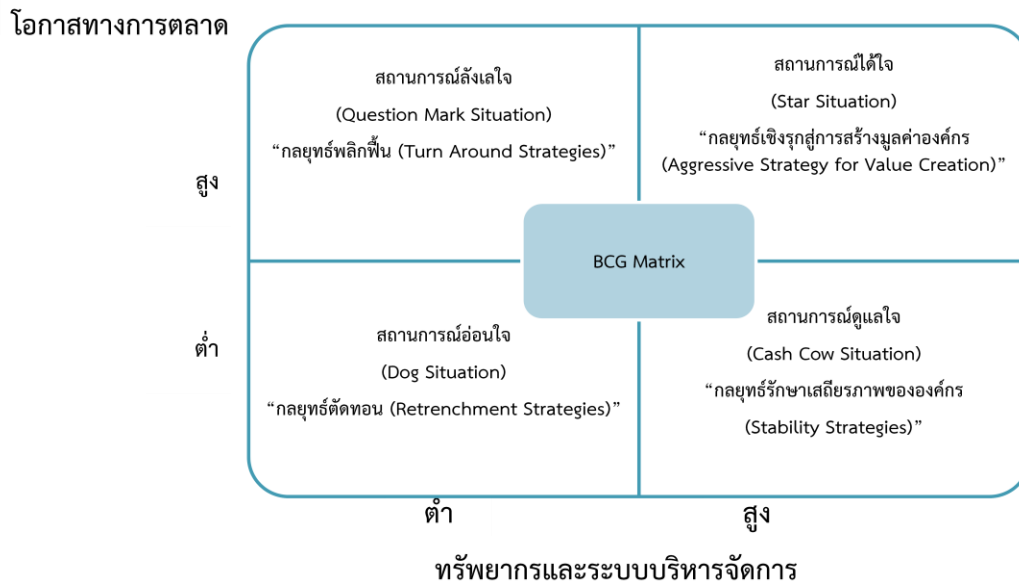
### แผนภาพที่ 6.4 กลยุทธ์และสถานการณ์ในหมวดวัตถุดิบและอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้



### แผนภาพที่ 6.5 กลยุทธ์และสถานการณ์ในหมวดการเงินและนโยบาย



## แผนภาพที่ 6.6 กลยุทธ์และสถานการณ์ในหมวดโครงสร้างองค์กรและบุคลากร



### กลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ผ่านตัวแบบ TOW Matrix และ BCG Matrix

จากกรอบแนวคิดข้างต้นคณะที่ปรึกษาได้รวบรวมความเห็น การประชุมกลุ่มย่อย การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโรงเลื่อย ผู้ค้าไม้ ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเช่น ธนาकार นักลงทุน ฯลฯ โดยทำการวิเคราะห์ภายใต้ TOW Matrix เพื่อให้ได้กลยุทธ์ทั้ง 4 กรอบกลยุทธ์ เมื่อรวมกับสถานการณ์ที่กำหนดจากโอกาสทางการตลาด ความสามารถในการแข่งขัน และทรัพยากรที่องค์กรมีตามที่ได้นำเสนอไปแล้วในส่วนที่ 3 (รายละเอียดการวิเคราะห์เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะได้นำเสนอต่อไป) ตารางที่ 6.3 6.4 และ 6.5 นำเสนอกลยุทธ์ที่เหมาะสมภายใต้สถานการณ์ทางการตลาด

### ตารางที่ 6.3 กลยุทธ์ในหมวดวัตถุประสงค์และอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้

<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายนอก</b></p>	<p><b>Strengths – จุดแข็ง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการปลูกสวนป่า และพร้อมที่จะพัฒนา อ.อ.ป. ตามวิสัยทัศน์ใหม่ได้แก่ "เป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้สู่สากล"</li> <li>มีวัตถุประสงค์ (ไม้สัก ยูคาลิปตัส ยางพารา) รองรับการผลิตในอุตสาหกรรมไม้</li> <li>มีผลผลิตไม้ที่นอกสวนป่ารองรับการแปรรูป</li> <li>มีกำลังการผลิตไม้แปรรูปส่วนเกิน</li> </ol>	<p><b>Weakness – จุดอ่อน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>คุณภาพวัตถุดิบเริ่มมีปัญหา</li> <li>ขาดการวิจัยและพัฒนาด้านวัตถุดิบ</li> <li>ขาดระบบการติดตามและควบคุม</li> <li>ขาดฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลผลิตสวนป่า</li> <li>ไม่มีระบบการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้</li> <li>ขาดการลงทุนด้านอุตสาหกรรมไม้มาเป็นเวลานาน</li> <li>ขาดแคลนเทคโนโลยีใหม่ๆ เครื่องมือเครื่องจักรเก่า</li> <li>ขาดการวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมไม้</li> <li>ขาดการดำเนินการด้านการตลาดเชิงรุกและวิจัยด้านการตลาด</li> <li>ขาดการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยตามความต้องการของตลาด</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Opportunities – โอกาส</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ยังไม่มีวัตถุดิบทดแทนในเชิงคุณภาพและคุณสมบัติของไม้ได้</li> <li>กระแสการใช้ไม้จากป่าปลูกและมาตรฐานการจัดการสวนป่าของโลก ตลาดอุตสาหกรรมไม้เติบโตอย่างต่อเนื่อง คู่แข่งไม้สักน้อยราย</li> <li>มีสิทธิ์การใช้ประโยชน์พื้นที่ของกรมป่าไม้เพื่อดำเนินการปลูกสวนป่า</li> <li>เป็นหน่วยงานเดียวที่ได้กรรมสิทธิ์ในการส่งไม้สักท่อนออกจำหน่ายนอกประเทศได้</li> <li>ยังมีสินค้าอื่นที่นำมาขายได้ เช่น ผลผลิตที่ไม่ใช่เนื้อไม้ ซึ่งนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สร้างรายได้ทางเศรษฐกิจได้เช่น คาร์บอนเครดิต พลังงานทางเลือก โรงไฟฟ้าชีวมวล</li> </ol>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรุกสู่การสร้างมูลค่าองค์กรภายใต้สถานการณ์ดาวรุ่ง(ได้ใจ) (SO + Star Situation)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาศักยภาพบุคลากรและการจัดการสวนป่าอย่างมีระบบ (S1, S2, O3)</li> <li>เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตไม้แปรรูป (S2, S3, S4, O1, O2, O3)</li> <li>ปรับปรุงระบบขนส่งและการกระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพ (S3, S4, O1, O2, O4)</li> </ol>	<p><b>กลยุทธ์พลิกฟื้นภายใต้สถานการณ์ลิ่งเลใจ (WO+ Question Mark Situation)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>สร้างเครือข่ายกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไม้ พร้อมสร้างระบบควบคุมและรับรองที่มาของไม้ (W3, W4, W5, O1, O2, O5)</li> <li>ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าและเข้าถึงฐานลูกค้าที่กว้างขึ้น (W2, W6, W7, W8, W9, W10, O1, O3, O5)</li> </ol>



<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายนอก</b></p>	<p><b>Strengths – จุดแข็ง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการปลูกสวนป่า และพร้อมที่จะพัฒนา อ.อ.ป. ตามวิสัยทัศน์ใหม่ได้แก่ “เป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้สู่สากล”</li> <li>มีวัตถุดิบ (ไม้สัก ยูคาลิปตัส ยางพารา) รองรับการผลิตในอุตสาหกรรมไม้</li> <li>มีผลผลิตไม้ท่อนจากสวนป่ารองรับการแปรรูป</li> <li>มีกำลังการผลิตไม้แปรรูปส่วนเกิน</li> </ol>	<p><b>Weakness – จุดอ่อน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>คุณภาพวัตถุดิบเริ่มมีปัญหา</li> <li>ขาดการวิจัยและพัฒนาด้านวัตถุดิบ</li> <li>ขาดระบบการติดตามและควบคุม</li> <li>ขาดฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลผลิตสวนป่า</li> <li>ไม่มีระบบการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้</li> <li>ขาดการลงทุนด้านอุตสาหกรรมไม้มาเป็นเวลานาน</li> <li>ขาดแคลนเทคโนโลยีใหม่ๆ เครื่องมือเครื่องจักรเก่า</li> <li>ขาดการวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมไม้</li> <li>ขาดการดำเนินการด้านการตลาดเชิงรุกและวิจัยด้านการตลาด</li> <li>ขาดการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยตามความต้องการของตลาด</li> </ol>
<p><b>Threats – ภัยคุกคาม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>กระแสอนุรักษ์รุนแรงในปัจจุบัน คนไทยไม่เข้าใจความหมายเรื่องป่าเศรษฐกิจมองการใช้ประโยชน์เป็นการทำลาย และภาพลักษณ์ในอดีตของ อ.อ.ป. คือการตัดไม้ทำลายป่า</li> <li>คู่แข่งหรือบริษัทเอกชนเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงกว่าทั้งในด้านบุคลากร เงินทุน เทคโนโลยีที่ดีกว่า</li> <li>ผู้บริโภคขาดความเข้าใจเรื่องผลผลิตไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจ</li> <li>ไม้ยูคาลิปตัส มีราคาถูก เนื่องจากถูกกำหนดจากผู้ประกอบการเอกชนรายใหญ่</li> </ol>	<p><b>กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพองค์กรภายใต้สถานการณ์ดูแลใจ (ST+ Cash Cow Situation)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มจำนวนผู้เช่าประมวลซื้อไม้ท่อนในทะเบียนรายชื่อ พร้อมสร้างพันธมิตรกับธุรกิจเอกชน (S2, S4, T2, T4)</li> </ol>	<p><b>กลยุทธ์ตัดทอนภายใต้สถานการณ์อ่อนใจ (WT + Dog Situation)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ลดการตัดไม้ท่อนเพื่อรอให้ได้ไม้ที่มีขนาดใหญ่คุณภาพดีแล้วจึงแปรรูปขายในราคาที่สูงขึ้น (W1, W3, W4, W7, W9, T1, T3)</li> </ol>



## กลยุทธ์ในหมวดวัตถุประสงค์และอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้

กลยุทธ์ในหมวดนี้สามารถจัดเป็นกลยุทธ์เพื่อสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร 2 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการองค์ความรู้และการจัดการสวนป่าให้ได้มาตรฐานสากล หรือเป็นการวิเคราะห์เพื่อระบุกลยุทธ์ที่ตอบสนองยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารจัดการสวนป่าภายใต้ปัจจัยหมวดวัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับโครงสร้างผลิตภัณฑ์และบริการสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ หรือเป็นการวิเคราะห์เพื่ินหากลยุทธ์ที่ตอบสนองยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการนำองค์กรสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ การระบุกลยุทธ์เป็นไปตามเกณฑ์การวิเคราะห์ภายใต้ตัวแบบ TOW Matrix กรอบกลยุทธ์ทั้ง 4 มีดังนี้

**กลยุทธ์เชิงรุก (SO)** ได้จากการวิเคราะห์ส่วนสมระหว่างจุดแข็งขององค์กรและโอกาสทางธุรกิจโดยมีสามกลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรและการจัดการสวนป่าอย่างมีระบบ

เป็นกลยุทธ์นำเอาจุดแข็งด้านบุคลากรและวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีคือ การได้รับสิทธิ์ใช้ประโยชน์พื้นที่ของกรมป่าไม้เพื่อดำเนินการปลูกสวนป่า โดยมีแนวคิดว่ากลยุทธ์ที่ 1 ที่เน้นการจัดการสวนป่าอย่างมีระบบจะทำให้องค์กรก้าวสู่การเป็นผู้นำในภูมิภาคอาเซียนด้วยการเป็นผู้รับรองมาตรฐานสวนป่า หรือมาตรฐานผลิตภัณฑ์สวนป่า นั่นคือเริ่มจากการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการสวนป่าตามมาตรฐานสากล และเป็นการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างครบวงจร เริ่มจากการปลูก ดูแล สวนป่า และบริหารจัดการผลิตภัณฑ์จากสวนป่านั้นเอง โดยสรุปกลยุทธ์ที่ 1 สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ที่ 1 ได้

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตไม้แปรรูป

เป็นกลยุทธ์นำเอาจุดแข็งด้านวัตถุประสงค์ที่มีอย่างพอเพียงประกอบกับโอกาสที่มีคือ ไม่มีวัตถุประสงค์ทดแทนไม้ในเชิงคุณภาพ กระแสการใช้ไม้จากป่าปลูกที่ได้มาตรฐานการจัดการสวนป่าที่เพิ่มขึ้นและองค์กรได้รับสิทธิ์ใช้ประโยชน์พื้นที่ของกรมป่าไม้เพื่อดำเนินการปลูกสวนป่า โดยกลยุทธ์ที่ 2 เน้นการฉกฉวยโอกาสจากความต้องการใช้ไม้ที่มีคุณภาพในตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้วยการเน้นการแปรรูปวัตถุประสงค์หรือไม้ท่อนที่มีมากมาเป็นไม้แปรรูปเพื่อตอบสนองความต้องการในตลาด โดยสรุปกลยุทธ์ที่ 2 สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ที่ 2 หรือการปรับโครงสร้างผลิตภัณฑ์และบริการสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้

กลยุทธ์ที่ 3 ปรับปรุงระบบขนส่งและการกระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพ

เป็นกลยุทธ์นำเอาจุดแข็งด้านวัตถุประสงค์และการเพิ่มมูลค่าไม้ที่ อ.อ.ป. มีศักยภาพ บวกกับโอกาสที่มีในด้านความต้องการใช้ไม้ที่ยังไม่มีวัสดุแทนที่ได้ อีกทั้งยังมีสายการขนส่งและหน่วยงานที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ ภายใต้กลยุทธ์ที่ 3 นี้มุ่งเน้นให้มีการบริหารจัดการสินค้าเพื่อลดต้นทุนการผลิตและขยายตลาดให้กว้างขึ้น ด้วยการเน้นการบริหารจัดการสินค้าให้อยู่ในรูปแบบของอุตสาหกรรมมากขึ้น โดยสรุปกลยุทธ์ที่ 3 สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ที่ 2 หรือการปรับโครงสร้างผลิตภัณฑ์และบริการสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ได้

**กลยุทธ์พลิกฟื้น (WO)** ได้จากการวิเคราะห์ส่วนสมระหว่างจุดอ่อนขององค์กรและโอกาสทางธุรกิจโดยมีสองกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างเครือข่ายกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไม้ พร้อมสร้างระบบควบคุมและรับรองที่มาของไม้



เป็นกลยุทธ์ที่นำเอาจุดอ่อนที่มีในเรื่องการควบคุมการผลิต และขาดพันธมิตรที่เป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไม้ มาผนวกกับกระแสการใช้ไม้และความต้องการส่งออกไม้แปรรูปของเอกชนไปยังกลุ่มประเทศแถบยุโรป ที่ต้องแย่งแหล่งที่มาของไม้ กลยุทธ์ที่ 1 นี้เน้นให้ใช้โอกาสดังกล่าวมาเชื่อมความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการที่ต้องการรับรองมาตรฐานการส่งออกทั้งสายการผลิต โดยกลยุทธ์ที่ 1 นี้ สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ที่ 1 ได้

กลยุทธ์ที่ 2 ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าและเข้าถึงฐานลูกค้าที่กว้างขึ้น

เป็นกลยุทธ์ที่นำเอาจุดอ่อนด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาวัตถุดิบและการขยายฐานการตลาด มาปรับปรุงเพื่อให้ตรงกับความต้องการใช้ไม้แปรรูปของตลาดทั้งในและนอกประเทศ โดยถือโอกาสสำรวจความต้องการของตลาด เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิม เพิ่มฐานลูกค้าใหม่ โดยกลยุทธ์ที่ 2 นี้สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ที่ 2 ได้

**กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (ST)** ได้จากการวิเคราะห์ส่วนผสมระหว่างจุดแข็งขององค์กรและภัยคุกคามทางธุรกิจ โดยมีกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มจำนวนผู้เข้าประมูลซื้อไม้ท่อนในทะเบียนรายชื่อ พร้อมสร้างพันธมิตรกับธุรกิจเอกชน

เป็นกลยุทธ์ที่นำเอาจุดแข็งในด้านวัตถุดิบที่มีอยู่ มาพิจารณาร่วมกับภัยคุกคามที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่เกิดจากคู่แข่งที่เป็นบริษัทเอกชนที่ประกอบธุรกิจด้านป่าไม้ที่มีสมรรถนะสูงในด้านการผลิตไม้แปรรูป โดยการเพิ่มการเน้นขายไม้ท่อนที่ได้คุณภาพให้กับเอกชน เพื่อให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในสินค้าของ อ.อ.ป. เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสในการเสริมสร้างความร่วมมือกับบริษัทเอกชน

**กลยุทธ์ตัดทอน (WT)** ได้จากการวิเคราะห์ส่วนผสมระหว่างจุดอ่อนขององค์กรและภัยคุกคามทางธุรกิจ โดยมีกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ลดการตัดไม้ท่อนเพื่อรอให้ได้ไม้ที่มีขนาดใหญ่คุณภาพดีแล้วจึงแปรรูปขายในราคาที่สูงขึ้น

เป็นกลยุทธ์ที่นำเอาจุดอ่อนในด้านคุณภาพวัตถุดิบ มาประกอบกับการพิจารณาร่วมกับภัยคุกคามจากกระแสนุรักษ์นิยมในปัจจุบันที่ยังขาดความเข้าใจในผลผลิตจากสวนป่าเศรษฐกิจ ด้วยการลดการตัดทอนไม้ท่อนที่ไม่มีคุณภาพเพื่อลดการขายสินค้าที่ยังไม่ได้คุณภาพ และลดแรงต่อต้านไปด้วย แล้วเพิ่มสัดส่วนผลิตภัณฑ์จากการเพิ่มมูลค่าไม้





## ตารางที่ 6.4 กลยุทธ์ในหมวดการเงินและนโยบาย

<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p>	<p><b>Strengths – จุดแข็ง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>มีอสังหาริมทรัพย์จำนวนมาก ทำให้มีโอกาสในการพัฒนาสินทรัพย์</li> </ol>	<p><b>Weakness – จุดอ่อน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ขาดสภาพคล่องทางการเงิน</li> <li>ขาดระบบการบริหารสินค้าคงคลัง</li> <li>ผู้บริหารขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ด้านอื่นๆ นอกจากด้านวนศาสตร์</li> </ol>
<p><b>Opportunities – โอกาส</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>การเปิด AEC จะเป็นโอกาสให้ อ.อ.ป. ขยายการผลิต การดำเนินงาน ซึ่งจะสามารถทำให้กู้เงินเพิ่มขึ้นได้ ของงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาลมาดำเนินการได้</li> </ol>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรุกสู่การสร้างมูลค่าองค์กรภายใต้สถานการณ์ดาวรุ่ง(ได้ใจ) (SO + Star Situation)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>แปลงสินทรัพย์ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ให้เป็นเงินลงทุนในอุตสาหกรรมไม้แปรรูปของภูมิภาคอาเซียน (S1, O1)</li> </ol>	<p><b>กลยุทธ์พลิกฟื้นภายใต้สถานการณ์ลั้งเลใจ (WO+ Question Mark Situation)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>จัดหาเงินสดเพื่อเสริมสภาพคล่องด้วยการบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ และ สอดคล้องกับความต้องการตลาด (W1, W2, T1)</li> <li>เพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารการเงิน (W1, T1)</li> </ol>



<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p>	<p><b>Strengths – จุดแข็ง</b></p> <p>1. มีอสังหาริมทรัพย์จำนวนมาก ทำให้มีโอกาสในการพัฒนาสินทรัพย์</p>	<p><b>Weakness – จุดอ่อน</b></p> <p>1. ขาดสภาพคล่องทางการเงิน 2. ขาดระบบการบริหารสินค้าคงคลัง 3. ผู้บริหารขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ด้านอื่นๆ นอกจากด้านวนศาสตร์</p>
<p><b>Threats – ภัยคุกคาม</b></p> <p>1. นโยบายรัฐหรือกระทรวงฯ ไม่ชัดเจน เปลี่ยนแปลงตามการเมือง</p>	<p><b>กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพองค์กรภายใต้สถานการณ์ดูแลใจ (ST+ Cash Cow Situation)</b></p> <p>1. พัฒนาสินทรัพย์เพื่ออุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ หรือการปลูกสวนป่า (S1, T1)</p>	<p><b>กลยุทธ์ตัดทอนภายใต้สถานการณ์อ่อนใจ (WT + Dog Situation)</b></p> <p>1. รวมหน่วยงานที่ทำหน้าที่คล้ายกันเพื่อลดภาระทางการเงิน (W1, W3, T1)</p>



## กลยุทธ์ในหมวดการเงินและนโยบาย

กลยุทธ์ในหมวดนี้สามารถจัดเป็นกลยุทธ์เพื่อสนองต่อยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการจัดการทางการเงิน เพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง การระบุกลยุทธ์เป็นไปตามเกณฑ์การวิเคราะห์ภายใต้ตัวแบบ TOW Matrix กรอบกลยุทธ์ทั้ง 4 มีดังนี้

**กลยุทธ์เชิงรุก (SO)** ได้จากการวิเคราะห์ส่วนสมระหว่างจุดแข็งขององค์กรและโอกาสทางธุรกิจ และมีเพียงกลยุทธ์เดียว

กลยุทธ์ที่ 1 แพลงสินทรัพย์ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ให้เป็นเงินลงทุนในอุตสาหกรรมไม้แปรรูปของภูมิภาคอาเซียน

เป็นกลยุทธ์นำเอาจุดแข็งด้านอสังหาริมทรัพย์ที่องค์กรมีเป็นจำนวนมากเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสการรวมกลุ่มของประเทศอาเซียน ทำให้โอกาสการขอการสนับสนุนด้านเงินทุนหรือการระดมทุนเป็นไปได้มาก ดังนั้นการขยายกิจกรรมด้านอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ไปในกลุ่มประเทศอาเซียนเป็นที่น่าสนใจ

**กลยุทธ์พลิกฟื้น (WO)** ได้จากการวิเคราะห์ส่วนสมระหว่างจุดอ่อนและโอกาสทางธุรกิจ โดยมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม 2 กลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 จัดหาเงินสดเพื่อเสริมสภาพคล่องด้วยการบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของตลาด

เป็นกลยุทธ์นำเอาจุดอ่อนด้านการขาดสภาพคล่องและมีสินค้าคงคลัง ในที่นี้คือไม้ซุงท่อนเป็นจำนวนมากแต่กลับไม่มีระบบการบริหารสินค้าคงคลังให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาพิจารณาปรับลดลง และองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากการรวมกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีโอกาสจากทั้งขนาดของแหล่งเงินทุน และขนาดตลาดอุตสาหกรรมไม้แปรรูปที่ใหญ่ขึ้น โดยองค์กรสามารถระบายสินค้าคงคลังทั้งในรูปไม้ท่อน หรือไม้แปรรูปให้กับตลาดในประเทศ และตลาดกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ทำให้สามารถจัดหาเงินสดมาแก้ปัญหาสภาพคล่องได้ง่ายทำให้ กลยุทธ์นี้สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ที่ 3 ได้

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารการเงิน

เป็นกลยุทธ์ที่แก้จุดอ่อนขององค์กรที่จากบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการเงิน และความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการตลาด เพื่อฉกฉวยโอกาสในการขยายตลาดอุตสาหกรรมไม้ไปในกลุ่มประเทศอาเซียน อันจะส่งผลให้มีกระแสเงินสดจากการดำเนินงานด้านอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้เข้าสู่องค์กรเป็นปริมาณมากจนสามารถแก้ปัญหาสภาพคล่องได้ หรือกลยุทธ์นี้สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ 3 ได้

**กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (ST)** ได้จากการวิเคราะห์ส่วนสมระหว่างจุดแข็งขององค์กรและภัยคุกคาม และมีเพียงกลยุทธ์เดียว

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาสินทรัพย์เพื่ออุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้และการปลูกสวนป่า

เป็นกลยุทธ์นำเอาจุดแข็งด้านอสังหาริมทรัพย์ที่องค์กรมีเป็นจำนวนมากมาพิจารณาร่วมกับภัยคุกคามที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้นั้นคือ ความไม่แน่นอนในแนวนโยบายภาครัฐ ดังนั้นการนำสินทรัพย์ที่มีเป็นจำนวนมากมาพัฒนาเพื่อจุดประสงค์หลักของการก่อตั้งองค์กรคือการปลูกและดูแลสวนป่าเศรษฐกิจ รวมถึงการพัฒนาเพื่อให้ตอบสนองต่อการเพิ่มมูลค่าไม้จะเป็นการทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและลดผลกระทบจากความไม่แน่นอนในแนวนโยบายรัฐได้



**กลยุทธ์ตัดทอน (WT)** ได้จากการวิเคราะห์ส่วนผสมระหว่างจุดอ่อนขององค์กรและภัยคุกคาม และมีเพียงกลยุทธ์เดียว

กลยุทธ์ที่ 1 รวมหน่วยงานที่ทำหน้าที่คล้ายกันเพื่อลดภาระทางการเงิน

เป็นกลยุทธ์นำเอาจุดอ่อนด้านปัญหาสภาพคล่องมาพิจารณาร่วมกับภัยคุกคามที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้นั้นคือ ความไม่แน่นอนในแนวนโยบายภาครัฐ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการสนับสนุนด้านงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ ดังนั้นการปรับลดหน่วยงานเพื่อลดภาระทางการเงินจึงเป็นกลยุทธ์ที่สามารถลดปัญหาสภาพคล่องที่อาจทวีความรุนแรงในระยะสั้นได้



## ตารางที่ 6.5 กลยุทธ์ในหมวดโครงสร้างองค์กรและบุคลากร

<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายนอก</b></p>	<p><b>Strengths – จุดแข็ง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการปลูกสวนป่าและพร้อมที่จะพัฒนา อ.อ.ป. ตามวิสัยทัศน์ใหม่</li> <li>2. โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานเป็นการบริหารจากส่วนกลางสู่ภูมิภาค ทำให้มีบุคลากรกระจายอยู่ทั่วประเทศ</li> <li>3. .บุคลากรของ อ.อ.ป. ส่วนใหญ่ จบการศึกษา ระดับปริญญาตรีซึ่งสามารถพัฒนาให้เป็นพนักงานที่มีศักยภาพได้</li> </ol>	<p><b>Weakness – จุดอ่อน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้</li> <li>2. ขาดบุคลากรที่มีทักษะด้านการวิจัยและพัฒนาวัสดุ</li> <li>3. ขาดบุคลากรที่มีทักษะด้านการตลาดเชิงรุกและทักษะด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยตามความต้องการของตลาด</li> <li>4. โครงสร้างองค์กรมีฝ่ายสนับสนุนมากเกินไป ในขณะที่ฝ่ายผลิตมีน้อย มีวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรเหมือนราชการ</li> <li>5. บุคลากรมีทัศนคติเชิงลบต่อองค์กรและขาดความเชื่อมั่นในองค์กร</li> <li>6. จำนวนชั้นของสายการบังคับบัญชามีมากเกินไป ทำให้ประสิทธิภาพองค์กรไม่สูงเท่าที่ควร</li> <li>7. ขาดฐานข้อมูลเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ระบบการประเมินประสิทธิภาพพนักงานไม่สะท้อนความสามารถที่แท้จริงของพนักงานและส่งผลกระทบต่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง</li> <li>8. โครงสร้างของแต่ละสำนักมีความซ้ำซ้อนกันทำให้การบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร</li> <li>9. สมรรถนะหลักยังขาดแนวคิดด้านการดำเนินธุรกิจ และบริหารจัดการองค์กร</li> <li>10. โครงสร้างเงินเดือนยังไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้คนดี/คนเก่ง เข้ามาปฏิบัติงาน และคงอยู่กับองค์กรได้</li> </ol>
<p><b>Opportunities – โอกาส</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กระแสการใช้ไม้จากป่าปลูกและมาตรฐานการจัดการสวนป่าของโลกตลาดอุตสาหกรรมไม้เติบโตอย่างต่อเนื่อง คู่แข่งไม่มากนักน้อยราย</li> <li>2. ยังไม่มีวัสดุดิบทดแทนในเชิงคุณภาพและคุณสมบัติของไม้ได้</li> <li>3. ยังมีสินค้าอื่นที่นำมาขายได้ เช่น ผลผลิตที่ไม่ใช่เนื้อไม้ ซึ่งนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สร้างรายได้ทางเศรษฐกิจได้เช่น คาร์บอนเครดิต พลังงานทางเลือก โรงไฟฟ้าชีวมวล</li> <li>4. อุตสาหกรรมมีเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวนมาก ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูล แหล่งความรู้ได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง</li> </ol>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรุกสู่การสร้างมูลค่าองค์กรภายใต้สถานการณ์ดาวรุ่ง(ได้ใจ) (SO + Star Situation)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดตั้งสถาบันเพื่อถ่ายทอดการปลูกสวนป่าแบบครบวงจรสู่ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจของชุมชน (S1, S2, O1, O2)</li> </ol>	<p><b>กลยุทธ์พลิกฟื้นภายใต้สถานการณ์ล้งเลใจ (WO+ Question Mark Situation)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาพนักงานเพื่อเข้าสู่โครงการนำร่อง (W1, W2, W3, O1, O2)</li> <li>2. พัฒนาพนักงานให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร (W1, W9, O1, O4)</li> <li>3. ปรับโครงสร้างองค์กรและระดับการบังคับบัญชาเพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร (W4, W5, W6, W8, O1, O3)</li> <li>4. ปรับอัตราค่าจ้างและระบบการประเมินเพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร (W4, W7, W9, W10, O3, O4)</li> </ol>



<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายนอก</b></p>	<p><b>Strengths – จุดแข็ง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการปลูกสวนป่าและพร้อมที่จะพัฒนา อ.อ.ป. ตามวิสัยทัศน์ใหม่</li> <li>โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานเป็นการบริหารจากส่วนกลางสู่ภูมิภาค ทำให้มีบุคลากรกระจายอยู่ทั่วประเทศ</li> <li>บุคลากรของ อ.อ.ป. ส่วนใหญ่ จบการศึกษา ระดับปริญญาตรีซึ่งสามารถพัฒนาให้เป็นพนักงานที่มีศักยภาพได้</li> </ol>	<p><b>Weakness – จุดอ่อน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้</li> <li>ขาดบุคลากรที่มีทักษะด้านการวิจัยและพัฒนาวัตถุดิบ</li> <li>ขาดบุคลากรที่มีทักษะด้านการตลาดเชิงรุกและทักษะด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยตามความต้องการของตลาด</li> <li>โครงสร้างองค์กรมีฝ่ายสนับสนุนมากเกินไป ในขณะที่ฝ่ายผลิตมีน้อย วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรเหมือนราชการ</li> <li>บุคลากรมีทัศนคติเชิงลบต่อองค์กรและขาดความเชื่อมั่นในองค์กร</li> <li>จำนวนชั้นของสายการบังคับบัญชามีมากเกินไป ทำให้ประสิทธิภาพองค์กรไม่สูงเท่าที่ควร</li> <li>ขาดฐานข้อมูลเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ระบบการประเมินประสิทธิภาพพนักงานไม่สะท้อนความสามารถที่แท้จริงของพนักงานและส่งผลกระทบต่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง</li> <li>โครงสร้างของแต่ละสำนักมีความซ้ำซ้อนกันทำให้การบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร</li> <li>สมรรถนะหลักยังขาดแนวคิดด้านการดำเนินธุรกิจ และบริหารจัดการองค์กร</li> <li>โครงสร้างเงินเดือนยังไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้คนดี/คนเก่ง เข้ามาปฏิบัติงาน และคงอยู่กับองค์กรได้</li> </ol>
<p><b>Threats – ภัยคุกคาม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินงานภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับและการกำกับควบคุมจากหน่วยงานของรัฐหลายแห่ง</li> <li>คู่แข่งหรือบริษัทเอกชนเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงกว่าทั้งในด้านบุคลากร เงินทุน เทคโนโลยีที่ดีกว่า</li> </ol>	<p><b>กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพองค์กรภายใต้สถานการณ์ดูแลใจ (ST+ Cash Cow Situation)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้พนักงานศึกษาต่อในระดับปริญญาโทด้านการบริหารจัดการ เพื่อเตรียมความพร้อมสู่องค์กรสมรรถนะสูง (S3, T2)</li> </ol>	<p><b>กลยุทธ์ตัดทอนภายใต้สถานการณ์อ่อนใจ (WT + Dog Situation)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ปรับลดความซ้ำซ้อนของหน่วยงานให้เป็นเหมือนบริษัทเอกชน (W4, W6, W8, W9, T1, T2)</li> </ol>



## กลยุทธ์ในหมวดโครงสร้างองค์กรและบุคลากร

กลยุทธ์ในหมวดนี้สามารถจัดเป็นกลยุทธ์เพื่อสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร 1 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ หรือเป็นการวิเคราะห์เพื่อระบุกลยุทธ์ที่ตอบสนองยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์กรและการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ภายใต้ปัจจัยหมวดบุคลากร การระบุกลยุทธ์เป็นไปตามเกณฑ์การวิเคราะห์ภายใต้ตัวแบบ TOW Matrix กรอบกลยุทธ์ทั้ง 4 มีดังนี้

**กลยุทธ์เชิงรุก (SO)** ได้จากการวิเคราะห์ส่วนสมระหว่างจุดแข็งขององค์กรและโอกาสทางธุรกิจ โดยมี 1 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 จัดตั้งสถาบันเพื่อถ่ายทอดการปลูกสวนป่าแบบครบวงจรสู่ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจของชุมชน

เป็นกลยุทธ์นำเอาความเชี่ยวชาญด้านการปลูกสวนป่า และความพร้อมที่จะพัฒนา อ.อ.ป. ตามวิสัยทัศน์ของบุคลากร รวมทั้งโครงสร้างองค์กรที่มีการบริหารจากส่วนกลางสู่ภูมิภาค เพื่อใช้ประโยชน์จากกระแสการใช้ไม้จากป่าปลูก มาตรฐานการจัดการสวนป่าโลก และยังมีวัตถุดิบในเชิงคุณภาพและคุณสมบัติที่สามารถทดแทนได้ ด้วยการจัดตั้งสถาบันเพื่อถ่ายทอดการปลูกสวนป่าแบบครบวงจรสู่ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจชุมชน โดยมีแนวคิดที่ 1 ที่เน้นการเป็นสถาบันเพื่อถ่ายทอดการปลูกสวนป่าแบบครบวงจรได้นั้น จำเป็นต้องเริ่มจากการปรับระดับการบังคับบัญชาให้มีความคล่องตัว การจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Online) และการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรก้าวไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและพนักงานมีความภูมิใจต่อการเป็นส่วนหนึ่งในการเป็นผู้ถ่ายทอดการปลูกสวนป่าแบบครบวงจรสู่ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจของชุมชน โดยสรุปกลยุทธ์ที่ 1 สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ ปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ

**กลยุทธ์พลิกฟื้น (WO)** ได้จากการวิเคราะห์ส่วนสมระหว่างจุดอ่อนขององค์กร และโอกาสทางธุรกิจ โดยมี 4 กลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาพนักงานเพื่อเข้าสู่โครงการนำร่อง

เป็นกลยุทธ์นำเอาจุดอ่อนด้านบุคลากรที่ขาดความเชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ การวิจัยและพัฒนาวัตถุดิบ การตลาดเชิงรุกและการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย มาปรับแก้เพื่อเตรียมองค์กรให้ก้าวสู่อุตสาหกรรมการตลาดจากกระแสการใช้ไม้จากป่าปลูก ตลาดอุตสาหกรรมไม้เติบโตต่อเนื่อง และยังมีวัตถุดิบทดแทนไม้ในเชิงคุณภาพ ด้วยการบริหารและฝึกอบรมพนักงานผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) เพื่อเข้าสู่โครงการนำร่อง อันเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มความสามารถ โดยสรุปกลยุทธ์ที่ 1 สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ ปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาพนักงานให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรในด้านบุคลากรขาดความเชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ และแนวคิดในด้านการดำเนินธุรกิจ มาพัฒนาหรือลดจุดอ่อน เพื่อเตรียมพร้อมและก้าวสู่อุตสาหกรรมการตลาดที่รออยู่ได้แก่ อุตสาหกรรมไม้เติบโตอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูล แหล่งความรู้ได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ด้วยการเน้นการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจเชิงธุรกิจ และพัฒนาพนักงานให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ โดย



สรุปกลยุทธ์ที่ 2 สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ ปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ

กลยุทธ์ที่ 3 ปรับโครงสร้างองค์กรและระดับการบังคับบัญชาเพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร

เป็นกลยุทธ์ที่นำจุดอ่อนขององค์กรในด้านโครงสร้างของแต่ละสำนักงานองค์กรที่มีความซ้ำซ้อน และจำนวนชั้นของสายการบังคับบัญชามีมากเกินไป บุคลากรมีทัศนคติเชิงลบและขาดความเชื่อมั่นในองค์กร มาแก้ไขเพื่อเตรียมพร้อมโอกาสทางการตลาดในด้านความต้องการในการใช้ไม้ และตลาดอุตสาหกรรมไม้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ด้วยการปรับปรุงระดับการบังคับบัญชา และการจัดทำแผนรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการปรับโครงสร้างใหม่ เพื่อเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยสรุปกลยุทธ์ที่ 3 สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ ปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ

กลยุทธ์ที่ 4 ปรับอัตรากำลังและระบบการประเมินเพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร

เป็นกลยุทธ์ที่นำจุดอ่อนขององค์กรในด้านการขาดฐานข้อมูลเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างองค์กรที่มีความทับซ้อน ไม่รองรับต่อความเปลี่ยนแปลง สมรรถนะหลักยังขาดแนวคิดเชิงธุรกิจ และโครงสร้างเงินเดือนยังไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้คนดี/คนเก่ง เข้ามาปฏิบัติงานและคงอยู่กับองค์กรได้ มาทบทวนและปรับปรุงเพื่อเตรียมพร้อมรองรับโอกาสทางการตลาดในด้านการสร้างรายได้จากผลผลิตอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับไม้ อาทิ คาร์บอนเครดิต พลังงานชีวมวล ด้วยการเริ่มจากทบทวนและปรับปรุงอัตรากำลังในระดับหน่วยงาน ( Work Flow และการจัดหาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Online) เพื่อให้การบริหารและการประเมินความสามารถของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสรุปกลยุทธ์ที่ 4 สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ ปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ

**กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (ST)** ได้จากการวิเคราะห์ส่วนผสมระหว่างจุดแข็งขององค์กร และภัยคุกคาม โดยมี 1 กลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมให้พนักงานศึกษาต่อในระดับปริญญาโทด้านการบริหารจัดการ เพื่อเตรียมความพร้อมสู่องค์กรสมรรถนะสูง

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งได้แก่ บุคลากรของ อ.อ.ป. ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งสามารถพัฒนาให้เป็นพนักงานที่มีศักยภาพได้ มาประกอบกับภัยคุกคามในด้านคู่แข่งหรือบริษัทเอกชนเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงกว่าทั้งในด้านบุคลากร เงินทุน เทคโนโลยีที่ดีกว่า ด้วยการเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กรจากการส่งเสริมพนักงานให้มีทักษะด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร และฝึกอบรมพนักงานผู้มีศักยภาพสูง เพื่อก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูงและสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน โดยสรุปกลยุทธ์ที่ 1 ตอบสนองยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ ปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ

**กลยุทธ์ตัดทอน (WT)** ได้จากการวิเคราะห์ส่วนผสมระหว่างจุดอ่อนขององค์กร และภัยคุกคาม โดยมี 1 กลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ปรับลดความซ้ำซ้อนของหน่วยงานให้เป็นเหมือนบริษัทเอกชน

เป็นกลยุทธ์ที่นำจุดอ่อนได้แก่ โครงสร้างองค์กรที่มีความซ้ำซ้อนกันในแต่ละสำนัก จำนวนระดับการบังคับบัญชาที่มากเกินไป และองค์กรยังขาดแนวคิดด้านการดำเนินธุรกิจมาประกอบกับภัยคุกคาม ได้แก่ การที่ต้องดำเนินงานภายใต้กฎระเบียบ จากหน่วยงานรัฐหลายแห่ง และคู่แข่งเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงกว่าในด้าน





บุคลากร เงินทุน เทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งจำเป็นต้องแก้ไขหรือปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและมีความคล่องตัวมากขึ้น ด้วยการปรับปรุงระดับการบังคับบัญชา โดยสรุปกลยุทธ์ที่ 1 ตอบสนองยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ ปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ



## กลยุทธ์และโครงการที่เหมาะสมต่อองค์กร

กลยุทธ์สนับสนุนยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ตามที่นำเสนอใน ส่วนที่ 6.2.2.2 มีทั้งหมด 19 กลยุทธ์ ดังแสดงใน ตารางที่ 6.6 และเมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาดประกอบกับความสามารถในการแข่งขันตามที่ได้วิเคราะห์ ในส่วนที่ 3 จะทำให้สามารถคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร

### ตารางที่ 6.6

#### สรุปกลยุทธ์สนับสนุนยุทธศาสตร์และสถานการณ์ภายใต้ตัวแบบ BCG

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	สถานการณ์ BCG
1. พัฒนาการองค์ความรู้และการจัดการสวนป่าให้ได้มาตรฐานสากล	1. พัฒนาศักยภาพบุคลากรและการจัดการสวนป่าอย่างมีระบบ	Star Situation (ดาวรุ่งได้ใจ)
	2. สร้างเครือข่ายกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไม้ พร้อมสร้างระบบควบคุมและรับรองที่มาของไม้	Question Mark Situation (ลังเลใจ)
	3. เพิ่มจำนวนผู้เข้าประมูลซื้อไม้ท่อนในทะเบียนรายชื่อ พร้อมสร้างพันธมิตรกับธุรกิจเอกชน	Cash Cow Situation (ดูแลใจ)
2. ปรับโครงสร้างผลิตภัณฑ์และบริการสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้	1. เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตไม้แปรรูป	Star Situation (ดาวรุ่งได้ใจ)
	2. ปรับปรุงระบบขนส่งและการกระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพ	Star Situation (ดาวรุ่งได้ใจ)
	3. ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าและเข้าถึงฐานลูกค้าที่กว้างขึ้น	Question Mark Situation (ลังเลใจ)
	4. ลดการตัดไม้ท่อนเพื่อรอให้ได้ไม้ที่มีขนาดใหญ่คุณภาพดีแล้วจึงแปรรูปขายในราคาที่สูงขึ้น	Dog Situation (อ่อนใจ)
3. พัฒนาระบบการจัดการทางการเงินเพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง	1. แพลงสินทรัพย์ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ให้เป็นเงินลงทุนในอุตสาหกรรมไม้แปรรูปของภูมิภาคอาเซียน	Star Situation (ดาวรุ่งได้ใจ)
	2. จัดหาเงินสดเพื่อเสริมสภาพคล่องด้วยการบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ และ สอดคล้องกับความต้องการตลาด	Question Mark Situation (ลังเลใจ)
	3. เพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารการเงิน	Question Mark Situation (ลังเลใจ)
	4. พัฒนาสินทรัพย์เพื่ออุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ หรือการปลูกสวนป่า	Cash Cow Situation (ดูแลใจ)
	5. รวมหน่วยงานที่ทำหน้าที่คล้ายกันเพื่อลดภาระทางการเงิน	Dog Situation (อ่อนใจ)
4. ปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ	1. จัดตั้งสถาบันเพื่อถ่ายทอดการปลูกสวนป่าแบบครบวงจรสู่ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจของชุมชน	Star Situation (ดาวรุ่งได้ใจ)



ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	สถานการณ์ BCG
	2. พัฒนาพนักงานเพื่อเข้าสู่โครงการนำร่อง	Question Mark Situation (ลิ่งเลใจ)
	3. พัฒนาพนักงานให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร	Question Mark Situation (ลิ่งเลใจ)
	4. ปรับโครงสร้างองค์กรและระดับการบังคับบัญชาเพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร	Question Mark Situation (ลิ่งเลใจ)
	5. ปรับอัตรากำลังและระบบการประเมินเพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร	Question Mark Situation (ลิ่งเลใจ)
	6. ส่งเสริมให้พนักงานศึกษาต่อในระดับปริญญาโทด้านการบริหารจัดการเพื่อเตรียมความพร้อมสู่องค์กรสมรรถนะสูง	Cash Cow Situation (ดูแลใจ)
	7. ปรับลดความซ้ำซ้อนของหน่วยงานให้เป็นเหมือนบริษัทเอกชน	Dog Situation (อ่อนใจ)

### กลยุทธ์และโครงการที่เหมาะสมกับองค์กรภายใต้ตัวแบบ BCG

เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดสถานการณ์เพื่อคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 2 เกณฑ์แยกตามหมวดปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กร นั่นคือ 1) หมวดปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อการจัดการรายได้ หรือหมวดปัจจัยวัตถุดิบและอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นหมวดที่เน้นการใช้ปัจจัยภายนอกคือ สถานการณ์ทางการตลาดและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ดังแสดงในแผนภาพที่ 6.4 และ 2) หมวดปัจจัยที่มีผลต่องานสนับสนุนขององค์กร หรือหมวดปัจจัยทางการเงินและหมวดปัจจัยด้านองค์กรและบุคลากร เป็นหมวดที่พิจารณาปัจจัยภายนอกด้านการตลาดและการแข่งขันประกอบกับเกณฑ์ประสิทธิภาพของหน่วยงานสนับสนุน ดังแสดงในแผนภาพที่ 6.5 และแผนภาพที่ 6.6. ตามที่ได้นำเสนอไปแล้วข้างต้น หลังจากคัดกรองกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรแล้ว คณะที่ปรึกษาจะนำเสนอโครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### หมวดวัตถุดิบและอุตสาหกรรมป่าไม้

ในหมวดปัจจัยนี้สามารถแบ่งการกำหนดสถานการณ์เป็นสองส่วน ในส่วนแรกเป็นการกำหนดสถานการณ์สำหรับวัตถุดิบหรือสวนป่า และส่วนที่สองเป็นการกำหนดสถานการณ์สำหรับอุตสาหกรรมป่าไม้ เกณฑ์ทางการตลาดที่ใช้ในการพิจารณากำหนดสถานการณ์คือการพิจารณาโอกาสการเติบโตของอุตสาหกรรมและความสามารถในการแข่งขันของ อ.อ.ป. โดยใช้เกณฑ์ Five Force Analysis ตามที่ได้เสนอไปในส่วนที่ 3 ดังนี้

### กลยุทธ์และโครงการที่เหมาะสมภายใต้หมวดวัตถุดิบหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสวนป่า

ผลการวิเคราะห์โอกาสการเติบโตของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสวนป่าดังระบุในส่วนที่ 3 ระบุว่ามีโอกาสการเติบโตสูงเนื่องมาจากตลาดมีความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์จากสวนป่าที่ได้รับมาตรฐานเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการแข่งขันภายในตลาดผลิตภัณฑ์จากสวนป่าไม่มีความรุนแรง เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรที่จำเป็นและมีจำกัด คือ พื้นที่ป่า และ ต้นไม้ ซึ่งทาง อ.อ.ป. ได้เปรียบคู่แข่งในอุตสาหกรรมในด้านกำลังการผลิตอยู่แล้วและเมื่อพิจารณาจากปัจจัยภายในของ อ.อ.ป. ที่เป็นผู้ถือกรรมสิทธิ์สวนป่าไม้สักทั้งหมด โดยมีพื้นที่สวนป่าประมาณ 1.12 ล้านไร่ เป็นที่ดินเอกสารสิทธิ์ 3,257 ไร่ ซึ่งยังสามารถขยายการ



ลงทุนเพื่อสร้างสวนป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นได้ นอกจากนี้ อ.อ.ป. มีบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์สูงเกี่ยวกับการปลูกป่ามากกว่า 30 ปี รวมถึงมีสินทรัพย์และที่ดินกรรมสิทธิ์กระจายอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งสามารถนำมาพัฒนาให้เป็นประโยชน์เพิ่มมากขึ้นได้อย่างยั่งยืน

ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ประกอบกับยุคสมัยและสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Dynamic Business Environment) อาจทำให้ อ.อ.ป. มีองค์ความรู้ที่ไม่เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป จากการศึกษาพบว่าปัจจัยภายในที่เป็นข้อจำกัดของ อ.อ.ป. คือขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ขาดงบประมาณและบุคลากรทางด้านวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่มีพันธมิตรทางการค้าที่สนับสนุนธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. ได้อย่างครบวงจร

เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านโอกาสการเติบโตในหมวดวัตถุดิบสวนป่า พบว่ามีทิศทางการเติบโตสูง แต่เมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันของ อ.อ.ป. พบว่ามีทั้งจุดเด่นและข้อจำกัด คณะที่ปรึกษาจึงเห็นว่าสถานการณ์ตามตัวแบบ BCG ที่เหมาะสมกับ อ.อ.ป. คือ สถานการณ์ได้ใจ (Star Situation) และสถานการณ์ลังเลใจ (Question Mark Situation) จึงเห็นว่ามีกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรภายใต้หมวดวัตถุดิบ 2 กลยุทธ์คือ 1) กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพบุคลากรและการจัดการสวนป่าอย่างมีระบบ และ 2) กลยุทธ์สร้างเครือข่ายกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไม้ พร้อมสร้างระบบควบคุมและรับรองที่มาของไม้

โครงการที่สนับสนุนกลยุทธ์พัฒนาศักยภาพบุคลากรและการจัดการสวนป่าอย่างมีระบบ ภายใต้สถานการณ์ได้ใจ (Star Situation) มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างจุดแข็งขององค์กร มีทั้งหมด 3 โครงการ คือ

- โครงการอบรมบุคลากรแบบบูรณาการทั้งด้านนวัตกรรมและด้านการจัดการโครงการ
- โครงการสำรวจพื้นที่สวนป่าเพื่อจัดชั้นคุณภาพพื้นที่
- โครงการพัฒนาสวนป่าต้นแบบให้ได้มาตรฐานสากล

โดยโครงการทั้ง 3 มีเป้าประสงค์เพื่อ เข้าใจหลักการบริหารสวนป่าเศรษฐกิจสู่อุตสาหกรรมไม้ และพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจให้มีผลผลิตที่เพียงพอและมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

โครงการที่สนับสนุนกลยุทธ์สร้างเครือข่ายกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไม้ พร้อมสร้างระบบควบคุมและรับรองที่มาของไม้ภายใต้สถานการณ์ลังเลใจ (Question Mark Situation) มีวัตถุประสงค์เพื่อฉกฉวยโอกาสทางธุรกิจโดยลดข้อจำกัดขององค์กร มีทั้งหมด 2 โครงการ คือ

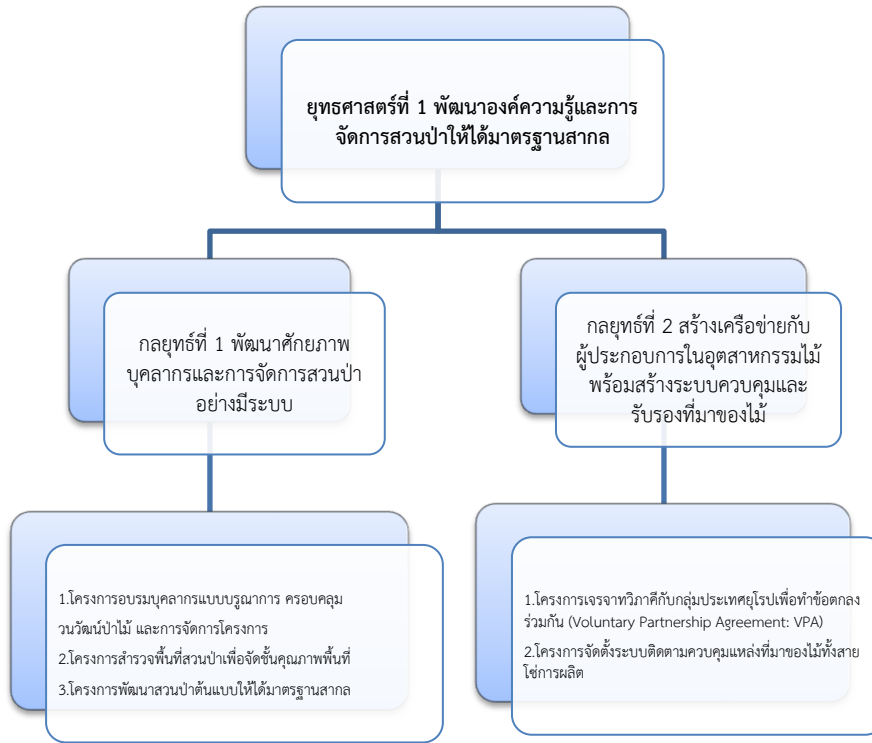
- โครงการเจรจาทวิภาคีกับกลุ่มประเทศยุโรปเพื่อทำข้อตกลงร่วมกัน (Voluntary Partnership Agreement: VPA)
- โครงการจัดตั้งระบบติดตามควบคุมแหล่งที่มาของไม้ทั้งสายโซ่การผลิต

โดยโครงการทั้ง 2 มีเป้าประสงค์เพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์สวนป่า เพื่อความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการสวนป่าในภูมิภาคอาเซียน

ความสัมพันธ์ระหว่าง กลยุทธ์ โครงการสนับสนุน และยุทธศาสตร์พัฒนาองค์ความรู้และการจัดการสวนป่าให้ได้มาตรฐานสากลเป็นไปดังแสดงในแผนภาพที่ 6.7



**แผนภาพที่ 6.7**  
**กลยุทธ์ และโครงการสนับสนุน**  
**ภายใต้ยุทธศาสตร์พัฒนาองค์ความรู้และการจัดการสวนป่าให้ได้มาตรฐานสากล**



**กลยุทธ์และโครงการที่เหมาะสมสำหรับหมวดอุตสาหกรรมป่าไม้**

จากผลการวิเคราะห์โอกาสและสถานะอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้พบว่า ความต้องการไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้เพิ่มสูงขึ้น ทั้งจากจำนวนประชากรในประเทศและต่างประเทศที่เพิ่มขึ้น เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทยเติบโตดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในจังหวัดที่เป็นหัวเมืองใหญ่ของแต่ละภูมิภาคในประเทศไทยและจังหวัดต่างๆ ที่มีชายแดนให้ติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านตลอดจนการจัดทำข้อตกลงการค้าเสรีระหว่างรัฐบาลไทยกับรัฐบาลของประเทศคู่ค้าที่เพิ่มขึ้น ปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ส่งเสริมให้ อ.อ.ป. มีโอกาสจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สูงขึ้น ซึ่งอาจทำได้โดยจัดจำหน่ายเองโดยตรงหรือจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนในประเทศไทย

ประเด็นสำคัญอีกประการ คือการที่ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ซึ่งจะเป็นการเพิ่มอุปสงค์ของไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้ให้แก่ อ.อ.ป. เป็นอย่างมาก เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจโลกที่ผันผวน ประเทศในแถบภูมิภาคตะวันตกกำลังเผชิญสถานการณ์เศรษฐกิจถดถอย การเติบโตของประเทศไทยในอาเซียนตลอดจนประเทศอื่นๆ ในทวีปเอเชีย ยังคงสูงอยู่เมื่อเทียบกับภูมิภาคอื่นๆ ของโลก นอกจากนี้จากการที่รัฐบาลไทยมีนโยบายเพิ่มการจับจ่ายใช้สอยให้มากขึ้น เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจในประเทศ นโยบายต่างๆ เหล่านี้เป็น การเพิ่มปริมาณเงินเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจ ทำให้อุปสงค์ของไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้จาก อ.อ.ป. เพิ่มสูงขึ้น อัตราเติบโตของภาคเศรษฐกิจที่สำคัญๆ เช่น ภาคก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ก็เป็นอีกปัจจัยที่เพิ่มโอกาสทางการตลาดให้แก่ไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้ของ อ.อ.ป. ในปี พ.ศ. 2555 ผู้ผลิตและผู้บริโภคในต่างประเทศนำเข้าไม้แปรรูปจากประเทศไทยสูงถึง 2,932,975 ลูกบาศก์เมตร คิดเป็นมูลค่าสูงถึง 21,000 ล้านบาท



เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านการแข่งขันประกอบกับปัจจัยภายในองค์กร พบว่าธุรกิจการเพิ่มมูลค่าไม้มีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง เนื่องจากมีผลิตภัณฑ์ในตลาดที่หลากหลาย ไม้สามารถนำไปแปรรูปได้ทั้งไม้ท่อน ไม้แผ่น เฟอร์นิเจอร์ รวมไปถึงผลิตภัณฑ์ไม้ต่างๆ ซึ่งมีตั้งแต่โรงงานเล็กๆ ทั่วไป จนถึงสินค้าที่มีตราสินค้าใหญ่ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และเมื่อพิจารณาข้อจำกัดของ อ.อ.ป. ในอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้พบว่า อ.อ.ป. เสียเปรียบคู่แข่งทั้งด้านความทันสมัยของโรงงาน เครื่องมือต่างๆ ประสิทธิภาพของเครื่องจักร ความเชี่ยวชาญของแรงงาน ความทันสมัยในการจัดการ การออกแบบผลิตภัณฑ์ ช่องทางการขายสินค้า ซึ่งทำให้ความสามารถในการแข่งขันของ อ.อ.ป. ในอุตสาหกรรมค่อนข้างต่ำ ในขณะที่ข้อได้เปรียบของ อ.อ.ป. คือไม้แปรรูปจากไม้สักปลูกเองของ อ.อ.ป. มีคุณภาพสูง สีและคุณภาพสามารถเทียบเคียงได้กับไม้สักที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ทั้งนี้ ไม้ที่ได้จากการปลูกสวนป่าของ อ.อ.ป. นั้น อยู่บนหลักการที่ว่า การทำสวนป่านั้นต้องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ อ.อ.ป. มีฐานลูกค้าประจำมากในระดับหนึ่ง

เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านโอกาสการเติบโตในหมวดอุตสาหกรรมป่าไม้ พบว่ามีทิศทางการเติบโตสูง แต่เมื่อพิจารณาความสามารถในการแข่งขันของ อ.อ.ป. พบว่ามีทั้งจุดเด่นและข้อจำกัด คณะที่ปรึกษาจึงเห็นว่าสถานการณ์ตามตัวแบบ BCG ที่เหมาะสมกับ อ.อ.ป. คือ สถานการณ์ได้ใจ (Star Situation) และสถานการณ์ลังเลใจ (Question Mark Situation) จึงเห็นว่ามีกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรภายใต้หมวดอุตสาหกรรมป่าไม้ 3 กลยุทธ์คือ 1) กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตไม้แปรรูป 2) กลยุทธ์ปรับปรุงระบบขนส่งและการกระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพ 3) กลยุทธ์ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าและเข้าถึงฐานลูกค้าที่กว้างขึ้น

โครงการที่สนับสนุนกลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตไม้แปรรูป ภายใต้สถานการณ์ได้ใจ (Star Situation) มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างจุดแข็งขององค์กรเพื่อฉกฉวยโอกาสทางธุรกิจจากอุตสาหกรรมไม้แปรรูป มีทั้งหมด 3 โครงการ คือ

- โครงการนำร่องแปรรูปไม้ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์
- โครงการศึกษาดูงาน นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไม้
- โครงการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแปรรูปไม้

โดยโครงการทั้ง 3 มีเป้าประสงค์เพื่อ ลงทุนจัดหาเครื่องจักรใหม่มาใช้ในการเพิ่มมูลค่าไม้ ให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนต่ำลง ทั้งนี้การเน้นที่กิจกรรมเพิ่มมูลค่าไม้สักพร้อมแนวคิดพัฒนาศักยภาพพนักงานเพื่อการเพิ่มมูลค่าไม้ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มหรือลดต้นทุนผลิตผ่านกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตไม้แปรรูปบรรลุผลสำเร็จได้

โครงการที่สนับสนุนกลยุทธ์ปรับปรุงระบบขนส่งและการกระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพ ภายใต้สถานการณ์ได้ใจ (Star Situation) มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างจุดแข็งขององค์กรเพื่อฉกฉวยโอกาสทางธุรกิจจากอุตสาหกรรมไม้แปรรูป มีทั้งหมด 3 โครงการ คือ

- โครงการพิจารณารูปแบบการขนส่งและการกระจายสินค้าที่เหมาะสม
- โครงการบริหารจัดการคลังสินค้า

โดยโครงการทั้ง 2 มีเป้าประสงค์เพื่อ ลดต้นทุนการกระจายสินค้าและขนส่ง พร้อมทั้งพัฒนาระบบการตลาดเชิงรุกนั้นคือการส่งมอบสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และมีต้นทุนต่ำ แนวคิดที่สำคัญในการผลักดันองค์กรทั้งองค์กรให้มีผลการดำเนินงานที่ดีและนำไปสู่ความยั่งยืน จำเป็นต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพทั้งในแง่ของการผลิตและการจัดส่งผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้ถูกต้องและ



ตรงเวลา ทำให้เกิดความมั่นใจในสินค้าและบริการด้านอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้และนำไปสู่การบริโภคซ้ำ นอกจากนี้การพิจารณาประสิทธิภาพด้านการจัดการคลังสินค้าเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญ นั่นคือการพิจารณาบริหารสินค้าเข้าสู่คลัง การดูแลคุณภาพสินค้าในคลังสินค้า และการส่งสินค้าออกจากคลังสินค้าไปสู่ลูกค้าเป็นการบริหารจัดการเพื่อให้มีสินค้าที่มีคุณภาพดีในปริมาณที่เหมาะสมเป็นส่วนสนับสนุนประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบขนส่งและกระจายสินค้าที่ดีตามที่ระบุในกลยุทธ์ปรับปรุงระบบขนส่งและการกระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพ

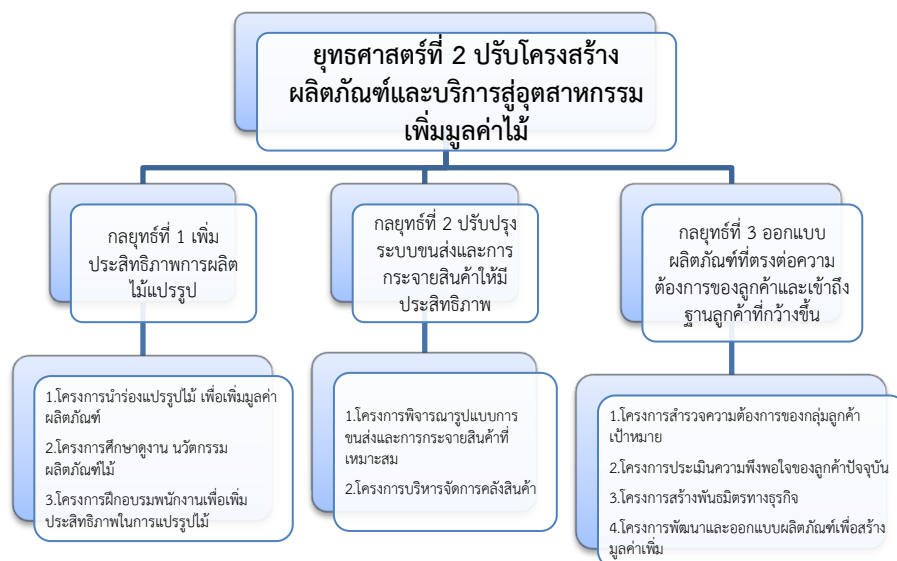
โครงการที่สนับสนุนกลยุทธ์ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าและเข้าถึงฐานลูกค้าที่กว้างขึ้น ภายใต้สถานการณ์ลังเลใจ (Question Mark Situation) มีวัตถุประสงค์เพื่อคว้าโอกาสทางการตลาดเพื่อเข้าถึงลูกค้าโดยพิจารณาลดข้อจำกัดขององค์กร มีโครงการสนับสนุนกลยุทธ์นี้ 4 โครงการดังนี้

- โครงการสำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
- โครงการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าปัจจุบัน
- โครงการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ
- โครงการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

โดยโครงการทั้ง 4 มีเป้าประสงค์เพื่อ พัฒนาระบบการตลาดเชิงรุก ด้วยการพิจารณาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าเป็นสำคัญ ด้วยแนวคิดกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจนเพื่อที่จะได้วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ได้ตรงกับความต้องการที่แท้จริง โดยเริ่มโครงการสำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายควบคู่กับโครงการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าปัจจุบันเพื่อระบุจุดเด่นของสินค้าและบริการ รวมทั้งแก้ไขข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์และบริการที่มี นอกจากนี้โครงการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจะสามารถเพิ่มกระแสเงินสดสู่องค์กร จากฐานลูกค้าที่กว้างขึ้นเนื่องมาจากพันธมิตรทางธุรกิจทั้งภาครัฐและเอกชน

ความสัมพันธ์ระหว่าง กลยุทธ์ โครงการสนับสนุน และยุทธศาสตร์ปรับโครงสร้างผลิตภัณฑ์และบริการสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ เป็นไปดังแสดงในแผนภาพที่ 6.8

**แผนภาพที่ 6.8**  
**กลยุทธ์ และโครงการสนับสนุน**  
**ภายใต้ยุทธศาสตร์ปรับโครงสร้างผลิตภัณฑ์และบริการสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้**



## หมวดการเงินและหมวดองค์กรและบุคลากร

เป็นหมวดปัจจัยที่มีผลต่องานสนับสนุนขององค์กร เป็นหมวดที่พิจารณาปัจจัยภายนอกด้านการตลาดและการแข่งขันประกอบกับเกณฑ์ประสิทธิภาพของหน่วยงานสนับสนุนเพื่อคัดกรองกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการตลาด โอกาสการเติบโตของอุตสาหกรรม และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เป็นไปตามที่ได้นำเสนอไปแล้วในส่วนที่ 3 และในส่วนการวิเคราะห์หมวดวัตถุดิบและอุตสาหกรรมป่าไม้ ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในเป็นการนำผลจากตัวแบบ TOW Matrix เพื่อแสดงให้เห็นประสิทธิภาพขององค์กร

### กลยุทธ์และโครงการที่เหมาะสมภายใต้หมวดปัจจัยด้านการเงินและนโยบาย

องค์กรยังขาดประสิทธิภาพทางการเงินในมุมของการบริหารเงินทุนหมุนเวียนและการจัดทำระบบการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารสภาพคล่องที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องการบริหารเงินทุนหมุนเวียน ในส่วนนี้จะอธิบายไว้โดยย่อ การบริหารเงินทุนหมุนเวียนหมายถึงการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียน โดยเฉพาะสินค้าคงคลัง หรือในที่นี้คือไม้ท่อน ไม้ซุง และไม้แปรรูป นั่นคือสิ่งที่องค์กรไม่มีการบริหารจัดการสินค้าคงคลังที่ดี จะทำให้เกิดเงินทุนจม หรือมีสินทรัพย์ที่มีโอกาสเสื่อมมูลค่าและเมื่อมีการขายจะทำให้เกิดปัญหาเรื่องการด้อยค่าของสินค้า การบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนยังรวมถึงการบริหารลูกหนี้ เงินสดและส่วนเทียบเท่าเงินสดอีกด้วย นอกจากนี้การบริหารเงินทุนหมุนเวียนยังต้องพิจารณาการบริหารหนี้สินระยะสั้น ทั้งที่มีภาระดอกเบี้ย และไม่มีภาระดอกเบี้ย เช่นค่าใช้จ่ายค้างจ่าย เจ้าหนี้การค้า เป็นต้น ดังนั้นประสิทธิภาพทางการเงินของ อ.อ.ป. จึงต้องพิจารณาใน 2 กรณีคือ การจัดหาแหล่งทุนจากภายนอก และการบริหารเงินทุนหมุนเวียนนั่นเอง ภาระหนี้สินเดิมเป็นข้อจำกัดในการจัดหาแหล่งทุนเพื่อการลงทุนจากภายนอก ทำให้การบริหารสภาพคล่ององค์กร จำเป็นต้องพิจารณาการบริหารสภาพคล่องจากภายใน และเมื่อประเมินจากปัจจัยต่างๆ ที่ได้วิเคราะห์ไว้ในส่วนการจัดทำยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์องค์กร พบว่าประสิทธิภาพด้านการเงินขององค์กรอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องปรับปรุง

เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านโอกาสการเติบโตในหมวดการเงินและนโยบาย พบว่ามีทิศทางการเติบโตสูงจากการเปิดตลาดอาเซียน โดยปัจจัยภายนอกด้านการตลาดระบุว่าองค์กรดำเนินการอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีทิศทางการขยายตัวในขณะที่องค์กรยังมีข้อจำกัดในด้านการเงิน โดยเฉพาะการบริหารสภาพคล่องและการจัดหาแหล่งทุนจากภายนอก สถานการณ์ตามตัวแบบ BCG ที่เหมาะสมกับ อ.อ.ป. คือสถานการณ์ลังเลใจ (Question Mark Situation) ดังนั้นการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์คือ การเลือกกลยุทธ์ในหมวดพลิกฟื้น โดยมีจุดหมายเพื่อลดข้อจำกัดและฉกฉวยโอกาสการขยายตัวของอุตสาหกรรมเพื่อสร้างความยั่งยืน ขณะที่ปรึกษามีความเห็นว่า มีกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรภายใต้หมวดการเงินและนโยบาย 2 กลยุทธ์คือ 1) กลยุทธ์จัดหาเงินสดเพื่อเสริมสภาพคล่องด้วยการบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ และ สอดคล้องกับความต้องการตลาด 2) กลยุทธ์เพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารการเงิน โครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้ง 2 ข้างต้นมีดังนี้

โครงการที่สนับสนุนกลยุทธ์จัดหาเงินสดเพื่อเสริมสภาพคล่องด้วยการบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ และ สอดคล้องกับความต้องการตลาด ภายใต้สถานการณ์ลังเลใจ (Question Mark Situation) มีวัตถุประสงค์เพื่อลดข้อจำกัดและฉกฉวยโอกาสการขยายตัวของอุตสาหกรรม มีทั้งหมด 3 โครงการ คือ

- โครงการจัดทำระบบวิเคราะห์สภาพคล่องขององค์กร
- โครงการเสริมสภาพคล่ององค์กรด้วยการบริหารสินค้าคงคลัง





- โครงการจ้างที่ปรึกษาด้านสารสนเทศ

โดยโครงการทั้ง 3 มีเป้าประสงค์เพื่อ แก้ปัญหาสภาพคล่อง ด้วยแนวคิดการบริหารและการจัดการสภาพคล่องขององค์กรผ่านการบริหารเงินทุนหมุนเวียนโดยเฉพาะด้านสินค้าคงคลัง เพื่อนำกระแสเงินสดเข้าสู่องค์กร พร้อมมีระบบวิเคราะห์ รายงานสถานะด้านสภาพคล่อง เพื่อให้มีการบริหารจัดการด้านสภาพคล่องที่ครบวงจร ทั้งนี้การบริหารสภาพคล่องที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องใช้ระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมีโครงการจ้างที่ปรึกษาด้านสารสนเทศเพื่อให้มีการริเริ่มจัดตั้งระบบบริหารสินค้าคงคลัง ระบบวิเคราะห์และรายงานสภาพคล่อง เป็นต้น

โครงการที่สนับสนุนกลยุทธ์เพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารการเงิน ภายใต้สถานการณ์ลังเลใจ (Question Mark Situation) มีวัตถุประสงค์เพื่อลดข้อจำกัดและฉกฉวยโอกาสการขยายตัวของอุตสาหกรรม มีทั้งหมด 3 โครงการ คือ

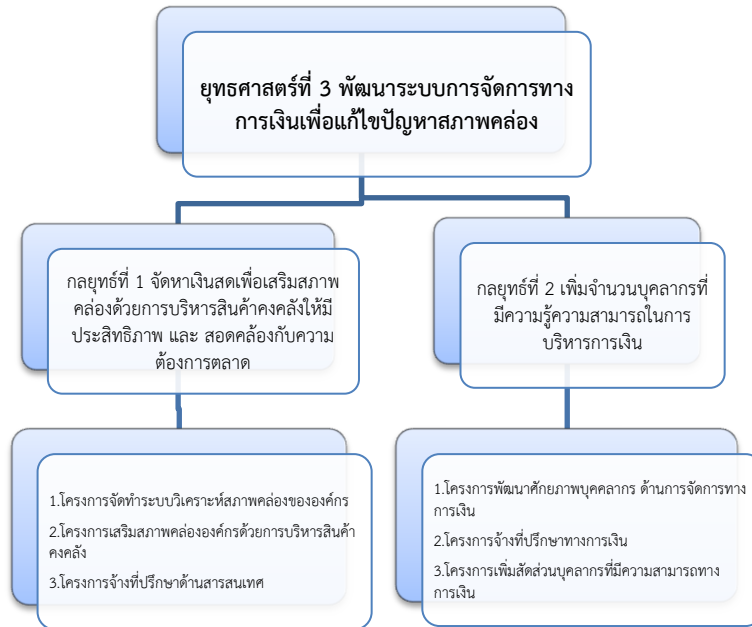
- โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการจัดการทางการเงิน
- โครงการจ้างที่ปรึกษาทางการเงิน
- โครงการเพิ่มสัดส่วนบุคลากรที่มีความสามารถทางการเงิน

โดยโครงการทั้ง 3 มีเป้าประสงค์เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารการเงิน ด้วยแนวคิดที่ว่า การบริหารและการจัดการด้านการเงินเป็นการบริหารจัดการในสามมิติ นั่นคือ การบริหารจัดการสภาพคล่องเป็นมิติที่หนึ่ง การบริหารจัดการด้านการลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพและมูลค่าองค์กรเป็นมิติที่สอง และการบริหารจัดการด้านการระดมทุนหรือจัดหาทุนเป็นมิติที่สาม ทำให้ต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการบริหารการเงิน โครงการทั้ง 3 จึงมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรรวมถึงการเพิ่มสัดส่วนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านนี้ด้วย ทั้งนี้ในการเริ่มพัฒนาศักยภาพดังกล่าวจำเป็นต้องมีผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำเสียก่อนจึงมีโครงการจ้างที่ปรึกษาทางการเงินขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่าง กลยุทธ์ โครงการสนับสนุน และยุทธศาสตร์พัฒนาระบบการจัดการทางการเงิน เพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง เป็นไปดังแสดงในแผนภาพที่ 6.9



**แผนภาพที่ 6.9**  
**กลยุทธ์ และโครงการสนับสนุน**  
**ภายใต้ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบการจัดการทางการเงิน เพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง**



**กลยุทธ์และโครงการที่เหมาะสมภายใต้หมวดปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและบุคลากร**

จากการพิจารณาหมวดปัจจัยโครงสร้างองค์กรและบุคลากรตามที่ได้นำเสนอในส่วนที่ 5 พบว่า อ.อ.ป. มีข้อจำกัดเรื่องโครงสร้างองค์กรและบุคลากร ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร เนื่องจากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เน้นการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนทั้งในด้านภารกิจหลักการปลูกสวนป่า และด้านความสามารถในการสร้างกระแสเงินสดจากอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางอุตสาหกรรมป่าไม้ของประเทศ นอกจากนี้ยังต้องมีการปรับเปลี่ยนอัตรากำลังเด็กับบุคลากรที่มีเพื่อให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ได้เสนอไว้

ประสิทธิภาพของหมวดปัจจัยโครงสร้างองค์กรและบุคลากรเพื่อให้ตอบเป้าหมายยุทธศาสตร์องค์กรที่เน้นความยั่งยืนจากความสามารถในการสร้างกระแสเงินสดจะพิจารณาความสามารถในการทำกำไรต่อพนักงานเป็นพื้นฐาน จากการวิเคราะห์ด้านโครงสร้างองค์กรและบุคลากรในส่วนที่ 5 พบว่าอัตราส่วนของพนักงานต่อกำไรคิดเป็น 1: 0.15 ล้านบาท ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจอีก 8 องค์กร รวม อ.อ.ป. เป็น 9 องค์กรนั้น อ.อ.ป. อยู่อันดับที่ 6 แสดงให้เห็นถึงผลิตภาพของพนักงานในเชิงการทำกำไรของ อ.อ.ป. นั้นไม่เพียงพอต่อการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจาก อ.อ.ป. ต้องแบกรับต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูง

หากพิจารณาการพัฒนาศักยภาพบุคลากรพบว่า จำนวนการฝึกอบรมบุคลากรคิดเป็น 14 ชั่วโมงต่อคน และเมื่อเปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่นๆ อ.อ.ป.อยู่ในอันดับที่ 7 ซึ่งแสดงว่า กำลังคนของ อ.อ.ป. ได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานค่อนข้างน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่นๆ สอดคล้องกับผลการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร ในปี พ.ศ. 2555 ที่พบว่า บุคลากรร้อยละ 69 เห็นว่าองค์กรยังขาดการวางแผนในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพให้กับผู้ปฏิบัติงาน และบุคลากรร้อยละ 57 เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความรู้ ความสามารถในการสร้างผลงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และไม่สามารถวิเคราะห์งานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ได้ผลงานดีขึ้นหรือพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ ๆ ได้ดังนั้นหากพิจารณาประสิทธิภาพของ



หมวดปัจจัยโครงสร้างองค์กรและบุคลากร พบว่าองค์กรยังมีข้อจำกัดและหากได้รับการปรับปรุงจะทำให้ข้อจำกัดต่างๆ ลดลงและกลายเป็นจุดเด่นได้ในที่สุด หากสามารถเพิ่มศักยภาพบุคลากรด้วยโครงการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในความสามารถของตนและยังสามารถสร้างความภูมิใจให้กับทั้งตนเองและองค์กรอีกด้วย

ผลการวิเคราะห์ด้านโครงสร้างองค์กรและบุคลากรพบว่า องค์กรมีข้อจำกัดที่สามารถนำมาบริหารจัดการให้กลายเป็นจุดแข็งได้ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านโอกาสการเติบโตของอุตสาหกรรมไม้แปรรูป พบว่า องค์กรดำเนินการอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีทิศทางขยายตัวในขณะที่องค์กรยังมีข้อจำกัดในด้านโครงสร้างองค์กรและบุคลากร โดยเฉพาะความสามารถในการสร้างผลกำไรและการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สถานการณ์ตามตัวแบบ BCG ที่เหมาะสมกับ อ.อ.ป. ในหมวดปัจจัยนี้ คือสถานการณ์ลั้งเลใจ (Question Mark Situation) ดังนั้นการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์คือ การเลือกกลยุทธ์ในหมวดพลิกฟื้น โดยมีจุดหมายเพื่อลดข้อจำกัดและฉกฉวยโอกาสการขยายตัวของอุตสาหกรรมเพื่อสร้างความยั่งยืน คณะที่ปรึกษามีความเห็นว่ามีกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ องค์กรภายใต้หมวดโครงสร้างองค์กรและบุคลากร 4 กลยุทธ์คือ 1) กลยุทธ์ปรับโครงสร้างองค์กรและระดับการบังคับบัญชาเพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร 2) กลยุทธ์ปรับอัตรากำลังและระบบการประเมินเพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร 3) กลยุทธ์พัฒนาพนักงานเพื่อเข้าสู่โครงการนำร่อง 4) กลยุทธ์พัฒนาพนักงานให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร โครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้ง 2 ข้างต้นมีดังนี้

โครงการที่สนับสนุนกลยุทธ์ปรับโครงสร้างองค์กรและระดับการบังคับบัญชาเพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร ภายใต้สถานการณ์ลั้งเลใจ (Question Mark Situation) มีวัตถุประสงค์เพื่อลดข้อจำกัดและฉกฉวยโอกาสการขยายตัวของอุตสาหกรรม มีทั้งหมด 2 โครงการ คือ

- โครงการจัดทำแผนรับฟังความคิดเห็น พนักงานที่มีต่อการปรับโครงสร้างใหม่
- โครงการปรับปรุงระดับการบังคับบัญชา

โดยโครงการทั้ง 2 มีเป้าประสงค์เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะสูง อ้างอิงจากแนวคิดการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจปี พ.ศ. 2553 ที่ให้นิยามองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในสาระสำคัญว่า คือการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และมีความคล่องตัวในการบริหารงาน การเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากรด้วยการพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้มีศักยภาพสูง การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้มีบรรยากาศการเรียนรู้และเกิดการแข่งขันทักษะเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด ขณะเดียวกันมีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความเป็นเลิศในการทำงาน ดังนั้นโครงการทั้ง 2 ข้างต้นเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมในการปรับโครงสร้างองค์กร

โครงการที่สนับสนุนกลยุทธ์ปรับอัตรากำลังและระบบการประเมินเพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร ภายใต้สถานการณ์ลั้งเลใจ (Question Mark Situation) มีวัตถุประสงค์เพื่อลดข้อจำกัดและฉกฉวยโอกาสการขยายตัวของอุตสาหกรรม มีทั้งหมด 2 โครงการ คือ

- โครงการทบทวนและปรับปรุงอัตรากำลังในระดับเนื้องาน ( Work Flow)
- โครงการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Online)

โดยโครงการทั้ง 2 มีเป้าประสงค์เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะสูง และส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ภายใต้กรอบแนวคิดว่าหากมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง และการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปภายใต้กรอบการประเมินเดียวกัน และการตัดสินใจด้านบุคลากรเป็นไปอย่างถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลต่อการปรับปรุงกรอบอัตรากำลังโดยรายละเอียด



การปรับอัตราค่าจ้างนั้น คณะที่ปรึกษาเห็นควรให้มีการศึกษาเพิ่มเติมในเชิงลึกระดับเบื้องต้น แต่ในขั้นนี้จะชี้ให้เห็นว่าควรมีโครงการริเริ่มศึกษาในระดับเบื้องต้นเพื่อระบุปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงอัตราค่าจ้างในเชิงลึกต่อไป

โครงการที่สนับสนุนกลยุทธ์พัฒนาพนักงานเพื่อเข้าสู่โครงการนำร่อง ภายใต้สถานการณ์ลังเลใจ (Question Mark Situation) มีวัตถุประสงค์เพื่อลดข้อจำกัดและฉกฉวยโอกาสการขยายตัวของอุตสาหกรรม มีทั้งหมด 2 โครงการ คือ

- โครงการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)
- โครงการฝึกอบรมพนักงานผู้มีศักยภาพสูง รองรับโครงการนำร่อง

โดยโครงการทั้ง 2 มีเป้าประสงค์เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะสูง และส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ภายใต้กรอบแนวคิดว่าการคัดสรรพนักงานที่มีศักยภาพแล้วส่งเสริมเพิ่มเติมความรู้ให้เต็มศักยภาพพร้อมกับการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถจะทำให้องค์กรรักษาคนเก่งมีศักยภาพไว้กับองค์กรได้ ทั้งนี้โครงการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูงเป็นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม ในขณะที่โครงการฝึกอบรมพนักงานผู้มีศักยภาพสูง รองรับโครงการนำร่องเป็นโครงการเร่งด่วนเพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ในด้านอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ ทั้งด้านการผลิต การตลาด การเงิน และการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มมูลค่าองค์กร

การนำแนวคิดการบริหารพนักงานผู้มีศักยภาพหรือ คนดี-คนเก่ง มาปรับใช้กับบุคลากรในโครงการนำร่อง สิ่งแรกที่ต้องนำมาพิจารณาคือ โครงการดังกล่าวต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กรให้ร่วมขับเคลื่อนไปด้วยกัน ประกอบกับการมีระบบประเมินศักยภาพหรือสมรรถนะ (Competency) ในอนาคตหรือการประเมินศักยภาพหรือสมรรถนะของโครงการนำร่อง ถือเป็นภาระดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ผู้นำอุตสาหกรรมป่าไม้ จากนั้นคือการวางแผนพัฒนาผู้มีศักยภาพ (Plan for Development) ซึ่งในที่นี้คือ การฝึกอบรม (Training) เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานที่มีศักยภาพสูง

โครงการที่สนับสนุนกลยุทธ์พัฒนาพนักงานให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร ภายใต้สถานการณ์ลังเลใจ (Question Mark Situation) มีวัตถุประสงค์เพื่อลดข้อจำกัดและฉกฉวยโอกาสการขยายตัวของอุตสาหกรรม มีทั้งหมด 2 โครงการ คือ

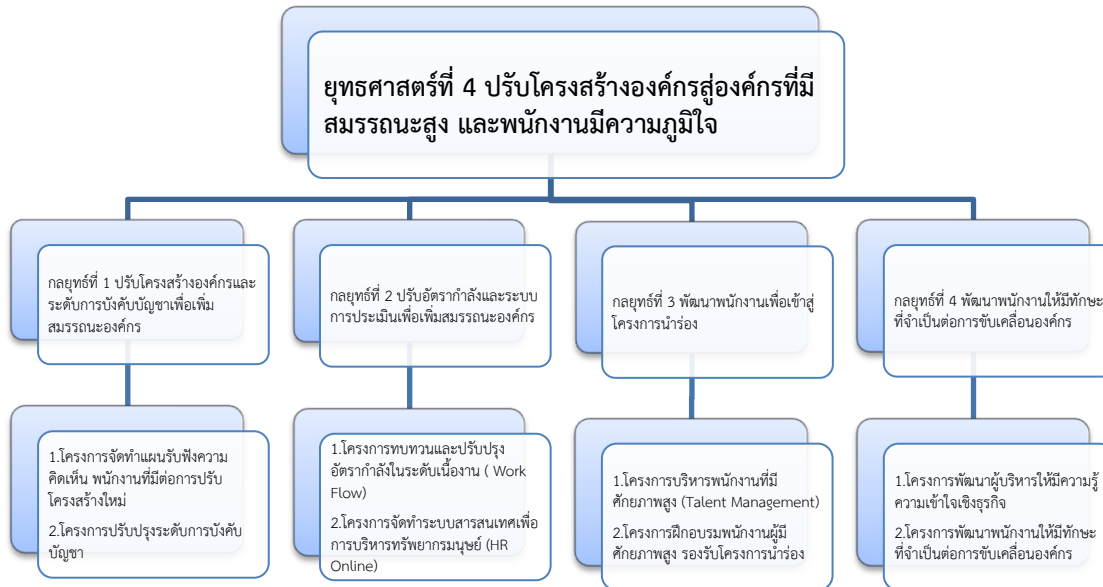
- โครงการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจเชิงธุรกิจ
- โครงการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร

โดยโครงการทั้ง 2 มีเป้าประสงค์เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะสูง และส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ภายใต้กรอบแนวคิดว่าการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่วางไว้ต้องมีทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับที่ตอบสนองต่อเป้าหมายที่วางไว้ โดยสามารถพิจารณาได้ใน 2 ระดับคือ ระดับผู้บริหารเพื่อผลักดันแนวคิดเชิงธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าองค์กรสู่ความยั่งยืน และระดับพนักงานเพื่อยกระดับความสามารถด้วยการเพิ่มทักษะทั้งในด้านการจัดการเงิน การจัดการการตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ ทักษะด้านการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร และทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน เป็นต้น

ความสัมพันธ์ระหว่าง กลยุทธ์ โครงการสนับสนุน และยุทธศาสตร์ปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ เป็นไปดังแสดงในแผนภาพที่ 6.10



**แผนภาพที่ 6.10**  
**กลยุทธ์ และโครงการสนับสนุน**  
**ภายใต้ยุทธศาสตร์ปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ**



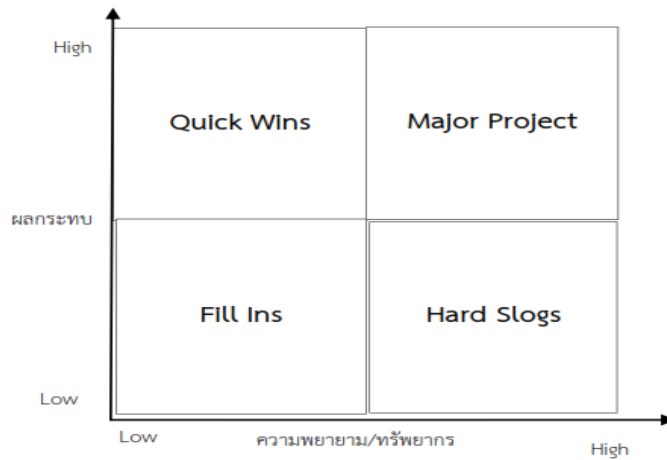
ผลจากการวิเคราะห์ข้างต้นถึงที่มาของแผนยุทธศาสตร์ การได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์และแนวทางการคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรและโครงการสนับสนุน สามารถสรุปรวมให้เห็นเป็นภาพรวมได้ในแผนภาพที่ 6.11

**3. แผนปฏิบัติการที่จัดลำดับความสำคัญเร่งด่วน**

การจัดลำดับความสำคัญเป็นเรื่องที่จะเป็นมากสำหรับการบริหารองค์กร โดยเป็นการตัดสินใจเลือกว่าจะจัดทำโครงการใดก่อนหรือหลัง เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ในการศึกษานี้จะใช้ตัวแบบ Action Priority Matrix เพื่อการจัดลำดับความสำคัญของโครงการสนับสนุน ภายใต้ทรัพยากรและเวลาที่องค์กรมี การจัดลำดับความสำคัญของโครงการโดยแยกออกเป็นโครงการที่สำคัญจำเป็นเร่งด่วน หรือไม่สำคัญไม่เร่งด่วน หรือสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน หรือไม่สำคัญแต่เร่งด่วน โดยใช้เกณฑ์พิจารณาใน 2 มิติ คือ มิติด้านผลกระทบ (Impact) ของโครงการที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบทางการเงิน และความพยายาม (Effect) หรือทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อทำโครงการที่กำลังพิจารณาโดยพิจารณาทั้งข้อจำกัดด้านเวลาหรือมีความเร่งด่วนมาก ดังแสดงในแผนภาพที่ 6.12



แผนภาพที่ 6.12  
 ตัวแบบการจัดความสำคัญเร่งด่วน Action Priority Matrix



จากแผนภาพที่ 6.12 โครงการจะถูกจัดลำดับออกเป็น 4 ประเภทคือ

- Quick Wins Project คือโครงการที่สามารถลงมือทำได้ทันทีเนื่องจากมีผลกระทบต่อองค์กรมากแต่ใช้ความพยายามหรือทรัพยากรน้อย จัดเป็นโครงการที่สำคัญ จำเป็น แต่ไม่เร่งด่วน
- Major Projects คือโครงการที่ทำได้ยากแต่ให้ผลดีต่อองค์กร เนื่องจากมีผลกระทบต่อองค์กรมากและต้องใช้ความพยายามหรือทรัพยากรมาก เป็นโครงการที่ต้องใช้เวลานานกว่าจะประสบผลสำเร็จ ดังนั้นองค์กรต้องพิจารณาว่าหากดำเนินงานโครงการประเภทนี้ก่อน อาจมีผลต่อการละเว้นโครงการประเภท Quick Wins ได้ จัดเป็นโครงการประเภทสำคัญ จำเป็น และเร่งด่วน
- Fill ins คือโครงการที่ทำได้โดยง่ายแต่ไม่ค่อยให้ผลดีกับองค์กรมากนัก หรือเป็นโครงการที่มีผลกระทบต่อองค์กรต่ำ และใช้ทรัพยากรหรือความพยายามน้อย จัดเป็นโครงการที่ไม่สำคัญ และไม่เร่งด่วน
- Hard Slogs คือโครงการที่ควรหลีกเลี่ยง เนื่องจากเป็นโครงการที่ไม่มีผลกระทบต่อองค์กร และยังใช้ทรัพยากรหรือความพยายามมาก จัดเป็นโครงการประเภทเพื่อฝัน ไม่มีผลดีกับองค์กร ควรหลีกเลี่ยง

เกณฑ์ในการพิจารณาทั้ง 2 มิติจะให้คะแนนผลกระทบและความพยายามหรือทรัพยากรที่ใช้โดยการให้คะแนนตั้งแต่ 0 ถึง 10 โดยมีรายละเอียดดังนี้ 10 หมายถึงมีผลกระทบหรือใช้ทรัพยากรและมีความเร่งด่วนมาก 0 หมายถึงมีผลกระทบต่ำหรือใช้ทรัพยากรและมีความเร่งด่วนน้อย ดังนั้นเกณฑ์การให้คะแนนจะพิจารณาจากเป้ายุทธศาสตร์เป็นสำคัญที่เน้นเรื่องความยั่งยืน และการก้าวสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ นั่นคือหากมีผลกระทบทางการเงินมากและเกี่ยวเนื่องกับสภาพคล่องขององค์กรจะประเมินว่ามีผลกระทบมากและมีความเร่งด่วนมาก หากมีผลกระทบในระยะกลางหรือมีผลกระทบต่อองค์กรภายในเวลา 3 ถึง 5 ปี โดยหากมีผลกระทบต่อองค์กรภายในเวลา 3 ปี จะประเมินว่ามีผลกระทบค่อนข้างมากให้คะแนนอยู่ในเกณฑ์ 8 คะแนน และหากมีผลกระทบต่อองค์กรภายในเวลา 5 ปี จะประเมินว่ามีผลกระทบปานกลางให้คะแนนอยู่ในเกณฑ์ 5 คะแนน และหากมีผลกระทบในระยะยาว 7 ถึง 10 ปี โดยหากมีผลกระทบต่อองค์กรภายในเวลา 7 ปี จะประเมินว่ามีผลกระทบค่อนข้างน้อยและให้คะแนน 3 คะแนน และหากมีผลกระทบภายใน 10 ปี จะถือว่ามีผลน้อยและให้คะแนน 1 คะแนน หากต้องใช้เวลามากกว่า 10 ปี จึงจะมีผลต่อองค์กรจะประเมินว่าไม่มีผลกระทบและให้ 0 คะแนน หลักการเดียวกันก็ใช้กับการให้คะแนนทรัพยากรหรือความพยายามที่ใช้ ดังแสดงในตารางที่ 6.7



ตารางที่ 6.7 อันดับความสำคัญเร่งด่วนของโครงการ

ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	โครงการ	ผลกระทบ	ความพยายาม/ ทรัพยากร	คะแนนที่ได้	ลำดับ
พัฒนาองค์ความรู้และการจัดการสวนป่าให้ได้มาตรฐานสากล 1. พัฒนาศักยภาพบุคลากรและการจัดการสวนป่าอย่างมีระบบ 2. สร้างเครือข่ายกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไม้ พร้อมสร้างระบบควบคุมและรับรองที่มาของไม้	1. โครงการอบรมบุคลากรแบบ บูรณาการ ครอบคลุมวงวนวัฒนธรรมป่าไม้และการจัดการโครงการ	10	8	80	3
	2. โครงการสำรวจพื้นที่สวนป่าเพื่อจัดชั้นคุณภาพพื้นที่	10	5	50	6
	3. โครงการพัฒนาสวนป่าต้นแบบให้ได้มาตรฐานสากล	5	10	50	6
	4. โครงการเจรจาวิภาคีกับกลุ่มประเทศยุโรปเพื่อทำข้อตกลงร่วมกัน (Voluntary Partnership Agreement: VPA)	5	10	50	6
	5. โครงการจัดตั้งระบบติดตามควบคุมแหล่งที่มาของไม้ทั้งสายโซ่การผลิต	8	8	64	5
ปรับโครงสร้างผลิตภัณฑ์และบริการสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้	1. โครงการนำร่องแปรรูปไม้ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์	10	10	100	1
	2. โครงการศึกษาดูงาน นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไม้	5	10	50	6
	3. โครงการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแปรรูปไม้	10	8	80	3
	4. โครงการพิจารณารูปแบบการขนส่งและการกระจายสินค้าที่เหมาะสม	8	8	64	5



	5. โครงการบริหารจัดการคลังสินค้า	10	9	90	2
	6. โครงการสำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	5	10	50	6
	7. โครงการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าปัจจุบัน	5	10	50	6
	8. โครงการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	8	8	64	5
	9. โครงการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ	8	10	80	3
พัฒนาระบบการจัดการทางการเงินเพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง 1. จัดหาเงินสดเพื่อเสริมสภาพคล่องด้วยการบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการตลาด 2. เพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารการเงิน	1. โครงการจัดทำระบบวิเคราะห์สภาพคล่องขององค์กร	10	10	100	1
	2. โครงการเสริมสภาพคล่ององค์กรด้วยการบริหารสินค้าคงคลัง	10	10	100	1
	3. โครงการจ้างที่ปรึกษาด้านสารสนเทศ	5	10	50	6
	4. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการจัดการทางการเงิน	10	5	50	6
	5. โครงการจ้างที่ปรึกษาทางการเงิน	10	8	80	3
	6. โครงการเพิ่มสัดส่วนบุคลากรที่มีความสามารถทางการเงิน	5	10	50	6





ปรับโครงสร้างองค์กรสูงๆ และมีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ 1. ปรับโครงสร้างองค์กรและระดับการบังคับบัญชาเพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร 2. ปรับอัตราค่าจ้างและระบบการประเมินเพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร 3. พัฒนาพนักงานเพื่อเข้าสู่โครงการนำร่อง 4. พัฒนาพนักงานให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร	1. โครงการจัดทำแผนรับฟังความคิดเห็น พนักงานที่มีต่อการปรับโครงสร้างใหม่	10	10	100	1
	2. โครงการปรับปรุงระดับการบังคับบัญชา	10	10	100	1
	3. โครงการทบทวนและปรับปรุงอัตราค่าจ้างในระดับเนื้องาน (Work Flow)	8	10	80	3
	4. โครงการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Online)	7	10	70	4
	5. โครงการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)	10	10	100	1
	6. โครงการฝึกอบรมพนักงานผู้มีศักยภาพสูง รองรับโครงการนำร่อง	10	8	80	3
	7. โครงการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจเชิงธุรกิจ	10	5	50	6
	8. โครงการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร	10	5	50	6



ผลจากการจัดอันดับความสำคัญของโครงการพบว่า โครงการที่มีผลกระทบต่อองค์กรในด้าน อุตสาหกรรมไม้แปรรูปและการบริหารจัดการสภาพคล่องจะเป็นโครงการที่ต้องเริ่มทำในทันที เกณฑ์ในการจัด อันดับความสำคัญจะดูจากคะแนนที่แต่ละโครงการได้รับ โดยไม่พิจารณาจำนวนโครงการที่ได้คะแนนเท่ากัน นั่น คือหากมี 3 โครงการได้คะแนนเต็ม 100 เท่ากันก็จะถูกจัดอันดับเป็นอันดับ 1 เหมือนกัน และโครงการที่ได้ คะแนนรองลงมาจะถูกจัดเป็นอันดับที่ 2 อันดับที่ 3 ต่อไป

ตารางที่ 6.8 นำเสนอแผนการปฏิบัติงานของแต่ละโครงการตามลำดับความสำคัญดังเสนอใน ตารางที่ 6.7 ข้างต้น การเริ่มโครงการตามที่น่าเสนอในตารางการทำงานของโครงการ (Gantt Chart) จะเน้น โครงการที่เกี่ยวกับการหารายได้จากอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้และโครงการที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและการ จัดการสภาพคล่ององค์กรก่อน โครงการที่มีผลกระทบน้อยและต้องรอผลสัมฤทธิ์โครงการก่อนหน้าจะถูกแนะนำให้ เริ่มโครงการในอนาคตต่อไป



## 4. แนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และแนวทางการประเมินผล (Strategic Evaluation)

หลังจากกระบวนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการสนับสนุนแล้ว สิ่งที่สำคัญอีกขั้นหนึ่งคือการนำแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการไปปฏิบัติ โดยมากพบว่าผู้บริหารมักจะพบกับความยุ่งยากในการดำเนินการตามแผนเนื่องจากกลยุทธ์ และโครงการที่จะนำไปปฏิบัติอาจสร้างปัญหาให้กับทั้งบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ดังนั้นแนวทางการนำแผนสู่การปฏิบัติควรคำนึงถึงปัจจัย 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือปัจจัยที่ 1 การมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญโดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการ ด้านธุรกิจ รวมถึงมีความรู้ในอุตสาหกรรมที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่หรือมีแผนที่จะก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรม ปัจจัยที่ 2 การมีทรัพยากรที่ดีและพอเพียงต่อการดำเนินการตามกลยุทธ์และโครงการสนับสนุน ปัจจัยที่ 3 การมีระบบการจัดการที่ดี ดังนั้นก่อนที่จะได้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารต้องจัดสร้างหรือปรับเปลี่ยนสภาพองค์กรให้มีรูปแบบการดำเนินงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ในทุกด้าน นอกจากนี้การมีโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้อง ชัดเจน และสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กรแล้ว การเพิ่มขีดความสามารถหลักขององค์กร การปรับความรู้ความสามารถของบุคลากร และการมีเครื่องมือเครื่องจักร เทคโนโลยีรวมถึงระบบการจัดการที่ดีเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการเป็นเบื้องต้น

### 4.1 องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การมีแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ดีหาได้เป็นหลักประกันแห่งความสำเร็จขององค์กรได้ สิ่งที่สำคัญคือความสามารถนำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมากองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้เนื่องจากความสามารถปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาส่วนงานภายในองค์กรเพื่อดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ทำให้เป็นการสิ้นเปลืองทั้งทรัพยากรและเวลาขององค์กร และหากยังคงไม่มีการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพอันจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้จะทำให้บุคลากรเสื่อมศรัทธาในที่สุด

เมื่อองค์กรมีการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ตามกรอบวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยทั่วไปมักเริ่มจากการกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อแปลงกลยุทธ์ต่างๆ บรรจุลงในแผนปฏิบัติการ ภายใต้แนวคิดสองแนวคือ สิ่งที่ยากจะทำ ซึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์อยู่แล้ว และสิ่งที่ต้องทำ เพื่อเตรียมองค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผล นั่นคือขั้นตอนการนำแผนสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องเริ่มจากการเตรียมความพร้อมให้แก่องค์กร โดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ ผู้ปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน และตัวชี้วัด การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมี 2 ขั้นตอนดังนี้

#### 1. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้น โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มักจะมีการกำหนดแผนปฏิบัติการเป็นรายปี โดยจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้น



## 2. การปฏิบัติการ (Take Action)

การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ เช่น การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ (Management Development) เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามแผนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่ต้องดำเนินการได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ และการบริหารคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต ดังเช่นที่ได้นำเสนอในแผนกลยุทธ์ไปแล้วข้างต้น

แนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีรายละเอียดดังแสดงข้างล่างนี้

### ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการองค์ความรู้และการจัดการสวนป่าให้ได้มาตรฐานสากล

#### กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรและการจัดการสวนป่าอย่างมีระบบ

##### โครงการที่ 1: โครงการอบรมบุคลากรแบบบูรณาการ ครอบคลุมวงวัฒนธรรมป่าไม้ และการจัดการโครงการ

**วัตถุประสงค์:** เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสวนป่า ให้บุคลากรของ อ.อ.ป. มีความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการสวนป่าในภูมิภาคอาเซียนอย่างครบวงจร

**รายละเอียด:** จัดการอบรมเชิงทฤษฎีและปฏิบัติการภายใต้แนวคิด “การพัฒนาองค์ความรู้และการจัดการสวนป่าให้ได้มาตรฐานสากล” เพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์สวนป่า และความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการสวนป่าในภูมิภาคอาเซียน

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการในสายที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การวิจัย ด้านสวนป่า

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์ สำนักวิจัยพัฒนาสารสนเทศ สำนักนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ และสำนักอุตสาหกรรมไม้

**ระยะเวลาโครงการ:** ปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

##### โครงการที่ 2: โครงการสำรวจพื้นที่สวนป่าเพื่อจัดชั้นคุณภาพพื้นที่

**วัตถุประสงค์:** เพื่อแก้ปัญหาเรื่องคุณภาพผลผลิตจากสวนป่า โดยมีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจที่ให้ผลผลิตที่เพียงพอและมีคุณภาพ

**รายละเอียด:** ดำเนินการสำรวจพื้นที่สวนป่า จากนั้นนำมาวิเคราะห์และจัดชั้นคุณภาพพื้นที่ และรวบรวมเป็นฐานข้อมูลสวนป่าอย่างเป็นระบบ

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับปฏิบัติการในสายที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การสำรวจพื้นที่สวนป่า

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์ สำนักวิจัยพัฒนาสารสนเทศ สำนักนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ และสำนักอุตสาหกรรมไม้

**ระยะเวลาโครงการ:** ปีที่ 2 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

##### โครงการที่ 3: โครงการพัฒนาสวนป่าต้นแบบให้ได้มาตรฐานสากล

**วัตถุประสงค์:** พัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจให้มีผลผลิตที่เพียงพอและมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

**รายละเอียด:** ดำเนินการพัฒนาวิจัยและปรับปรุงสวนป่าที่มีอยู่ของ อ.อ.ป. ให้เป็นสวนป่าต้นแบบที่ได้มาตรฐานสากล เพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์สวนป่า และสร้างมูลค่าผลผลิตจากสวนป่าที่มีมาตรฐานในระดับที่เป็นที่ยอมรับในภูมิภาคเอเชีย



**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการในสายที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การวิจัย ด้านสวนป่า

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์ สำนักวิจัยพัฒนาสารสนเทศ สำนักนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ และสำนักอุตสาหกรรมไม้

**ระยะเวลาโครงการ:** ตั้งแต่ ปีที่ 1 – ปีที่ 5 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**กลยุทธ์ที่ 2** สร้างเครือข่ายกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไม้ พร้อมสร้างระบบควบคุมและรับรองที่มาของ ไม้

**โครงการที่ 4** โครงการเจรจาวิภาคีกับกลุ่มประเทศยุโรปเพื่อทำข้อตกลงร่วมกัน (Voluntary Partnership Agreement: VPA)

**วัตถุประสงค์:** เพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์สวนป่า และเป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการสวนป่าในภูมิภาคอาเซียน

**รายละเอียด:** ดำเนินการเจรจาวิภาคีกับกลุ่มประเทศยุโรปในเรื่องกรอบการเจรจาจัดทำข้อตกลงเป็น หุ้นส่วนด้วยความสมัครใจ (Voluntary Partnership Agreement : VPA) ในการบังคับใช้กฎหมายป่าไม้ ธรรมชาติ บาลและการค้า (FLEGT) ระหว่างประเทศไทยกับสหภาพยุโรป

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารในสายงานการผลิตและธุรกิจการตลาด

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักกฎหมาย สำนักธุรกิจและการตลาด และสำนักอุตสาหกรรมไม้

**ระยะเวลาโครงการ:** ปีที่ 3-4 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**โครงการที่ 5** โครงการจัดตั้งระบบติดตามควบคุมแหล่งที่มาของไม้ทั้งสายโซ่การผลิต

**วัตถุประสงค์:** เพื่อควบคุมแหล่งที่มาของไม้ทั้งสายโซ่การผลิตเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้รับรองมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์สวนป่า และเป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการสวนป่าในภูมิภาคอาเซียน

**รายละเอียด:** จัดตั้งระบบติดตามและควบคุมแหล่งที่มาของไม้ทั้งสายโซ่การผลิต เพื่อรองรับกรอบการ เสร็จการเจรจาจัดทำข้อตกลงเป็นหุ้นส่วนด้วยความสมัครใจ (Voluntary Partnership Agreement : VPA) ในการ บังคับใช้กฎหมายป่าไม้ธรรมชาติบาลและการค้า (FLEGT) ระหว่างประเทศไทยกับสหภาพยุโรป

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับปฏิบัติการในสายที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การสำรวจพื้นที่สวนป่า

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักวิจัยพัฒนาสารสนเทศ สำนักอุตสาหกรรมไม้

**ระยะเวลาโครงการ:** ไตรมาสที่ 2 ปีที่ 1 – ไตรมาสที่ 2 ของปีที่ 3 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** ปรับโครงสร้างผลิตภัณฑ์และบริการสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้

**กลยุทธ์ที่ 1** เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตไม้แปรรูป

**โครงการที่ 6** โครงการนำร่องแปรรูปไม้ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์

**วัตถุประสงค์:** เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มมูลค่าไม้อย่างครบวงจร

**รายละเอียด:** จัดตั้งโครงการนำร่องเพื่อแปรรูปไม้ ด้วยการลงทุนจัดหาเครื่องจักรใหม่มาใช้ เพื่อการเพิ่ม มูลค่าไม้ ให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนต่ำลง รวมทั้งลดต้นทุนการกระจายสินค้าและขนส่ง ตั้งแต่กระบวนการคั ดสรรไม้จากสวนป่าเข้ามาสู่กระบวนการแปรรูป การขนส่ง การบริหารจัดการ การตลาดและการประชาสัมพันธ์

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารและปฏิบัติการในโครงการนำร่อง

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** ผู้อำนวยการโครงการนำร่อง



ระยะเวลา: ปีที่ 1-ปีที่ 5 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

### โครงการที่ 7 โครงการศึกษาดูงาน นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไม้

**วัตถุประสงค์:** เพื่อนำผลที่ได้จากการดูงานนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ มาพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มมูลค่าไม้อย่างครบวงจร

**รายละเอียด:** จัดกิจกรรมศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ ที่เป็นต้นแบบนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ เพื่อพัฒนาบุคลากรสายการผลิตสู่โครงการนำร่องให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีการผลิตใหม่ และพร้อมต่อการนำมาประยุกต์การบริหารจัดการให้เหมาะสมกับองค์กร

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารในสายการแปรรูป

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์และสำนักนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ

ระยะเวลา: ปีที่ 4 -ปีที่ 5 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

### โครงการที่ 8 โครงการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแปรรูปไม้

**วัตถุประสงค์:** เพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้สามารถแปรรูปไม้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**รายละเอียด:** จัดกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาบุคลากรสายการผลิตสู่โครงการนำร่องให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีการผลิตใหม่ โดยลดต้นทุนการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันและมีประสิทธิภาพสูงสุด

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับปฏิบัติการในสายการผลิต

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์และผู้อำนวยการโครงการนำร่อง

ระยะเวลา: ปีที่ 1 -ปีที่ 2 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

### กลยุทธ์ที่ 2 ปรับปรุงระบบขนส่งและการกระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพ

### โครงการที่ 9 โครงการพิจารณารูปแบบการขนส่งและการกระจายสินค้าที่เหมาะสม

**วัตถุประสงค์:** เพื่อลดต้นทุนการกระจายสินค้าและขนส่ง พร้อมทั้งพัฒนาระบบการตลาดเชิงรุก ด้วยการส่งมอบสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และมีต้นทุนต่ำ

**รายละเอียด:** ศึกษาความเป็นไปได้ในเรื่องรูปแบบการขนส่งและการกระจายสินค้าที่เหมาะสมกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ งบประมาณ กระบวนการส่งมอบสินค้า ระบบการตลาดเชิงรุก เพื่อนำไปสู่การก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารสำนักธุรกิจและการตลาด

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักธุรกิจและการตลาด

ระยะเวลา: ปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

### โครงการที่ 10 โครงการบริหารจัดการคลังสินค้า

**วัตถุประสงค์:** เพื่อบริหารจัดการคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพ

**รายละเอียด:** พิจารณาบริหารสินค้าเข้าสู่คลัง การดูแลคุณภาพสินค้าในคลังสินค้า และการส่งสินค้าออกจากคลังสินค้าไปสู่ลูกค้าเป็นการบริหารจัดการเพื่อให้มีสินค้าที่มีคุณภาพดีในปริมาณที่เหมาะสมเป็นส่วนสนับสนุนประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบขนส่งและกระจายสินค้าที่ดี

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหาร

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักธุรกิจและการตลาด



ระยะเวลา: ปีที่ 1-ปีที่ 5 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

### กลยุทธ์ที่ 3 ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าและเข้าถึงฐานลูกค้าที่กว้างขึ้น

#### โครงการที่ 11 โครงการสำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

**วัตถุประสงค์:** เพื่อพัฒนาวัตถุดิบและการขยายฐานการตลาด มาปรับปรุงให้ตรงต่อความต้องการใช้ไม้แปรรูปของตลาดทั้งในและนอกประเทศ ด้วยการสำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

**รายละเอียด:** จัดกิจกรรมสำรวจความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ด้วยการสำรวจทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อนำผลการวิจัยมาพัฒนาวัตถุดิบและออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของ อ.อ.ป.

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานฝ่ายธุรกิจและการตลาด

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักธุรกิจและการตลาด

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1- ไตรมาสที่ 3 ของ ปีที่ 2 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

#### โครงการที่ 12 โครงการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าปัจจุบัน

**วัตถุประสงค์:** เพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้าปัจจุบันของ อ.อ.ป. นำมาสู่ระบุจุดเด่นของสินค้าและบริหาร รวมทั้งแก้ไขข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์และบริการที่มี

**รายละเอียด:** จัดทำแบบประเมินความพึงพอใจด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการในกลุ่มลูกค้า อ.อ.ป. ด้วยการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อหาจุดเด่นของสินค้า อ.อ.ป. ปัจจุบันและจุดด้อยของสินค้า มาแก้ไขปรับปรุง จนกระทั่งลูกค้าปัจจุบันมีความพึงพอใจมากที่สุด

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับปฏิบัติการของสำนักธุรกิจและการตลาด

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักธุรกิจและการตลาด

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

#### โครงการที่ 13 โครงการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

**วัตถุประสงค์:** เพื่อสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไม้ นำมาสู่การขยายฐานตลาดอุตสาหกรรมไม้ให้กว้างขึ้น

**รายละเอียด:** สร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไม้ โดยการเพิ่มการเน้นขายไม้ท่อนที่ได้คุณภาพให้กับเอกชน เพื่อให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในสินค้าของ อ.อ.ป. และกระชับความสัมพันธ์ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไม้ ด้วยรูปแบบการดำเนินงานแบบพันธมิตร (Partnership)

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารของสำนักธุรกิจและการตลาด

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** พนักงานระดับบริหารของสำนักธุรกิจและการตลาด

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 – ปีที่ 5 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

#### โครงการที่ 14 โครงการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

**วัตถุประสงค์:** เพื่อพัฒนาวัตถุดิบและออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงต่อความต้องการใช้ไม้แปรรูปของตลาดทั้งในและนอกประเทศ



**รายละเอียด:** นำผลการวิจัยที่ได้จากการกิจกรรมสำรวจความต้องการของลูกค้าเป้าหมายและผลการประเมินความพึงพอใจด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการของ อ.อ.ป. มาพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของตลาด

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับปฏิบัติการของสำนักธุรกิจและการตลาด

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักธุรกิจและการตลาด

**ระยะเวลา:** ไตรมาสที่ 3 ของปีที่ 1 – ปีที่ 5 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการจัดการทางการเงินเพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง**

**กลยุทธ์ที่ 1 จัดหาเงินสดเพื่อเสริมสภาพคล่องด้วยการบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ และ สอดคล้องกับความต้องการตลาด**

**โครงการที่ 15 โครงการจัดทำระบบวิเคราะห์สภาพคล่องขององค์กร**

**วัตถุประสงค์:** เพื่อให้มีการบริหารจัดการด้านสภาพคล่องที่ครบวงจร

**รายละเอียด:** จัดตั้งระบบวิเคราะห์และรายงานสภาพคล่องขององค์กร นำไปสู่การมีข้อมูลที่เพียงพอต่อวิเคราะห์และตัดสินใจเกี่ยวกับด้านการเงินขององค์กรได้ อาทิ การบริหารเงินสดเพื่อการใช้จ่ายประจำวัน การบริหารกระแสเงินสดเพื่อการดำเนินงานล่วงหน้า การบริหารสภาพคล่องในภาวะวิกฤติ เป็นต้น

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารและปฏิบัติการในสำนักบัญชีและการเงิน และสำนักวิจัยและพัฒนาสารสนเทศ

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักบัญชีและการเงิน และสำนักวิจัยและพัฒนาสารสนเทศ

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 - ไตรมาสที่ 2 ของปีที่ 3 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**โครงการที่ 16 โครงการเสริมสภาพคล่ององค์กรด้วยการบริหารสินค้าคงคลัง**

**วัตถุประสงค์:** เพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง ด้วยแนวคิดการบริหารและการจัดการสภาพคล่องขององค์กรผ่านการบริหารการเงินหมุนเวียนโดยเฉพาะด้านสินค้าคงคลัง

**รายละเอียด:** นำแนวคิดการบริหารและการจัดการสภาพคล่องขององค์กรผ่านการบริหารการเงินหมุนเวียน โดยเฉพาะด้านสินค้าคงคลังมาปรับใช้กับการบริหารจัดการด้านการเงินขององค์กร อาทิ การกำหนดปริมาณของสินค้าคงคลังที่เหมาะสม ปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดปริมาณของสินค้าคงคลัง การคิดคำนวณต้นทุนของสินค้าคงคลัง การตรวจนับจำนวนสินค้าคงคลัง ตลอดจนการบริหารจัดการ คลังสินค้า (Warehouse Management) อย่างมีมาตรฐาน เป็นต้น

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารสำนักธุรกิจและการตลาด และสำนักบัญชีและการเงิน

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักธุรกิจและการตลาด และสำนักบัญชีและการเงิน

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 - ปีที่ 5 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**โครงการที่ 17 โครงการจ้างที่ปรึกษาด้านสารสนเทศ**

**วัตถุประสงค์:** เพื่อให้มีการริเริ่มจัดตั้งระบบบริหารสินค้าคงคลัง ระบบวิเคราะห์และรายงานสภาพคล่อง เป็นต้น

**รายละเอียด:** ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาด้านสารสนเทศในด้านระบบบริหารสินค้าคงคลัง ระบบวิเคราะห์และรายงานสภาพคล่อง เป็นต้น ให้ระบบเหมาะสมกับองค์กรและอยู่บนพื้นฐานแนวคิดการบริหารและการจัดการสภาพคล่องขององค์กรผ่านการบริหารการเงินหมุนเวียนโดยเฉพาะด้านสินค้าคงคลัง อาทิ การกำหนดปริมาณของสินค้าคงคลังที่เหมาะสม ปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดปริมาณของสินค้าคงคลัง การคิดคำนวณต้นทุนของสินค้าคงคลัง





การตรวจนับจำนวนสินค้าคงคลัง ตลอดจนการบริหารจัดการ คลังสินค้า (Warehouse Management) อย่างมีมาตรฐาน เป็นต้น

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารสำนักธุรกิจและการตลาด และสำนักบัญชีและการเงิน

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักธุรกิจและการตลาด และสำนักบัญชีและการเงิน

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**กลยุทธ์ที่ 2** เพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารการเงิน

**โครงการที่ 18:** โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการจัดการทางการเงิน

**วัตถุประสงค์:** เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความสามารถในการบริหารการเงิน

**รายละเอียด:** จัดกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการด้วยแนวคิด การบริหารและการจัดการด้านการเงินในสามมิติ ได้แก่ การบริหารจัดการสภาพคล่องเป็นมิติที่หนึ่ง การบริหารจัดการด้านการลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพและมูลค่าองค์กรเป็นมิติที่สอง และการบริหารจัดการด้านการระดมทุนหรือจัดหาทุนเป็นมิติที่สาม

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหารและปฏิบัติการสำนักบัญชีและการเงิน

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์และสำนักบัญชีและการเงิน

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**โครงการที่ 19:** โครงการจ้างที่ปรึกษาทางการเงิน

**วัตถุประสงค์:** เพื่อให้คำปรึกษาด้านการเงินให้ อ.อ.ป. มีระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ

**รายละเอียด:** จัดจ้างผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำด้านการเงินให้ อ.อ.ป. มีระบบบริหารสภาพคล่อง การบริหารจัดการด้านการลงทุน และการบริหารจัดการด้านการระดมทุนหรือจัดหาทุน อาทิ คำแนะนำในการจัดทำและส่วนประกอบของงบการเงิน หลักการบัญชีและมาตรฐานการบัญชีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อส่วนประกอบของงบการเงิน หลักการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญ และการอ่านรายงานผู้สอบบัญชี เป็นต้น

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับบริหาร

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักบัญชีและการเงิน

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**โครงการที่ 20:** โครงการเพิ่มสัดส่วนบุคลากรที่มีความสามารถทางการเงิน

**วัตถุประสงค์:** เพื่อเพิ่มสัดส่วนบุคลากรที่มีความสามารถทางการเงิน ความสามารถในการบริหารเงินทุนหมุนเวียนโดยเฉพาะด้านสินค้าคงคลัง เพื่อนำกระแสเงินสดเข้าสู่องค์กร

**รายละเอียด:** สรรหาบุคลากรที่มีความสามารถทางการเงิน ความสามารถในการบริหารเงินทุนหมุนเวียน โดยเฉพาะด้านสินค้าคงคลัง การบริหารจัดการด้านการระดมทุนหรือจัดหาทุน นำมาสู่ประสิทธิภาพการบริหารทางการเงินขององค์กร

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับปฏิบัติการของสำนักบัญชีและการเงิน

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักบัญชีและการเงินและสำนักทรัพยากรมนุษย์

**ระยะเวลา:** ปีที่ 2 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** ปรับโครงสร้างองค์กรสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และพนักงานมีความภูมิใจ

**กลยุทธ์ที่ 1** ปรับโครงสร้างองค์กรและระดับการบังคับบัญชาเพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร



## โครงการที่ 21: โครงการจัดทำแผนรับฟังความคิดเห็น พนักงานที่มีต่อการปรับโครงสร้างใหม่

**วัตถุประสงค์:** เพื่อสื่อสารและทำความเข้าใจในการปรับโครงสร้างใหม่เพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร

**รายละเอียด:** จัดทำโครงการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจแผนงานการปรับโครงสร้างองค์กรให้แก่พนักงานขององค์กรทั่วประเทศและทุกระดับ รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับรับฟังความคิดเห็น นำมาสู่การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานทุกระดับและทุกฝ่าย

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์

**ระยะเวลา:** ไตรมาสที่ 1 และ 2 ของปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

## โครงการที่ 22: โครงการปรับปรุงระดับการบังคับบัญชา

**วัตถุประสงค์:** เพื่อพัฒนาปรับปรุงระดับการบังคับบัญชาให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด

**รายละเอียด:** จัดทำโครงการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจแผนงานการลดระดับการบังคับบัญชาเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และมีความคล่องตัวในการบริหารงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็น ในทุกระดับ และทุกสำนัก

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานทุกระดับและทุกฝ่าย

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

## กลยุทธ์ที่ 2 ปรับอัตรากำลังและระบบการประเมินเพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร

### โครงการที่ 23: โครงการทบทวนและปรับปรุงอัตรากำลังในระดับเนื้องาน (Work Flow)

**วัตถุประสงค์:** เพื่อพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป.

**รายละเอียด:** ทบทวนและปรับปรุงเพื่อเตรียมพร้อมองค์กรตามยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ใหม่ ด้วยการเริ่มจากทบทวนและปรับปรุงอัตรากำลังในระดับเนื้องาน ( Work Flow) เพื่อให้โครงสร้างอัตรากำลังสามารถรองรับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้ โดยเฉพาะบทบาทในสายแปรรูป ธุรกิจการตลาด วิจัยและพัฒนาสารสนเทศ เป็นต้น

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานทุกระดับและทุกฝ่าย

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 ตามที่ได้ระบุในแผนปฏิบัติการ

### โครงการที่ 24: โครงการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Online)

**วัตถุประสงค์:** เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะสูง และส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

**รายละเอียด:** จัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้กรอบแนวคิดว่าหากมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง และการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปภายใต้กรอบการประเมินเดียวกัน และการตัดสินใจด้านบุคลากรเป็นไปอย่างถูกต้องและรวดเร็ว

**กลุ่มเป้าหมาย:** สำนักทรัพยากรมนุษย์และสำนักวิจัยและพัฒนาสารสนเทศ

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์และสำนักวิจัยและพัฒนาสารสนเทศ

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ



### กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนานักงานเพื่อเข้าสู่โครงการนำร่อง

#### โครงการที่ 25: โครงการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)

**วัตถุประสงค์:** เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะสูง และส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

**รายละเอียด:** เพื่อจัดตั้งและบริหารจัดการโครงการพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) อย่างมีระบบ เป็นขั้นเป็นตอน และต่อเนื่อง และสามารถรักษาคนดี คนเก่งที่มีศักยภาพให้อยู่ในองค์กรต่อไป ภายใต้กรอบแนวคิดว่าการคัดสรรพนักงานที่มีศักยภาพแล้วส่งเสริมเพิ่มเติมความรู้ให้เต็มศักยภาพพร้อมกับการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถจะทำให้องค์กรรักษา คนเก่งที่มีศักยภาพไว้กับองค์กรได้

**กลุ่มเป้าหมาย:** ผู้บริหารขององค์กร

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 – ปีที่ 5 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

#### โครงการที่ 26: โครงการฝึกอบรมพนักงานผู้มีศักยภาพสูง รองรับโครงการนำร่อง

**วัตถุประสงค์:** เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานที่มีศักยภาพสูงให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในโครงการนำร่องได้

**รายละเอียด:** ฝึกอบรมพนักงานผู้มีศักยภาพสูง รองรับโครงการนำร่อง เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ในด้านอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ ทั้งด้านการผลิต การตลาด การเงิน และการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มมูลค่าองค์กร โดยพัฒนาที่เน้นสายการผลิตและแปรรูปไม้ สายธุรกิจและการตลาด และการบริหารจัดการองค์กรให้มีสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในโครงการนำร่อง

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** ผู้อำนวยการโครงการนำร่องและสำนักทรัพยากรมนุษย์

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

### กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนานักงานให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร

#### โครงการที่ 27: โครงการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจเชิงธุรกิจ

**วัตถุประสงค์:** เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรสามารถนำแนวคิดเชิงธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าองค์กรสู่ความยั่งยืนมาบริหารองค์กรได้

**รายละเอียด:** จัดอบรมพัฒนาผู้บริหารที่มุ่งเน้นหลักสูตรการบริหารองค์กรเชิงธุรกิจ การสร้างมูลค่าองค์กรสู่ความยั่งยืน ด้วยหลักสูตรการเน้นบริหารจัดการองค์กรเชิงธุรกิจ การเพิ่มมูลค่าไม้ เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

**กลุ่มเป้าหมาย:** ผู้บริหารระดับสูง

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์

**ระยะเวลา:** ปีที่ 1 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

#### โครงการที่ 28: โครงการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร

**วัตถุประสงค์:** เพื่อยกระดับความสามารถด้วยการเพิ่มทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กร



**รายละเอียด:** จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่พนักงานในด้านการจัดการหลักคือ การปลูกสร้างสวนป่า และภารกิจ อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้ ด้วยหลักสูตร ทักษะด้านการบริหารการเงิน การบริหารการตลาด ผลิตภัณฑ์ และ บริการ ทักษะด้านการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร และทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน เป็นต้น

**กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมองค์กร

**ผู้รับผิดชอบโครงการ:** สำนักทรัพยากรมนุษย์

**ระยะเวลา:** ปีที่ 3-4 ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการ

#### 4.2 แนวทางการประเมินผล

การประเมินผลมักจะเป็นสิ่งที่ถูกกล่าวถึงเป็นครั้งสุดท้ายในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ แต่ไม่ใช่สิ่งที่ไม่สำคัญ ในทางกลับกันการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการรวบรวม ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลที่ได้จากการดำเนินงานตามแผนและผลที่คาดหวังของแผน เพื่อให้เกิดความ มั่นใจว่ากิจกรรม หรือการดำเนินการตามแผนเป็นไปอย่างราบรื่น และหากมีอุปสรรคหรือข้อจำกัดใดจะได้มีการ ดำเนินการแก้ไข ป้องกันต่อไป ในส่วนนี้จะระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และระบุเกณฑ์การวัดผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

จากการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร สามารถสรุปได้ว่ามีประเด็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จขององค์กร ได้ดังต่อไปนี้

#### ปัจจัยด้านการบริหารงานภายใน

- 1) **ปัจจัยด้านการสนับสนุนเชิงนโยบาย** ฝ่ายบริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนงานด้านการขับเคลื่อน องค์กร โดยมองว่าเป็นงานระดับบริหารในเชิงกลยุทธ์ ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจ หลักๆ ขององค์กร
- 2) **ปัจจัยด้านระบบการบริหารงาน** ควรมีความรวดเร็ว สายการบังคับบัญชาที่สั้น โดยผู้บริหารงานใน มิติต่างๆ ทั้งในด้านการผลิตและเพิ่มมูลค่าไม้ การปลูกและบำรุงสวนป่า สายงานสนับสนุน สามารถ ทำงานได้อย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงทั้งระดับผู้บริหารและกรรมการบริหาร
- 3) **ปัจจัยด้านงบประมาณ** เนื่องจากภายใต้แผนกลยุทธ์นี้ ขอบเขตของงานครอบคลุมงานหลากหลาย ด้านทั้งด้านการเพิ่มมูลค่าไม้ การจัดการกิจกรรม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และโครงการนำร่อง ดังนั้น จึง ต้องมีงบประมาณเพียงพอและมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ เนื่องจากงานดังกล่าวข้างต้น เป็นงานที่ต้องมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรกำหนดแนว ทางการหาแหล่งทุนและบริหารงบประมาณเพื่อการสนับสนุนโครงการต่างๆอย่างเพียงพอและ คล่องตัว
- 4) **ปัจจัยด้านจำนวนบุคลากร** หากบุคลากรขาดทักษะด้านการเพิ่มมูลค่าไม้ และด้านการบริหารจัดการ รวมถึงด้านการตลาด การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการเงิน จะส่งผลต่อการบริหารงานตามนโยบาย ดังนั้นจำเป็นต้องเพิ่มทักษะแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ ตามลักษณะของงานภายใต้โครงสร้างใหม่



### ปัจจัยด้านภายนอก

- 1) การให้ความร่วมมือขององค์กรเครือข่ายทางธุรกิจและการรับรองมาตรฐานสวนป่าเศรษฐกิจ คือ กลุ่มธุรกิจเครือข่ายเอกชน และองค์กรที่ให้การรับรองมาตรฐานสวนป่าเศรษฐกิจ การได้รับความร่วมมือจากองค์กรเครือข่ายทางธุรกิจดังกล่าวจะเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์
- 2) สถานการณ์ทางเศรษฐกิจระดับมหภาค ที่มีผลต่อความอ่อนไหวราคาผลิตภัณฑ์จากสวนป่า และส่งผลกระทบต่อความต้องการผลิตภัณฑ์ รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภค ตลอดจนสถานการณ์ทางการเมือง นโยบายของรัฐ

### การวัดผลสำเร็จแผนยุทธศาสตร์

ประกอบด้วย 2 ระดับ ได้แก่

- 1) ด้านผลผลิต (Outputs) หมายถึงการวัดผลผลิตจากสวนป่า โดยเฉพาะไม้ที่ได้รับการเพิ่มมูลค่าแล้ว หรือปริมาณไม้แปรรูปหรือผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มมูลค่า ผลิตได้ในแต่ละปี
- 2) ด้านผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ดังมีรายละเอียดดังนี้

#### ก. ด้านคุณภาพบุคลากร

เป็นการวัดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้านความรู้ ความเข้าใจ และการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของบุคลากร เช่นการเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้น และการให้ความร่วมมือ โดยในการประเมินนั้น ต้องมีการวัดจำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการอบรม/ดูงาน และมีการวัดการเปลี่ยนแปลงด้านการรับรู้ และความเข้าใจ เพื่อประเมินว่าผลของการอบรม/ดูงาน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายของแผนงานในมิติต่างๆ มากน้อยเพียงใด ผ่านการประเมินด้วยแบบทดสอบ ก่อน-หลังการอบรม/ดูงาน

- ทักษะด้านการผลิต ปลูกสวนป่า และเพิ่มมูลค่าไม้

เป้าหมาย: พนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการในสายที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การวิจัยด้านสวนป่า

โครงการ	ยุทธศาสตร์	วิธีการวัด	เกณฑ์การวัด
โครงการอบรมบุคลากร 2 โครงการ	1 และ 2	1. จำนวนบุคลากรที่เข้าอบรม 2. ทดสอบความรู้ ความเข้าใจก่อนและหลังการอบรม	1. ร้อยละ 90 ของบุคลากรในสายงานที่เกี่ยวข้อง 2. ผ่านเกณฑ์ทดสอบข้อสอบหลังการอบรม ร้อยละ 70 ของคะแนนสอบ
โครงการดูงานนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไม้	2	1. จำนวนผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มมูลค่าไม้ 2. รายงานผลการดูงาน	1. ร้อยละ 60 ของผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง 2. สามารถนำผลจากรายงานมาประยุกต์ใช้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม



- ทักษะด้านการบริหารจัดการ  
เป้าหมาย: พนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการในสายงานสนับสนุน

**ข. ด้านศึกษา สํารวจ พัฒนา และวิจัย**

โครงการ	ยุทธศาสตร์	วิธีการวัด	เกณฑ์การวัด
โครงการอบรม 4 โครงการ	3 (1 โครงการ) และ 4 (3 โครงการ)	1. จำนวนบุคลากรที่เข้าอบรม 2. ทดสอบความรู้ ความเข้าใจก่อนและหลังการอบรม 3. จำนวนพนักงานเข้าสู่โครงการนําร่อง 4. จัดทำแผนธุรกิจ	1. ร้อยละ 90 ของบุคลากรในสายงานที่เกี่ยวข้อง 2. ผ่านเกณฑ์ทดสอบข้อสอบหลังการอบรม ร้อยละ 70 ของคะแนนสอบ 3. ผ่านเกณฑ์ทดสอบและเข้าสู่โครงการนําร่อง 65 คน 4. ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนธุรกิจและผ่านการประเมินจากคณะผู้สอนภายนอก

เป็นการศึกษา สํารวจ พัฒนาและวิจัย เพื่อนํามาประยุกต์ด้านเทคโนโลยี งานวิจัยมาขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อาทิ การสำรวจและพัฒนาสวนป่าให้ได้มาตรฐานสากล การพัฒนาระบบบริหารคลังสินค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ระบบการวิเคราะห์สภาพคล่อง ซึ่งการดำเนินโครงการดังกล่าวจะนำไปสู่การลดต้นทุนการบริหารจัดการต่างๆ ในองค์กร และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ โดยในการประเมินนั้นจำเป็นต้องนํามาวิเคราะห์ระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาวิเคราะห์โครงการลงทุนต่าง ๆ ดังนั้นการวัดผลจึงต้องมีการวัดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมถึงการศึกษาถึงความเป็นไปได้ของโครงการบริหารต่างๆ ก่อนดำเนินการจัดทำโครงการ และสามารถจัดตั้งระบบในโครงการต่างๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม

โครงการ	ยุทธศาสตร์	วิธีการวัด	เกณฑ์การวัด
โครงการสำรวจพื้นที่สวนป่าเพื่อจัดชั้นคุณภาพพื้นที่	1	1. รายงานการสำรวจพื้นที่สวนป่า	1. สามารถประเภทและจัดชั้นสวนป่า
โครงการพัฒนาสวนป่าต้นแบบให้ได้มาตรฐานสากล	1	1. จำนวนสวนป่าต้นแบบที่ได้มาตรฐานสากล	1. มีสวนป่าที่ได้มาตรฐานสากลอย่างน้อยจำนวน 1 สวนป่า
โครงการเจรจาวิทยาคีกับกลุ่มประเทศยุโรปเพื่อทำข้อตกลงร่วมกัน	1	1. มีคณะทำงานเพื่อการเจรจาวิทยาคีกับกลุ่มประเทศยุโรปเพื่อจัดทำข้อตกลงเป็นหุ้นส่วนด้วยความสมัครใจในการบังคับใช้กฎหมายป่าไม้ ธรรมชาติบาล และการค้า	1. มีคณะทำงาน 1 คณะทำงาน 2. บรรลุข้อตกลงวิทยาคีกับกลุ่มประเทศยุโรปเพื่อจัดทำข้อตกลงเป็นหุ้นส่วนด้วยความสมัครใจในการบังคับใช้กฎหมายป่าไม้ ธรรมชาติบาล และการค้า



โครงการ	ยุทธศาสตร์	วิธีการวัด	เกณฑ์การวัด
โครงการจัดตั้งระบบติดตาม ควบคุม แหล่งที่มาของไม้ทั้งสายโซ่การผลิต	1	1. มีคณะทำงานจัดตั้งระบบติดตาม ควบคุม แหล่งที่มาของไม้ทั้งสายโซ่การผลิต 2. รายงานผลความคืบหน้าของโครงการ	1. มีคณะทำงาน 1 คณะทำงาน 2. รายงานผลความคืบหน้า ทุกไตรมาสแก่ผู้อำนวยการ อ.อ.ป. และได้รับการอนุมัติ สนับสนุนจากผู้บริหาร
โครงการพิจารณา รูปแบบการขนส่งและการกระจายสินค้าที่เหมาะสม	2	1. รายงานการศึกษารูปแบบการขนส่งและการกระจายสินค้า 2. รายงานการศึกษาความเป็นไปได้ระบบการขนส่งและการกระจายสินค้าที่เหมาะสมของ อ.อ.ป.	1. รายงานการศึกษารูปแบบการขนส่งและการกระจายสินค้าและการศึกษาความเป็นไปได้ต้องผ่านการประเมินโดยกรรมการภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญด้านระบบการขนส่งและกระจายสินค้า
โครงการบริหารจัดการคลังสินค้า	2	1. มีแผนการบริหารจัดการคลังสินค้าอย่างเป็นรูปธรรม	1. มีระดับสินค้าคงคลังที่เป็นไปตามเกณฑ์การบริหารจัดการคลังสินค้า เช่น ระบบผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in time) เป็นต้น
โครงการสำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	2	1. จัดทำแบบสำรวจเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของ อ.อ.ป.	1. สามารถระบุประเภทลูกค้าและความต้องการของลูกค้าเป้าหมายแต่ละกลุ่มได้
โครงการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าปัจจุบัน	2	1. จัดทำแบบประเมินความพึงพอใจในด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการของลูกค้าปัจจุบัน	1. ระบุจุดเด่นและจุดที่ต้องปรับปรุงของผลิตภัณฑ์และบริการได้
โครงการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	2	1. นำผลการวิจัยที่ได้จากโครงการสำรวจความต้องการของลูกค้าเป้าหมายและโครงการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าปัจจุบันมาออกแบบผลิตภัณฑ์	1. มีผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างน้อย 2 ผลิตภัณฑ์



โครงการ	ยุทธศาสตร์	วิธีการวัด	เกณฑ์การวัด
โครงการจัดทำระบบวิเคราะห์สภาพคล่องขององค์กร	3	1. มีระบบวิเคราะห์และรายงานสภาพคล่ององค์กร	1. ไม่มีปัญหาการขาดสภาพคล่อง เนื่องจากมีระบบวิเคราะห์และรายงานสภาพคล่องที่มีประสิทธิภาพ
โครงการเสริมสภาพคล่ององค์กรด้วยการบริหารสินค้าคงคลัง	3	1. มีระบบการบริหารเงินทุนหมุนเวียนที่เน้นเรื่องการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง	1. มีเงินทุนหมุนเวียน (Working Capital) ที่พอเพียง 2. มีการบริหารสภาพคล่องด้วยวงจรเงินสด (Cash Conversion Cycle)
โครงการจ้างที่ปรึกษาด้านสารสนเทศ และที่ปรึกษาด้านการเงิน	3 (2 โครงการ)	1. มีการจัดจ้างที่ปรึกษา	1. มีการจ้างที่ปรึกษาทั้ง 2 โครงการ ในด้านสารสนเทศและด้านการเงิน
โครงการเพิ่มสัดส่วนบุคลากรที่มีความสามารถทางการเงิน	3	1. สัดส่วนบุคลากรที่มีความสามารถทางการเงิน	1. บุคลากรในสำนักบัญชีและการเงินอย่างน้อย ร้อยละ 75 มีความสามารถทางการเงิน 2. ในทุกส่วนงานมีบุคลากรที่มีความสามารถทางการเงินอย่างน้อยส่วนงานละ 1 คน
โครงการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4	1. มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์	1. มีการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการสรรหาบรรจุ แต่งตั้ง และเลื่อนตำแหน่ง

### ค. ด้านการผลิต การตลาด และโครงการนำร่อง

เป็นการวัดและประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานองค์กรในด้านการผลิต การตลาดและโครงการนำร่อง เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ไม้ นำมาสู่การขยายตลาดอุตสาหกรรมไม้ให้กว้างขึ้น โครงการที่เกี่ยวข้องได้แก่ โครงการนำร่องแปรรูปไม้เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ โครงการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ โครงการบริหารและฝึกอบรมพนักงานผู้มีศักยภาพสูงรองรับโครงการนำร่อง โดยการประเมินในส่วนนี้เน้นไปที่การบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบธุรกิจที่ใช้การตัดสินใจที่รวดเร็ว มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ และการบริหารเชิงรุก จึงต้องมีการประเมินโครงการอย่างต่อเนื่องตลอดโครงการทั้งเชิงปริมาณได้แก่ การวัดจำนวนผู้ประกอบการเอกชนที่เข้ามาเป็นพันธมิตร การวัดประสิทธิภาพของพนักงานผู้มีศักยภาพสูง เป็นต้น





โครงการ	ยุทธศาสตร์	วิธีการวัด	เกณฑ์การวัด
โครงการนำร่องแปรรูปไม้เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดตั้งโครงการนำร่องเพื่อเพิ่มมูลค่าไม้</li> <li>2. จัดหาแหล่งทุนเพื่อการลงทุนในเครื่องจักรใหม่</li> <li>3. มีแผนกลยุทธ์การตลาดเชิงรุก</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปริมาณไม้แปรรูปอย่างน้อย 18,000 ลูกบาศก์เมตรต่อปี ในช่วง 5 ปีแรกที่เริ่มมีโครงการนำร่อง</li> <li>2. สามารถหาแหล่งเงินทุนเพื่อการลงทุนในโครงการนำร่องได้</li> <li>3. มีฐานลูกค้า และรายได้เพิ่มขึ้นตามแผนโครงการนำร่อง</li> </ol>
โครงการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีคณะกรรมการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ</li> <li>2. มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายพันธมิตร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นสมาชิกเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไม้แปรรูปอย่างน้อย 5 เครือข่าย เช่น เครือข่ายธุรกิจค้าไม้แปรรูปและเฟอร์นิเจอร์ไม้ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า สมาคมธุรกิจไม้ เป็นต้น</li> <li>2. มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายเช่น มหกรรมผลิตภัณฑ์ไม้จากสวนป่า ร่วมกับเครือข่าย อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง</li> </ol>
โครงการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีระบบการคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Employees) เชื่อมโยงความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ</li> <li>2. มีระบบประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม แก่พนักงานศักยภาพสูง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คู่มือการคัดเลือกพนักงาน ศักยภาพสูง และฐานข้อมูลความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ</li> <li>2. แบบการประเมินที่ระบุเกณฑ์และวิธีการประเมินที่ชัดเจน สะท้อนถึงศักยภาพพนักงาน พร้อมมีการกำหนดค่าตอบแทนตามศักยภาพ</li> </ol>



### ง. ด้านโครงสร้างองค์กร

การวัดและการประเมินด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์นั้น ประกอบไปด้วยโครงการจัดทำแผนรับฟังความคิดเห็นพนักงานที่มีต่อการปรับโครงสร้างใหม่ โครงการปรับปรุงระดับการบังคับบัญชา โครงการทบทวนและปรับปรุงอัตรากำลังในระดับเนื้องาน (Work Flow) โดยในการประเมินนั้นจะต้องมีการวัดผลการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อโครงสร้างใหม่ อัตรากำลัง และระดับการบังคับบัญชาด้วยรูปแบบการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อนำข้อคิดเห็นของพนักงานมาวิเคราะห์และปรับโครงสร้าง ระดับการบังคับบัญชาที่มาจากความร่วมมือของพนักงานในองค์กรอย่างแท้จริง

โครงการ	ยุทธศาสตร์	วิธีการวัด	เกณฑ์การวัด
โครงการจัดทำแผนรับฟังความคิดเห็นพนักงานที่มีต่อการปรับโครงสร้างใหม่	4	1. จัดกิจกรรมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทั่วทั้งองค์กรต่อการปรับโครงสร้างองค์กร 2. จัดทำรายงานผลการรับฟังความคิดเห็น	1. มีแผนการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจด้านการปรับโครงสร้างองค์กรแก่พนักงาน 2. พนักงานอย่างน้อย ร้อยละ 80 ต้องเข้าร่วมกิจกรรมรับฟังความคิดเห็น 3. ในรายงานผลการรับฟังความคิดเห็นมีการวิเคราะห์ผลจากการรับฟังความคิดเห็น พร้อมผลสรุปเชิงนโยบาย
โครงการปรับปรุงระดับการบังคับบัญชา	4	1. จัดกิจกรรมสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการปรับลดระดับการบังคับบัญชา 2. ระดับการบังคับบัญชาที่กระชับ	1. มีการจัดกิจกรรมสื่อสารเพื่อสร้างความความเข้าใจอย่างน้อย 2 ครั้ง 2. มีระดับการบังคับบัญชาที่กระชับและมีการประกาศใช้ภายในระยะเวลา 1 ปี
โครงการทบทวนและปรับปรุงอัตรากำลังในระดับเนื้องาน	4	1. มีคณะกรรมการจัดทำกระบวนการทบทวนและปรับปรุงอัตรากำลังในระดับเนื้องาน 2. มีกิจกรรมสานเสวนาระหว่างผู้บริหารและผู้ที่บังคับบัญชาเพื่อทำความคิดเห็นร่วมกันเกี่ยวกับอัตรากำลังและภาระกรรม	1. มีแผนทบทวนและปรับปรุงอัตรากำลังในระดับเนื้องาน 2. บุคลากรในองค์กรอย่างน้อย ร้อยละ 85 แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกันในเรื่องอัตรากำลังและภาระกรรม ผ่านแบบสอบถามเชิงคุณภาพและปริมาณ







แผนภาพที่ 6.11 ภาพรวมยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการสนับสนุน

