

BE-23

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

Strategic Management of the Northeastern Region Operating Division, Electricity
Generating Authority of Thailand

ณภัทร แน่นอุดร

Napat Nanudorn

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

อีเมล: napat.nan@kkumail.com

บทคัดย่อ

การศึกษากิจการเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกลยุทธ์และนำเสนอแผนปฏิบัติการของฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อรองรับกับความท้าทายจากสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ร่วมกับการวิจัยเอกสาร เพื่อให้ได้ข้อมูลนำมาประกอบการวิเคราะห์ภาพรวมธุรกิจขององค์กร สภาพแวดล้อมทางการจัดการ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามขององค์กร เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix และนำเสนอแผนปฏิบัติการตามกรอบกลยุทธ์ โดยสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ 4 รูปแบบ คือ 1) กลยุทธ์เชิงรุก คือ การยกระดับเทคโนโลยีระบบส่งไฟฟ้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อการเป็นผู้นำด้านระบบส่งไฟฟ้าในระดับภูมิภาค 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข คือการเพิ่มความคล่องตัวสู่บทบาทใหม่ด้วยการกระชับองค์กรและลดข้อจำกัดทางธุรกิจ 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน คือการเพิ่มขีดความสามารถระบบส่งไฟฟ้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือรองรับการปฏิรูปกิจการไฟฟ้า 4) กลยุทธ์เชิงรับ คือการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความเชี่ยวชาญหลากหลายเพื่อโอกาสทางธุรกิจใหม่และพร้อมรับการแข่งขันในอนาคต และกำหนดแผนปฏิบัติการตามกรอบกลยุทธ์จำนวนทั้งสิ้น 4 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการจัดทำแผนยกระดับเทคโนโลยีระบบส่งไฟฟ้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย 2) โครงการศึกษาแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ของฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย 3) โครงการพัฒนาโครงข่ายระบบส่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประจำปี พ.ศ. 2565 4) โครงการ อปอ. สร้างมิตร คิดแบบผู้ประกอบการ และขับเคลื่อนงานด้วยดิจิทัล

คำหลัก: การจัดการเชิงกลยุทธ์ ฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย



Abstract

The objectives of this study were to formulate strategies and action plans of the Northeastern Region Operating Division, Electricity Generating Authority of Thailand to prepare for the challenges from the changing managerial environment and increase competitiveness of the organization in the future. This study applies a qualitative research. studying and collecting data from in-depth interviews by executives and staffs of the Northeastern Region Operating Division, Electricity Generating Authority of Thailand together with document research to analyze the business model by using business model canvas and analyze the managerial environment, both of the external environment and the internal environment. Formulate strategies by SWOT Analysis and TOWS Matrix into four types of strategies. 1) SO strategy is to upgrade the transmission system technology in the Northeastern region to be a leader in power transmission systems in the region. 2) WO strategy is to streamline new roles by tightening the organization and reducing business constraints. 3) ST strategy is to increase the capacity of the electricity transmission system in the northeastern region to support the electricity industry reform. 4) WT strategy is to accelerate the transfer of technical knowledge and experience to the next generation and enhancing various skills to support the opportunity to engage in related business and seek new business.

Keywords: Strategic Management, Northeastern Region Operating Division, Electricity Generating Authority of Thailand

บทนำ

ปัจจุบันกิจการไฟฟ้าของประเทศไทยเป็นกิจการด้านสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานภาครัฐ มีลักษณะโครงสร้างกิจการไฟฟ้าเป็นแบบ Enhanced Single-Buyer Model (ESB) หรือระบบผู้ซื้อรายเดียว โดยมีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงานและกระทรวงการคลัง ให้เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจหลัก ในการดูแลระบบการผลิต และระบบส่งไฟฟ้าของประเทศ มีหน้าที่ในการจัดหาให้ได้มาซึ่งพลังงานไฟฟ้า ก่อนจะจำหน่ายไฟฟ้าให้กับหน่วยงานการไฟฟ้าในระบบจำหน่าย ได้แก่ การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) รวมถึงกำกับดูแลการซื้อขายพลังงานไฟฟ้ากับประเทศเพื่อนบ้าน และกลุ่มลูกค้าตรงตามที่กฎหมายกำหนด (กระทรวงพลังงาน, 2561) ทำให้โครงสร้างระบบไฟฟ้าของประเทศไทยมีลักษณะเป็นแบบรวมศูนย์ (Centralized System)

ฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (อปอ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับฝ่ายในสังกัดสายรองผู้ว่าการระบบส่ง (รอส.) ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลระบบส่งไฟฟ้าในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จัดหาให้ได้มาซึ่งพลังงานไฟฟ้าให้เพียงพอกับความต้องการของผู้ใช้ไฟฟ้า และส่งจ่ายพลังงานไฟฟ้าอย่างมีคุณภาพ มั่นคง ต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง (ฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2563)

แต่จากปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น การเพิ่มขึ้นของประชากร การขยายตัวของสังคมเมือง และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ทำให้ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ความต้องการใช้ไฟฟ้าของประเทศไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มจะ



เติบโตเพิ่มขึ้นในอนาคต ประกอบกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่ประเทศไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลายบริบท ทั้งที่เป็นข้อจำกัดและเป็นโอกาสต่อการพัฒนาประเทศ เช่น ภาวะความไม่แน่นอนทางการเมือง ภาวะวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ภัยธรรมชาติ ปัญหาสิ่งแวดล้อม และปัญหาจากภาวะโรคระบาด พร้อมทั้งอิทธิพลของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและพฤติกรรมของประชากร ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ ต้องปรับตัวพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในยุคปัจจุบัน เช่นเดียวกับกิจการด้านพลังงานของประเทศไทย โดยกระทรวงพลังงานมีนโยบายในการเพิ่มความยืดหยุ่นของระบบไฟฟ้า ส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันในการผลิตไฟฟ้าและการซื้อขายพลังงานไฟฟ้าเสรี ซึ่งที่ผ่านมาภาครัฐได้มีการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตไฟฟ้า ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 เพื่อเป็นการสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนากิจการด้านพลังงานไฟฟ้าของประเทศไทย และเป็นการลดภาระการลงทุนและลดภาระหนี้สินในการก่อสร้างโรงไฟฟ้าของภาครัฐ ส่งผลให้บทบาทในการเป็นผู้ผลิตไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยลดลง นอกจากนี้กระทรวงพลังงานได้จัดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งศึกษาและพิจารณาในการปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้า ให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) และแนวโน้มการผลิตไฟฟ้าแบบกระจายตัว (Distributed Generation) รองรับการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมของผู้ใช้ไฟฟ้า ที่หันมาติดตั้งอุปกรณ์เพื่อผลิตไฟฟ้าใช้เอง เกิดเป็นการหลอมรวมระหว่างผู้ใช้ไฟฟ้าและผู้ผลิตไฟฟ้า เรียกว่า “Prosumer” อีกทั้งนโยบายภาครัฐที่มุ่งเน้นการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สนับสนุนการผลิตไฟฟ้าจากผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กมาก จึงทำให้เกิดแนวคิดในการพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) และพัฒนาแพลตฟอร์มตลาดกลางซื้อขายพลังงานไฟฟ้าแห่งชาติ หรือ National Energy Trading Platform (NETP) (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2562) ส่งผลให้ระบบไฟฟ้าของประเทศไทยมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะกระทบต่อการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (อปอ.) ที่มีหน้าที่เป็นผู้กำกับดูแลความมั่นคงของโครงข่ายระบบไฟฟ้า และต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมในกิจการไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านของบทบาทในการเป็นผู้ผลิตไฟฟ้าและการเป็นผู้ส่งจ่ายพลังงานไฟฟ้า

จากทิศทางและแนวโน้มดังกล่าวทำให้องค์กรได้เล็งเห็นถึงสถานะการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งโอกาส ข้อจำกัด และเป็นความท้าทายในการดำเนินงานขององค์กร ทำให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำเป็นต้องมีการพิจารณาทบทวนยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการองค์กร เพื่อการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ให้สามารถพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันในกิจการไฟฟ้าที่จะทวีความรุนแรงขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรและเป็นการสนับสนุนการพัฒนาด้านพลังงานของประเทศต่อไป ดังนั้นผู้วิจัยในฐานะผู้ปฏิบัติงานของฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จึงสนใจที่จะศึกษาและหาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขัน พร้อมรับมือกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย รวมถึงสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ ภายใต้จิตสำนึกขององค์กรที่ว่า “การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลิตไฟฟ้าเพื่อความสุขของคนไทย”



วัตถุประสงค์

1. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การจัดการของฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
2. เพื่อนำเสนอแผนปฏิบัติการ ตามกรอบกลยุทธ์การจัดการของฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยวิเคราะห์โมเดลธุรกิจขององค์กรด้วย Business Model Canvas ศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปด้วย PESTEL Analysis และวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการ ด้วย Five Force Model วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย Value Chain Analysis และ 7s McKinsey Framework วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ด้วย SWOT Analysis และทำการวิเคราะห์และจับคู่กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารและปฏิบัติงานของฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 12 ท่าน

ขอบเขตด้านเวลา ศึกษาและวิจัยตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึง เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2564

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การวิจัยเอกสาร ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร งานวิจัย วารสาร ประกาศ และแผนงานที่เกี่ยวข้องของกระทรวงพลังงาน และฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พร้อมทั้งสืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ ได้แก่ แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศ แผนพลังงานชาติ แผนวิสาหกิจการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยอาศัยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างชนิดปลายเปิด ภายใต้กรอบแนวคิดในการวิจัย และใช้ประเด็นคำถามเพิ่มเติมระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถให้ข้อมูลได้อย่างละเอียดครบถ้วน โดยผู้วิจัยได้มีการจัดบันทึกข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์ และสรุปแยกประเด็นที่เกี่ยวข้อง นำมาประกอบการวิเคราะห์กลยุทธ์ต่อไป

3. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) โดยการตรวจสอบความเหมาะสมของแหล่งข้อมูล และการเปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกัน และคัดเลือกข้อมูลที่มีความสอดคล้องกันมาใช้ในการศึกษาวิจัยต่อไป

4. ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิจัยเอกสาร มาจับประเด็นที่มีความสอดคล้องตามกรอบแนวคิดในการวิจัยและนำเสนอข้อมูลโดยวิธีพรรณนาเชิงวิเคราะห์เนื้อหา โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์ภาพรวมธุรกิจ โดยใช้การวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas)
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้ PESTEL Analysis และ Five Forces Model
3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้ Value chain analysis และ 7s McKinsey Framework



4. วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ด้วย SWOT Analysis
5. วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองธุรกิจของฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้วย Business Model Canvas

| Key Partner | Key Activities | Value Proposition | Customer Relationships | Customer Segments |
|--|--|--|--|--|
| 1. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) 2. รัฐวิสาหกิจไฟฟ้าลาว (ฟพล.) 3. ผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชน (IPP, SPP) 4. สถาบันการศึกษา | 1. จัดหาให้ได้มาซึ่งพลังงานไฟฟ้า 2. จำหน่ายพลังงานไฟฟ้า 3. ปฏิบัติการด้านระบบส่ง 4. บริหารที่ดินตามเขตเดินสาย | 1. คุณภาพไฟฟ้า ณ จุดจ่ายไฟ 2. ความมั่นคงของระบบไฟฟ้า 3. จ่ายไฟต่อเนื่อง 24 ชั่วโมง 4. สนับสนุนชุมชนและสังคม | 1. การบูรณาการระหว่างหน่วยงานรัฐ 2. วัดระดับความพึงพอใจ 3. ตอบสนองความต้องการลูกค้า | 1. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) 2. รัฐวิสาหกิจไฟฟ้าลาว (ฟพล.) |
| | Key Resources | | Channels | |
| | 1. ระบบส่งไฟฟ้า 2. ทรัพยากรบุคคล 3. ประสบการณ์กว่า 50 ปี 4. ความแข็งแกร่งทางการเงิน | | 1. จุดซื้อขายไฟฟ้ากับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 138 จุด 2. จุดซื้อขายไฟฟ้ากับรัฐวิสาหกิจไฟฟ้าลาว 7 จุด | |
| Cost Structure | | Revenue Streams | | |
| 1. ค่าต้นทุนในการรับซื้อไฟฟ้า 72% 2. ค่าเชื้อเพลิง 14% 3. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 12% 4. ต้นทุนทางการเงิน 1% 5. ค่าใช้จ่ายอื่น 1% | | 1. รายได้จากการขายไฟฟ้า 98% 2. รายได้อื่น 2% | | |

ภาพที่ 1 แบบจำลองธุรกิจของฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

2. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Externals Environment) โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการจัดการ (PESTEL Analysis) และการวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces Model)



ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการจัดการ (PESTEL Analysis)

| ปัจจัย | รายละเอียด | ผลกระทบเชิงบวก | ผลกระทบเชิงลบ |
|-------------------------------|--|--|--|
| ด้านการเมือง (Political) | ภาครัฐกำหนดแผนพลังงานชาติโดยมีกรอบนโยบาย 4D1E ซึ่งมุ่งเน้นพลังงานสะอาด แสวงหาแหล่งพลังงานทางเลือก และพลังงานหมุนเวียน ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาระบบไฟฟ้ายุคใหม่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล วางโครงสร้างรองรับระบบไฟฟ้าอัจฉริยะ และการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน เช่น ยานยนต์ไฟฟ้า เป็นต้น อีกทั้งมีแนวคิดในการปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าสู่การเปิดเสรีด้านพลังงานไฟฟ้า และรองรับ Third Party Access (TPA) ตั้งเป้าสู่การเป็นศูนย์กลางในการซื้อขายพลังงานไฟฟ้าในระดับภูมิภาค | 1. รัฐส่งเสริมการพัฒนาโครงข่ายระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักขององค์กร 2. ความต้องการใช้ไฟฟ้าที่สูงขึ้น จากแผนนโยบายส่งเสริมการใช้พลังงานไฟฟ้าทดแทนพลังงานรูปแบบเดิม 3. มีโอกาสในการสร้างรายได้จากทรัพยากรด้านระบบส่งโดยตรง 4. มีโอกาสในการประกอบธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพิ่มขึ้น | 1. ต้องรับมือกับระบบไฟฟ้าที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น 2. มีภาระการลงทุนเพิ่มขึ้นเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐ 3. ภาวะการแข่งขันในกิจการไฟฟ้าสูงขึ้น |
| ด้านเศรษฐกิจ (Economic) | ระดับการเติบโตทางเศรษฐกิจมีผลต่อความต้องการใช้ไฟฟ้าในภาพรวม เนื่องสัดส่วนการใช้ไฟฟ้าจากภาคธุรกิจ และภาคอุตสาหกรรมมีสัดส่วนกว่าร้อยละ 60 โดยในปี พ.ศ. 2563 ประเทศไทยเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจถดถอย จากภาวะการแพร่ระบาดของ Covid 19 ทำให้ GDP หดตัวร้อยละ 6.1% ต่ำสุดรอบ 22 ปี แต่จากการคาดการณ์ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระบุว่าเศรษฐกิจมีโอกาสรฟื้นตัวเล็กน้อยในปี พ.ศ. 2564-2565 | ในปี พ.ศ. 2564-2565 มีแนวโน้มฟื้นตัวตามสภาพเศรษฐกิจ โดยจากข้อมูลของ กฟผ. พบว่าในช่วงไตรมาสเดียวกัน ความต้องการใช้ไฟฟ้าในปี พ.ศ. 2564 เติบโตจากปี พ.ศ. 2563 กว่าร้อยละ 7 | ความต้องการใช้ไฟฟ้ามีการหดตัวร้อยละ 3.0 ต่ำกว่าคาดการณ์ที่ร้อยละ 3.5 ในปี พ.ศ. 2563 |
| ด้านสังคม (Social) | ภาครัฐวิวัฒน์และภาคธุรกิจมีแนวโน้มที่จะพึ่งพาพลังงานไฟฟ้ามากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็มีความต้องการที่จะลดภาระค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะค่าไฟฟ้า จึงเกิดเป็นพฤติกรรมที่เรียกว่า “Prosumer” หันมาผลิตไฟฟ้าใช้เอง และในอนาคตมีแนวโน้มที่จะสามารถขายพลังงานไฟฟ้าคืนสู่ระบบได้ | พฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนในสังคมมีแนวโน้มพึ่งพาพลังงานไฟฟ้ามากขึ้น | 1. ประชาชนหันมาผลิตไฟฟ้าใช้เอง ทำให้พึ่งพาไฟฟ้าจากระบบหลักลดลง 2. ระบบไฟฟ้ามีความซับซ้อนขึ้นจากการผลิตไฟฟ้าของรายย่อย แบบกระจายตัว |
| ด้านเทคโนโลยี (Technology) | การพัฒนาประสิทธิภาพและราคาของเทคโนโลยีกักเก็บพลังงาน หรือ Battery Energy Storage System (BESS) เป็นตัวแปรสำคัญที่จะเร่งให้เกิดการเปลี่ยนผ่านทางพลังงาน และทำให้โครงสร้างพื้นฐานของระบบไฟฟ้าเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะนำไปสู่การเติบโตของเทคโนโลยีการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า รวมไปถึงเทคโนโลยีระบบไฟฟ้าอัจฉริยะ | 1. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับระบบส่งไฟฟ้า 2. ความต้องการใช้ไฟฟ้าที่จะเพิ่มสูงขึ้น จากการขยายตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า 3. โอกาสทางธุรกิจเกี่ยวเนื่องจากการมาของ BESS และ EV | BESS อาจส่งผลให้เกิด Prosumer ที่แพร่หลายมากขึ้น |



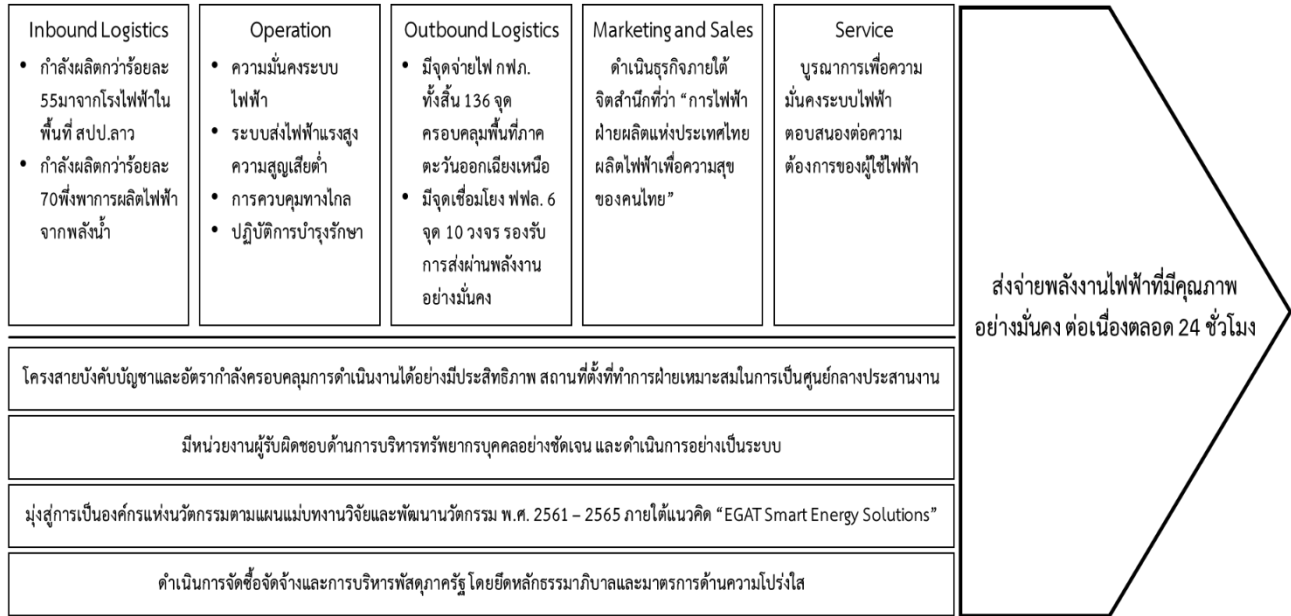
ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการจัดการ (PESTEL Analysis) (ต่อ)

| ปัจจัย | รายละเอียด | ผลกระทบเชิงบวก | ผลกระทบเชิงลบ |
|------------------------------------|--|---|---|
| ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) | โลกเผชิญกับวิกฤตการณ์ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นภาวะโลกร้อน ปัญหามลพิษ และการขาดแคลนทรัพยากร เช่น เชื้อเพลิงฟอสซิลที่มีอย่างจำกัด จึงเป็นปัจจัยให้เกิดกระแสการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการเปลี่ยนผ่านทางด้านพลังงาน นำไปสู่การแสวงหาพลังงานทดแทน | เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า | 1. สัดส่วนกำลังผลิตในระบบลดลงจากการส่งเสริมผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กมาก 2. เชื้อเพลิงฟอสซิลที่มีจำกัดส่งผลให้ราคาเชื้อเพลิงสูงขึ้น 3. ภาพลักษณ์เชิงลบของโรงไฟฟ้าขนาดใหญ่ |
| ด้านกฎหมาย (Legal) | พ.ร.บ. กฟผ. พ.ศ. 2511 พ.ร.บ. การประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 | ยังคงมีอำนาจตามกฎหมายระเบียบ ข้อกำหนดต่าง ๆ ในด้านการเป็นผู้กำกับดูแลระบบส่งไฟฟ้า | 1. บทบัญญัติบางมาตราไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน 2. มีข้อจำกัดในการพัฒนาและการแสวงหาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง |

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces Model)

| แรงกดดัน | ระดับ | การวิเคราะห์ |
|---|-------|---|
| การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry) | ต่ำ | สัดส่วนกำลังผลิตส่วนใหญ่ยังคงเชื่อมต่อกับระบบส่งของ กฟผ. มีเพียงผู้ผลิตไฟฟ้า VSPPP หรือ SPP บางส่วนที่สามารถเชื่อมต่อกับระบบจำหน่าย หรือผู้ใช้ไฟฟ้าได้โดยตรง |
| ภาวะคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threats of New Entrants) | ต่ำ | ยังไม่มีผลกระทบจากคู่แข่งรายใหม่จากข้อจำกัดด้านกฎหมาย |
| อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) | ต่ำ | เป็นไปตามโครงสร้างกิจการไฟฟ้าแบบ ESB |
| อำนาจการต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Supplier) | ต่ำ | เป็นไปตามโครงสร้างกิจการไฟฟ้าแบบ ESB |
| ภาวะคุกคามจากบริการทดแทน (Threats of Substitutes) | ต่ำ | ปัจจุบันเผชิญแรงกดดันในระดับต่ำ แต่มีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต หากมีการขยายตัวของ Prosumer และผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนที่สามารถขายไฟฟ้าให้กับระบบจำหน่าย หรือลูกค้าตรงได้มากขึ้น |

3. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Externals Environment) โดยการวิเคราะห์โซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรตามกรอบแนวคิด 7s McKinsey Framework



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ Value Chain Analysis

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรตามกรอบแนวคิด 7s McKinsey Framework

| องค์ประกอบ | รายละเอียด | ผลการวิเคราะห์ |
|-----------------------------|---|--|
| โครงสร้างองค์กร (Structure) | โครงสร้างองค์กรปัจจุบันมีลักษณะโครงสร้างแบบแนวดิ่ง มีลำดับชั้นบังคับบัญชาหลายระดับชั้น มีการแบ่งโครงสร้างบังคับบัญชาในแนวนอนตามลักษณะงาน การกำหนดนโยบายและการถ่ายทอดแนวนโยบายในการดำเนินงานไปการถ่ายทอดจากระดับบริหารลงสู่ระดับปฏิบัติการ โดยกระบวนการสื่อสารอาศัยกระบวนการสื่อสารแบบสองทาง | โครงสร้างองค์กรมีขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อน ขาดความคล่องตัวในตอบสนองกับยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กร |
| กลยุทธ์ (Strategy) | <ol style="list-style-type: none"> ผลักดันงานพัฒนาโครงการระบบส่งให้สำเร็จตามแผนเพื่อความมั่นคงของระบบไฟฟ้ารองรับการขยายตัวของความต้องการใช้ไฟฟ้า ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างความเชี่ยวชาญหลายได้ (Multi-Skills) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรม เพื่อการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของงานระบบส่งรองรับการปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้า และนโยบายการแข่งขันไฟฟ้าเสรี และการเปลี่ยนแปลงระบบส่งจาก Disruptive Technology แสวงหาช่องทางธุรกิจใหม่ สร้างมูลค่าและเพิ่มรายได้จากสินทรัพย์ที่มีอยู่เดิม | <p>กลยุทธ์ในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและทิศทางของกิจการไฟฟ้าในระดับดี</p> <p>โดยควรมุ่งเน้นการพัฒนายกระดับเทคโนโลยีระบบไฟฟ้า รองรับระบบไฟฟ้ายุคใหม่ และวางรากฐานสู่การเป็นผู้นำด้านระบบไฟฟ้าในระดับภูมิภาค</p> |



ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรตามกรอบแนวคิด 7s McKinsey Framework (ต่อ)

| องค์ประกอบ | รายละเอียด | ผลการวิเคราะห์ |
|----------------------------|---|---|
| ระบบ (System) | ระบบงานอ้างอิงระบบราชการที่ซับซ้อน ขาดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ มีการทำงานซ้ำซ้อนในหลายส่วนงาน ระบบงานขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาและการถ่ายทอดองค์ความรู้ | หลายส่วนงานพึ่งพาระบบงานเดิม ซึ่งขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา ขาดการประยุกต์เทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งผลให้ประสิทธิภาพดำเนินงานยังไม่สอดคล้องกับทิศทางในการบริหารงานและยุทธศาสตร์ขององค์กร |
| รูปแบบการบริหารงาน (Style) | ปรับรูปแบบการบริหารตามแนวทางของผู้ว่าการ กพ.คนที่ 15 คือ “ยึดหยุ่น ทันการณ์ ประสานประโยชน์” | มีการปรับให้สอดคล้องรองรับกับการปรับตัวขององค์กร ซึ่งต้องปรับองค์ประกอบในด้านอื่น ๆ ร่วมด้วยให้สอดคล้องกับแนวทางดังกล่าวได้ |
| บุคลากรในองค์กร (Staff) | เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูง มีอายุและอายุงานเฉลี่ยค่อนข้างสูง มีแนวโน้มการขาดอัตรากำลังจากการเกษียณอายุราชการสูง | บุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูง แต่ปรับตัวได้ช้า มีอัตราการเกษียณอายุราชการสูง ต้องเร่งพัฒนาคนรุ่นใหม่มาทดแทน |
| ทักษะ (Skill) | มีทักษะและความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคในงานระบบสูง ด้วยประสบการณ์การดำเนินงานกว่า 50 ปี | ทักษะความเชี่ยวชาญไม่หลากหลาย ขาดทักษะความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) และขาดประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจและการคิดแบบผู้ประกอบการ |
| ค่านิยมร่วม (Shared Value) | ปรับค่านิยมของค่านิยม “SPEED” ใหม่ซึ่งถือเป็นค่านิยมหลักขององค์กร จากเดิมคือ Sense of belonging : รักองค์กร Performance Excellence : มุ่งงานเลิศ Ethic and Integrity : เติคคุณธรรม Enthusiasm for innovation : นำด้วยนวัตกรรม Devotion to Society : ทำประโยชน์เพื่อสังคม ไปสู่ Synergy : รวมพลังประสาน Proactive Approach : รุกงานก้าวไกล Empathy : ใส่ใจสร้างมิตร Entrepreneurship : คิดแบบผู้ประกอบการ Digitalization : ขับเคลื่อนงานด้วยดิจิทัล | เป็นการปรับค่านิยมของค่านิยมให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กร |

4. ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม (SWOT Analysis)



ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis

| จุดแข็ง (Strengths) | จุดอ่อน (Weaknesses) |
|---|---|
| <p>S1: โครงข่ายระบบไฟฟ้าและระบบสื่อสารขนาดใหญ่ครอบคลุมพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเชื่อมโยงกับระบบไฟฟ้าของประเทศเป็นระบบใหญ่ มีศักยภาพรองรับการส่งจ่ายพลังงานไฟฟ้าได้อย่างมั่นคง มีขีดความสามารถในการแข่งขันระดับภูมิภาค</p> <p>S2: มีศูนย์ควบคุมระบบส่งไฟฟ้าที่ได้มาตรฐานการดำเนินงานในระดับสากล</p> <p>S3: มีองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในงานด้านระบบไฟฟ้าแบบครบวงจรด้วยประสบการณ์ในกิจการไฟฟ้ามากกว่า 50 ปี รวมถึงมีมาตรฐานด้านความปลอดภัยในการทำงานที่มีความเสี่ยงสูง</p> <p>S4: มีศักยภาพในการลงทุน และมีสถานะทางการเงินที่มั่นคง</p> <p>S5: มีความได้เปรียบด้านตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ในการเชื่อมโยงระบบไฟฟ้าระหว่างประเทศ</p> <p>S6: มีอำนาจตาม พ.ร.บ. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในการก่อสร้างขยายโครงข่ายระบบไฟฟ้าและบริหารพื้นที่ตามแนวเขตเดินสายส่งไฟฟ้าแรงสูง</p> | <p>W1: ถูกจำกัดการพัฒนาด้วยข้อกฎหมายบางประการ และกรอบนโยบายภาครัฐ ส่งผลต่อความต่อเนื่องและความคล่องตัวในการพัฒนาองค์กร</p> <p>W2: โครงสร้างรายได้หลักมาจากการขายไฟฟ้า ขาดความคล่องตัวในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการสร้างรายได้เพิ่มจากทรัพยากรด้านระบบส่งขององค์กร</p> <p>W3: โครงสร้างองค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อน ส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวภายใต้หรือสถานการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว</p> <p>W4: ขาดทักษะความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบกับการพึ่งพาระบบการทำงานแบบเดิมในหลายส่วนงาน ทำให้ระบบงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาระบบงานและการถ่ายทอดองค์ความรู้</p> <p>W5: ขาดทักษะและประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจ</p> <p>W6: ความใกล้ชิดและทักษะในการสร้างความเข้าใจกับภาคประชาชน และองค์กรธุรกิจค่อนข้างน้อย เมื่อเทียบกับภาคเอกชน และหน่วยงานการไฟฟ้าในระบบจำหน่าย</p> |
| โอกาส (Opportunities) | ภาวะคุกคาม (Threats) |
| <p>O1: ได้รับการจัดสรรโรงไฟฟ้าใหม่ โครงการทดแทน ทำให้เป็นโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพของโรงไฟฟ้าที่มีอยู่ในระบบส่งขององค์กร</p> <p>O2: ได้รับการจัดสรรโรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียนเพิ่มเติม ถือเป็นโอกาสในการพัฒนาโรงไฟฟ้าของ กฟผ. และเป็นการรักษาสัดส่วนกำลังผลิตในระบบส่ง</p> <p>O3: นโยบายในการยกระดับเทคโนโลยีระบบส่งไฟฟ้า และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับระบบไฟฟ้าสมัยใหม่</p> <p>O4: ยุทธศาสตร์กระทรวงพลังงานในการเป็นศูนย์กลางซื้อขายพลังงานไฟฟ้าระดับภูมิภาค โดยใช้ประโยชน์จากศักยภาพด้านระบบส่งและความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์</p> <p>O5: การสนับสนุนจากภาครัฐในการผลักดันอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทย</p> <p>O6: แนวโน้มการแก้ไขกฎระเบียบเพื่อเพิ่มโอกาสในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ด้านระบบส่งในการประกอบธุรกิจเกี่ยวเนื่อง</p> <p>O7: การพิจารณาหลักเกณฑ์ การกำหนดอัตราค่าบริการในการใช้หรือเชื่อมต่อระบบโครงข่ายไฟฟ้า เป็นโอกาสในการสร้างรายได้จากทรัพยากรด้านระบบส่งไฟฟ้าได้โดยตรง</p> | <p>T1: ทิศทางในการปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้า ที่จะกระทบกับบทบาทขององค์กร</p> <p>T2: การเปิดเสรีด้านพลังงาน การซื้อขายพลังงานไฟฟ้าแบบ Peer to Peer การขยายตัวของ Prosumer และการติดตั้งระบบกักเก็บพลังงานในภาคครัวเรือนและภาคธุรกิจ อาจส่งผลให้รายได้ในการขายไฟฟ้าลดลง</p> <p>T3: ระบบไฟฟ้าที่มีความซับซ้อน จากการเพิ่มสัดส่วนของโรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียนและระบบไฟฟ้าแบบกระจายตัว และการเตรียมการรองรับการเปิด Third Party Access ด้านระบบส่งไฟฟ้า</p> <p>T4: สัดส่วนกำลังผลิตในระบบลดลงจากการขยายตัวของผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กมากในระบบจำหน่าย</p> <p>T5: แนวโน้มการปรับบทบาทของหน่วยงานการไฟฟ้าในระบบจำหน่ายที่มีความต้องการเพิ่มบทบาทในการรับซื้อพลังงานไฟฟ้าเข้าสู่ระบบจำหน่ายได้โดยตรงทำให้บทบาทของหน่วยงานการไฟฟ้าทั้ง 3 หน่วยงานมีความใกล้เคียงกัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดการแข่งขันจากหน่วยงานการไฟฟ้าในระบบจำหน่าย</p> |



5. ผลการกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

จากผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ด้วย SWOT Analysis สามารถนำมาวิเคราะห์และจับคู่กลยุทธ์ได้ 4 รูปแบบดังนี้

5.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)

ชื่อกลยุทธ์: ยกระดับเทคโนโลยีระบบส่งไฟฟ้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อการเป็นผู้นำด้านระบบส่งไฟฟ้าในระดับภูมิภาค

หลักการและเหตุผล: เป็นการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกโดยการใช้จุดแข็งจากสถานะทางการเงินที่มีความแข็งแกร่ง (S4) ความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์ (S5) และข้อกฎหมาย (S6) รวมถึงนโยบายภาครัฐในการพัฒนาโครงข่ายระบบไฟฟ้าของประเทศ (O3) ในการยกระดับเทคโนโลยีระบบไฟฟ้า (Grid Modernization) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับระบบส่งไฟฟ้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักขององค์กร ให้มีศักยภาพในการแข่งขันได้ในระดับภูมิภาค (O4) ซึ่งจะเป็นการรองรับกับการพัฒนาด้านกำลังผลิตของ กฟผ. (O2) และรองรับกับการขยายตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า (O5) และโอกาสในการให้บริการโครงข่ายระบบส่งในอนาคตได้อีกด้วย (O7)

5.2 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)

ชื่อกลยุทธ์: เพิ่มความคล่องตัวสู่บทบาทใหม่ด้วยการกระชับองค์กรและลดข้อจำกัดทางธุรกิจ

หลักการและเหตุผล: เป็นการกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไขโดยการมุ่งเน้นการปรับโครงสร้างองค์กรที่มีความซับซ้อน (W3) และการเข้าไปมีส่วนร่วมในการผลักดันการปรับแก้ปัญญญติ กฎหมาย และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ (W1, O6) ที่ยังคงเป็นข้อจำกัดในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเพิ่มความคล่องตัว (W2) รองรับโอกาสในการประกอบธุรกิจเกี่ยวเนื่องจากทรัพยากรด้านระบบส่งขององค์กร

5.3 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)

ชื่อกลยุทธ์: เพิ่มขีดความสามารถระบบส่งไฟฟ้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือรองรับการปฏิรูปกิจการไฟฟ้า

หลักการและเหตุผล: เป็นการกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกันโดยใช้จุดแข็งจากทรัพยากรด้านระบบส่งขององค์กร (S1, S2, S4) และองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในกิจการไฟฟ้า (S3) มาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านระบบส่ง และเพิ่มขีดความสามารถของโครงข่ายระบบส่งไฟฟ้า ด้วยการผลักดันแผนงานด้านระบบส่งไฟฟ้าในปัจจุบันให้สำเร็จลุล่วงตามแผนก่อสร้างขยายโครงข่ายระบบส่งให้มีความมั่นคง แข็งแรงได้ และครอบคลุมพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากขึ้น เพื่อรองรับความท้าทายและลดผลกระทบจากการปฏิรูปกิจการไฟฟ้า (T1, T2, T3, T4, T5)

5.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

ชื่อกลยุทธ์: พัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความเชี่ยวชาญหลากหลายเพื่อโอกาสทางธุรกิจใหม่และพร้อมรับกับการแข่งขันในอนาคต

หลักการและเหตุผล: เป็นการกำหนดกลยุทธ์เชิงรับโดยการเสริมทักษะความเชี่ยวชาญของบุคลากรหลากหลาย (W4) พัฒนาทักษะความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อวางรากฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการทำงานขององค์กรต่อไป และเสริมสร้างทักษะการคิดแบบผู้ประกอบการและเพิ่มบทบาทในการเป็นสื่อบุคคล ในการ



ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจกับภาคเอกชน (W6) เพื่อเพิ่มแรงสนับสนุนจากภาคประชาชน และองค์กรธุรกิจ เพื่อรองรับกับการปรับบทบาทขององค์กร และรับมือกับการแข่งขันในอนาคต (T1, T2, T5)

6. การจัดทำแผนปฏิบัติการตามกรอบกลยุทธ์

ตารางที่ 5 แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

| ชื่อโครงการ | หลักการและเหตุผล | วัตถุประสงค์ | กรอบ ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) | ตัวชี้วัด |
|---|--|---|--------------------------|---|-------------------|---|
| 1. โครงการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์ เทคโนโลยีระบบส่ง ไฟฟ้าภาค ตะวันออกเฉียง เหนือ | เพื่อเป็นแผนปฏิบัติการ ตามกรอบกลยุทธ์เชิงรุก ในการเตรียมความ พร้อมและจัดทำแผน ยุทธศาสตร์เทคโนโลยี ระบบไฟฟ้า สำหรับ ระบบส่งไฟฟ้าภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ | 1. จัดตั้งคณะทำงาน ยกระดับเทคโนโลยี ระบบส่ง อปอ. 2. จัดทำแผนยกระดับ เทคโนโลยีระบบส่ง ไฟฟ้าภาคตะวันออกเฉียง เหนือ | ม.ค.-มี.ค. พ.ศ. 2565 | ฝ่ายปฏิบัติการ ภาค ตะวันออกเฉียง เหนือ | 120,000 | กิจกรรมที่แล้ว เสร็จตามกรอบ ระยะเวลาและ งบประมาณที่ จัดสรร (ร้อยละ) |
| 2. โครงการศึกษา แนวทางการปรับปรุง โครงสร้างองค์กร ฝ่ายปฏิบัติการภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่าย ผลิตแห่งประเทศไทย | เพื่อเป็นแผนปฏิบัติการ ตามกรอบกลยุทธ์เชิง แก้ไข ในการพิจารณา ปรับในการโครงสร้าง องค์กรให้มีความ สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ในอนาคต | 1. จัดตั้งคณะทำงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรและ ธุรกิจระบบส่ง อปอ. 2. กำหนดแนวทางการ ปรับโครงสร้างองค์กร และการปรับข้อ กฎหมายในอนาคต | เม.ย.-ก.ย. พ.ศ. 2565 | ฝ่ายปฏิบัติการ ภาค ตะวันออกเฉียง เหนือ | 180,000 | กิจกรรมที่แล้ว เสร็จตามกรอบ ระยะเวลาและ งบประมาณที่ จัดสรร (ร้อยละ) |
| 3. โครงการพัฒนา โครงข่ายระบบส่ง ภาคตะวันออกเฉียง เหนือ ประจำปี พ.ศ. 2565 | เพื่อเป็นแผนปฏิบัติการ ตามกรอบกลยุทธ์เชิง ป้องกัน | 1. เพื่อติดตามเร่งรัด แผนงานด้านระบบส่ง ในปัจจุบัน 2. เพื่อเสนอแผนงาน ปรับปรุงระบบส่งภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ พ.ศ. 2565 | ต.ค. – ธ.ค. พ.ศ. 2564 | ฝ่ายปฏิบัติการ ภาค ตะวันออกเฉียง เหนือ | 240,000 | สัดส่วนแผนงาน ที่แล้วเสร็จตาม กรอบระยะเวลา และงบประมาณ ที่จัดสรร (ร้อย ละ) |



ตารางที่ 5 แผนปฏิบัติการ (Action Plan) (ต่อ)

| ชื่อโครงการ | หลักการและเหตุผล | วัตถุประสงค์ | กรอบระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ | งบประมาณ (บาท) | ตัวชี้วัด |
|--|---|---|---------------------|---|----------------|---|
| 4. โครงการ อปอ. สร้างมิตร คิดแบบผู้ประกอบการ และขับเคลื่อนงานด้วยดิจิทัล | เป็นแผนปฏิบัติการตามกรอบกลยุทธ์เชิงรับ ใน การจัดทำแผนบูรณาการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และแผนการ ประชาสัมพันธ์และชุมชนสัมพันธ์ | 1. เพื่อกำหนดรายการหลักสูตรการฝึกอบรม สำหรับผู้ปฏิบัติงานของ ฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เสนอต่อฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร 2. เพื่อจัดการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่กำหนด ให้กับผู้ปฏิบัติงานของ ฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | ม.ค.-ธ.ค. พ.ศ. 2565 | 1. แผนกงานบุคคล 2. แผนกงานประชาสัมพันธ์ และชุมชนสัมพันธ์ | 320,000 | 1. สัดส่วนตัวบุคลากรที่เข้าร่วมการฝึกอบรม (ร้อยละ) 2. สัดส่วนตัวจำนวนหลักสูตรที่ถูกรับมาใช้ประโยชน์ (ร้อยละ) |

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 สรุปผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดการของฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

จากผลการศึกษารูปแบบธุรกิจของของฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการจัดการ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อประกอบการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามขององค์กร และการวิเคราะห์จับคู่กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix สามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์ได้ 4 รูปแบบดังนี้

1.1.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) คือ การยกระดับเทคโนโลยีระบบส่งไฟฟ้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อการเป็นผู้นำด้านระบบส่งไฟฟ้าในระดับภูมิภาค โดยการใช้จุดแข็งจากสถานะทางการเงินที่มีความแข็งแกร่ง ความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์ และข้อกฎหมาย รวมถึงนโยบายภาครัฐในการพัฒนาโครงข่ายระบบไฟฟ้าของประเทศ ในการยกระดับเทคโนโลยีระบบไฟฟ้า (Grid Modernization) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับระบบส่งไฟฟ้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้มีศักยภาพในการแข่งขันได้ในระดับภูมิภาค

1.1.2 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) คือ การเพิ่มความคล่องตัวสู่บทบาทใหม่ด้วยการกระชับองค์กรและลดข้อจำกัดทางธุรกิจโดยการมุ่งเน้นการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความกระชับมากขึ้น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการหลักต้นการปรับแก้



บทบัญญัติ ข้อกำหนด ที่เป็นข้อจำกัดในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเพิ่มความคล่องตัว รองรับโอกาสในการประกอบธุรกิจ
เกี่ยวเนื่องจากทรัพยากรด้านระบบส่งขององค์กร

1.1.3 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) คือ การเพิ่มขีดความสามารถระบบส่งไฟฟ้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือรองรับการปฏิรูปกิจการไฟฟ้าโดยการพัฒนาทรัพยากรด้านระบบส่งขององค์กร และองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญใน
กิจการไฟฟ้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของโครงข่ายระบบส่งไฟฟ้า ด้วยการผลักดันแผนงานด้านระบบส่งไฟฟ้าในปัจจุบันให้สำเร็จ
ลุล่วงตามแผน ก่อสร้างขยายโครงข่ายระบบส่งให้มีความมั่นคง แข็งแรงได้ และครอบคลุมพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากขึ้น
เพื่อรองรับความท้าทายและลดผลกระทบจากการปฏิรูปกิจการไฟฟ้า

1.1.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) คือ การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความเชี่ยวชาญ
หลากหลายเพื่อโอกาสทางธุรกิจใหม่และพร้อมรับการแข่งขันในอนาคต โดยการเร่งพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้
มีความหลากหลาย ทั้งด้านเทคโนโลยีและการคิดแบบผู้ประกอบการ รวมถึงเสริมบทบาทในการเป็นสื่อบุคคล ในการถ่ายทอด
วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจกับภาคเอกชนและองค์กรธุรกิจ เพื่อเพิ่มแรงสนับสนุนในการเตรียม
ความพร้อมเพื่อรองรับกับการปรับบทบาทขององค์กร และรับมือกับการแข่งขันในอนาคต

1.2 สรุปผลการกำหนดแผนปฏิบัติการตามกรอบกลยุทธ์การจัดการของฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียง
เหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

1.2.1 โครงการจัดทำแผนยกระดับเทคโนโลยีระบบส่งไฟฟ้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฝ่ายปฏิบัติการ
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นแผนปฏิบัติการตามกรอบกลยุทธ์เชิงรุก ในการเตรียมความ
พร้อมและจัดทำแผนยกระดับเทคโนโลยีระบบไฟฟ้า หรือ Grid Modernization สำหรับระบบส่งไฟฟ้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
โดยจัดตั้งคณะทำงานยกระดับเทคโนโลยีระบบส่ง อปอ. โดยฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง
ประเทศไทย เพื่อจัดทำแผนยกระดับเทคโนโลยีระบบส่งไฟฟ้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีกรอบระยะเวลาระหว่างเดือน
มกราคม – มีนาคม พ.ศ. 2565 งบประมาณ 120,000 บาท

1.2.2 โครงการศึกษาแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ของฝ่ายปฏิบัติการภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นแผนปฏิบัติการตามกรอบกลยุทธ์เชิงแก้ไข ในการพิจารณาปรับ
โครงสร้างองค์กร และการเข้าไปมีส่วนร่วมเสนอแก้ไขบทบัญญัติทางกฎหมายเพื่อเปิดสร้างความคล่องตัว และเปิดโอกาสในการใช้
ทรัพยากรด้านระบบส่งในการประกอบธุรกิจเกี่ยวเนื่อง โดยการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและธุรกิจ
ระบบส่ง อปอ. เพื่อศึกษาหาแนวทางการปรับโครงสร้างองค์กรและการปรับแก้ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการใช้สินทรัพย์ด้าน
ระบบส่ง โดยมีกรอบระยะเวลาระหว่างเดือนเมษายน-กันยายน พ.ศ. 2565 งบประมาณ 180,000 บาท

1.2.3 โครงการพัฒนาโครงข่ายระบบส่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประจำปี พ.ศ. 2565 เป็น
แผนปฏิบัติการตามกรอบกลยุทธ์เชิงป้องกัน ในการติดตามแผนงานการปรับปรุงระบบส่งในปัจจุบัน และกำหนดแผนงานปรับปรุง
ระบบส่ง ประจำปี พ.ศ. 2565 โดยกองควบคุมระบบ กอบำรุง รักษาสถานไฟฟ้าแรงสูง และกองบำรุงรักษาสายส่ง ในการติดตาม
เร่งรัดร่วมกับหน่วยงานโครงการ และหน่วยงานก่อสร้าง และศึกษาคาดการณ์สภาพระบบไฟฟ้าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่าง
ปี พ.ศ. 2565 – 2575 รวมถึงจัดประชุมแผนบำรุงรักษาประจำปี 2565 ร่วมกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)
เพื่อจัดทำแผนงานปรับปรุงระบบส่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พ.ศ. 2565 พร้อมผลการศึกษาสภาพระบบ เสนอต่อฝ่ายแผนงาน



และโครงการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยมีกรอบระยะเวลาระหว่างเดือนตุลาคม – ธันวาคม พ.ศ. 2564 งบประมาณ 240,000 บาท

1.2.4 โครงการ อปอ. สร้างมิตร คิดแบบผู้ประกอบการ และขับเคลื่อนงานด้วยดิจิทัล เป็นแผนปฏิบัติการตามกรอบกลยุทธ์เชิงรับ ในการจัดทำแผนบูรณาการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และแผนการประชาสัมพันธ์และชุมชนสัมพันธ์ โดยการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีระบบไฟฟ้าสมัยใหม่ และหลักสูตรฝึกอบรมในการเสริมสร้างทักษะการคิดแบบผู้ประกอบการ ให้กับผู้ปฏิบัติงานของฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อให้รองรับกับบทบาทในการเป็นสื่อบุคคล ในการดำเนินโครงการด้านประชาสัมพันธ์และชุมชนสัมพันธ์ โดยมุ่งเน้นการนำเสนอภารกิจขององค์กร ให้ความรู้ความเข้าใจกับภาคประชาชนในเรื่องของโครงสร้างระบบไฟฟ้ายุคใหม่ โดยมีกรอบระยะเวลาระหว่างเดือนมกราคม – ธันวาคม พ.ศ. 2565 งบประมาณ 320,000 บาท

2. อภิปรายผลการศึกษา

2.1 จากผลการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษารูปแบบธุรกิจของฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้วยการสร้างแบบจำลองทางธุรกิจด้วยรูปแบบธุรกิจแคนวาส ทำให้ทราบถึงภาพรวมในการดำเนินธุรกิจของฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผ่านองค์ประกอบ 9 ประการ สอดคล้องกับการศึกษาอิสระเรื่องกรณีศึกษา บริษัทออฟฟิศเมท จำกัด(มหาชน) รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจ (ธนรักษ์ พิงธรรมะสกุล, 2558) ที่ได้นำรูปแบบธุรกิจแคนวาส มาใช้ในการวิเคราะห์ภาพรวมและลำดับการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

2.2 จากผลการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วย PESTEL Analysis พบว่า 1) ในด้านปัจจัยทางการเมืองถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งยังคงประสบปัญหาความไม่แน่นอน พร้อมทั้งต้องปรับตัวรองรับกับนโยบายในการปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้า ที่จะส่งผลให้การแข่งขันในกิจการไฟฟ้าทวีความรุนแรงขึ้นจากนโยบายการเปิดเสรีด้านพลังงานไฟฟ้า 2) สอดคล้องกับวิทยานิพนธ์เรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรการสมรรถนะสูง (อรุณกมล ศุขอนเนก, 2561) ที่กล่าวว่าธนาคารไทยต้องเร่งปรับตัวพร้อมทั้งพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจากต้องเผชิญกับจากแรงกดดันภายใต้นโยบายการเปิดเสรีภาคธนาคาร และในด้านปัจจัยทางเศรษฐกิจพบว่าประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจถดถอย ส่งผลให้ความต้องการไฟฟ้าลดลงในช่วงที่ผ่านมา แต่มีแนวโน้มที่จะเริ่มฟื้นตัวในอนาคตสอดคล้องกับรายงานประจำปี 2563 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2563) ในด้านปัจจัยด้านสังคมพบว่าแนวโน้มในการเกิดพฤติกรรมแบบ Prosumer เพิ่มมากขึ้นสอดคล้องกับกับรายงานการเตรียมความพร้อมรองรับ Prosumer สำหรับการไฟฟ้า (สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน, 2561) ในด้านปัจจัยทางเทคโนโลยีพบว่าการพัฒนาเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และสามารถทดแทนเทคโนโลยีเดิมได้โดยสิ้นเชิง หรือที่เรียกว่า Disruption และองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อหาโอกาสในการพัฒนาจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อไม่ให้ได้รับผลกระทบหรือถูกแทนที่ สอดคล้องกับการศึกษาแนวทางการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรรับชั่น ที่กล่าวว่า ดิจิทัลดิสรรับชั่น หมายถึง การปฏิรูปหรือเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีและโมเดลธุรกิจแบบใหม่ จนส่งผลกระทบต่อกิจการสินค้าและบริการที่มีอยู่ในปัจจุบันดังนั้น การเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่จึงมีความจำเป็นต้องมีความคิดก้าวหน้า ทันสมัย และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองอยู่



ตลอดเวลา (สุภัทรศักดิ์คำสามารถ ศิรินทิพย์ กุลจิตรตรี และโกวิท จันทะपालะ, 2563) ด้านปัจจัยสิ่งแวดล้อมพบว่าโลกกำลังเผชิญกับวิกฤตสิ่งแวดล้อมทั้งด้านมลพิษและปัญหาภาวะโลกร้อน ซึ่งส่งผลให้เกิดกระแสด้านพลังงานสะอาด เป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพลังงาน สอดคล้องกับแผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2561 – 2580 (สำนักนโยบายและแผนพลังงาน, 2563) ในด้านกฎหมายพบว่ากฎระเบียบข้อบังคับหลายประการยังไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ ณ ปัจจุบัน และเป็นข้อจำกัดในการดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับดัชนีชี้วัดเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (อุไรรัตน์ ทับทอง, 2563) ที่กล่าวว่าการทำงานของ กฟผ. ขาดความคล่องตัวจากการดำเนินงานตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561-2580 ซึ่งต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พร้อมทั้งยังถูกจำกัดการดำเนินงานด้วยกฎหมายอื่น ๆ เช่น พ.ร.บ. กฟผ. ซึ่งประกาศใช้มานานกว่า 51 ปี กฎหมายตามรัฐธรรมนูญ และการทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA)

2.3 จากผลศึกษาเปรียบเทียบสภาพการณ์ ณ ปัจจุบัน และสภาพการณ์ที่คาดหวังว่าควรจะเป็นของฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยตามกรอบแนวคิด 7s Mckinsey Framework ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาอิสระเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงของร้านอังคนาคพาณิชย์ อำเภอโพธิ์ชัย จังหวัดหนองคาย (ภควัต พุดซ้อน, 2562) ที่ได้ใช้ทฤษฎีปัจจัย 7 ประการในการกำหนดแนวทางการจัดระเบียบองค์กรใหม่ โดยนำข้อมูลสภาพการณ์ ณ ปัจจุบันและสภาพการณ์ในอนาคตตามองค์ประกอบมาเปรียบเทียบกันเพื่อนำไปสู่การนำเสนอแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

2.4 จากผลการกำหนดกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการตามกรอบกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ของฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยนำข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในมาประกอบการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix ซึ่งสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ 4 รูปแบบ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงป้องกัน และกลยุทธ์เชิงรับ และกำหนดแผนปฏิบัติการตามกรอบกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สภาพการณ์ที่คาดหวังซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาอิสระเรื่องกำหนดกลยุทธ์เชิงการจัดการประจักษ์เพลสอะพาร์ทเมนต์ อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี (วีรวิทย์ เหลืองวันทา, 2563) ที่ได้ศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของธุรกิจห้องพักรายวันของประจักษ์เพลสอะพาร์ทเมนต์ และใช้การวิเคราะห์จับคู่กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix ในการกำหนดกลยุทธ์และเสนอแผนปฏิบัติการตามกรอบกลยุทธ์ 5 แผนปฏิบัติการ ได้แก่ แผนปฏิบัติการที่:1 การสร้างการรับรู้และภักดีต่อองค์กร ตามกรอบกลยุทธ์เชิงรุก แผนปฏิบัติการที่:2 โครงการบ้านซักรอบ 24 ชม ตามกรอบกลยุทธ์เชิงรุก แผนปฏิบัติการที่:3 การพัฒนาและเสริมประสิทธิภาพช่องทางออนไลน์ ตามกรอบกลยุทธ์เชิงป้องกัน แผนปฏิบัติการที่: 4 การพัฒนาระบบสารสนเทศและการบัญชี ตามกรอบกลยุทธ์เชิงแก้ไข และแผนปฏิบัติการที่:5 สร้างระบบบริหารจัดการห้องพักรวมตามกรอบกลยุทธ์เชิงรับ



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้

ผู้บริหารควรมีการทบทวนและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และสามารถปรับให้มีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เพื่อให้การดำเนินงานตามกรอบกลยุทธ์ที่วางไว้สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการถ่ายทอดนโยบายเชิงกลยุทธ์และสร้างการรับรู้ในผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ โดยทั่วถึง เพื่อให้การความเข้าใจและร่วมประสานกันในการตอบสนองต่อทิศทางขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเป็นเฉพาะฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเท่านั้น จึงควรมีการวิจัยในระดับสายงานเพิ่มเติม เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์มีความสอดคล้องกันในระดับสายงาน และการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ยังอยู่ภายใต้กรอบระยะเวลาและสถานการณ์ที่มีข้อจำกัด จึงควรมีการวางแผนการเตรียมการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลมุมมองที่ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงพลังงาน. (2561). *ขอบเขตงานจ้างที่ปรึกษา โครงการศึกษาการปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้ารองรับแนวโน้ม Prosumer ของกิจการไฟฟ้า*. ค้นเมื่อ 21 มกราคม 2564, จาก http://www.eppo.go.th/images/Information_service/procurement/2561/09_Sep/SLK-KLG-2561-09-27_3_TOR.pdf

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2563). *แผนวิสาหกิจการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2564 – 2573*. ค้นเมื่อ 21 มกราคม 2564, จาก <https://www.egat.co.th>

ฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2563). *เกี่ยวกับฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. ค้นเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <http://neod.egat.co.th>

ธนรัช พิงธรรมะสกุล. (2558). *กรณีศึกษา บริษัทออปฟิคเมท จำกัด (มหาชน) รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจ*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภควัต พุดซ้อน. (2562). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง ของร้านอังคนาคพาณิชย์ อำเภอโพธาราม จังหวัดหนองคาย*. การศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วีรวิทย์ เหลืองวันทา. (2563). *การกำหนดกลยุทธ์เชิงการจัดการประจักษ์ต่อพลสะอาดพาร์ตเมนต์ อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี*. การศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2562). *การพัฒนาแพลตฟอร์มตลาดกลางซื้อขายพลังงานไฟฟ้าแห่งชาติ (NETP)*. ค้นเมื่อ 17 มกราคม 2564, จาก <https://thai-smartgrid.com/wp-content/uploads/2020/05/รายงาน-NETP-ปี-2561.pdf>



- สำนักนโยบายและแผนพลังงาน. (2563). *แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561-2580 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1*.
ค้นเมื่อ 12 มกราคม 2564, จาก http://www.eppo.go.th/images/Information_service/public_relations/PDP2018/PDP2018Rev1.pdf
- _____. (2561). *รายงานการเตรียมความพร้อมรองรับ Prosumer สำหรับการไฟฟ้า*.
ค้นเมื่อ 21 มกราคม 2564, จาก <https://thai-smartgrid.com/wp-content/uploads/2020/05/รายงานการเตรียมความพร้อมรองรับ-Prosumer-sent-สนพ.pdf>
- สุภัทรศักดิ์คำสามารถ ศิรินทิพย์ กุลจิตรตรี และโกวิท จันทะपालะ. (2563). *แนวทางการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรพ์ชั้น*.
ศูนย์วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมเพื่อการศึกษาวิจัยเอ็ด.
- อรุณกมล สุขอนง. (2561). *กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง*.
วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อุไรรัตน์ ทับทอง. (2563). *กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์
รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์และความมั่นคง คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา