

กลยุทธ์การสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบริการ :
กรณีศึกษาส่วนงานจัดการธุรกิจเดินเครื่องและบำรุงรักษา
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (EGAT O&M)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

**กลยุทธ์การสร้างความสามารถในการแข่งขันของรัฐกิจบริการ :
กรณีศึกษาส่วนงานจัดการธุรกิจเดินเครื่องและบำรุงรักษา
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (EGAT O&M)**

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ.2556

สมศิริ แสงธีระวัฒน์พร
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อ. พาสน์ ทิมทรัพย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการศึกษาตลอดจนตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการมหิดลทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ทางทฤษฎี และถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ จนทำให้ผู้เขียนมีความรู้และความเข้าใจด้านธุรกิจ และทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างลุล่วงด้วยดีและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์

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

สมศิริ แสงธีระวัฒน์พร

กลยุทธ์การสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบริการ: กรณีศึกษาส่วนงานจัดการธุรกิจ
เดินเครื่องและบำรุงรักษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (EGAT O&M)

STRATEGIES TO CREATE COMPETITIVENESS OF A SERVICE BUSINESS: EGAT O&M
CASE STUDY

สมศิริ แสงธีระวัฒน์พร 5550060

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., เกียรติชัย กภาพินธุ์,
Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาธุรกิจ EGAT O&M ซึ่งให้บริการด้าน
งานเดินเครื่องและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าเอกชนภายในประเทศ โดยเมื่อรายได้ตลาดโรงไฟฟ้าเอกชน
ภายในประเทศไม่เติบโต เนื่องจากแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทยเน้นการเติบโตของ
โรงไฟฟ้าขนาดเล็กภายในประเทศ และพลังงานทดแทนมากกว่าโรงไฟฟ้าเอกชน แต่ EGAT O&M
จำเป็นที่จะต้องมีการเติบโตต่อไปในอนาคต และเนื่องจากในปี 2558 ประเทศไทยจะเข้าสู่การเป็น
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)

ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ใช้กลยุทธ์การเติบโต ด้านการขยายตลาดเป้าหมายไปยังประเทศ
เพื่อนบ้านในกลุ่มประเทศสมาชิก AEC และให้หน่วยงานการตลาดและการขาย ทำการเก็บข้อมูล เข้า
สำรวจตลาดในประเทศ CLMV เพื่อวางแผนการขายในอนาคต พร้อมทั้งหาพันธมิตรในกลุ่มประเทศ
CLMV มาช่วยในการดำเนินธุรกิจในส่วนที่ไม่สามารถดำเนินการได้เอง สร้างความร่วมมือกับพันธมิตร
OEM ได้แก่ MHI GE และ Siemens และจัดทำระบบการสร้างผู้เชี่ยวชาญเพื่อเพิ่มขีดความสามารถใน
การแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคตของ EGAT O&M

คำสำคัญ : กลยุทธ์การขยายตลาด/ Market Development / EGAT O&M / การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง
ประเทศไทย

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1	1
บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	2
1.2 โครงสร้างองค์กร	4
1.3 ประเภทบริการของธุรกิจ O&M	5
1.4 สภาพปัญหา	6
บทที่ 2	8
การวิเคราะห์ปัญหา	
2.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ PEST	8
2.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ 5 C'	12
2.3 การวิเคราะห์ Core Competency	15
บทที่ 3	20
ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	
3.1 การคิดเชิงระบบ	20
บทที่ 4	23
กลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา	
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	23
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	24
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	25
บทที่ 5	28
การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
5.1 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	28
บรรณานุกรม	38
ประวัติผู้วิจัย	39

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	แสดงกลยุทธ์ด้านการเติบโต	23
5.1	แสดงตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงาน	30
5.2	แสดงแผนขยายตลาดงานบริการและผลิตภัณฑ์ในธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้า	32
5.3	แสดงแผนการจัดทำศูนย์ข้อมูลธุรกิจ	34
5.4	แสดงแผนการวางระบบการสร้างผู้เชี่ยวชาญของ EGAT O&M	35
5.5	แสดงแผนการเสริมสร้างค่านิยม / วัฒนธรรมในการดำเนินธุรกิจ	36



สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงโครงสายบังคับบัญชา EGAT O&M	4
1.2	แสดงแนวโน้มการเติบโตของตลาดโรงไฟฟ้าในประเทศไทย ปี 2557-2573	7
3.1	แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	21
5.1	แสดงแผนที่กลยุทธ์ EGAT O&M	29



บทที่ 1

บทนำ

จากสถานการณ์การเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ท่ามกลางบริบทของการดำเนินกิจการที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน ทำให้ EGAT O&M ต้องมีความพร้อมอยู่เสมอ มีการปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยองค์กรจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เนื่องจากการแข่งขันในปัจจุบันทวีความรุนแรงมากขึ้น มีจำนวนคู่แข่งในตลาดเพิ่มขึ้น อีกทั้งต้นทุนในการให้บริการแก่ลูกค้าก็เพิ่มสูงขึ้นทุกปี ทั้งจากค่าแรง และค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ดังนั้นการบริหารต้นทุนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องตระหนักและดำเนินการจัดการอย่างเหมาะสม

EGAT O&M ดำเนินงานภายใต้โครงสร้างของสายงานรองผู้ว่าการพัฒนาธุรกิจ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดย EGAT O&M ให้บริการงานแก่ลูกค้าภายนอก อาทิเช่น การให้บริการงานเดินเครื่องและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า การให้บริการที่ปรึกษาด้านวิศวกรรม ตลอดจนการแสวงหาโอกาสในการร่วมมือ ภายในกลุ่มบริษัทในเครือเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรที่มีอยู่

จากแผน PDP Rev.3 พบว่า ตลาดหลัก IPP ในประเทศ ซึ่งเป็นแหล่งรายได้หลักมีการเติบโตน้อยมาก ทำให้แนวโน้มรายได้ของ EGAT O&M ไม่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย แต่กระทรวงการคลังยังคงประเมินผลการดำเนินงาน ของ กฟผ. จากรายได้ลูกค้าภายนอก ซึ่งหาก กฟผ. ไม่ผ่านการประเมินในด้านนี้ ก็จะส่งผลต่อการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ รายได้รวมของ กฟผ. ลดลง และโบนัสพนักงานลดลงตามไปด้วย

ดังนั้น เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ สามารถรักษาลูกค้าเดิมและมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และบรรลุวิสัยทัศน์ “เป็นผู้ให้บริการชั้นนำในธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าระดับภูมิภาคอาเซียน” องค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ในปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่เหมาะสมต่อไป

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นรัฐวิสาหกิจด้านกิจการพลังงานภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน กระทรวงการคลัง ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2512 ดำเนินธุรกิจหลักในการผลิต จัดให้ได้มา และจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ผู้ใช้ไฟฟ้าตามกฎหมายกำหนดและประเทศใกล้เคียง ซึ่งนอกเหนือจากการผลิตไฟฟ้าแล้ว การซ่อมบำรุงรักษาอุปกรณ์ต่างๆของโรงไฟฟ้าก็ถือเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้นจึงได้มีการจัดตั้งหน่วยงานเดินเครื่องและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าขึ้นมาพร้อมกับการก่อตั้ง กฟผ. หน่วยงานเดินเครื่องและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าทำหน้าที่บำรุงรักษาเครื่องจักร อุปกรณ์ของโรงไฟฟ้า ตลอดจนการศึกษาวิเคราะห์ และแสวงหาวิธีการ ในการพัฒนาประสิทธิภาพโรงไฟฟ้า เพื่อให้สามารถเดินเครื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมรองรับความต้องการของระบบไฟฟ้า ซึ่งถือเป็นภารกิจสำคัญยิ่งต่อความมั่นคงในระบบผลิตกระแสไฟฟ้าของประเทศ ภายใต้คำนิยาม “รักษองค์กร มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม” ในปี 2535 บมจ. ผลิตไฟฟ้า (EGCO) ซึ่งเป็นบริษัทลูกของ กฟผ. ที่ประกอบธุรกิจผลิตไฟฟ้าถูกก่อตั้งขึ้น และต่อมาในปี 2537 โรงไฟฟ้าระยอง ของ กฟผ. ถูกแปรรูปเป็นบริษัทเอกชน ชื่อ บริษัท ผลิตไฟฟ้าระยอง จำกัด โดยมี บมจ. ผลิตไฟฟ้า เป็นผู้ถือหุ้น และในปีเดียวกันนี้เอง รัฐบาลเริ่มนโยบายส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในอุตสาหกรรมพลังงานมากขึ้น จึงเปิดโอกาสให้เอกชนเข้าลงทุนผลิตไฟฟ้าในรูปของโครงการผู้ผลิตไฟฟ้าอิสระหรือโครงการผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่ Independent Power Producer (IPP) นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา ผู้บริหาร กฟผ. จึงมีแนวคิดก่อตั้ง ส่วนธุรกิจบำรุงรักษา ขึ้นเมื่อปี 2539 เพื่อรองรับงานบำรุงรักษาของโรงไฟฟ้าระยอง และโรงไฟฟ้าเอกชนภายนอก กฟผ. ที่เติบโตขึ้นจากการเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาลงทุนตามนโยบายของรัฐบาล ต่อมาในปี 2547 มีการพัฒนา Brand ภายใต้ชื่อ EGAT O&M เพื่อใช้สื่อสารและสร้างการรับรู้แก่ลูกค้า โดยหมายรวมถึงหน่วยงานและการบริการงานเดินเครื่องและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าทั้งหมดของ กฟผ.

EGAT O&M มีหน้าที่รับผิดชอบหลัก 2 ด้าน คืองานเดินเครื่องและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าของ กฟผ. และงานให้บริการเดินเครื่องและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าแก่โรงไฟฟ้าเอกชน จากสถานภาพการเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ท่ามกลางการดำเนินกิจการที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน ทำให้ EGAT O&M ต้องมีความพร้อมอยู่เสมอ ทั้งในด้านบุคลากร เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์

วิสัยทัศน์

เป็นผู้ให้บริการชั้นนำในธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าระดับภูมิภาคอาเซียน

พันธกิจ

- ให้บริการด้านธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าอย่างมีคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล ในราคาที่เหมาะสม
- มีการกำกับดูแลการเติบโตของบริษัทในเครือให้สอดคล้องกับนโยบาย กฟผ.
- พัฒนาความเชี่ยวชาญและสร้างความผูกพันกับองค์กรของพนักงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันให้พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

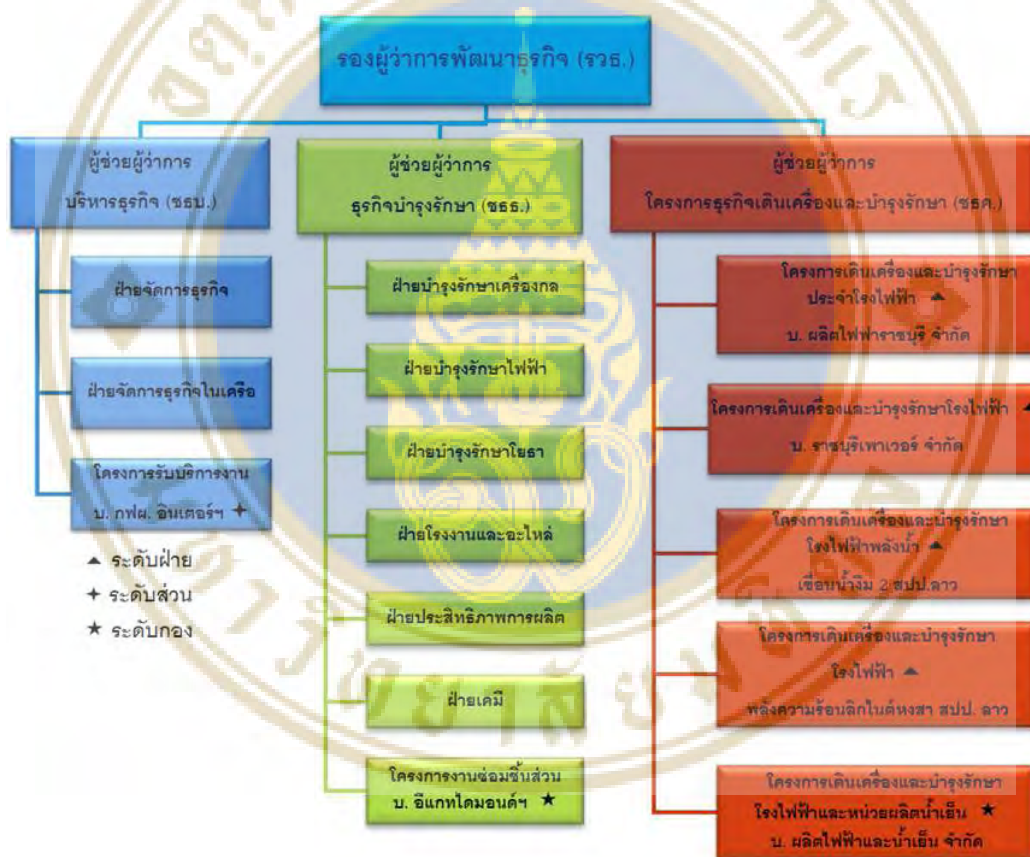
EGAT O&M เตรียมตัว Spin-off ออกไปเป็นบริษัทจำกัด

ในปี 2547 กฟผ. ได้ปรับขึ้นเงินเดือนพิเศษ 8% และปรับเพิ่มอีก 15% ในปี 2548 โดยนัยเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ กฟผ. ไปเป็น บริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน) ซึ่งถูกจัดตั้งขึ้นในปี 2548 นั้น โดยในเบื้องต้นรัฐบาลได้กำหนดให้ บริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน) ในฐานะผู้ดูแลความมั่นคงของระบบไฟฟ้าของประเทศ ให้ได้รับส่วนแบ่งในการสร้างโรงไฟฟ้าใหม่ประมาณร้อยละ 50 และเอกชนทั่วไปอีกร้อยละ 50 ซึ่งในช่วงนี้เองที่ผู้บริหาร EGAT O&M ให้ศึกษาความเป็นไปได้ รวมทั้งรูปแบบในการ Spin-off หน่วยงาน EGAT O&M ออกไปเป็นบริษัทจำกัด และจ้างบริษัทที่ปรึกษา PricewaterhouseCoopers จัดทำแผนที่นำทางเพื่อกำหนดทิศทางเดินให้แก่ EGAT O&M พร้อมทั้งสร้างความเข้าใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของพนักงาน ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เพื่อการดำเนินงานเชิงธุรกิจในเวลาเดียวกัน โดยชูวิสัยทัศน์ “เป็นผู้ให้บริการชั้นนำด้านงานเดินเครื่องและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าทั้งภายในประเทศและอาเซียน” ทั้งนี้ เพื่อให้ EGAT O&M และพนักงานทุกคนมีความพร้อม ในการ Spin-off

แต่ต่อมา ในปี 2549 ศาลตัดสินให้การแปรรูป กฟผ. เป็นโมฆะ เป็นผลให้ บมจ. กฟผ. กลับสู่สภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาล จากเหตุการณ์ดังกล่าวทำให้แนวคิดในการ Spin-off EGAT O&M ถูกยุติลงเช่นกัน ส่งผลให้รูปแบบการดำเนินธุรกิจของ EGAT O&M ต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ กฟผ. ตามเดิม บุคลากรทั้งหมดกลับสู่สภาพการเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจเช่นเดิมอีกครั้ง แต่การปรับขึ้นเงินเดือน 8% และ 15% ก่อนหน้านี้ ไม่ได้ถูกปรับลดลงแต่อย่างใด โดย กฟผ. ชี้แจงว่าสามารถหารายได้จากลูกค้าภายนอกในงาน EGAT O&M มาชดเชย ทำให้กระทรวงการคลังนำรายได้จากลูกค้าภายนอกที่ประมาณการได้นั้น (ประมาณ 2,300 ล้านบาท/ปี) มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของ กฟผ. ตั้งแต่ปี 2549 เป็นต้นมา

1.2 โครงสร้างองค์กร

EGAT O&M ดำเนินงานภายใต้โครงสร้างของสายงานรองผู้ว่าการพัฒนาธุรกิจ (รทช.) โดยมีภารกิจหลัก คือ การให้บริการงานบำรุงรักษาแก่โรงไฟฟ้าของ กฟผ. และ การสร้างรายได้เพิ่มจากการพัฒนาธุรกิจของ กฟผ. และบริษัทในเครือสายงาน รทช. แบ่งโครงสร้างการบริหารงานออกเป็น 3 ผู้ช่วยผู้ว่าการ ได้แก่ ผู้ช่วยผู้ว่าการบริหารธุรกิจ (ชธบ.) ผู้ช่วยผู้ว่าการธุรกิจบำรุงรักษา (ชธบ.) และผู้ช่วยผู้ว่าการโครงการธุรกิจเดินเครื่องและบำรุงรักษา (ชธค.) โดยมี หน่วยงานระดับฝ่าย 8 ฝ่าย โครงการระดับฝ่าย 4 โครงการ โครงการระดับส่วน 1 โครงการ และโครงการระดับกอง 2 โครงการ โดยมีผังโครงสร้างบังคับบัญชา ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 : แสดงโครงสร้างบังคับบัญชา EGAT O&M

ที่มา : http://hr.egat.co.th/hr2/index.php?option=com_content&view=article&id=141&Itemid=116

1.3 ประเภทบริการของธุรกิจ O&M

ธุรกิจเดินเครื่องและบำรุงรักษาของ กฟผ. ให้บริการงานบำรุงรักษาหลักแก่โรงไฟฟ้าของ กฟผ. และเอกชนตั้งแต่ปี 2539 โดย ทำหน้าที่บำรุงรักษาเครื่องจักร อุปกรณ์ของโรงไฟฟ้า ตลอดจนการศึกษา วิเคราะห์ และแสวงหาวิธีการในการพัฒนาประสิทธิภาพโรงไฟฟ้า เพื่อให้สามารถเดินเครื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมรองรับความต้องการของระบบไฟฟ้า สำหรับการสร้างรายได้เพิ่มจากการพัฒนาธุรกิจของ กฟผ. นั้น สายงาน รวช. ให้บริการด้านการเดินเครื่องและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าของเอกชน ประกอบด้วย โรงไฟฟ้าของบริษัทในเครือ ผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนทั้ง IPPs และ SPPs กลไกการส่งมอบการบริการด้านการบริการเดินเครื่องและบำรุงรักษา เป็นไปตามเงื่อนไขของสัญญา (Operation and Maintenance Contract) ที่ทำขึ้นระหว่างลูกค้ากับสายงาน รวช. โดยมีประเภทของบริการและผลิตภัณฑ์ดังนี้

1. งานเดินเครื่องและบำรุงรักษาประจำโรงไฟฟ้า (Operation and Routine Maintenance :O&m) ให้บริการงานเดินเครื่องและบำรุงรักษาประจำโรงไฟฟ้า โดยทำการเดินเครื่องและบำรุงรักษาอุปกรณ์ทุกชนิดในระบบการผลิต เพื่อให้เป็นไปตามสัญญาซื้อขายไฟฟ้า และเพื่อลดความสูญเสียในกระบวนการผลิตนอกจากนี้ยังให้บริการงานตรวจรับโรงไฟฟ้าในช่วงระยะเวลาการก่อสร้างจนกระทั่งโรงไฟฟ้าสามารถเดินเครื่องเชิงพาณิชย์

2. งานบำรุงรักษา (Maintenance Services : MS) ให้บริการงานบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์ตามวาระ ประกอบด้วย

- งานซ่อมบำรุง (Inspection and Repair) ให้บริการงานซ่อมบำรุงเครื่องจักร อุปกรณ์ และระบบต่างๆ ตามแผนการหยุดเครื่อง เพื่อตรวจสอบและซ่อมบำรุงแก้ไขส่วนที่ชำรุดเสียหาย งานซ่อมเข็มนา และอาคาร โรงไฟฟ้าเช่น งานตรวจสอบสภาพ งานซ่อมใหญ่ งานซ่อมฉุกเฉิน

- งานวิศวกรรมเดินเครื่องและบำรุงรักษา (Operation and Maintenance Engineering) ให้บริการงานด้านวิศวกรรมบำรุงรักษา เช่น งานวิเคราะห์ปัญหา งานวิเคราะห์ ความเสียหาย งานประเมินอายุโรงไฟฟ้า งานปรับปรุง งานวางระบบบริหาร และข้อมูลสารสนเทศบำรุงรักษา งานออกแบบและบริหาร งานก่อสร้างอาคาร รวมทั้งออกแบบระบบบำบัดน้ำเสีย

- งานทดสอบประสิทธิภาพและสมรรถนะ (Efficiency and Performance Test) ให้บริการงานตรวจสอบความสูญเสียและทดสอบสมรรถนะ ให้แก่โรงไฟฟ้าทุกประเภท เช่น งานทดสอบประสิทธิภาพและสมรรถนะเพื่อตรวจรับโรงไฟฟ้าตามสัญญาซื้อขายโรงไฟฟ้า

- งานทดสอบและสอบเทียบ (Testing and Calibration) ให้บริการงานทดสอบสภาพการทำงานของเครื่องจักร และตรวจสอบคุณสมบัติของวัสดุ งานบริการสอบเทียบเครื่องมือ

และมาตรฐานต่าง ๆ เช่น งานทดสอบสภาพเครื่องจักรและวัสดุอุปกรณ์ งานบริการตรวจค่าตัวแปร ในขบวนการผลิตด้วยเครื่องมือที่มีความแม่นยำสูง

- งานตรวจสอบความมั่นคงปลอดภัยของเขื่อนและงานชีวภาพทางน้ำ (Dam Inspection and Safety Evaluation and Aquatic Biology) ให้บริการงานตรวจสอบและประเมินความมั่นคงปลอดภัยของเขื่อนและอาคารประกอบ และงานชีวภาพทางน้ำของเขื่อนและโรงไฟฟ้าต่าง ๆ เป็นต้น

3. งานอะไหล่ (Part Supply and Management Services : Part) ให้บริการงานอะไหล่ เครื่องจักรและอุปกรณ์โรงไฟฟ้า โดยวางแผนระยะยาวสำหรับการซ่อมและตัดแปลงชิ้นส่วน อุปกรณ์ รวมทั้งการจัดหา เพื่อสามารถนำอะไหล่และอุปกรณ์ต่าง ๆ เข้าใช้งานได้อย่างสอดคล้องกับแผนการเดินเครื่องและแผนการบำรุงรักษา ดังนี้

- งานบริหารจัดการอะไหล่ (Parts Management) ให้บริการด้านบริหาร จัดหา อะไหล่ และการควบคุมปริมาณอะไหล่สำรองสำหรับไว้ใช้ในงานบำรุงรักษาตามแผน และ/หรือ กรณีงานบำรุงรักษาฉุกเฉิน

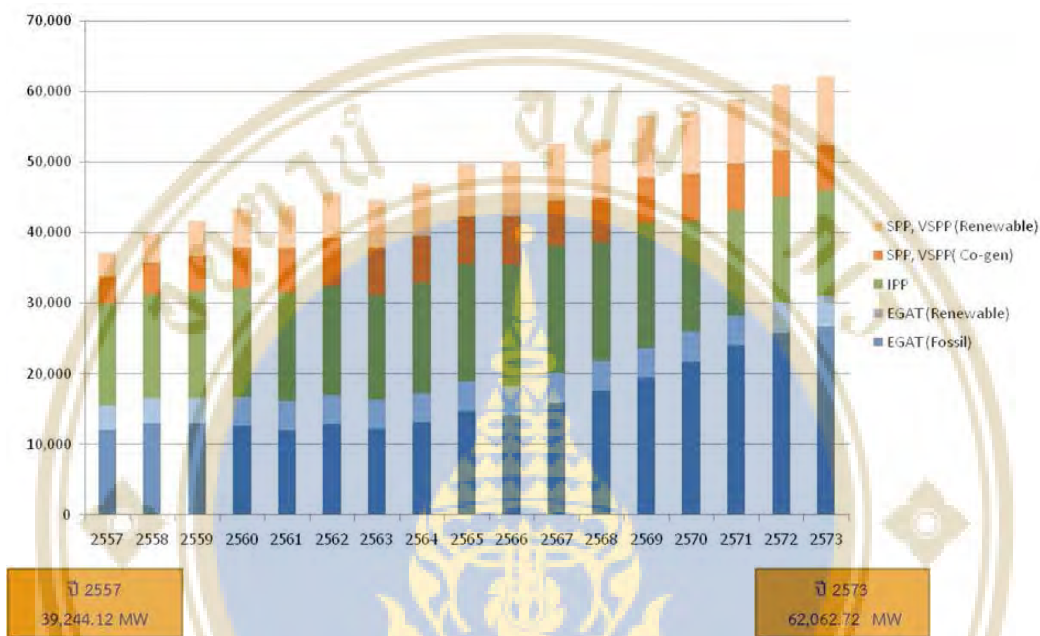
- งานซ่อมและผลิตอะไหล่ (Parts Repair and Parts Production) ดำเนินการซ่อม และผลิตอะไหล่ อุปกรณ์โรงไฟฟ้า

4. งานเคมีภัณฑ์ (Chemical Services) ให้บริการจัดหา บริหารจัดการ และผลิต เคมีภัณฑ์ เพื่อการปรับแต่งคุณภาพน้ำโรงไฟฟ้า และโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ พร้อมให้ คำแนะนำในการใช้สารเคมี และให้บริการงานเคมีวิเคราะห์และเคมีบำบัด (Chemical Analysis and Treatment) เช่น งานวิเคราะห์น้ำ น้ำทิ้ง เคมีภัณฑ์ องค์ประกอบทางเคมีของตะกอนและตะกอนจาก อุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า งานตรวจประเมินระบบผลิตและปรับปรุงคุณภาพน้ำและคุณภาพสารหล่อ ลื่น งานวิเคราะห์มลสารที่ปล่อยจากปล่อง งานล้างหม้อน้ำและอุปกรณ์ถ่ายเทความร้อนด้วยสารเคมี งานบำบัดน้ำเสีย เป็นต้น

1.4 สภาพปัญหา

ตลาด IPP ในประเทศ ซึ่งเป็นแหล่งรายได้หลักมีการเติบโตน้อยมาก ทำให้แนวโน้ม รายได้ของ EGAT O&M ไม่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย แต่กระทรวงการคลังยังคงประเมินผลการ ดำเนินงานของ กฟผ. จากรายได้ลูกค้านอก ซึ่งหาก กฟผ. ไม่ผ่านการประเมินในด้านนี้ ก็จะมี ส่งผลกระทบต่อประเมินผลรัฐวิสาหกิจ รายได้รวมของ กฟผ. ลดลง และโบนัสพนักงานลดตามไปด้วย โดยตลาดโรงไฟฟ้าในประเทศไทย ตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย (PDP 2010

Rev. 3) ทั้งโรงไฟฟ้า กฟผ. Independent Power Producer (IPP) และ Small Power Producer (SPP) มีการเติบโตโดยในปี 2557 มีกำลังผลิตรวม 39,244.12 MW และปี 2573 จะมีกำลังผลิตรวม 62,062.72 กัดเป็นการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 4 ต่อปี หรือ ร้อยละ 67 ในอีก 18 ปีข้างหน้า ตลาดโรงไฟฟ้าในประเทศไทย ประกอบด้วย ผู้ผลิตประเภท EGAT IPP และ SPP ดังแสดงในภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2: แสดงแนวโน้มการเติบโตของตลาดโรงไฟฟ้าในประเทศไทย ปี 2557-2573
ที่มา : กองการตลาดและจัดการธุรกิจเดินเครื่องและบำรุงรักษา

จากภาพที่ 1.2 จะเห็นว่า โรงไฟฟ้า IPP มีการเติบโตน้อยที่สุด โดยตั้งแต่ปี 2557-2573 มีการเติบโตเพียง 4 % คิดเป็นอัตราเฉลี่ยปีละ 0.24% ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ของ EGAT O&M เพราะกลุ่มลูกค้า IPP เป็นลูกค้าหลักของ EGAT O&M

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

เนื่องจากแผน PDP 2010 Rev. 3 ได้กำหนดให้มีการเติบโตของโรงไฟฟ้าในประเทศไทยสำหรับโรงไฟฟ้าประเภท IPP ซึ่งเป็นแหล่งรายได้หลักของ EGAT O&M มีการเติบโตระหว่างช่วงปี 2557-2573 เพียง 4 % ซึ่งกระทบต่อการดำเนินกิจการของ EGAT O&M โดยสามารถใช้ทฤษฎีมาช่วยวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาได้ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ PEST (Francis J.Aguilar, 1967)

PEST เป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญในการวิเคราะห์แผนงานองค์กรในภาพรวม องค์กรธุรกิจหลายองค์กรประยุกต์ใช้ PEST เพื่อวิเคราะห์ภาพรวมในอนาคตของธุรกิจ และแนวโน้มด้านการตลาด ตลอดจนปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ 4 ปัจจัยสำคัญ เพื่อการตัดสินใจ คือ

1. Political การเมือง
2. Economic เศรษฐกิจ
3. Sociological สังคม
4. Technical เทคโนโลยี

ผลการวิเคราะห์ปัญหาของ EGAT O&M มีดังนี้

1. ด้านการเมือง

ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมการลงทุนและการใช้จ่ายเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจในช่วงแผนบริหารราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2555-2558) โดย นายพงษ์ศักดิ์ รักตพงศ์ไพศาล รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงาน ได้แจ้งนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย

- สร้างความมั่นคงทางพลังงาน โดยจะแสวงหาและพัฒนาแหล่งพลังงานและระบบไฟฟ้าจากทั้งในและต่างประเทศ
- กำกับดูแลพลังงาน การกำกับราคาพลังงานให้มีราคาพลังงานที่เหมาะสม เป็นธรรมและมุ่งสู่การสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง

- มีการปรับบทบาทกองทุนน้ำมันให้เป็นกองทุนสำหรับการรักษาเสถียรภาพราคา ส่วนการชดเชยราคานั้นจะดำเนินการอุดหนุนเฉพาะกลุ่ม

- การส่งเสริมการผลิตและการใช้พลังงานทดแทน ซึ่งจะมีการส่งเสริมการผลิตการใช้ ตลอดจนการวิจัยและพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก ตั้งเป้าหมายให้สามารถทดแทนเชื้อเพลิงฟอสซิลได้อย่างน้อย 25% ภายใน 10 ปี ทั้งนี้ให้มีการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างครบวงจร

- ผลักดันการอนุรักษ์พลังงานอย่างเต็มรูปแบบ ลดระดับการใช้พลังงานต่อผลผลิตลง 25% ภายใน 10 ปี และมีการพัฒนาอย่างครบวงจร ส่งเสริมการใช้อุปกรณ์และอาคารสถานที่ ที่มีประสิทธิภาพสูงอีกทั้งได้มอบหมายให้กระทรวงพลังงานและการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย หรือ กฟผ. ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชน เข้าใจโครงการโรงไฟฟ้าถ่านหินสะอาด และโรงไฟฟ้าพลังงานชีวภาพ เพราะตามแผนพัฒนาไฟฟ้าระยะยาวภายในปี 2573 ความต้องการใช้ไฟฟ้าของประเทศ จะเพิ่มขึ้นอีก 40,000 เมกะวัตต์ จากปัจจุบันประมาณ 32,000 เมกะวัตต์ เป็นประมาณ 70,000 เมกะวัตต์ ซึ่งไม่สามารถพึ่งพาพลังงานทดแทนเป็นหลักได้ จึงต้องกระจายเชื้อเพลิงนอกเหนือจากก๊าซธรรมชาติ

ซึ่งส่งผลกระทบต่อ EGAT O&M ในด้านดี ถึงแม้ว่าจะมีการส่งเสริมให้ใช้พลังงานทดแทนซึ่งไม่ใช่กลุ่มลูกค้าของ EGAT O&M แต่ก็ไม่ได้เป็นปัญหาเนื่องจากพลังงานทดแทนไม่สามารถผลิตไฟได้เพียงพอต่อความต้องการใช้ไฟฟ้าของประเทศไทยต่อไปในอนาคต จึงจำเป็นที่จะต้องก่อสร้างโรงไฟฟ้าใหม่ขึ้นมาอย่างแน่นอนและจะเป็นโอกาสสำหรับงานบำรุงรักษาของ EGAT O&M

2. ด้านเศรษฐกิจ

ในปี 2558 มีการเข้าผู้การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) โดยการเปิดเสรีลงทุนและการเปิดเสรีด้านทุน เพื่อส่งเสริมด้านการค้าการลงทุนในกลุ่มประเทศสมาชิก และเพิ่มโอกาสการเปิดเสรีการค้าในภาคบริการ โดยมีเป้าหมายการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของอาเซียนที่ประกอบด้วย

1) การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว

2) การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

3) การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาคให้มีความสำคัญกับการลดช่องว่างการพัฒนา

และส่งเสริมการรวมกลุ่มของประเทศสมาชิกใหม่ ซึ่งได้แก่ พระราชอาณาจักรกัมพูชา (กัมพูชา) สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ (เมียนมาร์) และ สาธารณสังคมนิยมเวียดนาม (เวียดนาม) –หรือเรียกว่า กลุ่ม CLMV

4) การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลกในด้านความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน ในปัจจุบันไทยมีความร่วมมือด้านพลังงานไฟฟ้ากับประเทศเพื่อนบ้านในหลากหลายมิติ โดยมีแผนรับซื้อไฟฟ้าจากประเทศ สปป.ลาว เมียนมาร์ กัมพูชา และมาเลเซีย โดยรัฐบาลไทยได้ลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) กับ สปป.ลาว และเมียนมาร์ ที่จะรับซื้อไฟฟ้าจากประเทศดังกล่าวในปริมาณ 7,000 และ 1,500 เมกะวัตต์ สำหรับตลาดต่างประเทศในภูมิภาคอาเซียนดังกล่าว ถือว่ามีการเติบโตในทุกประเทศและทุกภาคส่วน ดังเห็นได้จากข้อมูลดังนี้

- สปป.ลาว : สปป.ลาวเป็นประเทศหนึ่งที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับประเทศไทยในเรื่องของเศรษฐกิจและการค้าเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอุตสาหกรรมด้านพลังงาน เพราะมีแหล่งวัตถุดิบธรรมชาติและความอุดมสมบูรณ์ด้านทรัพยากรสูง สปป.ลาวได้มีการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ด้านพลังงานเป็นแผนพัฒนาของประเทศ ซึ่งสนับสนุนการขยายตัวด้านการลงทุนของภาคเอกชนในอุตสาหกรรมด้านพลังงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากรัฐบาล สปป.ลาวสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นจากค่าสัมปทานโครงการ รวมทั้งเพิ่มการจ้างงานและกระตุ้นการหมุนเวียนของเศรษฐกิจในพื้นที่ที่มีโครงการก่อสร้าง อีกทั้งยังเป็นแหล่งสร้างรายได้เงินตราต่างประเทศจากการจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าในระยะต่อไป จาก Project Development Agreement (PDA) ใน สปป.ลาว ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 – 2020 รายงานว่าภายในปี ค.ศ. 2020 สปป.ลาวจะมีจำนวนเมกะวัตต์รวมทั้งสิ้นประมาณ 21,121 เมกะวัตต์ โดยประเทศไทยมีการลงนามบันทึกความเข้าใจรับซื้อไฟฟ้าจาก สปป.ลาวจำนวน 7,000 เมกะวัตต์ นอกจากนี้ สปป.ลาวยังได้มีการลงนามในการส่งไฟฟ้า 5,000 เมกะวัตต์ไปยังประเทศเวียดนาม

- เมียนมาร์ : เมียนมาร์กำลังเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาประเทศในหลายมิติ โดยหันมาเปิดกว้างและเชื่อมกับเศรษฐกิจโลก เนื่องจากประเทศเมียนมาร์มีปัจจัยพื้นฐานเอื้อต่อการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่มีทรัพยากรธรรมชาติมากมาย ในจำนวนนี้มีทั้งน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ นอกเหนือจากแร่หายากบางชนิดและจากการที่ชาติตะวันตกประกาศผ่อนคลายนโยบายคว่ำบาตรเมียนมาร์ ทำให้ในปัจจุบันนักลงทุนจากหลายประเทศ เช่น จีน อินเดีย สิงคโปร์และไทยได้เข้าไปลงทุนในเมียนมาร์ โดยเน้นการลงทุนในด้านธุรกิจทำเรือ ท่อส่งแก๊ส ก่อสร้างและ โรงไฟฟ้า โดยปัจจุบันประเทศไทยเป็นประเทศที่ลงทุนในเมียนมาร์เป็นอันดับ 1 คิด เป็นร้อยละ 30 ของการลงทุนจากต่างประเทศ ในธุรกิจด้านพลังงาน แม้ว่ารัฐบาลเมียนมาร์จะประสบปัญหาการขาดแคลนพลังงาน และมีแผนจะก่อสร้างโรงผลิตกระแสไฟฟ้าอีกหลายแห่งก็ตาม แต่ประเทศเมียนมาร์ยังไม่มีแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการลงนามสัญญาด้านการพัฒนาโครงการทำเรือและธุรกิจ โรงไฟฟ้า ทั้งกับจีนและบริษัทในประเทศไทยหลายโครงการ เช่น โครงการทำเรือน้ำลึกของบริษัททวายดีเวลอปเมนต์ มูลค่า 8,600 ล้านดอลลาร์ โรงไฟฟ้าพลังงานลม

ขนาดเล็กของบริษัทกันกุลเอ็นจิเนียริง การลงนามบันทึกความเข้าใจรับซื้อไฟฟ้าจากประเทศเมียนมาร์ โครงการโรงไฟฟ้าพลังน้ำฮัจยี (Hutgyi) (1,200 เมกะวัตต์) และโครงการโรงไฟฟ้าพลังน้ำท่าซาง (Tasang) (7,000 เมกะวัตต์) โครงการมาย - กก (369 เมกะวัตต์)

- กัมพูชา : สำหรับประเทศกัมพูชาอยู่ระหว่างการศึกษาคความเหมาะสมของโครงการ โรงไฟฟ้าพลังน้ำสตึงนัม (120 เมกะวัตต์) และโครงการโรงไฟฟ้าเกาะกงในกัมพูชา (3,660 เมกะวัตต์) ซึ่งใช้ถ่านหินเป็นเชื้อเพลิง

- เวียดนาม : สำหรับโครงการในประเทศเวียดนามนั้นก็มีหลายโครงการที่บริษัท EGATi อยู่ระหว่างการร่วมลงทุนและศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ อาทิ โครงการโรงไฟฟ้าถ่านหิน Vung Ang 1 โครงการกวังจื และโครงการท่าซาง หรือมายตง

3. ด้านสังคม

เมื่อสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยขยายตัว ความต้องการใช้ไฟฟ้าจะเติบโตขึ้นตามการขยายตัวของเศรษฐกิจด้วย ขณะเดียวกันรัฐบาลมีแผนการใช้ไฟฟ้าหากเศรษฐกิจโตขึ้นจะต้องประหยัดลดร้อยละ 25 โดยมีนโยบายให้ใช้พลังงานทดแทนมากขึ้น ซึ่งคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพช.) กำหนดให้อีกใน 20 ปี ข้างหน้าจะมีการใช้พลังงานทดแทนประมาณ 13,000 เมกะวัตต์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ EGAT O&M เนื่องจากตลาดโรงไฟฟ้าประเภทพลังงานทดแทนไม่ใช่กลุ่มลูกค้าของ EGAT O&M แต่ก็ไม่ได้เป็นปัญหาเนื่องจากพลังงานทดแทนไม่สามารถผลิตไฟได้เพียงพอต่อความต้องการใช้ไฟฟ้าของประเทศไทยต่อไปในอนาคต จึงจำเป็นที่จะต้องก่อสร้างโรงไฟฟ้าใหม่และจะเป็นโอกาสสำหรับงานบำรุงรักษาของ EGAT O&M

4. ด้านเทคโนโลยี

บริษัทผู้ผลิตเจ้าของเทคโนโลยีโรงไฟฟ้า (OEM) บางราย ที่ทำการผลิตอุปกรณ์สำหรับผลิตไฟฟ้าและ กฟผ. ได้ซื้ออุปกรณ์มาใช้ในโรงไฟฟ้า มีการกีดกันการถ่ายทอดเทคโนโลยีของเครื่องกังหันก๊าซ รุ่นใหม่ที่ผลิตจากกลุ่มประเทศยุโรป ทำให้พนักงาน EGAT O&M เกิดอุปสรรคในการเรียนรู้การซ่อมบำรุงรักษาขึ้น

สรุปผลจากการวิเคราะห์ พบว่าเป็นโอกาสสำหรับ EGAT O&M ในการขยายตลาดเป้าหมายไปยังประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มประเทศสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) โดยเฉพาะตลาดของ สปป.ลาว และเมียนมาร์ เนื่องจากความต้องการใช้ไฟฟ้าของทั้งสองประเทศอยู่ในช่วงเติบโต

2.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ 5 C' (Kenichi Ohmae, 1991)

การวิเคราะห์ 5 C' ประกอบด้วย

1. Company วิเคราะห์บริษัทว่า บริษัทสามารถตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าหรือไม่ มีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคแค่ไหน
2. Customer วิเคราะห์ลูกค้า
3. Competitor วิเคราะห์คู่แข่งของบริษัทว่าเป็นอย่างไร
4. Collaborators วิเคราะห์พันธมิตรทางธุรกิจที่สามารถช่วยบริษัทได้
5. Climate วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งมีหลายปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น ปัญหาทางการเมือง ปัญหาทางกฎหมายกฎระเบียบทางการค้าภาษีอากร และกฎหมายแรงงาน ค่าแรงขั้นต่ำ เป็นต้น

ผลการวิเคราะห์ 5C' ของ EGAT O&M มีดังนี้

1. บริษัท

การดำเนินธุรกิจ O&M ของ กฟผ. มุ่งการให้บริการแก่ลูกค้าด้วยประสิทธิภาพ และความชำนาญในงาน O&M อันยาวนาน โดยเน้นการให้บริการแก่ลูกค้าในแบบภาพรวมทั้ง 4 ประเภทบริการ มากกว่าการให้บริการเป็นงานย่อยๆ ซึ่งลูกค้าส่วนมากของ กฟผ. คือ ลูกค้าบริษัทผลิตไฟฟ้าเอกชนขนาดใหญ่ (IPP) ซึ่งปัจจุบันได้มีการทำสัญญางาน O&M กับ กฟผ. ในรูปแบบสัญญาระยะยาว โดยกลุ่มลูกค้าดังกล่าวเป็นแหล่งรายได้กว่าร้อยละ 80 ของรายได้จากงาน O&M ทั้งหมด ทั้งนี้ กลุ่มลูกค้า IPP ทั้งใน และนอกประเทศ ส่วนใหญ่จะเป็นโรงไฟฟ้าที่บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) และบริษัท ราชบุรี โฮลลิ่ง จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของ กฟผ. เป็นเจ้าของ หรือถือหุ้นอยู่

2. ลูกค้า

แนวโน้มธุรกิจในอนาคต ผู้ผลิตไฟฟ้า IPP ส่วนมากใช้บริการงาน O&M ในรูปแบบสัญญาระยะยาวที่มีการให้บริการครบวงจร แต่จะมีผู้ผลิตไฟฟ้า IPP บางส่วน เช่น บริษัท ผลิตไฟฟ้าระยอง จำกัด และบริษัท ผลิตไฟฟ้าขนอม จำกัด ซึ่งมีกำหนดที่จะปลดโรงไฟฟ้าออกจากระบบในอนาคตอันใกล้ เริ่มที่จะมีการดำเนินงานบำรุงรักษาเองบางส่วน และให้ กฟผ. เข้าไปดำเนินงาน O&M เฉพาะส่วนที่จำเป็น

ผลจากการปลดโรงไฟฟ้า IPP ซึ่งเป็นแหล่งรายได้หลักจากงาน O&M ของกฟผ. ในอนาคตอันใกล้ และการเลื่อนการผลิตไฟฟ้าเข้าระบบของ ผู้ผลิตไฟฟ้า IPP ใหม่ทั้ง 3 แห่ง (NPS Siam Energy และ PGS) จึงทำให้แนวโน้มรายได้จากงาน O&M ของกฟผ. จะลดลงหากไม่มีการหารายได้ส่วนอื่นมาทดแทน

รายชื่อลูกค้าสัญญา O&M ระยะยาวของ กฟผ. ในปัจจุบัน

- 1) บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี จำกัด
- 2) บริษัท ผลิตไฟฟ้าและน้ำเย็น จำกัด
- 3) บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)
- 4) บริษัท ผลิตไฟฟ้าขนอม จำกัด
- 5) บริษัท อุตสาหกรรมกระดาษกราฟที่ไทย จำกัด
- 6) GLOW Group
- 7) Ratchburi Power Company Limited
- 8) Hongsa Power Company Limited
- 9) Chubu Ratchaburi Electric Service Company Limited.
- 10) RATCH-LAO Service Company Limited Vientiane Capital , LAO PDR
- 11) Nam Theun 2 Company Limited
- 12) Global Power Synergy Company Limited (GPSC)

3. คู่แข่ง

● แข่งขันโดยตรงของ EGAT O&M คือ Service Provider รายอื่นๆ ซึ่งเป็นผู้ให้บริการที่มีความสามารถทำงานบำรุงรักษาแก่โรงไฟฟ้าของตัวเองได้ หรือ ใช้การจ้างเหมาช่วงในการดำเนินงาน O&M ตัวอย่างคู่แข่งได้แก่ GE-Granite, OEG, PTTME และ ESCO เป็นต้น ซึ่งถือเป็นผู้แข่งขันโดยตรงของ EGAT O&M

4. พันธมิตรทางธุรกิจ

ธุรกิจ O&M มีพันธมิตรหลากหลายกลุ่ม โดยมีพันธมิตรหลักคือบริษัทในเครือ EGAT และพันธมิตรอื่นๆ ได้แก่ พันธมิตร OEM และ พันธมิตรบริษัทอื่นๆ

พันธมิตรบริษัทในเครือ

1) EGAT-i: เป็นช่องทางในการขยายตลาดต่างประเทศ แสวงหาแนวทางการขยายธุรกิจ

2) RATCH: เป็นช่องทางในการขยายตลาดทั้งในและต่างประเทศ

3) EGCO: เป็นทั้งพันธมิตรและคู่แข่งในเวลาเดียวกัน ข้อตกลงความร่วมมือระหว่าง EGAT O&M และ ESCO (บริษัทในเครือ EGCO) ยังไม่มีความชัดเจน อีกทั้งการแบ่งส่วนการตลาดและการคัดเลือกลูกค้าเป้าหมายระหว่างทั้งสองฝ่ายนั้นยังไม่เป็นรูปธรรม ปัจจุบันยังไม่มีงานใดที่ EGAT O&M และ ESCO จะเดินไปด้วยกันเพื่อเสนองานให้บริการ ที่ผ่านมารูปแบบการดำเนินงานระหว่างสองฝ่ายจะมีลักษณะเป็นการตกลงแบบรายกรณีไป อย่างไรก็ตาม บริษัท EGCO

ยังสามารถเป็นช่องทางในการขยายตลาดต่างประเทศ และบริหารจัดการต้นทุนในการทำงาน บำรุงรักษา สืบเนื่องจากการที่โรงไฟฟ้าระยะของ และโรงไฟฟ้าชนอม จะมีการปลดออกจากระบบในอนาคตอันใกล้ จึงมีการคาดการณ์ว่าจะมีการถ่ายโอนพนักงานบางส่วนจากโรงไฟฟ้าทั้งสองแห่งมาประจำที่ ESCO ด้วยสาเหตุดังกล่าวทำให้ ESCO มีโอกาสที่จะได้รับบุคลากรที่มีคุณภาพและประสบการณ์การทำงานที่ยาวนานมาเสริมศักยภาพโดยรวมของบริษัทให้แข็งแกร่งขึ้น และสามารถรับงานได้มากยิ่งขึ้น ซึ่ง จุดนี้จะทำให้ กฟผ. ได้รับโอกาสในการเสนองานร่วมกับ ESCO มากยิ่งขึ้นเช่นกัน

พันธมิตร OEM

1) Mitsubishi Heavy Industries (MHI): MHI ได้มีความร่วมมือกับ กฟผ. อยู่หลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นความร่วมมือเชิงวิชาการและธุรกิจภายใต้ MOU ชื่อ Power Plant Operation and Maintenance Collaboration (POMCO) รวมถึงการร่วมกันก่อตั้งโรงงานเพื่อทำหน้าที่ในการให้บริการด้านการซ่อม ทำให้บริษัท MHI เป็นช่องทางในการขยายตลาดทั้งในและต่างประเทศ และงานด้าน Rotor Services

2) GE: ได้มีการลงนามความร่วมมือด้านการใช้โรงงานหนองจอก ในการเป็นสถานที่ให้บริการงานบำรุงรักษา Gas Turbine

พันธมิตรอื่นๆ

1) บริษัท KANIT: ข้อตกลงความร่วมมือระหว่าง EGAT O&M กับ บริษัท Kanit Engineering Corporation Co., Ltd. มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหาลูกค้าร่วมกันระหว่างทั้งสองฝ่าย แต่ยังไม่เป็นผลเนื่องจากกลุ่มลูกค้าในตลาดนิคมอุตสาหกรรมหรืออุปกรณ์ด้านวิศวกรรมไฟฟ้า หรือวาล์วในราคาถูก ซึ่งแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของบริษัท KANIT ที่มีราคาแพง ดังนั้นความพยายามที่จะใช้การตลาดเชิงรุกนั้นจึงยังคงเหมือนยังไม่สามารถหาลูกค้าที่จะสามารถเสนองานบริการร่วมกันได้ โดยสรุป บริษัท KANIT เป็นช่องทางในการหารายได้ส่วนเพิ่ม

5. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

บริษัทผู้ผลิตเจ้าของเทคโนโลยีโรงไฟฟ้า (OEM) เช่น บริษัท Mitsubishi, GE, Siemens และ Alstom มีการดำเนินธุรกิจ O&M โดยการใช้กลยุทธ์ ขายเครื่องจักร และอุปกรณ์ในโรงไฟฟ้าให้กับเจ้าของโรงไฟฟ้า พร้อมกับสัญญาการให้บริการระยะยาวแบบเบ็ดเสร็จ (Long Term Service Agreement : LTSA) จึงทำให้การเจาะตลาดงานบริการ O&M ทำได้เฉพาะงานบริการส่วนที่ยังไม่มีการทำสัญญา LTSA เท่านั้น

สรุปผลการวิเคราะห์ ดังกล่าวพบว่าลูกค้าส่วนมากของ EGAT O&M คือบริษัทผลิตไฟฟ้าเอกชนขนาดใหญ่ (IPP) และเป็นแหล่งรายได้กว่าร้อยละ 80 ของรายได้จากงาน O&M

ทั้งหมด ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่เป็นบริษัทในเครือที่ กฟผ. ถือหุ้นอยู่ และบริษัท OEM เริ่มมาจับตลาด ส่วนนี้โดยใช้กลยุทธ์ ขยายเครื่องจักร และอุปกรณ์ในโรงไฟฟ้า ให้กับเจ้าของโรงไฟฟ้า พร้อมกับ สัญญาการให้บริการระยะยาวแบบเบ็ดเสร็จ (LTSA) ซึ่งเป็นการเพิ่มคู่แข่งทางอ้อมนอกเหนือจาก Service Provider อื่นๆ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ทวี ความรุนแรงมากยิ่งขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้ได้

2.3 การวิเคราะห์ Core Competency (C. K. Prahalad and Gary Hamel, 1990)

Core Competence คือ ความรู้สั่งสมที่ได้จากการเรียนรู้ในองค์กรโดยเฉพาะในเรื่อง ของการจัดการ และสร้างความแตกต่างหลากหลายให้แก่ผลิตภัณฑ์ ทักษะ และการบูรณาการให้เกิด ความหลากหลายทางเทคโนโลยี ความสามารถหลักขององค์กรสามารถมีได้ในหลายลักษณะ เช่น ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปความสามารถในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน เป็นต้น

ความสามารถหลักขององค์กร แบ่งออกได้เป็นประเภทหลัก ดังนี้

1. ความสามารถหลักด้านการดำเนินงาน (Operation Competence)
2. ความสามารถหลักด้านนวัตกรรม (Innovation Competence)
3. ความสามารถหลักด้านการตลาด (Market-Access Competence)

การกำหนด Competency ในภาคปฏิบัติ นั้นสามารถจำแนก ได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. Core Competency คือ Competency ที่เป็นหลักขององค์กรนั้น ๆ โดยทุกคนใน องค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกัน เพราะความสามารถและคุณสมบัติที่โดดเด่นเหล่านี้ จะเป็นตัว ผลักดันให้องค์กรบรรลุความแตกต่างเหนือคู่แข่ง

2. Technical Competency คือ Competency ที่กำหนดสำหรับงานในแต่ละด้านหรือ ตามลักษณะงานซึ่งมีขั้นตอนความสามารถแตกต่างกันไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือคาดหวัง competency ประเภทนี้จะสะท้อนถึงความลึกซึ้งของความสามารถที่บุคลากรต้องมี ก่อนที่จะ ได้รับ มอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่

3. Professional Competency คือ Competency ที่พนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่ง งานต้องมีและจะแตกต่างกันไปตามสายงาน

จากการใช้ทฤษฎี Core Competence สามารถวิเคราะห์ความสามารถของพนักงาน กฟผ. ในแต่ละประเภทงานได้ดังนี้

1. งานบริการเดินเครื่องและบำรุงรักษาประจำโรงไฟฟ้า (Operation and Routine Maintenance :O&m)

ธุรกิจงานบริการ O&m ได้นำศักยภาพความแข็งแกร่งด้านการเดินเครื่องและบำรุงรักษาประจำโรงไฟฟ้า ของกฟผ. มาพัฒนาเป็นธุรกิจโดยอาศัยบุคลากรผู้มีความสามารถด้านการเดินเครื่องซึ่งเป็นแกนหลักที่ทำให้การเดินเครื่องโรงไฟฟ้าของ กฟผ. มีเสถียรภาพ และสร้างความมั่นคงให้แก่ระบบผลิตกระแสไฟฟ้าของประเทศ ร่วมกับบุคลากรที่มีความสามารถด้านการซ่อมบำรุงซึ่งประจำอยู่ที่โครงการต่างๆ โดยรวบรวมนำมาจัดตั้งเป็นทีมงานในการให้บริการแก่โครงการใหม่ ของบริษัทในเครือ กฟผ. และภาคเอกชน ที่มีความต้องการบริการดังกล่าว

ซึ่งปัจจุบันงานบริการ O&m มีการขยายตัวเติบโตมากยิ่งขึ้น โดยเติบโตไปพร้อมกับโครงการโรงไฟฟ้าใหม่ ของบริษัทในเครือ กฟผ. และเมื่อบริษัทในเครือขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศ ทำให้งานบริการด้าน O&m ของ กฟผ. ได้มีโอกาสขยายตัวไปสู่ประเทศต่างๆเหล่านั้นด้วยเช่นกัน ธุรกิจงานบริการ O&m สำหรับธุรกิจภาคเอกชนนั้น ในปัจจุบัน กฟผ. ยังคงเป็นผู้นำในด้านการบริการงาน O&m ซึ่งยังต้องพยายามรักษา “จุดแข็ง” ไว้ เช่น ประสิทธิภาพและความสามารถคุณภาพการบริหารงาน Reliability Availability Efficiency ความพร้อมในการให้บริการด้านกำลังคนและเครื่องมืออุปกรณ์ในการให้บริการ ความสามารถในการให้บริการอย่างครบวงจร ซึ่งบุคลากรของ กฟผ. มีความชำนาญเมื่อเทียบกับผู้ให้บริการรายอื่น ทั้งนี้ธุรกิจงานบริการ O&m เป็นธุรกิจที่สร้างผลตอบแทนที่ดีในการสร้างรายได้และทำให้ธุรกิจมีการเจริญเติบโตสูง ดังนั้นงานบริการ O&m จึงยังมีความน่าสนใจเป็นอย่างมาก ประกอบกับการเติบโตของโรงไฟฟ้าในประเทศเพื่อนบ้าน อาทิ โครงการผลิตไฟฟ้าขนาดใหญ่ใน สปป. ลาว ประเภทโรงไฟฟ้าพลังน้ำและโรงไฟฟ้าพลังความร้อนที่ใช้ถ่านหิน จึงส่งผลดีต่อการเติบโต และเป็นโอกาสในการขยายตลาดของธุรกิจงาน O&m เช่นกัน

2. งานบำรุงรักษา (Maintenance Services: MS)

ธุรกิจงานบำรุงรักษา เป็นงานบริการประเภทแรกที่ กฟผ. นำมาให้บริการเพื่อแสวงหารายได้จากภาคเอกชน โดย กฟผ. มี “จุดแข็ง” อยู่ที่คุณภาพงานบริการที่สามารถแข่งขันได้ มีความพร้อม ความสามารถในการให้บริการอย่างครบวงจร เนื่องจากเป็นงานที่มีความรู้ความชำนาญและทักษะอย่างสูงในการให้บริการ มีความคล่องตัวในการให้บริการเนื่องจากมีฐานการให้บริการในประเทศ โดยเฉพาะด้านกำลังคน และเครื่องจักรอุปกรณ์อย่างครบครัน ปัจจุบันงานบำรุงรักษา มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีมูลค่าสูง การที่โรงไฟฟ้ามีอายุมากขึ้นและต้องการการบำรุงรักษา รวมถึงนโยบายการขยายการลงทุนของโรงไฟฟ้าประเภท SPP และมีกลุ่มบริษัท เช่นเครือ Gulf JP RATCH ก็ได้ให้ความสนใจในการให้บริการงานบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าแก่บริษัทในเครือของตนเอง

แม้ในส่วนโรงไฟฟ้าของ กฟผ. ก็มีความต้องการงานบริการ งานบำรุงรักษาเพิ่มมากขึ้น จากโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าใหม่เพิ่มเติมตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้า ซึ่งโครงการส่วนใหญ่ของ กฟผ. จะเป็นการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนร่วม ซึ่งมีความถี่ในการบำรุงรักษาสูงกว่าโรงไฟฟ้าประเภทอื่น

3. งานอะไหล่ (Part Supply and Management Services : Part)

ธุรกิจงานอะไหล่เป็นธุรกิจที่สร้างรายได้และมีส่วนแบ่งตลาดไม่มากนัก เพราะตลาดงานอะไหล่จัดได้ว่าเป็นตลาดที่มีการแข่งขันสูงและมูลค่าของตลาดงานซ่อมอะไหล่ของโรงไฟฟ้ามีสูงมาก แต่ “จุดแข็ง” ของงานดังกล่าวคือ การมีโรงงานขนาดใหญ่ ที่มีศักยภาพความพร้อมด้านเครื่องจักรอุปกรณ์ในระดับแนวหน้าของภูมิภาคอาเซียน มีบุคลากรที่มีความพร้อมในการให้บริการทั้งด้านประสิทธิภาพและความสามารถ สามารถผลิตอะไหล่ของโรงไฟฟ้าบางประเภท รวมทั้งงานซ่อมแซมอะไหล่ของโรงไฟฟ้าที่สำคัญทั้งในช่วงปกติและกรณีฉุกเฉิน โดยเป็นส่วนสำคัญในการลดค่าใช้จ่ายด้านอะไหล่โรงไฟฟ้าและเป็นการเสริมสร้างและสนับสนุนความมั่นคง

4. งานเคมีภัณฑ์ (Chemical Services)

ธุรกิจงานเคมีเป็นธุรกิจที่เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจเดินเครื่องและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าและดำเนินการเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและความเชื่อมั่นของระบบผลิตไฟฟ้าของ กฟผ. และเป็นอีกธุรกิจหนึ่งสร้างรายได้เพิ่มให้แก่ EGAT O&M โดยนำองค์ความรู้และประสบการณ์ในการให้บริการแก่โรงไฟฟ้า กฟผ. มาพัฒนาปรับปรุงเพื่อการให้บริการโรงไฟฟ้าเอกชน โดยรายได้ของธุรกิจงานเคมีนั้น จะมีอัตราการเจริญเติบโตไปพร้อมกับงาน O&M ของโรงไฟฟ้าพลังความร้อนและโรงไฟฟ้าพลังความร้อนร่วม โดยงานเคมี มี “จุดแข็ง” ที่สำคัญคือ มีประสบการณ์ที่ยาวนานมากกว่า 40 ปี มีความพร้อมด้านบุคลากรรวมถึงความชำนาญ มีห้องปฏิบัติการทดสอบทางเคมี บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการปรับแต่งสารเคมีให้เข้ากับแต่ละโรงไฟฟ้าทำให้โรงไฟฟ้ามีอายุการใช้งานที่ยาวนาน สามารถให้บริการอย่างครบวงจร ความเป็นมืออาชีพของ Water Treatment Program รวมถึงความมีชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ และความมั่นคงทางการเงิน

สรุปการวิเคราะห์ Core Competence ของ EGAT O&M พบว่ามีศักยภาพงานบริการแต่ละด้าน คืองานบริการเดินเครื่องและบำรุงรักษาประจำโรงไฟฟ้า บุคลากรมีความชำนาญ มีประสบการณ์การเดินเครื่องอันหลากหลาย มีกำไรดี รายได้มั่นคง งานบำรุงรักษา มีมาตรฐาน งานได้คุณภาพ บุคลากรมีความสามารถ งานอะไหล่ มีโรงงานขนาดใหญ่ ที่มีศักยภาพความพร้อมด้านเครื่องจักร และงานเคมีภัณฑ์ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการปรับแต่งสารเคมีให้เข้ากับแต่ละโรงไฟฟ้า

สรุปปัญหาของ EGAT O&M จากการวิเคราะห์ข้างต้น

เนื่องจากตลาดเป้าหมาย IPP ในประเทศ ซึ่งเป็นแหล่งรายได้หลักมีการเติบโตน้อยมาก ทำให้แนวโน้มรายได้ของ EGAT O&M ไม่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย แต่กระทรวงการคลังยังคงทำการประเมินผลการดำเนินงาน (PA) ของ กฟผ. จากรายได้ลูกค้าภายนอก EGAT O&M จึงจำเป็นที่จะต้องหารายได้ให้บรรลุเป้าเพื่อผ่านการประเมินดังกล่าว ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปปัญหา EGAT O&M ได้ดังนี้

1. งานบริการเดินเครื่องและบำรุงรักษาประจำโรงไฟฟ้า (Operation and Routine Maintenance :O&m)

ธุรกิจงานบริการ O&m มี “จุดอ่อน” ที่มีความเสียเปรียบในด้านราคา ความรวดเร็วในการตอบสนอง ความยืดหยุ่นในขอบเขตงาน และงาน O&m ลูกค้ามักดำเนินการเอง เนื่องจากเป็นการลงทุนระยะยาว และคุ้มค่าน้อยกว่าการจ้างงานภายนอกทำให้หลายๆ โครงการไม่สามารถเข้าไปประมูลได้ จะได้ว่างานเฉพาะโครงการของบริษัทในเครือใน กฟผ. หากบริษัทในเครือมีการเติบโตก็คือ ประมูลโรงไฟฟ้าใหม่ได้ EGAT O&M ก็จะมีโอกาสเข้าไปรับงาน O&m

มีผู้ผลิตไฟฟ้า IPP บางส่วน เช่น บริษัท ผลิตไฟฟ้าระยอง จำกัด และบริษัท ผลิตไฟฟ้าขนอม จำกัด ซึ่งมีกำหนดที่จะปลดโรงไฟฟ้าออกจากระบบในอนาคตอันใกล้ เริ่มที่จะมีการดำเนินงานบำรุงรักษาเองบางส่วน และให้ กฟผ. เข้าไปดำเนินงาน O&M เฉพาะส่วนที่จำเป็น ผลจากการปลดโรงไฟฟ้า IPP ซึ่งเป็นแหล่งรายได้หลักจากงาน O&M ของกฟผ. ในอนาคตอันใกล้ และการเลื่อนการผลิตไฟฟ้าเข้าระบบของผู้ผลิตไฟฟ้า IPP ใหม่ทั้ง 3 แห่ง (NPS Siam Energy และ PGS) จึงทำให้แนวโน้มรายได้จากงาน O&M ของ กฟผ. จะลดลงหากไม่มีการหารายได้ส่วนอื่นมาทดแทน

2. งานบำรุงรักษา (Maintenance Services: MS)

ธุรกิจงานบำรุงรักษาที่ให้บริกรรมมี “จุดอ่อน” เนื่องจากการทำตลาดของกลุ่มที่เป็นบริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์โรงไฟฟ้า ที่ใช้กลยุทธ์การขายเครื่องจักรพร้อมเสนองานบริการบำรุงรักษา ระยะยาวของเครื่องกังหันก๊าซที่ตนเองผลิต หรือการเติบโตของกลุ่มในประเทศ ซึ่งมีความได้เปรียบในด้านราคา และบางบริษัทที่มีทีมงานส่วนใหญ่มาจากอดีตพนักงาน กฟผ. ซึ่งในปัจจุบันได้พัฒนาขีดความสามารถจนใช้เป็นจุดในการขายบริการแข่งกับ กฟผ. และเข้ามาประมูลแข่งขันในหลายงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ และกำไรจากการให้บริการงาน MS ที่ค่อนข้างน้อย เมื่อเทียบกับงานบริการอื่นๆ เนื่องจากเป็นงานบริการที่ใช้กำลังคนเป็นหลัก ซึ่งเป็นต้นทุนหลักในการให้บริการ และต้นทุนนี้สูงขึ้นเรื่อยๆ ทุกปี จากการปรับขึ้นเงินเดือน

3. งานอะไหล่ (Part Supply and Management Services : Part)

EGAT O&M มีความสามารถในการแข่งขันด้านงาน Parts น้อยมาก ลูกค้าในตลาดส่วนใหญ่มักใช้บริการงานสัญญาบริหารอะไหล่ระยะยาวจากบริษัทผู้ผลิต OEM บริษัท OEM มีจุดแข็งที่ดีกว่ามากเนื่องจากอาศัยกลยุทธ์ขายเครื่องฟุ้งกับสัญญาบริหารอะไหล่ระยะยาวที่สามารถดึงดูดความสนใจ และสนองความต้องการของลูกค้าได้ทั้งด้านคุณภาพและราคา อุปสรรคของ EGAT O&M ในการเข้าไปแข่งขันจึงมีมาก จึงทำให้การได้ส่วนครองตลาดงานจากงานดังกล่าวแทบจะไม่มีทางเป็นไปได้ ส่วนกรณีอะไหล่โรงไฟฟ้าประเภทอื่น เช่น โรงไฟฟ้าพลังความร้อน และพลังน้ำนั้น มักจะมีอายุการใช้งานยาวนาน ทำให้โอกาสสร้างรายได้จากงานซ่อมค่อนข้างน้อย ส่วนอะไหล่ที่สามารถดำเนินการที่อื่นได้ก็จะถูกผู้ให้บริการที่เป็น Non-OEM มาแบ่งส่วนครองตลาดจากบริษัทผู้ผลิตอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

4. งานเคมีภัณฑ์ (Chemical Services)

ความสามารถในการแข่งขันของ EGAT O&M มีน้อยมากเมื่อเทียบกับบริษัทผู้ผลิตจากต่างชาติที่ขายสารเคมีและให้บริการไปยังลูกค้า ด้วยราคาที่ต่ำกว่า และงานด้านเคมีเป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำ ลูกค้าจึงมักลงทุนดำเนินการเอง ซึ่งคุ้มค่ากว่าการจ้างบุคคลภายนอก การให้บริการงานเคมีนั้น มี “จุดอ่อน” ที่ก่อให้เกิดความเสียเปรียบให้กับคู่แข่งในตลาดอยู่หลายประเด็น อาทิ ศักยภาพในการบริหาร/ผลิตสารเคมีต้นทาง ที่มีความจำเป็นต้องสั่งซื้อสารเคมีตั้งต้นจากบริษัทผู้ผลิตและระเบียน ข้อกำหนด ของ กฟผ. ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจให้มีความคล่องตัวเท่าใดนัก

การแยกเข้าแข่งขัน โดยการขายเคมีภัณฑ์เพียงอย่างเดียวในตลาดภาคเอกชน โดยไม่มีบริการอื่นพ่วงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มนั้น ที่ผ่านมานั้นแทบไม่มีงานใดที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เนื่องจากลูกค้านิยมใช้บริการที่มีราคาถูก โดยการซื้อสารเคมีพื้นฐานมาใช้เอง และบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่เห็นความสำคัญและไม่มีกำลังซื้อ จึงทำให้งานด้านเคมีภัณฑ์ไม่สามารถขยายตัวได้มากนัก จึงเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตของธุรกิจงานเคมี และการเติบโตของส่วนแบ่งตลาดน้อย

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

3.1 การคิดเชิงระบบ (Causal Loop Diagram)

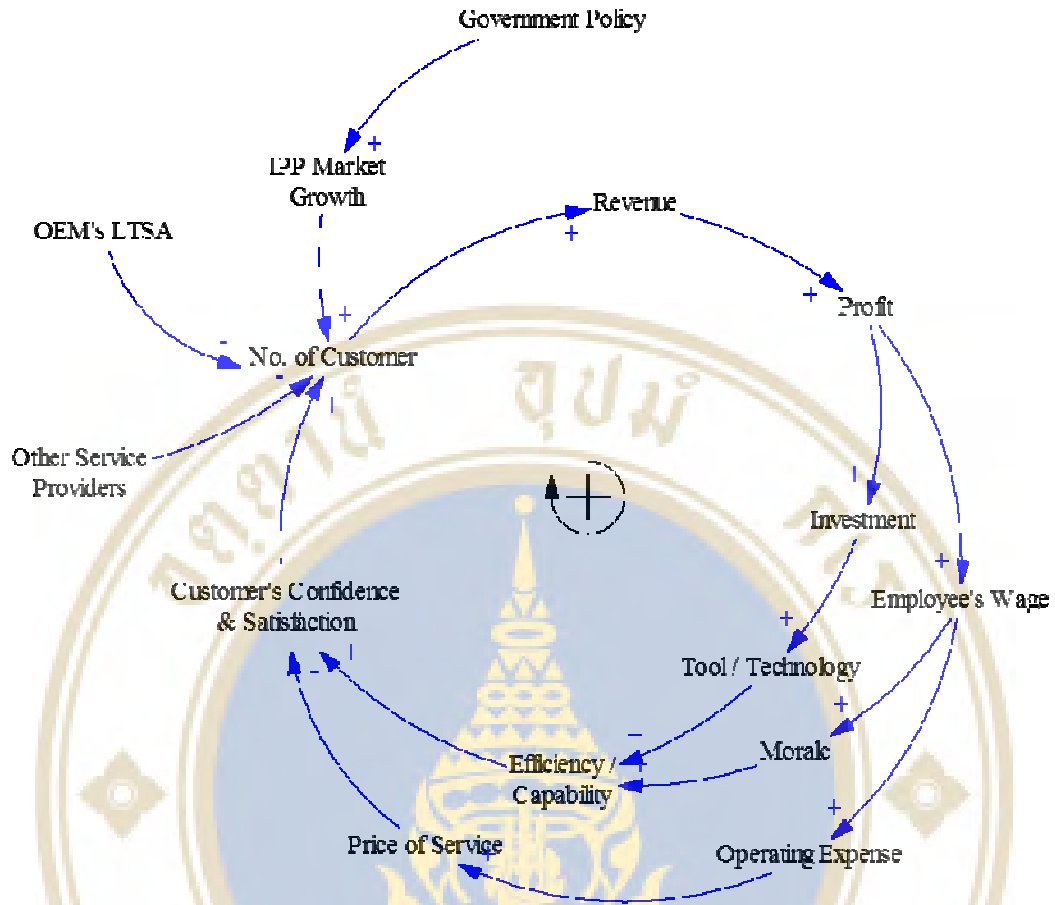
การคิดเชิงระบบ คือ การคิดที่มีความเข้าใจ เชื่อมโยงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มองภาพรวมที่เป็นระบบและมีส่วนประกอบย่อยๆ วิธีการคิดอย่างมีระบบ มีเหตุมีผล ทำให้ผลของการคิด หรือผลของการแก้ปัญหาที่ได้นั้นมีความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว

การวิเคราะห์เชิงระบบ มีแนวคิดว่าแต่ละสิ่ง ทั้งสิ่งเล็ก ใหญ่เพียงใด ล้วนเป็นหนึ่งหน่วยระบบ มีวงจรของการทำงาน มีปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ปัจจัยการผลิต ความเป็นระบบ ผลผลิตรวมย่อมเกิดจากการประสานงานกันหลายๆ ระบบ แต่ละหน่วยมีระบบการทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน โดยการวิเคราะห์เชิงระบบ เป็นการแยกแยะ เจาะลึกลงไป ในองค์ประกอบและขอบเขตต่างๆ ของระบบว่าสามารถจะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของระบบได้หรือไม่ เพราะเหตุใด มีปัญหาอย่างไร ที่ตรงจุดไหน จะแก้ไขอย่างไร การคิดเชิงระบบ จะเน้นมุมมองแบบเป็นวงจร ไม่ใช่มุมมองเชิงเส้นตรง

ประโยชน์ของการคิดเชิงระบบ

1. มองอะไรเป็นองค์รวม ช่วยให้เกิดความคิดเพื่อพัฒนาองค์การในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. มองเห็นผลกระทบ เรามองเห็นและตระหนักได้ว่าระบบการทำงานของส่วนย่อยทำงานอย่างไร หากหยุดทำงานหรือผิดพลาดจะมีผลกระทบต่อระบบ โดยรวมอย่างไร
3. มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยต่างๆ ที่อยู่ในระบบนั้นว่ามีอิทธิพลต่อแบบแผนพฤติกรรมและเหตุการณ์ของระบบได้อย่างไรบ้าง
4. เพื่อมองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับระบบภายในองค์การที่เกิดขึ้นเป็นระบบ เชื่อมโยงติดต่อกัน และสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. มองในมุมที่ไม่เคยมอง เกิดการทำทนายสมมติฐานเดิมของเราที่พยายามเข้าถึงความเป็นจริงในมุมมองใหม่ๆ คิดแบบที่ไม่เคยคิด ไม่สรุปอะไรอย่างที่เคยสรุป

โดยสามารถเขียนวงจรปัญหาแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยใช้การคิดเชิงระบบ ได้ ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1: แสดงการแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal Loop Diagram

จากรูปภาพแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นรวมถึงปัจจัยอื่นๆที่มีความสัมพันธ์ โดยเริ่มจากจำนวนลูกค้าที่ลดลงเพราะตลาดโรงไฟฟ้า IPP เติบโตน้อย เนื่องจากนโยบายของภาครัฐ อีกทั้งบริษัท OEM มีการขายเครื่องจักรและอุปกรณ์โรงไฟฟ้าพร้อมกับบริการงานซ่อมบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าระยะยาว (LTSA) ส่งผลให้ลูกค้าไปใช้บริการของบริษัท OEM มากขึ้น และมี Service Providers จำนวนเพิ่มขึ้นมาก และแย่งส่วนแบ่งตลาดไป โดยเมื่อจำนวนลูกค้าลดลง ส่งผลให้รายได้ของ EGAT O&M ลดลงตามไปด้วย เมื่อรายได้ลดลงก็ส่งผลให้กำไรลดลง เมื่อกำไรลดลงส่งผลต่อ 3 ส่วนคือ

ส่วนที่นำไปลงทุนต่อในธุรกิจลดลง ทำให้การลงทุนด้านเครื่องมืออุปกรณ์หรือเทคโนโลยีลดลง ส่งผลทำให้ประสิทธิภาพและศักยภาพในการดำเนินงานลดลง ทำให้ความพึงพอใจและความเชื่อมั่นจากลูกค้าลดลง สุดท้ายจำนวนลูกค้าจึงลดลง

ส่วนที่นำมาขึ้นเงินเดือนและเป็นโบนัสของพนักงานลดลง เมื่อสิ่งที่เป็นแรงจูงใจของพนักงานลดลงไป ทำให้ขวัญและกำลังใจพนักงานลดลง ส่งผลทำให้ประสิทธิภาพและศักยภาพในการดำเนินงานลดลง ทำให้ความพึงพอใจและความเชื่อมั่นจากลูกค้าลดลง สุดท้ายจำนวนลูกค้าจึงลดลง

ส่วนที่นำมาขึ้นเงินเดือนและเป็นโบนัสของพนักงานลดลง ในทางกลับกันทำให้ค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินงานลดลง ส่งผลให้สามารถลดราคาของงานบริการลงเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งได้ ทำให้ความพึงพอใจจากลูกค้าเพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยให้จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น

สรุป Causal Loop Diagram ของ EGAT O&M มีลักษณะเป็น Reinforcing Loop ซึ่งหากปล่อยปัญหาไว้ จะยิ่งทำให้ลูกค้าน้อยลง ไปเรื่อยๆ ตามวงจร ดังนั้นจึงควรทำการแก้ไขปัญหานี้ โดยหาฐานลูกค้าใหม่ต่างประเทศเพิ่มขึ้นและร่วมมือเป็นพันธมิตรกับบริษัท OEM เพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้าและเพิ่มรายได้ให้แก่ EGAT O&M



บทที่ 4

การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ

เนื่องจากตลาดเป้าหมาย IPP ในประเทศ ซึ่งเป็นแหล่งรายได้หลักมีการเติบโตเฉลี่ยเพียงปีละ 0.24% ทำให้รายได้ของ EGAT O&M ไม่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย EGAT O&M จึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้และศักยภาพด้านการแข่งขันของ EGAT O&M โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
- กลยุทธ์ตามหน้าที่ธุรกิจ (Functional Strategy)

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) (Collis & Montgomery, 1997)

การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรนั้น คือ การพิจารณาภาพรวมที่ธุรกิจต้องการเติบโตต่อไปในตลาด จากการวิเคราะห์ EGAT O&M มีความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจระดับปานกลาง และความน่าสนใจของอุตสาหกรรมอยู่ในระดับสูง เนื่องจากมีการเปิดเสรีด้านการค้าและการลงทุนของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 แสดงให้เห็นถึงโอกาสในการขยายตัวที่เป็นไปได้ในอนาคต และจากระดับความแข็งแกร่งของกิจการที่อยู่ในระดับปานกลางจึงควรพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันได้เพิ่มมากขึ้น กลยุทธ์ที่องค์กรควรเลือกใช้จึงเป็นกลยุทธ์ด้านการเติบโต (Growth Strategy) ด้านการขยายการเติบโตในลักษณะ Intensive Growth ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1: ตารางแสดงกลยุทธ์ด้านการเติบโต (Growth Strategy)

การเจาะตลาด (Market Penetration)	การพัฒนาตลาด (Market Development)
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)	การขยายไปสินค้าใหม่ เข้าสู่ตลาดใหม่ (Diversification)

1. Market Development

มุ่งขยายตลาด (Market Development) งานบริการ O&M ไปยังพื้นที่ใหม่ๆ เช่น ประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มอาเซียน โดยเฉพาะกลุ่มประเทศ CLMV ให้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าในต่างประเทศมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และประเทศเพื่อนบ้านยังขาดบุคลากรในด้านอุตสาหกรรมไฟฟ้า โดยกำหนดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานทางการตลาดและการขาย ดังนี้

- 1) ประเทศเมียนมาร์
- 2) สปป. ลาว
- 3) ประเทศเวียดนาม และ
- 4) ประเทศกัมพูชา ตามลำดับ

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบหรือเป็นต่อในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่หน่วยธุรกิจของบริษัทดำเนินธุรกิจอยู่โดยตรงจากการนำทรัพยากรและความสามารถพิเศษของบริษัททำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ โดย EGAT O&M สามารถนำความชำนาญเฉพาะด้านมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ โดย EGAT O&M สามารถนำกลยุทธ์มาใช้ได้ ดังนี้

1. กลยุทธ์ขยายตลาดในต่างประเทศ (เน้น CLMV) ผ่านบริษัทในเครือ

ใช้บริษัทในเครือเป็นช่องทางในการเสนองานทั้งสัญญาระยะยาวสำหรับโรงไฟฟ้าทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยการเสนองานบริการ O&M ด้วยการให้หน่วยงานขาย เกาะติดลูกค้าและผู้บริหารระดับสูง หาพันธมิตรในกลุ่มประเทศ CLMV โดยสิ่งที่จะดำเนินการในภาพรวมกับประเทศ CLMV ในปี 2557 มีดังนี้

- 1) เข้าพบนำเสนองานบริการและผลิตภัณฑ์ กับลูกค้า/คู่ค้า เพื่อขยายตลาด
- 2) ลงพื้นที่เก็บข้อมูลทางธุรกิจ และศึกษาความเป็นอยู่ให้แก่ทีมงานปฏิบัติการ โดยเฉพาะในประเทศเวียดนาม และกัมพูชา
- 3) ประสานความร่วมมือกับบริษัทลูก กฟผ. เพื่อเป็นช่องทางในการได้งาน O&M
- 4) หาพันธมิตรในกลุ่มประเทศ CLMV เพื่อเป็นส่วนช่วยในการลูกค้าและดำเนินธุรกิจในการส่วนที่ กฟผ. ไม่สามารถดำเนินการได้เอง
- 5) ศึกษากฎหมายต่างประเทศ CLMV และประเด็นที่สำคัญในสัญญาต่างประเทศ

2. กลยุทธ์ความร่วมมือกับพันธมิตร

ใช้พันธมิตรปัจจุบันและอนาคตของ EGAT O&M ทั้ง OEM และ Service Provider อื่นๆ ในการขยายตลาดและเป็นช่องทางในการให้บริการ เช่น บริษัท MHI GE Siemens Alstom Kanit และ ESCO เป็นต้น โดยเน้นไปที่พันธมิตรบริษัท OEM เพราะลูกค้าโรงไฟฟ้าใหม่ๆ มีสัญญา ระยะยาวกับบริษัทผู้ผลิต OEM แล้วทั้งสิ้น ทำให้ EGAT O&M ไม่สามารถเจาะตลาดเองได้ โดยพันธมิตรที่เป็นเป้าหมาย ได้แก่

- MHI: ร่วมมือกับ MHI เพื่อเจาะตลาดกลุ่ม Gulf JP ที่ใช้เครื่องของ MHI เป็นส่วนมาก โดยใช้รูปแบบการเจาะตลาดเช่นเดียวกันกับ โรงไฟฟ้า RPCL ซึ่งรับดำเนินงานบริการแบบ อยู่ภายใต้การบริหารงานของ MHI
- Siemens: เนื่องจาก Siemens เคยเข้ามาหาหรือเรื่องความร่วมมืองานซ่อมบำรุงกับ EGAT O&M เพราะจะมีโรงไฟฟ้า SPP เกิดขึ้นจำนวนมาก และ Siemens อาจมีกำลังคนซ่อมบำรุง ไม่เพียงพอ ประกอบกับ Workshop สนับสนุนงานซ่อมมีฐานอยู่ที่ประเทศมาเลเซีย EGAT O&M จึง ควรร่วมมือกับ Siemens เพื่อเจาะตลาดงานโรงไฟฟ้า SPP ที่เป็นเป้าหมายคือ กลุ่ม Gulf JP จำนวน 7 โรง
- IHI/GE: ตลาด SPP ส่วนใหญ่ บริษัทที่ประมูลได้ คือ บริษัท IHI ประเทศญี่ปุ่น โดยได้ใบอนุญาตการผลิตเครื่องของ GE รุ่น LM 6000 ซึ่งในปัจจุบัน EGAT มีเครื่องรุ่นนี้ที่ โรงไฟฟ้า DCAP ดังนั้นจึงควรพิจารณาพัฒนาความร่วมมือกับ IHI

3. กลยุทธ์รักษาและพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิม

โดยการทำให้ลูกค้าที่ซื้อแบบครั้งคราวเปลี่ยนใจมาใช้บริการแบบระยะยาว โดยใช้ จุดแข็งของ EGAT O&M นำมาเป็นจุดขายที่สำคัญ อัน ได้แก่ งานบริการ Training Services งาน บริการ Emergency Services (Workshop) งาน Engineering and Efficiency และการให้บริการที่ ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าพร้อมกับงานที่มีคุณภาพ โดยให้พนักงานขายเข้าพบเพื่อการ สื่อสารที่ดีและรับทราบความต้องการของลูกค้าเพิ่มเติม พร้อมทั้งเน้นการให้ข้อมูลด้านการบริการที่ เหมาะสมอย่างต่อเนื่องและจัดให้มีการพบปะระหว่างผู้บริหารตามสมควร

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

1. กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy)

จากส่วนประสมทางการตลาด 4Ps ซึ่งประกอบด้วย Product/Services, Price, Place, Promotion นั้นสามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การตลาดได้ ดังนี้

1) กลยุทธ์ด้านงานบริการ/ผลิตภัณฑ์ (Services/Products)

- จัดรูปแบบงานบริการและผลิตภัณฑ์ ให้สอดคล้องเหมาะสมยืดหยุ่นตามความต้องการของลูกค้า

- พัฒนาให้งานบริการมีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- พัฒนา/ปรับปรุง Package ให้เหมาะสมกับการเสนองานกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

2) กลยุทธ์ด้านราคา (Price)

- กำหนดราคาที่สูงกว่า Service Provider อื่นๆ ในตลาดแต่ราคาต่ำกว่า OEM ด้วยมาตรฐาน ที่ใกล้เคียง OEM

- มีฐานข้อมูลของราคา และประวัติการเสนอบริการ ความเสี่ยงและ โครงสร้างราคา ที่ถูกต้อง เพื่อการเสนอบริการในสินค้าแต่ละประเภทงาน

3) กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

- ใช้บริษัทในเครือเป็นช่องทางการเสนองานทั้งสัญญาระยะยาวสำหรับโรงไฟฟ้าทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

- ผลักดันและกำกับนโยบายในการใช้บริการงาน O&M ของบริษัทลูกค้าผ่าน
- ให้ผู้บริหารระดับสูง ดำเนินกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์กับลูกค้าสัญญาระยะยาวในปัจจุบัน และใกล้หมดสัญญา รวมถึงลูกค้าเป้าหมายสัญญาระยะยาว
- ใช้พันธมิตรปัจจุบันและอนาคตของ EGAT O&M ทั้ง OEM และ Service Provider อื่นๆ ในการขยายตลาดและเป็นช่องทางในการให้บริการ เช่น บริษัท MHI GE Siemens Alstom Kanit ESCO และ ABB เป็นต้น

- บุคลากรด้านการขายและการตลาดเข้าพบลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบันทุกรายอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

4) กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย (Promotion)

- สร้างความสัมพันธ์อันดีอย่างสม่ำเสมอกับลูกค้าสัญญาระยะยาว ลูกค้ารายสำคัญและลูกค้าเป้าหมายอื่นๆ

- สร้างให้ลูกค้าตระหนักในคุณค่างานบริการของ กฟผ. และสามารถส่งมอบคุณค่านั้นให้แก่ลูกค้าได้

- สร้างให้พนักงาน EGAT O&M มีความคิดร่วมกันและปฏิบัติที่เป็นหนึ่งเดียวกัน

2. กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน

การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การสร้างผู้เชี่ยวชาญและผู้ชำนาญการ เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของการดำเนินงาน EGAT O&M สืบเนื่องจากการที่ลักษณะการดำเนินงานนั้นเป็นการให้บริการ ส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าภายนอก กฟผ. ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นตัวชี้วัดของความสำเร็จในด้านการดำเนินงาน ดังนั้นเมื่อมีการรับทำงานของพนักงานใหม่ การมุ่งเน้นเรื่องทักษะ ความรู้ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและความชำนาญนั้นจะเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจของ กฟผ. และจากผลกระทบจากการเติบโตของตลาด SPP ทำให้ทีมปฏิบัติการจำเป็นต้องเตรียมการเพื่อศึกษาเทคโนโลยีการซ่อมเครื่องของโรงไฟฟ้าประเภทดังกล่าวด้วย

3. กลยุทธ์ด้านการจัดการ

มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง หน่วยงานการตลาดและการขาย กับหน่วยปฏิบัติการของ EGAT O&M เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน เพราะการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยสำคัญปัจจัยแรกที่ควรต้องคำนึง คือ ความพร้อมของบุคลากร ถ้าหากความเชื่อมโยงของบุคลากรภายในหน่วยงานยังไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันแล้ว การประสานงานต่างๆก็จะไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งทำการศึกษากฎหมายในการดำเนินธุรกิจในกลุ่มประเทศ CLMV

EGAT O&M สามารถเพิ่มรายได้ของธุรกิจโดยการขยายตลาดในต่างประเทศผ่านบริษัทในเครือ โดยสนับสนุนบริษัทลูกของ กฟผ. ได้แก่ EGATi, EGCO-Group และ RATCH ในการลงทุนในต่างประเทศ โดยให้หน่วยงานการตลาดและการขาย ทำการเก็บข้อมูลและเข้าสำรวจตลาดในประเทศ CLMV เพิ่มเติมเพื่อวางแผนการขายในอนาคต พร้อมทั้งหาพันธมิตรในกลุ่มประเทศ CLMV เพื่อเป็นส่วนช่วยในการลูกค้าและดำเนินธุรกิจในส่วนที่ กฟผ. ไม่สามารถดำเนินการได้เอง และสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร OEM ได้แก่ MHI GE และ Siemens พร้อมรักษาและพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิมที่ได้ใช้บริการกับ EGAT O&M ให้แน่นแฟ้น

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

5.1 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หลังจากที่มีการวิเคราะห์ เลือกสรร และจัดทำกลยุทธ์ในระดับต่างๆแล้ว กระบวนการต่อไป คือ การนำเอากลยุทธ์ไปประยุกต์เพื่อการปฏิบัติตามนับว่าเป็นขั้นตอนที่เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ปฏิบัตินั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างจากการจัดทำกลยุทธ์ โดยการจัดทำกลยุทธ์เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมต่างๆ รวมทั้งการสร้างสรรค์กลยุทธ์ประเภทต่างๆ แต่การประยุกต์ใช้กลยุทธ์จะเน้นหนักที่กิจกรรมการปฏิบัติต่างๆ ที่เป็นการทดสอบความสามารถของผู้บริหารในการเป็นผู้นำที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร การออกแบบ และชี้นำกระบวนการในการทำงานแบบใหม่ๆ รวมทั้งการจูงใจพนักงานให้ทำตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

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

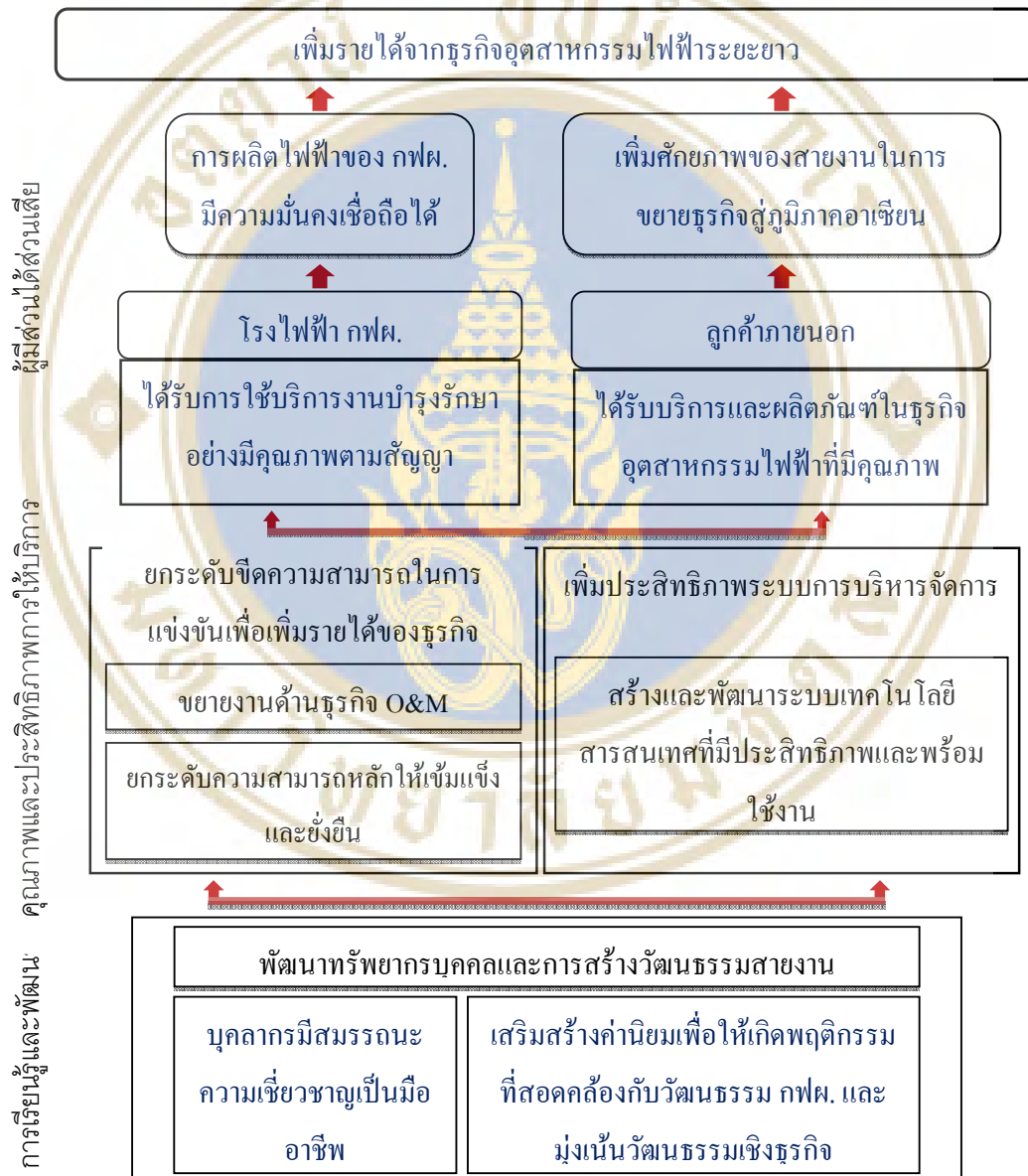
แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)(Kaplan & Norton, 2004) ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารกลยุทธ์ ซึ่งแผนที่กลยุทธ์ คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล แผนที่กลยุทธ์จะทำหน้าที่เป็นเสมือนเครื่องมือสื่อสารให้บุคลากรในองค์กร ได้รับรู้ถึงกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กรในภาพรวมได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นจากการที่แผนที่กลยุทธ์เป็นแผนภาพที่เกิดจากการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เข้าหากันเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์สุดท้ายขององค์กร เชื่อมโยงจากมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไปสู่มุมมองด้านกระบวนการภายใน ไปสู่มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเงินด้วยความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ดังนั้นนอกจากเราจะใช้แผนที่กลยุทธ์เพื่อการสื่อสารกลยุทธ์ภายในองค์กรแล้วเรายังจะสามารถใช้แผนที่กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการทดสอบสมมติฐานขององค์กร ได้อีกด้วย

ประโยชน์ของแผนที่กลยุทธ์

1. ใช้ในการแปรผลกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร
2. ใช้ในการวัดผลความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร
3. ใช้ในการแสดงความเป็นเหตุเป็นผลของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุผล

สำเร็จ

จากการนำเอากลยุทธ์ของ EGAT O&M ที่กำหนดไว้ในบทที่แล้วมาสร้างแผนที่กลยุทธ์ ได้ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1: แสดงแผนที่กลยุทธ์ EGAT O&M

การสร้างให้บุคลากรมีสมรรถนะความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพและการสร้างค่านิยมแก่ผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินธุรกิจเป็นกลยุทธ์พื้นฐานที่จะนำมาซึ่ง คุณภาพและประสิทธิภาพการให้บริการที่ดี โดยการสร้างและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและพร้อมใช้งาน พร้อมยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อเพิ่มรายได้ของธุรกิจเดินเครื่องและบำรุงรักษา ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถให้บริการงานบำรุงรักษาแก่โรงไฟฟ้าของ กฟผ. และลูกค้าภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ สุดท้ายส่งผลให้องค์กรสามารถเพิ่มรายได้จากธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าในระยะยาว ซึ่งเชื่อมโยงถึง วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร คือการเป็นผู้ให้บริการชั้นนำในธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าระดับภูมิภาคอาเซียน โดยมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการดำเนินงาน ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1: แสดงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการดำเนินงาน

แผนงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย
แผนขยายตลาดงานบริการและผลิตภัณฑ์ในธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้า	1) รายได้เพิ่ม 2) การหาลูกค้าใหม่	1) นำเสนองานบริการและผลิตภัณฑ์กับลูกค้าคู่ค้า เพื่อขยายตลาดตามกลยุทธ์ที่กำหนด 2) มีลูกค้า คู่ค้า ต้องการใช้บริการหรือผลิตภัณฑ์หรือสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ	1) 2,100 ล้านบาท 2) N/A	1) 2,200 ล้านบาท 2) ปี 2557 อย่างน้อย 3 ราย
แผนการจัดทำศูนย์ข้อมูลธุรกิจภูมิภาคอาเซียน	เพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการ	มีศูนย์ข้อมูลธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากภายในและภายนอก กฟผ. เข้าระบบ	N/A	พร้อมใช้งานภายในธันวาคม 2557

ตารางที่ 5.1: แสดงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการดำเนินงาน(ต่อ)

แผนงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย
แผนการวางระบบการสร้างผู้เชี่ยวชาญของ EGAT O&M	การพัฒนาทักษะของพนักงาน	1) จัดทำแผนการนำระบบรับรองความสามารถบุคลากรสู่การปฏิบัติและเสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบ 2) ระบบสนับสนุนการสร้างผู้เชี่ยวชาญพร้อมใช้งาน	N/A	1) ภายใน พฤศจิกายน 2557 2) ภายในปี 2558
แผนการเสริมสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมในการดำเนินธุรกิจ	สร้างวัฒนธรรมในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบการทำงานเฉพาะของ EGAT O&M	อัตราการเพิ่มขึ้นของบุคลากรมีจิตสำนึกและการตระหนักรับรู้ เพื่อนำไปสู่ค่านิยมและวัฒนธรรมในการดำเนินธุรกิจขององค์กร	N/A	30 % ของบุคลากร ภายใน ธันวาคม 2557

จากตารางที่ 5.1 เป็นรายละเอียดกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงมาจากแผนกลยุทธ์ โดยแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ต่างๆ เพื่อที่จะกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย รวมถึงสิ่งที่วางแผนในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแต่ละข้อ โดยองค์กรจะทำการวัด KPI ทุกเดือนเพื่อใช้รวบรวมเป็นข้อมูลสุดท้ายตอนปลายปีว่าสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ ซึ่งบริษัทต้องทำการจัดสรรเวลาให้กับโครงการต่างๆ เพื่อวางแผนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการเรียงตามลำดับความสำคัญได้ ดังตารางที่ 5.2 - 5.5

ตารางที่ 5.2 : แสดงแผนขยายตลาดงานบริการและผลิตภัณฑ์ในธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้า

- 1 วัตถุประสงค์ สร้างวัฒนธรรมในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบการทำงานเฉพาะของ EGAT O&M
- 2 ตัวชี้วัดผลสำเร็จของแผนและเป้าหมาย 1) หารายได้เพิ่มในปี 2557 เป็น 2,200 ล้านบาท
2) หารลูกค้าใหม่เพิ่มอย่างน้อย 3 ราย ในปี 2557
- 3 ระยะเวลาดำเนินการ 4 ปี
- 4 หน่วยงานรับผิดชอบ การขายและการตลาด

ลำดับที่	รายละเอียดกิจกรรมรองรับและสิ่งที่ต้องดำเนินการ	เกณฑ์น้ำหนักของแต่ละกิจกรรม (%)	ปี 2557 (มกราคม - ธันวาคม)												ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	
			ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4						
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
1	สร้างรายได้เพิ่มจากลูกค้า/โครงการใหม่																	
	1.1 วางแผนการจัดหาข้อมูลฯ ในสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์, สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามและราชอาณาจักรกัมพูชา	3																
	1.2 ศึกษา ค้นคว้า ข้อมูลฯ จากแหล่งข้อมูลในประเทศไทย	5																
	1.3 ลงพื้นที่ สืบหา ข้อมูลการตลาดและความต้องการของลูกค้าในประเทศ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์, สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม, และราชอาณาจักรกัมพูชา	10																
	1.4 วางแผนการขาย นำเสนองานบริการของ O&M แก่ประเทศข้างต้น	5																
	1.5 ดำเนินการเข้าพบ และนำเสนอบริการตามแผนการขายและสำรวจความต้องการลูกค้าเพิ่มเติม	15																
2	รักษายูทิลิตี้และสร้างรายได้เพิ่มจากลูกค้า/โครงการปัจจุบัน																	
	2.1 เสนองานบริการตามความต้องการของลูกค้า เจริญจากกล เพื่อให้ได้สัญญาจ้างงานจากลูกค้า/โครงการใหม่ไม่น้อยกว่า 2 สัญญา ในปี 2557 และมีรายได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	35																
	2.2 เสนองานบริการตามความต้องการของลูกค้า เจริญจากกล เพื่อให้ได้สัญญาจ้างงานจากลูกค้า/โครงการใหม่ไม่น้อยกว่าปีละ 1 สัญญา ในปี 2558 – 2560 และมีรายได้ตามที่กำหนด	10																

ตารางที่ 5.2 : แสดงแผนขยายตลาดงานบริการและผลิตภัณฑ์ในธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้า (ต่อ)

ลำดับที่	รายละเอียดกิจกรรมรองรับและสิ่งที่ต้องดำเนินการ	เกณฑ์น้ำหนักของ แต่ละกิจกรรม (%)	ปี 2557 (มกราคม - ธันวาคม)												ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	
			ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4						
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
3	เพิ่มการพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตร	8																
4	วิเคราะห์ความเสี่ยงที่กระทบต่อรายได้ และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการปิดความเสี่ยง	3																
5	ติดตามผลการขาย และนำกลยุทธ์ทางเลือกมาพิจารณาใช้งานหากรายได้มีแนวโน้มต่ำกว่าเป้า	3																
6	ประมวลผล และจัดทำรายงานสรุปประจำปีเสนอผู้บริหาร	3																
		100																
 งานตามแผนงาน (%)																		


ตารางที่ 5.3 : แสดงแผนการจัดทำศูนย์ข้อมูลธุรกิจ

- 1 วัตถุประสงค์ เพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการ
- 2 ตัวชี้วัดผลสำเร็จของแผนและเป้าหมาย มีศูนย์ข้อมูลธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าในภูมิภาค ASEAN
- 3 ระยะเวลาดำเนินการ 1 ปี
- 4 หน่วยงานรับผิดชอบ เทคโนโลยีสารสนเทศ

ลำดับที่	รายละเอียดกิจกรรมรองรับและสิ่งที่ต้องดำเนินการ	เกณฑ์น้ำหนักของแต่ละกิจกรรม (%)	ปี 2557 (มกราคม - ธันวาคม)													
			ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	จัดตั้งคณะทำงาน/ร่าง TOR เพื่อดำเนินการจ้างงานจัดทำศูนย์ข้อมูลธุรกิจ	4	█													
2	เสนอขออนุมัติหลักการจ้างงานจัดทำศูนย์ข้อมูลธุรกิจ และร่าง TOR ต่อ ผู้บริหาร	2		█												
3	คัดเลือก/จ้างงานจัดทำศูนย์ข้อมูลธุรกิจ	5			█											
4	จัดเตรียมระบบเชิงเทคนิค เช่น จัดเตรียม Hardware, Server, การเชื่อมต่อระบบเครือข่าย	15	█	█	█											
5	จัดเตรียมกระบวนการจัดซื้อ Software Business Intelligence (BI) และดำเนินการจัดซื้อ	15	█	█	█	█										
6	Implement ระบบ และทดลองใช้งานระบบ	35							█	█	█	█	█	█	█	█
7	จัดเตรียมกระบวนการ และ Update ข้อมูลธุรกิจของ EGAT O&M อย่างต่อเนื่อง	15				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
8	ฝึกอบรม Admin. และ ผู้ใช้งานภายใน กฟผ. และกำหนดสิทธิ์ผู้ใช้งานระบบ	5							█	█	█	█	█	█	█	█
9	เปิดใช้งานศูนย์ข้อมูลธุรกิจ	4														█
		100														
█ งานตามแผนงาน (%)																

ตารางที่ 5.4 : แสดงแผนการวางระบบการสร้างผู้เชี่ยวชาญของ EGAT O&M

- 1 วัตถุประสงค์ การพัฒนาทักษะของพนักงาน
- 2 ตัวชี้วัดผลสำเร็จของแผนและเป้าหมาย 1) จัดทำแผนการนำระบบรับรองความสามารถบุคลากรฯ ลงสู่การปฏิบัติและเสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบเดือนพฤศจิกายน 2557
2) ระบบสนับสนุนการสร้างผู้เชี่ยวชาญพร้อมใช้งาน ภายในปี 2558
- 3 ระยะเวลาดำเนินการ 2 ปี
- 4 หน่วยงานรับผิดชอบ ทรัพยากรบุคคล

ลำดับที่	รายละเอียดกิจกรรมรองรับและสิ่งที่ต้องดำเนินการ	เกณฑ์น้ำหนักของ แต่ละกิจกรรม (%)	ปี 2557 (มกราคม - ธันวาคม)												ปี 2558	
			ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	จัดตั้งคณะทำงาน															
2	พัฒนาระบบการรับรองความสามารถบุคลากรงานเดินเครื่องและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า (O&M)															
	2.1 พัฒนาระบบการรับรองความสามารถบุคลากร และนำเสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบ	20														
	2.2 กำหนดตำแหน่งงานหลักของงานเดินเครื่องและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า(O&M) ที่ต้องการออกไปรับรองความสามารถ	15														
	2.3 ทบทวนและปรับปรุงแผนที่ความรู้ด้านงานเดินเครื่องและบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า (O&M) ให้เชื่อมโยงกับตำแหน่งงานหลักและ Core Business Knowledge	15														
	2.4 กำหนดกรอบ แนวทาง วิธีการ และออกแบบหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรงาน O&m และบำรุงรักษาหลัก (M)	15														
2.5 กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการประเมินเพื่อออกใบรับรองความสามารถบุคลากร	15															
3	จัดทำแผนการนำระบบรับรองความสามารถบุคลากรฯ ลงสู่การปฏิบัติให้ผู้บริหารให้ความเห็นชอบและดำเนินการตามแผน	10														
4	พัฒนาระบบสนับสนุนการสร้างผู้เชี่ยวชาญ	10														
		100														
 งานตามแผนงาน (%)																

ตารางที่ 5.5 : แสดงแผนการเสริมสร้างค่านิยม / วัฒนธรรมในการดำเนินธุรกิจ

- 1 **วัตถุประสงค์** สร้างวัฒนธรรมในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบการทำงานเฉพาะของ EGAT O&M
- 2 **ตัวชี้วัดผลสำเร็จของแผนและเป้าหมาย** บุคลากร 30 % มีจิตสำนึกและการตระหนักรับรู้ เพื่อนำไปสู่ค่านิยมและวัฒนธรรมในการดำเนินธุรกิจขององค์กรภายในเดือน ธันวาคม 2557
- 3 **ระยะเวลาดำเนินการ** 4 ปี
- 4 **หน่วยงานรับผิดชอบ** ทรัพยากรบุคคลและทุกหน่วยงาน

ลำดับที่	รายละเอียดกิจกรรมรองรับและสิ่งที่ต้องดำเนินการ	เกณฑ์น้ำหนักของแต่ละกิจกรรม (%)	ปี 2557 (มกราคม - ธันวาคม)												ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560				
			ไตรมาส 1				ไตรมาส 2				ไตรมาส 3							ไตรมาส 4			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
1	จัดตั้งคณะทำงานเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมในการดำเนินธุรกิจ กำหนด Change Agent จากแนวทางในการเสริมสร้างค่านิยมของ EGAT O&M	4	—																		
2	ดำเนินการจ้างวิทยากรเพื่อจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่ Change Agent	10		—																	
3	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่ Change Agent	30			—		—		—												
4	ประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจและแรงจูงใจให้พนักงานร่วมกันประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยมของสายงาน	25			—	—	—														
5	จัดทำกระบวนการปลูกฝังค่านิยม และดำเนินการตามกระบวนการที่วางไว้	25								—	—	—	—	—	—	—	—	—			
6	จัดทำแบบสำรวจความเห็นพนักงาน ด้านการยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมในการดำเนินธุรกิจ	3													—						
7	จัดทำแบบสำรวจความเห็นบุคคลภายนอกที่มีต่อพนักงานของ EGAT O&M	3														—					
		100																			
งานตามแผนงาน (%)																					

การควบคุมให้บริษัทนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง การติดตามผลและการประเมินผลโดยมีตัวชี้วัด จะทำให้บริษัททราบถึงสถานะความคืบหน้าของการนำกลยุทธ์ไปใช้ ผลการดำเนินงาน และประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ไว้วางไว้เป็นระยะ และหากพบว่าผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บริษัทก็สามารถที่จะปรับแผนการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงที เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาวและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไปได้ในอนาคต



บรรณานุกรม

- C. K. Prahalad and Gary Hamel. (1990). The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review May–June 1990
- Collis, D. (Kaplan & Norton, 2004),J., & Montgomery, C. A. (1997). *Corporate strategy: Resources and the scope of the firm*. Irwin Chicago.
- Francis J.Aguilar. (1967) Scanning Business Environment, Press, New York, 1967
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10–17.
- Kenichi Ohmae. (1991) The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business, McGraw-Hill, August 1, 1991