

แผนกลยุทธ์ของโรงไฟฟ้ากลุ่มบริษัทโกลว์ เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

แผนกลยุทธ์ของโรงไฟฟ้ากลุ่มบริษัทโกลว์ เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ.2556



.....  
ฐนิยะ เทียงสุรินทร์

ผู้วิจัย

.....  
พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
เกียรติชัย กาฬสินธุ์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อ. พาสน์ ทิมทรัพย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการศึกษาตลอดจนตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการนิคมอุตสาหกรรมท่าเรือแหลมฉบังทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางทฤษฎี และถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ จนทำให้ผู้เขียนมีความรู้และความเข้าใจด้านธุรกิจ และทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างลุล่วงด้วยดีและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์

อนึ่งผู้เขียนมีความสำนึกในพระคุณของคณาจารย์ทุกท่าน ที่เคยอบรมสั่งสอนวิทยาการต่างๆ ให้กับผู้เขียน และขอสำนึกในพระคุณของ บิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อน ๆ ทุกคนใน MS รุ่น 15A ที่ได้ให้การสนับสนุนและกำลังใจแก่ผู้เขียน จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

ฐนิยะ เทียงสุรินทร์

แผนกลยุทธ์ของโรงไฟฟ้ากลุ่มบริษัท โกลว์ เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน  
STRATEGY OF THE GLOW GROUP'S POWER PLANTS TO COPE WITH THE AEC

ฐนิยะ เทียงสุรินทร์ 5550054

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ฐนิฤทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., เกียรติชัย กาพลินธุ์,  
Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของ บริษัท โกลว์ พลังงาน จำกัด (มหาชน) เมื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ซึ่งประเทศสมาชิก AEC สามารถขยายการลงทุนด้านธุรกิจพลังงานมายังประเทศไทย อันจะส่งผลให้ บริษัท โกลว์ พลังงาน จำกัด (มหาชน) มีคู่แข่งในธุรกิจเพิ่มมากขึ้น

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้กลยุทธ์ด้านการเติบโต (Growth Strategy) ในลักษณะ Intensive Growth ด้านการเจาะตลาดและการพัฒนาตลาดเพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นและสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมรายใหม่ทั้งภายในประเทศและภูมิภาคอาเซียนด้วยการขยายฐานการผลิตไปยังพื้นที่ซึ่งมีศักยภาพและความต้องการพลังงาน และกลยุทธ์ Cost Leadership เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรด้วยการมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ขยายธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และพยายามลดต้นทุนให้มากที่สุด

คำสำคัญ : แผนกลยุทธ์ / Strategy / โรงไฟฟ้า / ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน / AEC

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 บทนำ	1
1.2 ประวัติบริษัท	2
1.3 ที่มาของปัญหา	3
1.4 เป้าหมายการแก้ปัญหา	4
<b>บทที่ 2</b> <b>การวิเคราะห์ปัญหา</b>	<b>5</b>
2.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ PEST	5
2.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ FIVE FORCES MODEL	8
2.3 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ SWOT	10
2.4 สรุปปัญหา	14
<b>บทที่ 3</b> <b>ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น</b>	<b>15</b>
3.1 การคิดเชิงระบบ	15
3.2 แผนภาพวงจรเหตุและผล	16
<b>บทที่ 4</b> <b>การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ</b>	<b>18</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	18
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	19
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	21
<b>บทที่ 5</b> <b>การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</b>	<b>26</b>
5.1 แผนที่กลยุทธ์	27
5.2 Balance Scorecard	28

## สารบัญ (ต่อ)

บรรณานุกรม

31

ประวัติผู้วิจัย

32



## สารบัญตาราง

ตาราง

หน้า

5.1 แสดง Balance Scorecard ของกลุ่มบริษัท โกล်

28



## สารบัญรูปร่างภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงโครงสร้างองค์กรและการถือหุ้นของกลุ่มบริษัทในปัจจุบัน ณ 31 ธันวาคม 2555	3
2.1	แสดงอัตราการบริโภคกระแสไฟฟ้าต่อหัวรวมของประเทศในกลุ่ม AEC ปี 2550-2554	6
2.2	แสดงอัตราการบริโภคกระแสไฟฟ้าต่อหัวของประเทศในกลุ่ม AEC ปี 2554	7
2.3	แสดงโมเดล Five Forces Analysis	9
3.1	แสดงการแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal Loop Diagram	16
4.1	แสดงกลยุทธ์ด้านการเติบโต Ansoff Matrix	19
4.2	แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจ Porter's Generic Strategy	20
5.1	แสดงแผนที่กลยุทธ์ของกลุ่มบริษัท โกลว์	27



## บทที่ 1

### บทนำ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของ บริษัท โกลว์ พลังงาน จำกัด (มหาชน) เมื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ซึ่งประเทศสมาชิก AEC สามารถขยายการลงทุนด้านธุรกิจพลังงานมายังประเทศไทย อันจะส่งผลให้ บริษัท โกลว์ พลังงาน จำกัด (มหาชน) มีคู่แข่งในธุรกิจเพิ่มมากขึ้น โดยมีรายละเอียดจากการศึกษาดังนี้

#### 1.1 บทนำ

องค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยองค์กรจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร เนื่องจากการแข่งขันในปัจจุบันทวีความรุนแรงมากขึ้น จำนวนคู่แข่งในตลาดเพิ่มขึ้น อีกทั้งต้นทุนในการให้บริการแก่ลูกค้าก็เพิ่มสูงขึ้นทุกปี ทั้งจากค่าแรงและค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ดังนั้นการบริหารต้นทุนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องตระหนักและดำเนินการจัดการอย่างเหมาะสม

บริษัท โกลว์ พลังงาน จำกัด (มหาชน) ประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า ไอ้ น้ำ และน้ำเพื่ออุตสาหกรรม มีกลุ่มลูกค้าคือบริษัทภายในบริเวณเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก และจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้กับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ในปัจจุบันพบว่าผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลัก คือ บริษัท ปตท. ได้มีการขยับตัวเองมาเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายกระแสไฟฟ้า ซึ่งมีต้นทุนด้านการผลิตที่ต่ำกว่า ประกอบกับการเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ประเทศที่เป็นสมาชิก AEC เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย สามารถขยายการลงทุนด้านธุรกิจพลังงานมายังประเทศไทย อันจะส่งผลให้ บริษัท โกลว์ พลังงาน จำกัด (มหาชน) มีคู่แข่งในธุรกิจเพิ่มมากขึ้น

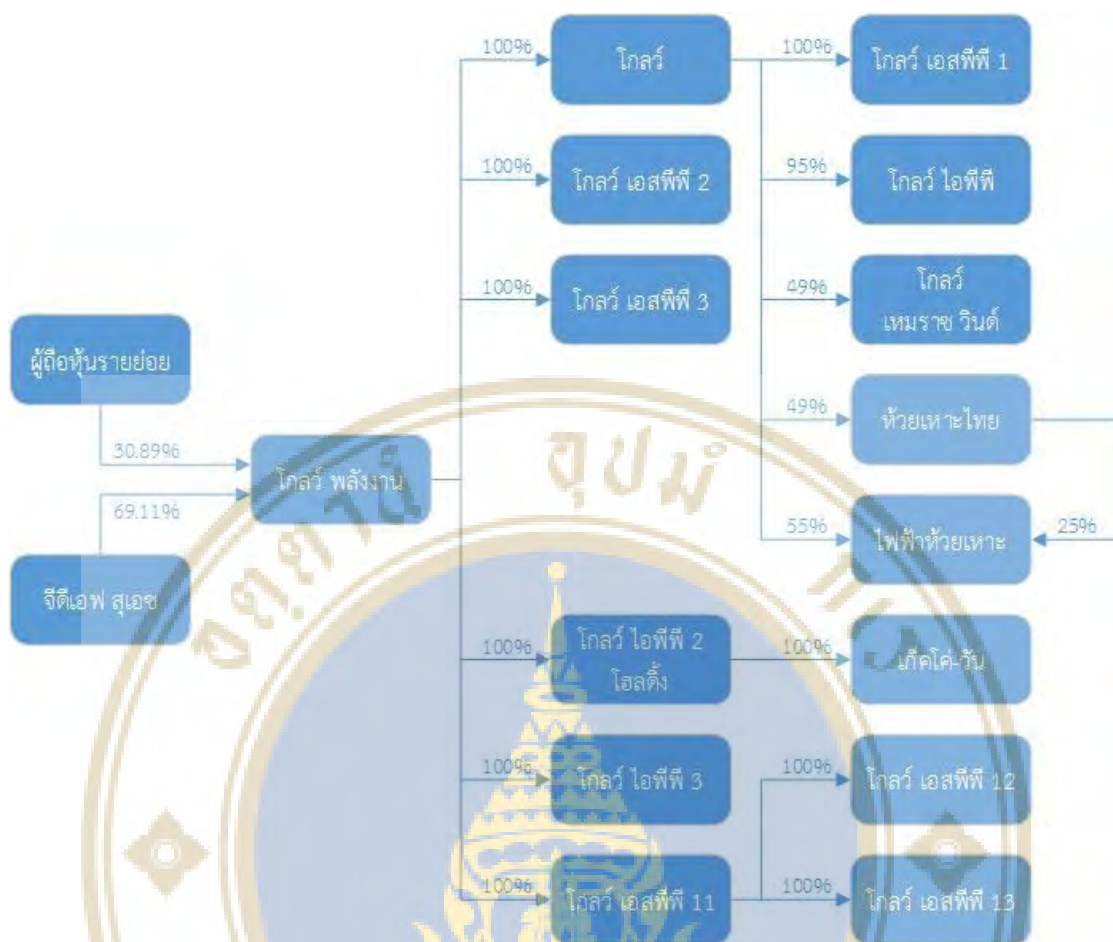
ดังนั้น เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น เพื่อสร้างรายได้และควบคุมต้นทุนในการให้บริการควบคู่ไปด้วย องค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่เหมาะสมต่อไป

## 1.2 ประวัติบริษัท

บริษัท โกลว์ พลังงาน จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจในด้านพลังงาน โดยมีธุรกิจหลัก คือ การผลิตและจำหน่ายกระแสไฟฟ้า ใอน้ำ น้ำเพื่อการอุตสาหกรรม และน้ำเย็น ภายใต้ธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่ (Independent Power Producer – IPP) และผู้ประกอบการโรงผลิตไฟฟ้าและใอน้ำร่วมกัน (Cogeneration Business) มีกำลังการผลิตไฟฟ้ารวม 3,187.55 เมกะวัตต์ ใอน้ำ 1,206 ตันต่อชั่วโมง น้ำเพื่อการอุตสาหกรรม 5,482 ลูกบาศก์เมตรต่อชั่วโมง และน้ำเย็น 3,400 ตันความเย็น โดยบริษัท โกลว์ พลังงาน จำกัด (มหาชน) หรือ โกลว์ ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีกลุ่ม จีดีเอฟ สุเอช เอ็นเนอจี เอเชีย เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่จำนวน 69.11% (ณ เดือน ธันวาคม 2555) กลุ่มจีดีเอฟ สุเอช เอ็นเนอจี เอเชียเป็นผู้ผลิตและให้บริการด้านพลังงานระดับโลก มีกำลังการผลิตติดตั้งรวม 10.4 กิกะวัตต์ทั่วทั้งภูมิภาค

ธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่ จำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ภายใต้ระเบียบการรับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่ของประเทศไทย (IPP) และรัฐวิสาหกิจไฟฟ้าลาว โดยธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่ ประกอบด้วย โรงไฟฟ้าพลังความร้อนร่วมที่ใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นเชื้อเพลิง ขนาด 713 เมกะวัตต์ ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมเหมราชชลบุรี จังหวัดชลบุรี โรงไฟฟ้าแก๊สโค-วัน ขนาด 660 เมกะวัตต์ ใช้ถ่านหินบิทูมินัสคุณภาพดีเป็นเชื้อเพลิง ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง และการขยายธุรกิจนอกประเทศ ไทยเป็นครั้งแรกใน โรงไฟฟ้าพลังน้ำห้วยเหาะ ขนาด 152 เมกะวัตต์ ตั้งอยู่ทางตอนใต้ของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

สำหรับธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าและใอน้ำร่วมกัน ประกอบด้วยหน่วยผลิตไฟฟ้าและใอน้ำ จำนวนมากกว่า 20 หน่วย จำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้กับ กฟผ. ภายใต้ระเบียบ การรับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตไฟฟ้รายเล็ก (Small Power Producer – SPP) และจำหน่ายกระแสไฟฟ้า ใอน้ำ น้ำเพื่อการอุตสาหกรรม และน้ำเย็นให้กับกลุ่มผู้ประกอบการอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด และนิคมอุตสาหกรรมใกล้เคียง ต่อมาเมื่อบริษัทได้เข้าไปถือหุ้น โรงไฟฟ้าโกลว์ เอสพีพี 11 (เดิมชื่อ โรงไฟฟ้าไทย เนชั่นแนล พาวเวอร์) ในปี 2554 จึงรวมถึงกลุ่มลูกค้าในเขตประกอบการอุตสาหกรรมสยามอีสเทิร์นอินดัสเตรียลพาร์ค อ.ปลวกแดง จังหวัดระยอง ด้วย ธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าและใอน้ำร่วมกันนี้ มีกำลังการผลิตไฟฟ้า รวม 1,661 เมกะวัตต์ ใอน้ำ 1,206 ตันต่อชั่วโมง น้ำสะอาด และน้ำปราศจากแร่ธาตุ 5,482 ลูกบาศก์เมตรต่อชั่วโมง และน้ำเย็น 3,400 ตันความเย็น



ภาพที่ 1.1: แสดง โครงสร้างองค์กรและการถือหุ้นของกลุ่มบริษัทในปัจจุบัน ณ 31 ธ.ค. 55  
ที่มา: รายงานประจำปี 2555 บริษัท โกลว์ พลังงาน จำกัด (มหาชน)

### 1.3 ที่มาของปัญหา

การเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) เพื่อให้อาเซียนมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือ และเงินทุนที่เสรีขึ้น โดยเป้าหมายการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของอาเซียนส่งผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันของกลุ่มบริษัท โกลว์ เนื่องจากการเคลื่อนย้ายเสรีทั้งด้านทุน แรงงาน สินค้า และบริการ ทำให้ประเทศที่เป็นสมาชิก AEC เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย สามารถขยายการลงทุนด้านธุรกิจพลังงานมายังประเทศไทย อันจะส่งผลให้กลุ่มบริษัท โกลว์ มีคู่แข่งในธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลัก คือ บมจ. ปตท. ได้มีการขยับตัวเองมาเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยการถือหุ้นของบริษัทคู่แข่ง และยังถือหุ้นของบริษัทลูกค้าอุตสาหกรรมบางรายอีกด้วย

#### 1.4 เป้าหมายการแก้ปัญหา

เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานของโรงไฟฟ้ากลุ่มบริษัท โกลว์ เพื่อรองรับการเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่กำลังจะเกิดขึ้นในปี 2558 รวมถึงวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม การวิเคราะห์สถานการณ์เศรษฐกิจโดยรวม แนวโน้มอุตสาหกรรม ภัยคุกคาม และโอกาสในอนาคต ตลอดจนปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร มีผลต่อวางแผนกลยุทธ์องค์กร อันจะนำไปสู่การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ



## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

การเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่กำลังจะเกิดขึ้นในปี 2558 เพื่อให้อาเซียนมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือ และเงินทุนที่เสรีขึ้นนั้น ส่งผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันของกลุ่มบริษัท โกลว์ ในหลายด้าน โดยสามารถใช้ทฤษฎีมาช่วยวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาได้ ดังนี้

#### 2.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ PEST (Francis J. Aguilar, 1967)

ในการวิเคราะห์ปัญหา ผู้ศึกษาได้เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน โดยใช้ PEST Analysis ซึ่งเป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญในการวิเคราะห์แผนงานองค์กรในภาพรวม องค์กรธุรกิจหลายองค์กรประยุกต์ใช้ PEST เพื่อวิเคราะห์ภาพรวมในอนาคตของธุรกิจและแนวโน้มด้านการตลาด ตลอดจนปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ 4 ปัจจัยสำคัญเพื่อการตัดสินใจ คือ

1. P – Political การเมือง
2. E – Economic เศรษฐกิจ
3. S – Sociological สังคม
4. T – Technical เทคโนโลยี

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท โกลว์ มีดังนี้

#### 1. ด้านการเมือง

รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการลงทุนและการใช้จ่ายเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจในช่วงแผนบริหารราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2555-2558) ซึ่งส่งผลต่อธุรกิจผลิตและจำหน่ายกระแสไฟฟ้า ดังนี้

- สร้างความมั่นคงทางพลังงาน โดยแสวงหาและพัฒนาแหล่งพลังงานและระบบไฟฟ้าจากทั้งในและต่างประเทศ

- กำกับดูแลราคาพลังงานให้มีราคาที่เหมาะสม เป็นธรรม และมุ่งสู่การสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง
- ปรับบทบาทกองทุนน้ำมันให้เป็นกองทุนสำหรับการรักษาเสถียรภาพราคา ส่วนการชดเชยราคาน้ำมันจะดำเนินการอุดหนุนเฉพาะกลุ่ม
- ส่งเสริมการผลิตและการใช้พลังงานทดแทน ตลอดจนการวิจัยและพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก

แต่กระนั้น ตามแผนพัฒนาไฟฟ้าระยะยาวภายในปี 2573 ความต้องการใช้ไฟฟ้าของประเทศไทยจะเพิ่มขึ้นอีก 40,000 เมกะวัตต์ จากปัจจุบันประมาณ 32,000 เมกะวัตต์ เป็นประมาณ 70,000 เมกะวัตต์ ซึ่งไม่สามารถพึ่งพาพลังงานทดแทนเป็นหลักได้ จึงต้องกระจายเชื้อเพลิงนอกเหนือจากก๊าซธรรมชาติ

## 2. ด้านเศรษฐกิจ

การเกิดขึ้นของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 จะเป็นตัวกระตุ้นให้เศรษฐกิจในภูมิภาคขยายตัวอย่างรวดเร็ว อัตราการใช้กระแสไฟฟ้าต่อหัวของประเทศในกลุ่ม AEC จะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างมากท่ามกลางการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจ การลงทุน และการค้า จากข้อมูลของธนาคารพัฒนาแห่งเอเชียได้ระบุว่า ในปี 2550 อัตราการใช้กระแสไฟฟ้าต่อหัวโดยรวมอยู่ที่ 24,399.92 กิโลวัตต์ชั่วโมง หรือคิดเฉลี่ยแต่ละประเทศอยู่ที่ 2,711.10 กิโลวัตต์ชั่วโมง ลดลงเล็กน้อยในปี 2551 แล้วขยับเพิ่มขึ้นในปี 2552 - 2554 โดยในปี 2554 โดยอัตราการใช้กระแสไฟฟ้าต่อหัวโดยรวมอยู่ที่ 26,645.60 กิโลวัตต์ชั่วโมง หรือคิดเฉลี่ยแต่ละประเทศอยู่ที่ 2,960.62 กิโลวัตต์ชั่วโมง ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1: แสดงอัตราการใช้กระแสไฟฟ้าต่อหัวรวมของประเทศในกลุ่ม AEC ปี 2550 - 2554

ที่มา: ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย

ในปี 2554 ประเทศที่มีอัตราการใช้กระแสไฟฟ้าต่อหัวสูงสุด 5 ประเทศ ได้แก่ ประเทศบรูไน ประเทศสิงคโปร์ ประเทศมาเลเซีย ประเทศไทย และประเทศเวียดนาม ประเทศบรูไนเป็นประเทศที่มีอัตราการใช้กระแสไฟฟ้าต่อหัวสูงสุด โดยมีระดับการใช้กระแสไฟฟ้าอยู่ที่ 8,854.32 กิโลวัตต์ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 33.23 ของการใช้กระแสไฟฟ้าของกลุ่ม AEC ประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่มีอัตราการใช้กระแสไฟฟ้าต่อหัวสูงในลำดับรองลงมา โดยมีระดับการใช้กระแสไฟฟ้าอยู่ที่ 8,347.80 กิโลวัตต์ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 31.33 ของการใช้กระแสไฟฟ้าของกลุ่ม AEC ประเทศมาเลเซียเป็นประเทศที่มีอัตราการใช้กระแสไฟฟ้าต่อหัวสูงในลำดับที่ 3 โดยมีระดับการใช้กระแสไฟฟ้าอยู่ที่ 4,405.03 กิโลวัตต์ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 16.53 ของการใช้กระแสไฟฟ้าของกลุ่ม AEC ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีอัตราการใช้กระแสไฟฟ้าต่อหัวสูงในลำดับที่ 4 โดยมีระดับการใช้กระแสไฟฟ้าอยู่ที่ 2,307.05 กิโลวัตต์ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 8.66 ของการใช้กระแสไฟฟ้าของกลุ่ม AEC และประเทศเวียดนามเป็นประเทศที่มีอัตราการใช้กระแสไฟฟ้าต่อหัวสูงในลำดับที่ 5 โดยมีระดับการใช้กระแสไฟฟ้าอยู่ที่ 1,108.51 กิโลวัตต์ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 4.16 ของการใช้กระแสไฟฟ้าของกลุ่ม AEC ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2: แสดงอัตราการบริโภคกระแสไฟฟ้าต่อหัวของแต่ละประเทศในกลุ่ม AEC ปี 2554  
ที่มา: ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย

### 3. ด้านสังคม

ประชากรในประเทศไทยมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทุกปี บวกกับตัวชี้วัดทางการศึกษาด้านสุขภาพ และรายได้ประชาชาติต่างมีผลเพิ่มขึ้นจากการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยและกิจกรรมทางเศรษฐกิจของ AEC ส่งผลให้ความต้องการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม (ปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์) ก็เพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

#### 4. ด้านเทคโนโลยี

ระดับเทคโนโลยีด้านพลังงานของประเทศไทยยังไม่สูงมากนัก จึงยังมีโอกาสในการนำเทคโนโลยีแบบอื่นเข้ามาใช้ เช่น พลังงานนิวเคลียร์ พลังงานลม รวมถึงพลังงานใต้พิภพ

สรุป จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลกระทบต่อกลุ่มบริษัท โกลว์ ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี ถึงแม้ว่านโยบายส่งเสริมการลงทุนของรัฐบาลและการขยายตัวทางเศรษฐกิจจะทำให้ความต้องการใช้ไฟฟ้าภายในประเทศเพิ่มขึ้น และการส่งเสริมให้ใช้พลังงานทดแทนจะยังไม่สามารถชดเชยความต้องการใช้ไฟฟ้าภายในประเทศได้ในอนาคตอันใกล้ จำเป็นต้องก่อสร้างโรงไฟฟ้าใหม่ขึ้นมาอย่างแน่นอน ซึ่งนับเป็นโอกาสสำหรับกลุ่มบริษัท โกลว์ แต่การเกิดขึ้นของ AEC กลับกลายเป็นดาบสองคม ที่เปิดทางให้บริษัทและนักลงทุนต่างชาติสามารถเข้ามาลงทุนในประเทศไทยได้สะดวกยิ่งขึ้น และทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายของแรงงาน ซึ่งอาจกระทบต่อต้นทุนการผลิตในอนาคต

#### 2.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ Five Force (Michael E. Porter, 1980)

ในการวิเคราะห์ปัญหา ผู้ศึกษาได้เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน โดยใช้ Five Force Analysis ของ Michael Porter ซึ่งเป็น โมเดลที่นิยมในการวิเคราะห์ตลาด เพื่อให้รู้ถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่บริษัททำอยู่ กับสิ่งรอบข้างที่มีผลต่อธุรกิจของบริษัท การวิเคราะห์โดยใช้ Five Force Analysis จะพิจารณาแรงที่มากกระทำทั้ง 5 ด้าน คือ

1. สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry between established firms)
2. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers)
3. อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining power of suppliers)
4. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Risk of entry by potential competitors)
5. การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute products)

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของการทำธุรกิจ จะทำให้บริษัทรู้ถึงสภาวะที่ธุรกิจดำรงอยู่ เพื่อที่จะทำให้บริษัทสามารถปกป้องตนเองให้พ้นจากสิ่งรอบข้างที่มีผลกระทบต่อการทำธุรกิจของบริษัทได้





ภาพที่ 2.3: แสดงโมเดล Five Force Analysis

ที่มา: <http://www.mindtools.com/>

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท โกลว์ มีดังนี้

1. สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry between established firms)

คู่แข่งสำคัญรายสำคัญ ได้แก่ บริษัทในเครือ กฟผ. และ ปตท. โดยมีลักษณะการแข่งขันเป็นแบบการขายส่งเพื่อจำหน่ายต่อในกิจการไฟฟ้าของประเทศ โดยมีลูกค้ารายใหญ่ คือ กฟผ. ซึ่งการเติบโตของอุตสาหกรรมจะเติบโตใกล้เคียงกับอัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ ดังนั้นอุตสาหกรรมจึงมีโอกาสขยายตัวตามการขยายตัวของเศรษฐกิจ และกำไรของอุตสาหกรรมมาจากค่า FTE ที่กำหนดโดยลูกค้า

2. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers)

เนื่องจากสินค้าไม่มีความแตกต่างกัน ลูกค้าจะพิจารณาในเรื่องความเสถียรของการส่งกำลังไฟฟ้าซึ่งลูกค้ามีทั้งระดับประเทศ เช่น กฟผ. และระดับนิคมอุตสาหกรรมอีกจำนวนมาก โดยลูกค้ามีปริมาณการซื้อมาก แต่มีต้นทุนในการสับเปลี่ยนการรับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตปานกลาง (switching cost) มีการผันตัวจากผู้ซื้อไปเป็นคู่แข่ง เช่น RATCH ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของ กฟผ.

### 3. อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining power of suppliers)

ผู้ผลิตไฟฟ้าส่วนใหญ่มีกำลังซื้อสูง ทำให้ Suppliers สามารถตั้งราคาขายวัตถุดิบได้สูง วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตไม่แตกต่างกันมากนักและมีการนำเข้าจากต่างประเทศ โดย Suppliers ภายในประเทศมีไม่มากและมี บมจ. ปตท. เป็นผู้ป้อนปัจจัยการผลิตหลัก ต้นทุนในการสับเปลี่ยนสูง โดยเฉพาะต้นทุนในการขนส่ง

### 4. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Risk of entry by potential competitors)

ผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาในธุรกิจได้ยาก เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ลงทุนสูงในการก่อสร้างโรงไฟฟ้า จำเป็นต้องมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อใช้ในการผลิต และต้องผลิตในปริมาณมากพอสมควรเพื่อการประหยัดเชิงปริมาณ นอกจากนี้กฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานการผลิตยังเข้มงวดมากขึ้น โดยเฉพาะเรื่องสิ่งแวดล้อม อีกทั้งผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลัก คือ บมจ. ปตท. เริ่มผันตัวไปเป็นผู้ผลิตด้วย ทำให้ผู้แข่งขันหน้าใหม่ยากที่จะเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบ

### 5. การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute products)

ตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย (PDP 2553 Rev. 3) ในอนาคตจะมีการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนมากขึ้น โดยถึงแม้ว่าจะมีต้นทุนในการสับเปลี่ยนสูง แต่ภาครัฐให้การสนับสนุน

สรุปปัญหาจากการวิเคราะห์โดยใช้ Five Force Analysis ของกลุ่มบริษัท โกลว์ ในด้านการผลิตและจำหน่ายกระแสไฟฟ้า พบว่าเป็นธุรกิจที่มีสภาพการณ์ของการแข่งขันอยู่ในระดับสูง โดยลูกค้า (กฟผ.) มีอำนาจต่อรองปานกลาง อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบสูง แต่การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ต่ำ เนื่องจากเข้าสู่ตลาดได้ยาก และด้านภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนอยู่ในระดับปานกลาง

## 2.3 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ SWOT (Albert S. Humphrey, 2005)

ในการวิเคราะห์ปัญหา ผู้ศึกษาได้เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยใช้ SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

1. Strengths – จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
2. Weaknesses – จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

3. Opportunities – โอกาสที่จะดำเนินการได้

4. Threats – อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท โกลว์ มีดังนี้

1. Strengths – จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

- 1) เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า และผู้ให้บริการด้านสาธารณูปโภคทางอุตสาหกรรมในภาคเอกชนรายใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศ
- 2) มีลูกค้าเป็นทั้ง กฟผ. และผู้ประกอบการอุตสาหกรรม จำหน่ายไฟฟ้าและไอน้ำในปริมาณสูง และประกอบกิจการโรงงานที่ผลิตทั้งไฟฟ้าและไอน้ำ
- 3) มีคณะกรรมการและคณะผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน
- 4) โรงงานผลิตและการประกอบการของบริษัทตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมฯ ทำให้บริษัทสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับลูกค้า ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำขนาดใหญ่ของประเทศ
- 5) ได้รับความยอมรับและไว้วางใจในฐานะผู้ผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าและไอน้ำ ที่ให้บริการอย่างมีคุณภาพแก่ลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าซึ่งเป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ผลการดำเนินงานดี มีความมั่นคงของรายได้และกระแสเงินสด
- 6) มีนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตั้งแต่เริ่มธุรกิจจนถึงปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง

## 2. Weaknesses – จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

1) ยังมีต้นทุนการผลิตค่อนข้างสูง เนื่องจากจำเป็นต้องใช้ระบบเทคโนโลยีขั้นสูง ต้องควบคุมต้นทุนการผลิตมากขึ้น ในส่วนค่าใช้จ่ายบริหารสามารถบริหารได้ดีแล้ว

2) เป็นธุรกิจที่ต้องให้ความสำคัญขอต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมค่อนข้างมาก และค่อนข้างอ่อนไหวกับคนในชุมชนบริเวณ โรงไฟฟ้า รวมทั้งความปลอดภัยของพนักงานและผู้รับเหมาด้วย จึงต้องเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ บริษัท รวมถึงประชาชาติด้วย

## 3. Opportunities – โอกาสที่จะดำเนินการได้

1) การเปิดเสรีด้านการค้าและการลงทุนของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 เป็นโอกาสในการขยายธุรกิจ在不同ประเทศ

2) จากการขยายตัวของเศรษฐกิจไทย ส่งผลให้ความต้องการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี

3) พลังงานเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของประชาชนและเป็นปัจจัยพื้นฐานการผลิตในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ดังนั้นจึงต้องมีการจัดหาพลังงานให้มีปริมาณที่เพียงพอ มีราคาที่เหมาะสมและมีคุณภาพที่ดี สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของประชาชน และสามารถตอบสนองความต้องการใช้ในกิจกรรมการผลิตได้อย่างเพียงพอ

4) ในประเทศไทยองค์กรหลักที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการนโยบายและแผนพลังงานของประเทศคือ สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน เพื่อให้ประเทศไทยมีพลังงานใช้อย่างพอเพียง มั่นคง ทัวถึง ในระดับราคาที่เหมาะสม มีการใช้และอนุรักษ์พลังงานอย่างรู้ค่า เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนและมีขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน โดยนโยบายทางด้านพลังงานของประเทศสามารถสรุปได้ดังนี้

- สร้างความมั่นคงทางด้านพลังงานด้วยการจัดหาพลังงานให้เพียงพอต่อการพัฒนาประเทศ เพื่อความอยู่ดีกินดีของประชาชน โดยเร่งรัดให้มีการลงทุนสำรวจและพัฒนาพลังงานทั้งจากในประเทศ เขตพื้นที่พัฒนาร่วมและจากประเทศเพื่อนบ้านให้เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมความร่วมมือด้านพลังงานกับต่างประเทศ

- ส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการพลังงานให้มีราคาพลังงานที่เหมาะสม เป็นธรรมและก่อให้เกิดการแข่งขันลงทุนในธุรกิจพลังงาน โดยมีมาตรฐาน คุณภาพการให้บริการและความปลอดภัยที่ดี

- พัฒนาและวิจัยพลังงานทดแทนทุกรูปแบบเพื่อเป็นทางเลือกแก่ประชาชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมทั้งศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมในการตัดสินใจพัฒนาพลังงานทางเลือกที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและพลังงานที่สอดคล้องกับท้องถิ่น

- ส่งเสริมการอนุรักษ์และประหยัดพลังงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในภาคการผลิต ภาคบริการและภาคประชาชน โดยมีมาตรการจูงใจที่เหมาะสม

- ส่งเสริมการพัฒนา ผลิต และใช้พลังงานควบคู่ไปกับการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมกลไกการพัฒนาพลังงานที่สะอาด รวมทั้งให้ความสำคัญกับการจัดการก๊าซเรือนกระจก เพื่อช่วยบรรเทาสภาวะโลกร้อน

#### 4. Threats – อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

1) นโยบายรัฐบาลเรื่องการปรับค่าแรงขั้นต่ำสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนในการดำเนินการสูงขึ้น

2) บริษัทผู้ป้อนปัจจัยการผลิตเข้ามาเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าด้วย

3) การผลิตและการใช้มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม กระบวนการนำเชื้อเพลิงพลังงานขึ้นมาใช้ การแปรรูปและการใช้พลังงานล้วนแต่ทำให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่นผลกระทบต่อพื้นที่ป่า สัตว์ป่า สังคมและชุมชน

4) ปัญหาที่เกิดจากการใช้พลังงานนั้น นอกจากจะทำให้เกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมแล้ว ยังอาจก่อให้เกิดปัญหาทางสังคมตามมาได้อีกด้วย เช่น กรณีการสร้างโรงไฟฟ้าหลายแห่งมักเกิดการต่อต้านจากชาวบ้านรอบโครงการที่ไม่เห็นด้วย ไม่ว่าจะในประเด็นความมั่นใจในผลกระทบจากเชื้อเพลิงที่ใช้ในการผลิตกระแสไฟฟ้า ประเด็นความขัดแย้งเรื่องที่ดินหรือประเด็นความไม่เชื่อถือ รายงานการวิเคราะห์ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหรือ EIA จนทำให้เกิดการชุมนุมประท้วงและสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

จากการวิเคราะห์ภายในองค์กรของกลุ่มบริษัท โกลว์ พบว่า จุดแข็ง คือ โรงไฟฟ้าของกลุ่มบริษัท โกลว์ ตั้งอยู่ในบริเวณเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรม มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และเป็นที่ยอมรับของลูกค้า แต่ก็มีจุดอ่อน ในเรื่องต้นทุนการผลิตที่ค่อนข้างสูง นโยบายการค้าเสรีและการเกิดขึ้นของ AEC ในปี 2558 นั้นเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรค

## 2.4 สรุปปัญหา

จากการวิเคราะห์ปัญหาทั้งสามด้าน พบว่าการเกิดขึ้นของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 นอกจากทำให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้ความต้องการใช้ไฟฟ้าภายในประเทศและภูมิภาคอาเซียนเพิ่มขึ้นแล้ว ยังเปิดทางให้บริษัทและนักลงทุนต่างชาติสามารถเข้ามาลงทุนเป็นการเพิ่มคู่แข่งและทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายของแรงงานซึ่งกระทบต่อต้นทุนการผลิตในอนาคต

การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่รุนแรงและการผันตัวมาเป็นผู้ผลิตของลูกค้าและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ยังเป็นการเพิ่มคู่แข่งในอุตสาหกรรม และผลักดันให้ราคาวัตถุดิบสูงขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้บริษัทสูญเสียอำนาจการต่อรองให้กับลูกค้าและผู้จำหน่ายวัตถุดิบอีกด้วย

กลุ่มบริษัท โกลว์ จึงประสบปัญหาสำคัญในเรื่อง Market Share เนื่องจากจำนวนของกลุ่มคู่แข่งที่เพิ่มขึ้น และเรื่อง Cost of Production ทั้งด้านแรงงานและวัตถุดิบที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้กำไรของบริษัทลดลง ปัญหาทั้งหมดส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและความสามารถในการลงทุนของบริษัท แม้ความต้องการพลังงานไฟฟ้าภายในประเทศและภูมิภาคอาเซียนจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ก็ไม่ได้เป็นการรับประกันความมั่นคงของบริษัทในอนาคต

### บทที่ 3

## ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ปัญหาของกลุ่มบริษัท โกลว์ ในบทที่แล้ว ทำให้สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัญหา สาเหตุและผลลัพธ์เข้าด้วยกัน โดยใช้ “การคิดเชิงระบบ” เพื่อให้เห็นภาพและทิศทางของระบบ อันจะนำไปสู่ต้นเหตุของปัญหาและแนวทางการแก้ไขได้ในที่สุด

### 3.1 การคิดเชิงระบบ

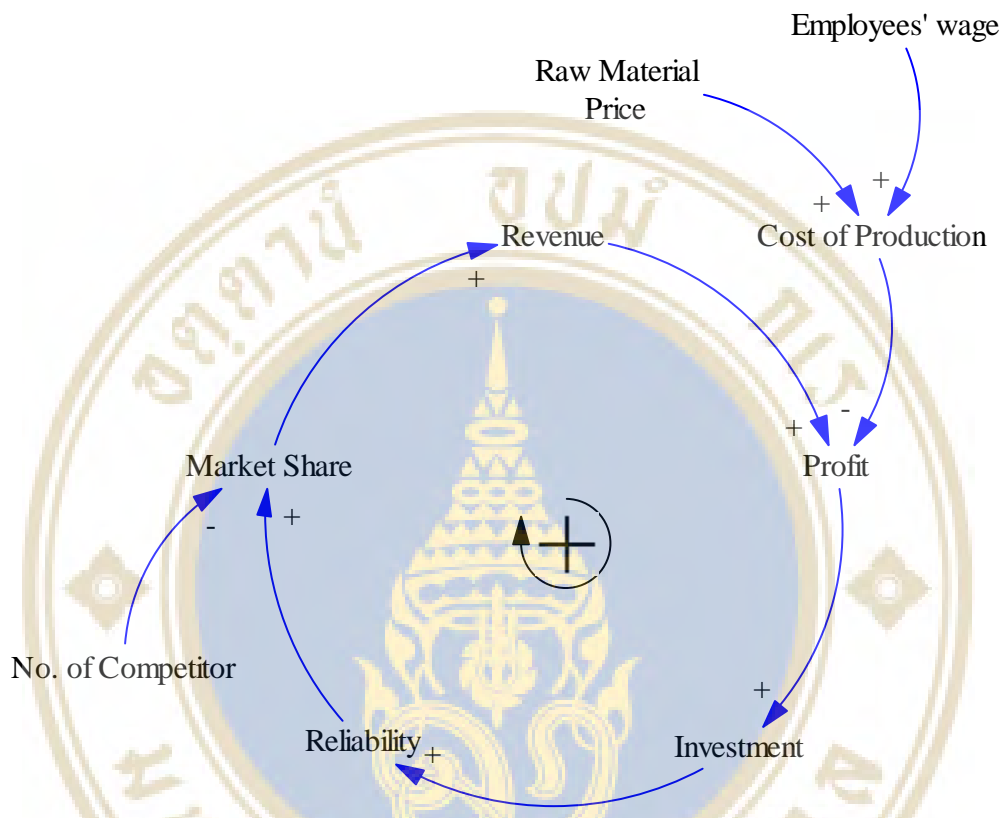
ระบบ คือ กลุ่มของส่วนประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน (Interacting) มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interrelated) หรือมีการพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependent) ซึ่งมีรูปแบบที่สลับซับซ้อนและรวมอยู่ด้วยกัน ส่วนประกอบของระบบสามารถมีลักษณะทางกายภาพที่สามารถจับต้องได้ เช่น ชิ้นส่วนหลากหลายที่ประกอบเป็นรถหนึ่งคัน และส่วนประกอบที่มีลักษณะที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เช่น กระบวนการ ความสัมพันธ์ นโยบาย การไหลของข้อมูล ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาวะจิตใจ

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เปลี่ยนการคิดเชิงวิเคราะห์ที่ค่อนข้างเป็นเชิงเส้น (Linear Thinking) ที่พวกเราคุ้นเคย (เช่น เหตุการณ์ A ทำให้เกิดเหตุการณ์ B) ไปเป็นการคิดเชิงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่โยงใยกัน ระบบมีความซับซ้อนมาก และเชื่อมโยงระหว่างกันกับทุกสิ่งที่แวดล้อมมัน (เช่น ในขณะที่เกิดเหตุการณ์ A ทำให้เกิดเหตุการณ์ B แต่ B ก็มีผลกระทบต่อ A ในเวลาเดียวกันด้วย โดยยังไม่เอ่ยถึงปัจจัยอื่น เช่น X, Y และ Z) การวาดแผนภาพวงจรเหตุและผล (Causal Loop Diagram) เป็นเพียงหนึ่งในภาษาเพื่อให้เห็นภาพของพลวัตแห่งระบบ

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ต่างจากการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ที่เป็นการคิดอย่างเป็นขั้นเป็นตอนหรือการใช้เครื่องมือช่วยคิด ที่สำคัญคือเมื่อเราคิดเชิงระบบ เราจะต้องเห็นองค์ประกอบของระบบที่เรากำลังพิจารณา และความสัมพันธ์กันระหว่างกันขององค์ประกอบเหล่านั้น การคิดเชิงระบบนี้ให้แนวทางใหม่ในการสร้างความเข้าใจความซับซ้อน (Complexities) ของชีวิตในองค์กรและบ่งชี้ปัญหาที่ยากต่อการรับมือ ซึ่งเราเผชิญปัญหาเหล่านี้อยู่บ่อยครั้งในโลกธุรกิจ

### 3.2 แผนภาพวงจรและเหตุผล

จากภาพที่ 3.1 แสดงถึงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น รวมถึงปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยปัญหาหลักของกลุ่มบริษัท โกลว์ ประกอบด้วย ปัญหาการสูญเสีย Market Share และ ปัญหา Cost of Production สูง



ภาพที่ 3.1: แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal Loop Diagram

ปัญหา Market Share เกิดจากสาเหตุหลัก คือ จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรมที่เพิ่มขึ้น จากการผันตัวมาเป็นผู้ผลิตของลูกค้าและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และจากการเกิดขึ้นของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558

Market Share มีแนวโน้มลดลง ขึ้นอยู่กับจำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรมที่เพิ่มขึ้น การที่ Market Share ลดลงย่อมมีผลทำให้รายได้ลดลงและทำให้กำไรจากรายได้นั้นลดลงด้วย

ปัญหา Cost of Production สูง เกิดจาก 2 สาเหตุหลัก คือ

1. ราคาของวัตถุดิบที่ถูกกำหนดโดย บมจ. ปตท. ซึ่งเป็นผู้กุมปัจจัยการผลิตหลักภายในประเทศ และราคาของวัตถุดิบนำเข้าจากต่างประเทศที่ค่อนข้างสูง
2. ค่าจ้างพนักงานที่สูงขึ้นทุกวัน โดยมีผลมาจากทั้งนโยบายของรัฐบาล การขยายตัวของเศรษฐกิจ และการเกิดขึ้นของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558



Cost of Production ที่สูงขึ้นนั้นทำให้สัดส่วนของกำไรจากรายได้ลดลง เมื่อกำไรลดลง ก็จะมีผลต่อการตัดสินใจในการลงทุนในโรงไฟฟ้าใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งล้วนเป็นการลงทุนในระยะยาวและใช้งบประมาณมหาศาล

การลงทุนในโรงไฟฟ้าหรือเทคโนโลยีมีผลต่อ Reliability ทั้งในปัจจุบันและอนาคต หาก Reliability ต่ำ นั้นหมายถึงรายได้ที่ต้องสูญเสียไปและโอกาสที่จะประมูลได้โครงการโรงไฟฟ้าในอนาคตนั้นลดลง แม้จะมีความต้องการใช้ไฟฟ้าที่มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่หากไม่สามารถที่จะได้โครงการโรงไฟฟ้าในอนาคตไว้ในมือ นั้นเท่ากับความต้องการสูญเสีย Market Share ไป อีกทั้งการเพิ่มขึ้นของกลุ่มแข่งทั้งในปัจจุบันที่ผันตัวมาจากผู้ซื้อและ Supplier และคู่แข่งในอนาคตหลังจากการเกิดขึ้นของ AEC

แผนภาพวงจรเหตุและผลของปัญหานี้มีลักษณะเป็น Reinforcing Loop ซึ่งหากปล่อยให้ปัญหายังคงอยู่ Market Share รายได้ และกำไรของบริษัทก็จะลดลงไปเรื่อยๆ ดังนั้นจึงควรแก้ไขในส่วน Market Share และ Cost of Production เป็นหลัก จึงจะสามารถแก้ปัญหานี้ได้

## บทที่ 4

### การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ปัญหาและความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลลัพธ์ของปัญหา ทำให้เห็นต้นเหตุของปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา กลุ่มบริษัท โกลว์ จึงจำเป็นต้องวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ โดยใช้กลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ ในการที่จะแก้ปัญหาและบรรลุไปสู่เป้าหมายของบริษัทได้

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร คือ การพิจารณาภาพรวมที่ธุรกิจต้องการเติบโตต่อไปในตลาด จากการวิเคราะห์กลุ่มบริษัท โกลว์ มีความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจระดับปานกลางค่อนข้างสูงและความน่าสนใจของอุตสาหกรรมอยู่ในระดับปานกลาง แต่จากภาวะความต้องการพลังงานมีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและภาคครัวเรือนแสดงให้เห็นถึงโอกาสในการขยายตัวที่เป็นไปได้ในอนาคตและจากระดับความแข็งแกร่งของกิจการที่อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง จึงมีโอกาสนในการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันได้เพิ่มมากขึ้น กลยุทธ์ที่องค์กรควรเลือกใช้ คือ กลยุทธ์ด้านการเติบโตในลักษณะ Intensive Growth ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 4.1: แสดงกลยุทธ์ด้านการเติบโต Ansoff Matrix

ที่มา: <http://www.quickmba.com/>

### 1. Market Penetration

กลยุทธ์การเจาะตลาดนี้เป็นไปเพื่อทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นประกอบไปด้วย

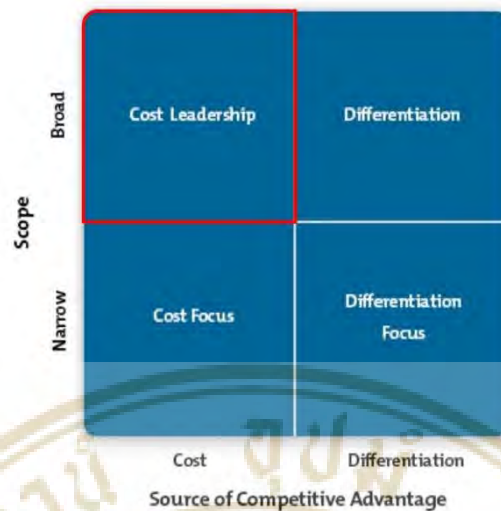
- การปรับปรุงพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของระบบการผลิต กำลังการผลิต ระบบควบคุมความปลอดภัย และระบบการจ่ายพลังงานไฟฟ้าและไอน้ำ
- การพัฒนาเทคโนโลยีและวิธีการในการผลิตพลังงานรูปแบบใหม่เพื่อการจำหน่ายรองรับกระแสความต้องการใช้พลังงานของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและในชีวิตประจำวันที่เพิ่มขึ้น

### 2. Market Development

กลยุทธ์การขยายและพัฒนาตลาดเป็นไปเพื่อให้บริษัทสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมรายใหม่ได้ในวงกว้างขึ้น ทั้งภายในประเทศและภูมิภาคอาเซียน ทั้งจากการขยายฐานการผลิตไปยังพื้นที่ซึ่งมีศักยภาพและความต้องการพลังงานและการค้นหาตลาดที่มีความต้องการเพื่อเข้าไปตอบสนอง

## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

จากการที่กลุ่มบริษัท โกลว์ ประกอบธุรกิจในด้านพลังงาน โดยมีธุรกิจหลัก คือ การผลิตและจำหน่ายกระแสไฟฟ้า ไอน้ำ และน้ำเพื่อการอุตสาหกรรม ภายใต้ธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่ (IPP) และผู้ประกอบการโรงผลิตไฟฟ้าและไอน้ำร่วมกัน (Cogeneration Business) จำหน่ายไฟฟ้าแก่ กฟผ. และจำหน่ายไฟฟ้า ไอน้ำ และน้ำเพื่อการอุตสาหกรรมให้แก่ลูกค้าอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดและนิคมอุตสาหกรรมใกล้เคียง ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นกระบวนการทางอุตสาหกรรมที่มี Scale ใหญ่ ลักษณะการแข่งขันของอุตสาหกรรมเป็นการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจากลักษณะของสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างกันน้อย ดังนั้น กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ควรจะทำ คือ กลยุทธ์ Cost Leadership โดยบริษัทควรจะเพิ่มความสามารถในการทำกำไรด้วยการมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการดำเนินงานและขยายธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและพยายามลดต้นทุนให้มากที่สุด ดังนี้



ภาพที่ 4.2: แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจ Porter's Generic Strategy

ที่มา: <http://www.mindtools.com/>

1. ลดต้นทุนเชื้อเพลิงและการจัดหาแหล่งเชื้อเพลิงที่มั่นคง

เชื้อเพลิงเป็นต้นทุนหลักในการดำเนินธุรกิจของบริษัทและบริษัทมีความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาและแหล่งจัดหาเชื้อเพลิง (โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ่านหิน) การจัดหาเชื้อเพลิงในปริมาณเพียงพอต่อความต้องการมีความสำคัญต่อลักษณะธุรกิจของบริษัท และบริษัทยังต้องรักษาระดับเชื้อเพลิงสำรองอย่างดี ซึ่งปัจจัยทั้งสองนี้มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างมาก บริษัทควรแสวงหาโอกาสในการจัดซื้อถ่านหินเพื่อลดภาระต้นทุนถ่านหินและค่าขนส่ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลกำไรของบริษัท ดังนั้น บริษัทควรตรวจสอบต้นทุนเชื้อเพลิงและเพื่อเป็นการป้องกันผลกระทบต่อบริษัท จากความผันผวนของราคาเชื้อเพลิง โดยบริษัทอาจจะต้องทำการลงนามในสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากภาวะผันผวนของราคาสินค้า (Hedging Agreement) กับผู้จัดจำหน่ายถ่านหิน แต่ทั้งนี้ทางบริษัทก็จะต้องพิจารณาถึงความเสี่ยง ของการซื้อขยาล่วงหน้าด้วย

2. ใช้เชื้อเพลิงอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากเชื้อเพลิงเป็นต้นทุนหลักในการดำเนินธุรกิจของบริษัทการใช้เชื้อเพลิงอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มกำไรของบริษัท ดังนั้น บริษัทควรจะต้องมีการควบคุมการใช้เชื้อเพลิงให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการตรวจสอบการทำงานของเครื่องจักรและอุปกรณ์สำคัญและหากพบจุดบกพร่องให้เร่งดำเนินการแก้ไขเพื่อป้องกันการสูญเสียเชื้อเพลิงอย่างเปล่าประโยชน์

### 3. ลดต้นทุนในการดำเนินงาน

เน้นการบริหารจัดการด้านรายจ่ายผ่านระบบงานที่ได้มาตรฐานและมีขั้นตอนควบคุมอย่างรัดกุม และทำการลดต้นทุนในการดำเนินงานและซ่อมบำรุงเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพได้มาตรฐานอยู่เสมอ นอกจากนี้ควรมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อสามารถวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและเพื่อให้การใช้จ่ายแต่ละครั้งมีความเหมาะสม และได้ประโยชน์สูงสุด

### 4. ขยายขนาดธุรกิจ

ขนาดการประกอบการนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท จากการเชื่อมโยงการทำงานของโรงไฟฟ้าพลังความร้อนร่วมและไอน้ำทั้งหมดเข้าด้วยกัน ข้อดี คือ

- การผลิตและจัดส่งไฟฟ้าและไอน้ำให้แก่ลูกค้าอุตสาหกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมั่นคง
- ระบบเครือข่ายท่อส่งไอน้ำช่วยลดปัญหาหาคะงักและสูญเสียแรงดันไอน้ำหากหน่วยผลิตใดเกิดมีปัญหาหยุดเดินเครื่อง
- ทำให้สามารถเลือกเดินเครื่องที่มีต้นทุนต่ำได้
- สามารถปรับปรุงการผลิตและจัดส่งไฟฟ้าและไอน้ำให้มีความมั่นคงมากยิ่งขึ้น
- มีความคล่องตัวสูงขึ้นในการหมุนเวียนการหยุดเดินเครื่องเพื่อการบำรุงรักษาให้สอดคล้องกัน และส่งผลให้ลูกค้าสามารถกำหนดการหยุดซ่อมบำรุงและจัดส่งกำลังไฟฟ้าได้โดยสะดวก

ลักษณะการดำเนินงานดังกล่าวทำให้โรงงานผลิตของบริษัทมีความพร้อมสูงในการผลิตและจัดส่งไฟฟ้าและไอน้ำให้แก่ลูกค้าได้อย่างมั่นคงด้วยต้นทุนที่ต่ำ เพิ่มความมั่นคงและเสถียรภาพให้กับระบบ และเพิ่มความสามารถในการทำกำไรจากการประหยัดของขนาด (Economy of Scale) การบริหารจัดการอะไหล่ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สร้างเสริมความชำนาญของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงเพิ่มอำนาจการต่อรองกับคู่ค้าอีกด้วย

## 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

### 1. กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy)

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยและลูกค้าอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง

### 1) Product

#### - ไฟฟ้า (สัดส่วนประมาณ 85%)

บริษัทผลิตไฟฟ้าเพื่อจำหน่ายให้แก่ กฟผ. และลูกค้าอุตสาหกรรม โดยไฟฟ้าที่จำหน่ายให้แก่ กฟผ. ซึ่งเป็นผู้ซื้อไฟฟ้าส่งแต่เพียงรายเดียว จะถูกส่งเข้าสู่ระบบส่งหลักของ กฟผ. (EGAT's National Transmission System) เพื่อจำหน่ายให้แก่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) และการไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) เพื่อนำไปจำหน่ายต่อให้แก่ผู้บริโภคทั่วประเทศ

ส่วนไฟฟ้าที่จำหน่ายให้แก่ลูกค้าอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรม จะจัดส่งผ่านระบบสายส่งไฟฟ้าโดยตรงสำหรับลูกค้า โดยบริษัทเป็นเจ้าของและเดินเครื่องโรงไฟฟ้าที่ใช้ระบบเชื่อมโยงหน่วยผลิตและเครือข่ายการจัดส่งไฟฟ้าจำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้แก่ลูกค้าอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดเป็นหลัก และนิคมอุตสาหกรรมข้างเคียงในภาคตะวันออก โดยลูกค้าส่วนใหญ่อยู่ในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับปิโตรเคมี

#### - ไอน้ำ (สัดส่วนประมาณ 13%)

บริษัทจัดส่งไอน้ำให้แก่ลูกค้าอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด นิคมอุตสาหกรรมเอเชีย และนิคมอุตสาหกรรมตะวันออกเป็นหลัก ไอน้ำที่จำหน่ายจะจัดส่งในระดับความดันต่างๆ กันเพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมของอุตสาหกรรม เนื่องจากไอน้ำมีข้อจำกัดในเรื่องระยะทางการจัดส่ง ดังนั้น โรงงานของลูกค้าที่รับซื้อไอน้ำต้องอยู่ภายในระยะทางไม่เกิน 4 กิโลเมตรจากโรงไฟฟ้าของบริษัท

#### - น้ำเพื่อการอุตสาหกรรม (สัดส่วนประมาณ 2%)

บริษัทจำหน่ายน้ำสะอาด (Clarified Water) และน้ำปราศจากแร่ธาตุ (Demineralized Water) ให้แก่ลูกค้าอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรม บริษัทประกอบธุรกิจดังกล่าวเพื่อใช้ในกระบวนการผลิตไฟฟ้าและไอน้ำของบริษัทเอง ในขณะเดียวกันก็สามารถนำน้ำเพื่อการอุตสาหกรรมส่วนที่เหลือจำหน่ายให้แก่ลูกค้าอุตสาหกรรมได้

### 2) Price

ราคาเป็นไปตามสัญญาที่ได้ตกลงกันไว้กับลูกค้า (ลูกค้ารายใหญ่คือ กฟผ.) ซึ่งการกำหนดราคาจำหน่ายไฟฟ้าและไอน้ำในสัญญาใช้การกำหนดราคาจากต้นทุนที่ลูกค้าหลีกเลี่ยงได้หากซื้อจากบริษัท (Avoided Cost Basis) เป็นวิธีการกำหนดราคาที่มีประสิทธิภาพและให้อัตรากำไรที่ดี โดยลูกค้าแต่ละรายจะมีราคาค่าไฟต่อหน่วยที่ต่างกัน

ตามสัญญาซื้อขายไฟฟ้า กฟผ. จะชำระค่าตอบแทนให้แก่บริษัท เป็น 2 ส่วน ดังนี้

- “ค่าความพร้อม” (Availability Payment) กฟผ. ชำระค่าความพร้อม หากโรงไฟฟ้าโคลว์ ไอพีพี มีความพร้อมในการผลิตไฟฟ้าตามคุณสมบัติและในปริมาณที่กำหนดตามคำสั่งเดินเครื่องของ กฟผ. โดยไม่คำนึงว่า กฟผ. จะสั่งเดินเครื่องโรงไฟฟ้าหรือไม่ ทั้งนี้โดยหลักการแล้วค่าความพร้อมจะครอบคลุมต้นทุนค่าใช้จ่ายคงที่ในการดำเนินการและซ่อมบำรุงโรงไฟฟ้าและอัตราตอบแทนการลงทุนของบริษัท

- “ค่าพลังงานไฟฟ้า” (Energy Payment) เป็นค่าตอบแทนที่ กฟผ. จ่ายในการผลิตและส่งพลังงานไฟฟ้าของบริษัทตามคำสั่งเดินเครื่องของ กฟผ. ซึ่งโดยหลักการแล้ว ค่าพลังงานไฟฟ้าจะครอบคลุมค่าเชื้อเพลิงในการผลิต ค่าขนส่งเชื้อเพลิง และค่าใช้จ่ายผันแปร (Variable Cost) ที่เกิดจากการเดินเครื่องและซ่อมบำรุงโรงไฟฟ้า

### 3) Place

ไฟฟ้าที่ผลิตได้จะถูกส่งไปยังระบบไฟฟ้าของ กฟผ. (ลูกค้ารายใหญ่) และลูกค้าอุตสาหกรรมผ่านเครือข่ายสายส่ง โดยโรงไฟฟ้าของกลุ่มบริษัท โกลว์ ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดและนิคมอุตสาหกรรมข้างเคียงในภาคตะวันออก

### 4) Promotion

เนื่องจากลูกค้ารายใหญ่คือ กฟผ. จึงไม่มีความจำเป็นต้องใช้การโปรโมชันในการขายไฟฟ้า เนื่องจากสัญญาที่ทำกับ กฟผ. มักเป็นสัญญาระยะยาวและกำหนดค่าตอบแทนไว้แล้วอย่างรัดกุม อย่างไรก็ตามบริษัทก็ยังให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ กฟผ. รวมถึงกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมด้วย โดยมอบหมายให้ฝ่ายขายดูแลลูกค้าแต่ละราย เพื่อติดต่อและรับฟังปัญหาจากลูกค้า แล้วมาดำเนินการต่อ โดยให้ฝ่ายผลิตพัฒนาปรับปรุงเรื่องคุณภาพ เช่น ปัญหาไฟดับ ความคงที่ของกระแสไฟฟ้า เป็นต้น นอกจากนี้บริษัทเน้นการแสดงความภักดิ์ที่ดีขององค์กร ด้วยกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน ดูแลเรื่องมลพิษ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนรอบข้าง

## 2. กลยุทธ์การดำเนินงาน (Operating Strategy)

ในด้านการดำเนินงานนั้น บริษัทควรเน้นกลยุทธ์ดังนี้

### 1) ปรับปรุงความมั่นคงและความพร้อมของหน่วยผลิตและจำหน่าย

บริษัทสามารถปรับปรุงการใช้ประโยชน์สูงสุดจากกำลังผลิตของโรงงานให้ดีขึ้น ด้วยมาตรการปรับปรุงกำลังการผลิตและลดการหยุดเดินเครื่องเพื่อซ่อมบำรุงนอกกำหนดการหรือลดระยะเวลาการซ่อมบำรุงตามกำหนดการลง บริษัทควรดำเนินมาตรการเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในทุกด้านให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น การติดตามผลการปฏิบัติงาน การบำรุงรักษาเชิงป้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและลดการหยุดชะงักของเครื่องจักร โดยใช้การวิเคราะห์สาเหตุและปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน

## 2) การปรับปรุงการใช้เชื้อเพลิงให้มีประสิทธิภาพ

เชื้อเพลิงเป็นต้นทุนหลักในการดำเนินธุรกิจของบริษัทประสิทธิภาพการใช้เชื้อเพลิงจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มผลกำไรของบริษัท บริษัทดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการอย่างต่อเนื่องด้วยการปรับปรุงการเลือกเดินเครื่องและจัดตั้ง ตรวจสอบติดตามการทำงานของอุปกรณ์สำคัญ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตรวจสอบติดตามและแก้ไขการสูญเสียพลังงาน

## 3) การลดต้นทุนในการดำเนินงาน

จุดมุ่งหมายของบริษัท คือ ดำเนินการลดต้นทุนในการดำเนินงานและซ่อมบำรุง โดยกำหนดขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส เพื่อสามารถวิเคราะห์ได้ถึงลักษณะและช่วงระยะเวลาการเกิดค่าใช้จ่าย รวมถึงพิจารณาความจำเป็นในการใช้จ่ายอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การใช้จ่ายแต่ละครั้งมีความเหมาะสมและได้ประโยชน์สูงสุด โดยไม่ทำให้พันธะหน้าที่ในการทำตามสัญญาในการจำหน่ายให้ลูกค้าหรือความเชื่อมั่นของโรงไฟฟ้าต้องลดลง โดยบริษัทเน้นการบริหารจัดการด้านรายจ่ายโดยใช้ระบบงานที่ได้มาตรฐานและมีขั้นตอนควบคุมอย่างรัดกุมที่สุด

การลงนามในสัญญาด้านชิ้นส่วนระยะยาวกับบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วน (OEM) เพื่อจัดหาและซ่อมแซมชิ้นส่วนในการซ่อมบำรุงหลักสำหรับแต่ละหน่วยผลิต (ระยะเวลาประมาณ 8-9 ปี) จะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานได้ ประกอบกับความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายสนับสนุนด้านเทคนิค จาก จีดีเอฟ สุเอซ และการที่บริษัทมีจำนวนโรงไฟฟ้าที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้สามารถต่อรองกับผู้จำหน่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพและจัดหาอุปกรณ์และอะไหล่ชิ้นส่วนในราคาที่เหมาะสมได้

## 4) การบริหารโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัทได้ก่อสร้างโรงไฟฟ้าแห่งใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้า ดำเนินโครงการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและหรือก่อสร้างเครือข่ายสายส่งและท่อส่งเพิ่มเติมไปยังลูกค้า โครงการเหล่านี้จะดูแลโดยทีมงานซึ่งจัดตั้งขึ้นมาโดยเฉพาะอย่างมีระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าหรือหย่อนประสิทธิภาพ รวมทั้งควบคุมค่าใช้จ่ายให้ได้ประโยชน์สูงสุด

## 5) การควบคุมคุณภาพภายในบริษัท

บริษัทได้ทำการควบคุมคุณภาพภายในตามระบบมาตรฐาน ISO 9000 เพื่อควบคุมการบริหารงานภายในบริษัทโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายให้ได้ประโยชน์สูงสุด อีกทั้งในการควบคุมคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อมตามระบบมาตรฐาน ISO 14000 เพื่อลดผลกระทบต่ออันอาจก่อให้เกิดอันตรายต่อสิ่งแวดล้อมและเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อสิ่งแวดล้อมให้ได้ตามมาตรฐานสากล



### 3. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Strategy)

วางแผนกำลังคนเพื่อเตรียมความพร้อมให้องค์กรสามารถสร้างโอกาสขยายการค้าเงินธุรกิจหรือขยายการลงทุนไปยังประเทศในอาเซียน โดยพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานคนไทย ดึงดูดคนต่างชาติที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงาน เตรียมความพร้อมให้คนไทยและคนต่างชาติสามารถทำงานร่วมกันบนความหลากหลายเพื่อผลทางธุรกิจที่ต้องการ และป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาความไม่เท่าเทียมกันระหว่างพนักงาน

### 4. กลยุทธ์การเงิน (Financial Strategy)

บริษัทควรจัดหาเงินลงทุนโดยพิจารณาจากสัดส่วนหนี้สินให้อยู่ในระดับที่รองรับได้ การบริหารสภาพคล่องควรคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย การวางแผนวิจัยและพัฒนาจำเป็นต้องศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility) ในด้านต่างๆ ตามปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้ได้โครงการที่คุ้มค่าแก่การลงทุนมากที่สุด



## บทที่ 5

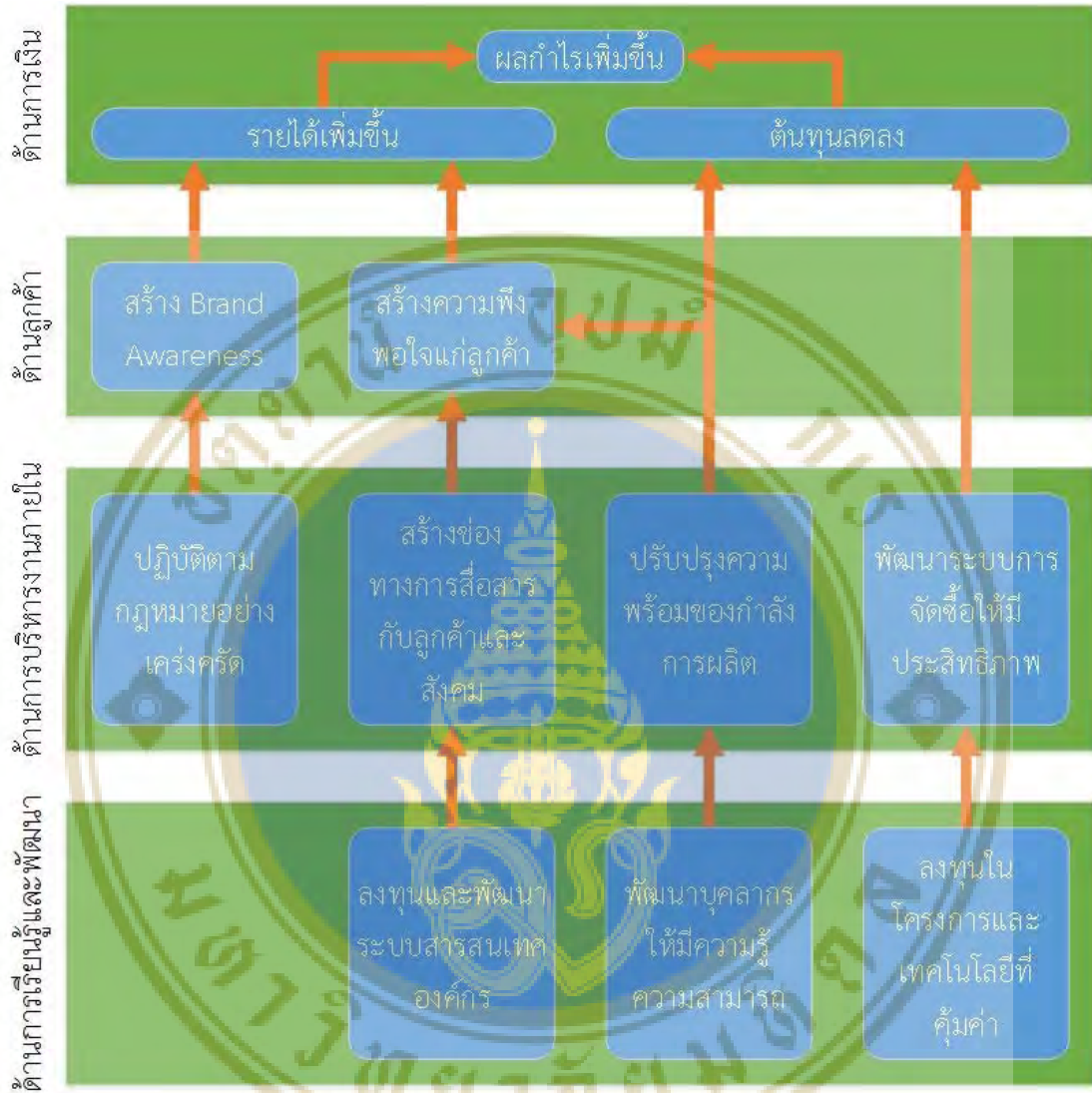
### การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์ในระดับต่างๆแล้ว กระบวนการต่อไป คือ การนำเอากลยุทธ์ไปประยุกต์เพื่อการปฏิบัติ นับว่าเป็นขั้นตอนที่เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์เพื่อการปฏิบัตินั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างจากการจัดทำกลยุทธ์ โดยการจัดทำกลยุทธ์เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมต่างๆ รวมทั้งการสร้างสรรค์กลยุทธ์ประเภทต่างๆ แต่การประยุกต์ใช้กลยุทธ์จะเน้นหนักที่กิจกรรมการปฏิบัติต่างๆ ที่เป็นการทดสอบความสามารถของผู้บริหารในการเป็นผู้นำที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร การออกแบบ และชี้แนะกระบวนการในการทำงานแบบใหม่ๆ รวมทั้งการจูงใจพนักงานให้ทำตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือทางการบริหารหลายอย่าง ได้แก่ Strategy Map, Balanced Scorecard, McKinsey's 7S Framework, Competency Model และ Problem Solving Analysis เป็นต้น

การสื่อสารทางกลยุทธ์มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารกลยุทธ์ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องแปลงยุทธศาสตร์ที่มีความเป็นนามธรรมให้ไปสู่ความเป็นรูปธรรมก่อน จึงจะสามารถสร้างประสิทธิภาพได้ Balanced Scorecard จัดเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่นิยมใช้ในการสร้างความเป็นรูปธรรมของกลยุทธ์

## 5.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)



ภาพที่ 5.1: แสดงแผนที่กลยุทธ์ของกลุ่มบริษัท โกลว์

จากภาพที่ 5.1 การลงทุนใน โครงการและเทคโนโลยีที่คุ้มค่า การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และการลงทุนและพัฒนาระบบสารสนเทศองค์กรเป็นกิจกรรมพื้นฐานซึ่งจะนำมาซึ่งระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ความพร้อมของกำลังการผลิต และช่องทางการสื่อสารกับลูกค้าและสังคมทำให้บริษัทสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ประกอบการดำเนินงานภายใต้ข้อกำหนดกฎหมายอย่างเคร่งครัดที่ช่วยสร้าง Brand Awareness ให้กับบริษัท ทั้งหมดส่งผลให้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้นและมีต้นทุนในการดำเนินงานลดลง ผลลัพธ์ คือ ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น

## 5.2 Balance Scorecard

ตารางที่ 5.1 แสดง Balance Scorecard ของกลุ่มบริษัท โกลว์

Objective	KPI	Baseline	Target	Initiative
<b>ด้านการเงิน</b>				
การเพิ่มขึ้นของผลกำไร	ROA (Return on asset)	5.95% (ในปี 2010)	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มรายได้โดยเจาะตลาดลูกค้าเก่าและขยายตลาดลูกค้าใหม่</li> <li>- ลดต้นทุนในการดำเนินงานโดยบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>
การเพิ่มขึ้นของรายได้	อัตราการเติบโตของรายได้จากลูกค้าเก่าและใหม่	59,072.8 ล้านบาท	เพิ่มขึ้น $\geq 20\%$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า</li> <li>- สร้าง Brand Awareness</li> <li>- รักษาและยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานเพื่อให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า</li> </ul>
การลดต้นทุนในการดำเนินงาน	อัตราการลดต้นทุนในการดำเนินการ	49,612.5 ล้านบาท	ลดลง $\geq 10\%$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาระบบการผลิตให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>- ปรับปรุงความพร้อมของกำลังการผลิต</li> </ul>
<b>ด้านลูกค้า</b>				
การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า	ระดับความพึงพอใจของลูกค้า	N/A	$\geq 85\%$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดส่งพลังงานให้มีปริมาณเพียงพอและมีคุณภาพที่ดี</li> <li>- มีการคุมคุณภาพตามมาตรฐานสากล</li> <li>- เพิ่มช่องทางการสื่อสารกับลูกค้า</li> </ul>

ตารางที่ 5.1 แสดง Balance Scorecard ของกลุ่มบริษัท โกลว์ (ต่อ)

Objective	KPI	Baseline	Target	Initiative
การสร้าง Brand Awareness	%การรับรู้ในตัว Brand	N/A	$\geq 90\%$	- การโฆษณาประชาสัมพันธ์บริษัทในส่วนของภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ
ด้านการบริหารงานภายใน				
การพัฒนากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ	ต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วย (ถ่านหิน)	133.9 ดอลลาร์สหรัฐต่อตัน	ลดลง $\geq 10\%$	- แสวงหาโอกาสในการจัดหาพลังงานสำรองเพื่อลดต้นทุนในการผลิต - พัฒนาระบบ Supply Chain Management ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
การปรับปรุงความพร้อมของกำลังการผลิต	จำกัดการหยุดเดินเครื่องเพื่อซ่อมบำรุงนอกกำหนดการ	N/A	$\geq 10\%$ ของระยะเวลาเดือนเครื่องต่อปี	- มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง - มีการบำรุงรักษาเชิงป้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ - มีการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา
การสร้างช่องทางการสื่อสารกับลูกค้าและสังคม	Customer Awareness	N/A	80%	- ทำ Public Relation ในสื่อต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าและสังคมทราบว่าบริษัททำงานอย่างมีมาตรฐานคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและสังคม
การปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด	อัตราการลดลงของการฟ้องร้องเรื่องเกี่ยวกับบริษัท	N/A	ลดลง $\geq 10\%$	- ดำเนินการภายใต้กรอบของกฎหมาย

ตารางที่ 5.1 แสดง Balance Scorecard ของกลุ่มบริษัท โกลว์ (ต่อ)

Objective	KPI	Baseline	Target	Initiative
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา				
การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ	จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง (จำนวนชั่วโมงต่อคนต่อปี)	N/A	≥50 ชั่วโมงต่อคนต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดอบรมพนักงานใหม่ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน</li> <li>- จัดอบรมพนักงานเมื่อมีความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่</li> <li>- วางแผนการอบรมและพัฒนาบุคลากรตามความเหมาะสมของตำแหน่งงาน</li> </ul>
การลงทุนในโครงการและเทคโนโลยีที่คุ้มค่า	จำนวนโครงการที่ศึกษา	N/A	≥3 โครงการต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิจัยและพัฒนาหาพลังงานทดแทนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนและลดต้นทุนการผลิต</li> <li>- ศึกษาด้านความคุ้มค่าการผลิตและการลงทุนในโครงการใหม่ๆ พร้อมทั้งโอกาสและอุปสรรค</li> </ul>
การลงทุนและพัฒนาระบบสารสนเทศองค์กร	ร้อยละของระบบ IT เพื่อการบริหารงานภายในที่ดำเนินการเสร็จ	N/A	80 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อช่วยในการบริหารงานภายในบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>

จากตารางที่ 5.1 เป็นรายละเอียดกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงมาจากแผนกลยุทธ์ โดยแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย รวมถึงสิ่งที่จะทำ เพื่อเป็นการสื่อสารถึงเป้าหมายการดำเนินงานของบริษัท โดยบริษัทจะทำการวัด KPI ทุกเดือนเพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลสุดท้ายตอนปลายปี ซึ่งจะเป็นตัวบอกว่าบริษัทบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้หรือไม่

## บรรณานุกรม

Aguilar, F. J. (1967). Scanning the business environment. Macmillan New York.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review, 86(1), 78.

Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. SRI Alumni Newsletter (SRI International).

