



**แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
พ.ศ. 2565-2569**

**Provincial Electricity Authority
Strategic Plan in 2022-2026**

คณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์

สารบัญ

หน้า

สารบัญ	II
บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)	1
บทที่ 1 กรอบและทิศทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Strategic Direction)	13
1.1 นโยบาย (Policy).....	15
1.1.1 แนวนโยบายภาพรวมสาขาพลังงาน	15
1.1.2 นโยบายการบริหารและพัฒนาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....	16
1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)	19
1.3 ภารกิจ (Mission)	19
1.4 ค่านิยม (Value).....	19
1.5 ความสามารถพิเศษ (Core Competency).....	19
1.6 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	20
1.7 ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน (Key Success Factors In Driving Value Growth).....	22
1.8 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	24
1.8.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)	24
1.8.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)	29
1.9 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	32
1.10 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. 2565 - 2569	74
1.10.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	75
1.10.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy).....	75
บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management).....	110
2.1 บทบาทและความรับผิดชอบ.....	110
2.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	110
2.3 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite).....	114
2.4 ข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารความเสี่ยงองค์กรของ กฟภ. ประจำปี 2564	114
2.4.1 การบริหารหน่วยสูญเสียในภาพรวมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	114
2.4.2 คุณภาพไฟฟ้าแรงต่ำไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	115
2.4.3 การดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่องและกลไกในการกำกับดูแลและการแสวงหา โอกาสทางธุรกิจของบริษัทในเครือ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	116

2.4.4	ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	117
2.4.5	ไม่สามารถพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในรูปแบบ multi skill และ การสร้าง Business Mind ให้กับบุคลากร เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจภายใต้ โครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลง.....	117
2.4.6	การติดตามพฤติกรรม DG เพื่อการบริหารจัดการระบบโครงข่ายไฟฟ้า ให้เป็นไปตามเป้าหมาย (VSPP)	117
2.4.7	การวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ของข้อมูล (Data Analytic) ยังไม่สามารถสร้าง มูลค่าเพิ่มทางธุรกิจขององค์กร.....	118
2.4.8	มิเตอร์สำหรับสับเปลี่ยนขาดแคลนเนื่องจากแผนงานจัดหามิเตอร์ Electronics สับเปลี่ยนทดแทนมิเตอร์แบบจานหมุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย.....	119
2.4.9	ผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินและการดำเนินงานของ กฟภ. หากเกิดสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ระลอกใหม่.....	120
2.5	ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปี 2565 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในปี 2565.....	122
บทที่ 3	การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation).....	123
3.1	แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569 (Strategy Map).....	124
3.2	Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565 – 2569	126
3.3	Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2565.....	144
3.4	คำจำกัดความตาม Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2565.....	163

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก - ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

ภาคผนวก ข - ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการ

ภาคผนวก ค - กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) และปัจจัยนำเข้า

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า โดยได้จัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569 เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย Digital Utility และสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยนวัตกรรมภายในปี 2568 (Ensure Accomplishment of Digital Utility and Create Value Through Digital Innovation) รวมถึงมุ่งเน้นการก้าวสู่การเป็นผู้นำ ในธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้าทั้งในประเทศ และในระดับภูมิภาค (To be a Regional leader) และเป็นองค์กรด้านพลังงานอย่างยั่งยืน (Sustainable Electricity Utility) ภายในปี 2570 และ 2580 โดยครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ เช่น การยกระดับการบริหารจัดการระดับสากลเพื่อสร้างความยั่งยืน การมีระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเสริมสร้างศักยภาพด้าน Digital Utility และมุ่งสู่การเป็นผู้นำระบบไฟฟ้าในอนาคตระดับภูมิภาค และการยกระดับผลประกอบการและทิศทางของ PEA Portfolio นอกจากนี้ เพื่อให้ กฟภ. สามารถขับเคลื่อนองค์กรและบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กฟภ. จึงได้ความสำคัญและมุ่งเน้นในการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรด้วยนวัตกรรมด้านพลังงานไฟฟ้า เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันองค์กรเพื่อก้าวสู่ผู้นำในธุรกิจด้านไฟฟ้า ทั้งในประเทศ และในระดับภูมิภาค

การจัดทำแผนฯ ครั้งนี้ได้มีการปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลต่อการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดังนั้นกรอบแนวทาง และทิศทางของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในปีปัจจุบันจนถึงปี 2569 จึงประกอบด้วย 11 ยุทธศาสตร์ เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้เป็นอันดับแรกและก้าวไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์เป็นลำดับต่อไป

สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569 ประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) ค่านิยม (Core Value)
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
- ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)
- การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
 - แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) พ.ศ. 2565-2569
 - Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569
 - แผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี 2565

PEA

To become a

Regional leader



Vision

กฟภ.เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างครบวงจรที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน



Mission

จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนางานองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม



Value

“ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม”

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์

SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากล เพื่อสร้างความยั่งยืน	S1 สร้าง กฟภ. ให้เติบโต อย่างยั่งยืน	OC1 วิเคราะห์ GAP และ
	S2 ยกระดับการบริหารทุนมนุษย์	แนวทางการผลักดัน
	S3 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ที่มีความมั่นคงปลอดภัย เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)	OC2 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
	S4 พัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System :CIS)	HCM1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบงานด้าน HCM
		HCM2 พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา ในการเสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร
		DT1 พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่าย และประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน
		DT2 พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล
		CIS1 พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO2 ระบบจำหน่ายที่มี ประสิทธิภาพและ สร้างความ น่าเชื่อถือต่อลูกค้า และทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	S5 พัฒนาระบบจำหน่ายที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค	OM1 การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง
	S6 ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	OM2 ยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า
		SCM1 มุ่งตอบสนองความต้องการความคาดหวังและความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		SCM2 การสร้างประสบการณ์ที่ดีของการให้บริการแบบ New Normal (Digital Customer Experience)
SO3 เสริมสร้าง ศักยภาพด้าน Digital Utility และ มุ่งสู่การเป็นผู้นำ ระบบไฟฟ้าใน อนาคตระดับ ภูมิภาค	S7 ยกระดับ Grid Modernization Roadmap & Implementation	GM1 การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid และระบบที่รองรับธุรกิจในอนาคต
	S8 ส่งเสริมบทบาท กฟภ. ในการผลักดันบทบาทเพื่อรองรับนโยบายการเปิดไฟฟ้าเสรี	GM2 การผลักดันความสำเร็จของโครงการนำร่อง – การรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO4 ยกระดับผล ประกอบการและ ทิศทางของ PEA Portfolio	S9 การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ	NM1 การกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึง Business Alignment
	S10 การดำเนินงานตามแผนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการบริหาร Product Portfolio	NM2 การดำเนินงานตามแผน PEA Portfolio Management
	S11 การปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้มีความคล่องตัว และสามารถแข่งขันได้	NM3 ยกระดับผลประกอบการขององค์กร และการจัดทำบัญชีต้นทุนระหว่าง Regulated Business และ Non-regulated Business รวมถึงการทำบัญชีต้นทุนรายกิจกรรม (ABC Costing)
		NM4 มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานข้อมูลผู้ใช้ไฟ
		RS1 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy

การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ดำเนินการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยได้จัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นเป้าหมายการดำเนินงานใน พ.ศ. 2565-2569 ดังนี้

- การดำเนินงานตาม Balanced Scorecard (BSC) มีมุมมอง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านเป้าหมายองค์กร (Goal) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth)

- เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานตาม BSC มีจำนวน 59 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

ด้านเป้าหมายองค์กร	2	ตัวชี้วัด
ด้านลูกค้า	14	ตัวชี้วัด
ด้านกระบวนการภายใน	16	ตัวชี้วัด
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	27	ตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์ทั้ง 11 ยุทธศาสตร์ มีความเชื่อมโยงและถ่ายทอดลงสู่แผนแม่บทต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย 52 แผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี 2565

Executive Summary

The revision of PEA strategic plan is conducted in order to be in line with the current changes in electrical industry. By establishing PEA Strategic Plan 2022 – 2026, the main strategic goals are strengthening core business operation and becoming Digital Utility under the theme “Ensure Accomplishment of Digital Utility and Create Value Through Digital Innovation.” In addition, PEA strategic plan aims to becoming a regional leader within 2027 and becoming Sustainable Electricity Utility within 2037. Key success factors include a focus on core business enablers for sustainability, leveraging efficiency of distribution system and building credibility with all stakeholders, achieving Digital Utility Capabilities, and aiming to become a Regional Leader of the Future, as well as enhancing performance of PEA business portfolio. Furthermore, for PEA to drive the organization and achieve the vision specified, PEA must create value through digital innovation as a key mechanism to drive the organization to become a leader in the electricity utilities both the local and regional level.

The PEA Strategic Plan 2022 – 2026 has adjusted some strategies in comply with changes in both internal and external factors which are fast changing and have impact on PEA operations. Therefore, the scopes and directions of PEA from now, till year 2026, consist with 11 strategies. The 11 strategies aim, firstly, to accomplish PEA Strategic Objectives, followed by achieving PEA Vision in the long term

The key point of PEA Strategic Plan year 2022 – 2026 are as followed

- Vision, Mission and Core Value
- Strategic Objective
- Strategy and Tactic
- Strategic Implementation
 - Strategy Map of the year 2022 – 2026
 - PEA Balanced Scorecard from 2022 – 2026
 - Action plan of the year 2022

PEA

To become a

Regional leader



Vision

Provincial Electricity Authority (PEA) is a leading organization in region, which focused on providing efficient, reliable electricity services and fully integrated related businesses for developing quality of life, sustainability of economics and society



Mission

PEA is responsible for the provision of standardized electricity services and related business to attain the customer's satisfaction on product and services through PEA's continual corporate development plans with the recognition of social and environmental responsibility



Value

“Modernization
Excellent Service
Good Governance”

Strategic Objective, Strategy, and Tactic

Strategic Objective	Strategy	Tactic
S01 Focus on core business enablers for sustainability	S1 Grow Sustainably	OC1 Analyze GAP and implement
	S2 Leverage Human Capital Management	improvement plan for sustainability
	S3 Develop Digital Technology Competency and Digital Security for Digital Transformation	OC2 Support energy efficiency
	S4 Deploy Corporate Innovation System: CIS	HCM1 Promote human capital management and develop HCM system via digital technology
		HCM2 Develop learning system to enhance human capital competency
		DT1 Develop digital competency for cost efficiency and excellent operation processes
		DT2 Develop cyber security competency and implement international standards in technology management
		CIS1 Develop and deploy Corporate Innovation System

Strategic Objective	Strategy	Tactic
S02 Leveraging efficiency of distribution system and building credibility with all stakeholders	S5 Regional-Leading in Distribution System Quality	OM1 Continue improvement in optimization and reliability of distribution systems
	S6 Enhance satisfaction and engagement of customers and stakeholders	OM2 Upgrade the quality of the low-voltage power distribution system as preparation for changes in the electrical industry
		SCM1 Respond to stakeholder's expectations and concerns
		SCM2 Create new normal customer experience (Digital Customer Experience)
		SCM3 Maintain Key Account customer
S03 Achieving Digital Utility Capabilities, and aiming to become a Regional Leader of the Future	S7 Enhance Grid Modernization Roadmap & Implementation	GM1 Empower distribution system by Smart Grid technology and distribution system for future
	S8 Promote PEA's role in preparation for free electricity market policy	GM2 Ensure succession of free electricity market development

Strategic Objective	Strategy	Tactic
SO4 Enhancing performance of PEA business portfolio	S9 Define strategic alignment between PEA and affiliates	NM1 Impose strategic business policy for affiliates with business alignment objective
	S10 Implement related business plan and product portfolio management	NM2 Deploy PEA Portfolio Management
	S11 Review relevant regulations for streamlining business and increaseing competitiveness	NM3 Enhance performance and develop cost allocation accounting between Regulated Business and Non-regulated Business, including Activity-based costing (ABC Costing)
		NM4 Focus on creating value added from customer database
		RS1 Review related laws, rules, and regulations to support related business operations including supervising affiliated companies to create synergy

Strategic Plan Deployment

Provincial Electricity Authority deploy strategic plan via the PEA strategy map and balanced scorecard with key performance indicators for year 2022 – 2026.

- Key performance indicators of BSC have 4 perspectives, which are financial, customer, internal process, and learning & growth.

- They are 59 KPIs in total and can be grouped, as follows.

Financial Goal	2	KPIs
Customer Goal	14	KPIs
Internal Process Goal	16	KPIs
Learning & Growth	27	KPIs

The 11 strategies are integrated and deployed to corresponding PEA master plans, which have 52 action plans for the year 2022

บทที่ 1

กรอบและทิศทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Strategic Direction)

การดำเนินโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2564 ให้สอดคล้องตามเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) กฟภ. จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์เอกสารทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ทั้งในด้านนโยบาย และผลการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมา การสัมภาษณ์ผู้บริหาร และหน่วยงานกำกับ เพื่อให้ทราบถึงทิศทางในการดำเนินงานในปัจจุบัน และความมุ่งหวังในอนาคต รวมถึงได้มีการประชุมเพื่อรับนโยบายที่สำคัญจากคณะกรรมการ กฟภ. ในวันที่ 19 พฤษภาคม 2564 เพื่อกำหนดเป็นกรอบทิศทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569 และมีการประชุมเชิงปฏิบัติการทั้งหมด 2 ครั้ง เพื่อร่วมกันพิจารณาประเด็นสำคัญทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี 2565 โดยครั้งที่ 1 เป็นการประชุมเพื่อหารือกับคณะกรรมการกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยผู้ว่าราชการฯ ผู้บริหารสายงาน และผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และครั้งที่ 2 เป็นการนำข้อสรุปประเด็นสำคัญ หารือกับคณะกรรมการ กฟภ. อีกครั้ง เพื่อรับข้อเสนอแนะ หรือประเด็นที่องค์กรควรให้ความสำคัญเพิ่มเติม เพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ ในช่วงเดือน กรกฎาคม-สิงหาคม ได้มีการนำเสนอแผนยุทธศาสตร์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อให้คณะกรรมการ กนย. คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการ กฟภ. พิจารณา รวมถึงสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ฉบับสมบูรณ์ดังกล่าว ให้กับ บุคลากร ของ กฟภ. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในเดือนสิงหาคม-กันยายน โดยมีรายละเอียดสรุปดังนี้

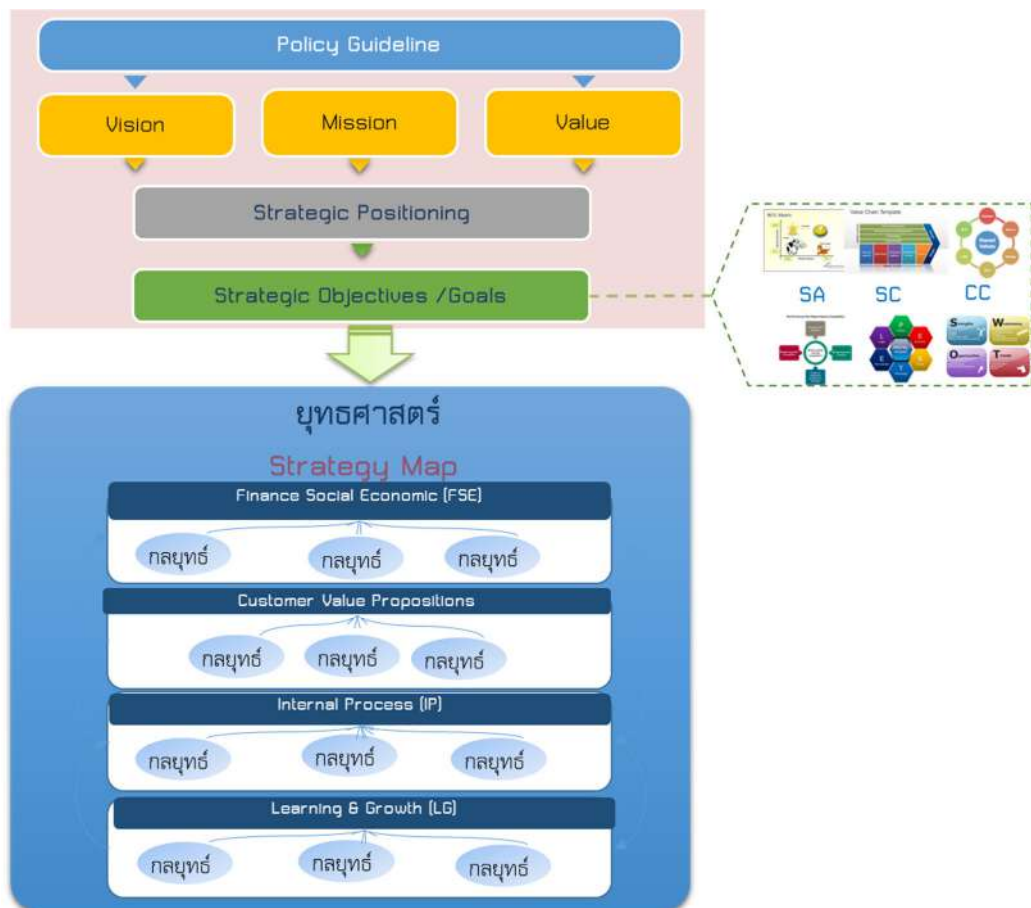
ภาพรวมการจัดทำยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในปี 2564



กฟภ. ได้มีกระบวนการที่ใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เหมาะสมของ กฟภ. ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) การพิจารณา Policy Guideline 2) การกำหนดและทบทวน Vision Mission Value (VMV) 3) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร 4) การวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์ 5) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 6) การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีความเหมาะสมดังนี้

- 1) แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ และนโยบายของหน่วยงานกำกับดูแล
- 2) แผนยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร
- 3) แผนยุทธศาสตร์มีความท้าทาย เหมาะสม และตอบสนองต่อความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ และตำแหน่งยุทธศาสตร์ขององค์กรในระยะสั้น กลาง และยาวที่ได้กำหนดไว้
- 4) แผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญในทุกมิติ ได้แก่ ด้านเป้าหมาย (การเงิน, สังคม, สิ่งแวดล้อม) ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา รวมถึงตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ.ครบทุกกลุ่ม

ภาพที่ 1 - 1: หลักการการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ กฟภ. (Strategy Formulation)



1.1 นโยบาย (Policy)

1.1.1 แนวนโยบายภาพรวมสาขาพลังงาน

สร้างความมั่นคงทางด้านพลังงานของประเทศ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ครอบคลุมผู้ใช้บริการ และรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ สนับสนุนให้เกิดการแข่งขันและมีโครงสร้างราคาที่เหมาะสม ส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กำหนดบทบาทของรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ โดยกำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนและแยกบทบาทระหว่างผู้กำกับดูแล ผู้กำหนดนโยบายและผู้ให้บริการออกจากกันอย่างชัดเจน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยการจัดให้มีแผนการลงทุนของรัฐวิสาหกิจราย 5 ปี ที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุน พร้อมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับโครงการลงทุน และการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนทางเลือกอื่นๆ เช่น การส่งเสริมให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPPs) หรือการระดมทุนผ่านกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อนาคตประเทศไทย เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการเงินที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ จะจัดให้มีกลไกในการชดเชยให้แก่รัฐวิสาหกิจที่ได้ดำเนินการตามนโยบายของรัฐภายในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งทางการเงินให้กับรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยเฉพาะการมุ่งสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนและลดต้นทุนการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม มีกลไกส่งเสริมและสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อเป็นองค์กรคุณธรรม มีกลไกกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ บริหารความเสี่ยงและประเมินผลที่เพียงพอเหมาะสม มีโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงาน สมัยใหม่ พัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่กับการมีคุณธรรม กำหนดระบบแรงจูงใจการดำเนินงานที่เหมาะสม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

1.1.2 นโยบายการบริหารและพัฒนาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

PEA

BOARD POLICY

GRID MANAGEMENT & ASSET UTILIZATION

- การบริหารสินทรัพย์ที่มีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- ความพร้อมของระบบไฟฟ้าแรงต่ำ ที่ต้องรองรับ Future Demand ทั้งจากนโยบายการส่งเสริมยานยนต์ไฟฟ้ารวมถึง VSPP ที่เพิ่มขึ้น

MODERN MANAGEMENT

- การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการระหว่าง กฟภ. กับบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ ในเชิงการบริหารจัดการ เพื่อให้สะท้อน Competitiveness
- เร่งการบูรณาการทำงานทั้งหน่วยงานภายใน และระหว่าง กฟภ. กับพันธมิตร รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้เกิด Eco-System
- บุคลากรยังไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงยังไม่มี mindset ในการทำธุรกิจ (ทั้ง PEA และ ENCOM)

BUSINESS PORTFOLIO

- การแสวงหา Strategic Partner ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมไฟฟ้า
- ธุรกิจของ ENCOM ยังไม่มี Flagship ในการทำธุรกิจที่ชัดเจน รวมถึงไม่มีการ Differentiate การทำธุรกิจจากคู่แข่งที่ชัดเจน
- นโยบาย/ทิศทางในการพัฒนาธุรกิจที่ต้องเน้นธุรกิจ Behind Meter จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้รองรับ
- การพิจารณาแนวทางการร่วมลงทุนที่เหมาะสมนอกเหนือจาก PPP เช่น venture cap, venture fund, joint venture โดยพิจารณาต้นทุนทางการเงินที่เหมาะสม รวมถึงความเพียงพอของกระแสเงินสดสุทธิขององค์กร
- การกำกับดูแลบริษัทในเครือ และการกำหนดแนวทางการจัดการบริษัทในเครือ (Way of conduct) ที่สะท้อนทั้งทิศทางที่ต้องมีการ Synergy ร่วมกัน รวมทั้งการกำหนด Flagship business ที่มีความชัดเจนกับบริษัทในเครือ
- การพัฒนา Platform โดยใช้ความได้เปรียบด้านข้อมูลที่ กฟภ. มี โดยเฉพาะ Smart Energy Platform
- นวัตกรรมยังไม่สามารถนำไปสู่นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ รวมถึงผลลัพธ์ของนวัตกรรมกระบวนการที่สร้างต้นทุนในการดำเนินงานสูง

PEA

BOARD POLICY

DIGITAL UTILITY & TRANSFORMATION

- ลูกค้า กฟภ. ที่มีจำนวนมากและมีบุคลากรในพื้นที่ที่มีความเข้าใจลูกค้าสามารถเข้าถึงครัวเรือน (ลูกค้ารายย่อย)
- แนวทางในการกำหนดทิศทางด้าน Digital Utility มีความชัดเจน และคณะกรรมการรวมถึงผู้บริหารมีการผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายใน Digital Utility แต่ละด้าน
- การพัฒนาระบบ Digital และ Cyber Security ทั้งนี้อนาคตต้องสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการป้องกัน และการโดน Hack เพื่อให้สามารถกู้คืนระบบได้อย่างทันกาล
- การบูรณาการทิศทางการพัฒนาระบบ Digital กับการกำกับดูแลด้านกฎหมายที่รองรับ Digital Technology รวมถึงการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดผลกระทบกับองค์กร
- การพัฒนาระบบข้อมูล เพื่อให้สามารถนำมาต่อยอดในการพัฒนาระบบงาน และผลิตภัณฑ์และบริการได้
- ผลักดัน Digital Transformation ในทุกกระบวนการ และทำให้เกิดข้อมูลในรูปแบบ Structured Data
- การยกระดับ Security Operation Center (SOC) ซึ่งต้องมีหน่วยงาน และบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรง
- การลงทุนด้าน digital ในกระบวนการต่างๆ ต้องติดตามประเมินถึงการลดต้นทุนได้มากกว่า 30-40% ในอนาคต โดยต้องเน้นการลดต้นทุนองค์กรได้อย่างชัดเจน และเร่งการทำ new business ให้เร็วขึ้น



Vision

กฟภ.เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างครบวงจรที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน



Mission

จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม



Value

“ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม”

1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

กฟภ.เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างครบวงจร ที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

1.3 ภารกิจ (Mission)

จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.4 ค่านิยม (Value)

ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม

1.5 ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

Core Competency (CC)



ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน

- บริหารจัดการ และบริการระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าที่มีความครอบคลุม มีประสิทธิภาพ มั่นคงปลอดภัย เชื่อถือได้
- การให้บริการระบบไฟฟ้าที่ครบวงจรอย่างมีมาตรฐานและสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ใช้บริการ



ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต

- ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจหลักให้รองรับตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี
- ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจที่เกี่ยวข้องในอนาคต
- การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Big Data Analytics

1.6 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

SWOT ANALYSIS

STRENGTH



- 1 โครงข่ายระบบไฟฟ้าที่ครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่เขตความรับผิดชอบ โดยมีแผนปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพและความเชื่อถือได้อย่างต่อเนื่อง
- 2 มีฐานข้อมูลลูกค้าจำนวนมากและกระจายครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่เขตความรับผิดชอบ
- 3 มีสำนักงานให้บริการครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่เขตความรับผิดชอบ
- 4 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจบริการระบบจำหน่ายไฟฟ้า
- 5 โครงสร้างองค์กรเอื้อต่อการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ และมีหน่วยงานที่ส่งเสริมการเป็น Digital Utility
- 6 ความน่าเชื่อถือ / การยอมรับในตรา กฟภ.
- 7 การพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ที่เป็นต้นแบบในการยกระดับการดำเนินงานของ กฟภ. ในอนาคต

WEAKNESS



- 1 ระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำยังไม่สามารถรองรับ โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าและ Disruptive Technology ที่เปลี่ยนแปลงไป
- 2 การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการข้อมูล (Data Analytic) อยู่ในระดับเบื้องต้น
- 3 ขาดบุคลากรที่มีทักษะในด้านการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น
- 4 การใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการให้บริการขององค์กรยังไม่เต็มศักยภาพ
- 5 การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) ยังไม่เต็มศักยภาพ โดยเฉพาะในอนาคตที่มีการลงทุนที่สำคัญเพิ่มสูงขึ้น

OPPORTUNITY



- 1 โครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ที่ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจที่ครอบคลุม Value chain ของอุตสาหกรรมไฟฟ้า
- 2 ทิศทางของแผน PDP ที่มุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงระบบไฟฟ้า การพัฒนาระบบส่งไฟฟ้า รวมถึงการเพิ่มสัดส่วนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน
- 3 นโยบายรัฐที่ส่งเสริมความต้องการใช้ไฟฟ้า เช่น นโยบายธุรกิจยานยนต์ไฟฟ้า โครงการรถไฟฟ้า 3 สนามบิน โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) ที่เอื้อต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ และการเติบโตทางเศรษฐกิจ
- 4 นโยบาย Smart Grid สนับสนุนการดำเนินงานในการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ
- 5 โอกาสในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน
- 6 นโยบายรัฐที่สนับสนุนโอกาสในการเข้าร่วมลงทุนกับภาคเอกชน (PPP)
- 7 นโยบายภาครัฐ ที่ส่งเสริมการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการให้บริการ
- 8 นโยบาย DATA Governance จากรัฐบาลที่มุ่งเน้นการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการและกำกับดูแลข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 9 โอกาสในการร่วมลงทุน กับ SPP IPS เพื่อขยายขอบเขตสู่ธุรกิจต้นน้ำ

THREAT



- 1 การปรับโครงสร้างตลาดไฟฟ้าเป็นตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี
- 2 ผลกระทบต่อระบบจำหน่ายจากนโยบายภาครัฐที่ส่งเสริม DG (Distributed Generation) และ EV มากขึ้น
- 3 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใช้ไฟไปสู่ Prosumer นำไปสู่รูปแบบการให้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป
- 4 ความมั่นคงปลอดภัยของเทคโนโลยีดิจิทัล (Cyber Security) และ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)
- 5 ความไม่แน่นอนของการปรับโครงสร้างค่าไฟที่อาจส่งผลต่อผลประกอบการ
- 6 ข้อจำกัดจากกฎระเบียบและนโยบายภาครัฐ ที่จำกัดการทำธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ
- 7 พฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวันเปลี่ยนแปลงไปของ Stakeholders (New Normal)

1.7 ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน (Key Success Factors In Driving Value Growth)

1



Improve ability to comply with laws and regulations

In designing the energy transition and utility landscape

ร่วมมือกับหน่วยงานกำกับ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อผลักดันให้เกิดการเร่งรัดในการแก้ไข/ปรับปรุง กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ในการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องของ กฟภ. ในอนาคต เช่น

- กฎหมาย ระเบียบในการรองรับ รูปแบบการซื้อขายไฟฟ้าระหว่างกัน
- กฎหมาย ระเบียบในการคิดค่า Wheeling Charge ที่เหมาะสม
- การกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าที่เหมาะสม (New Pricing Model) เพื่อกำหนด Wheeling Charge ที่เหมาะสม
- Back up Rate ที่เหมาะสม กับ กฟภ.

2



Power of Synergies

to enhance PEA's Value creation

- กฟภ. และ PEA ENCOM ต้องผนึกกำลัง เพื่อให้เกิดการสร้าง Business Model ที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงการร่วมมือกับ Business Partners ที่มีประสบการณ์ในด้านการตลาด เทคโนโลยี การลงทุน เพื่อผลักดันให้เกิดการสร้างตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าอย่างแท้จริง
- ความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่มีประสบการณ์ในการลงทุนด้านพลังงาน โรงไฟฟ้าเป็นสิ่งสำคัญ (Critical Success Factor) ในการนำ กฟภ. เข้าสู่ตลาด และการได้รับผลตอบแทนที่ดี เหมาะสม

3



Explore and Develop Innovations

to optimize PEA's Operation

การสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ ของ กฟภ. นับต่อจากนี้ จำเป็นต้องมี “เทคโนโลยี และนวัตกรรม” ที่แข็งแกร่งเป็นพื้นฐาน โดยมีมิติที่สำคัญ ดังนี้

- Grid Network (Smart Grid Digitalization) : การเชื่อมระบบไฟฟ้ากับ TPA, Prosumer และเทคโนโลยีในด้านผู้ใช้ไฟในอนาคต เป็นต้น
- Operational Excellence (Operation and Service) เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ การเพิ่มประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกในการให้บริการลูกค้า การลดต้นทุนจากกระบวนการทำงานที่ซับซ้อน และไม่บูรณาการกัน เป็นต้น
- New Businesses both regulated and non-regulated : เทคโนโลยี และนวัตกรรม เปิดโอกาสในการทำธุรกิจใหม่ๆ เช่น EV, Charging Station, Smart Home, Energy Service เป็นต้น

4

**Maintain core competency and building new capabilities**

to execute PEA's strategy

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และสภาพแวดล้อมการแข่งขัน ในด้านที่สำคัญ ดังนี้

- เทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า
- ความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า (Customer Insight) เพื่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับความคาดหวัง และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่นๆ ในตลาดได้
- การทำธุรกิจ การออกแบบ Business Model ของธุรกิจใหม่ๆ และการทำตลาดในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง

1.8 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

1.8.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

1. Business Alignment ระหว่าง กฟภ. กับบริษัทในเครือยังไม่ชัดเจน

ปัจจุบัน กฟภ. มีการกำหนดกลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และบริษัทในเครือ (PEA's Business Portfolio) เป็น 4 กลุ่ม ตามโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า อย่างไรก็ตาม ณ ปัจจุบัน กฟภ. มีบริษัทในเครือ 2 บริษัท ได้แก่ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และบริษัท พีอีเอ อินเทลลิเจนท์ เทคโนโลยี จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจในการให้บริการสู่ธุรกิจหลังมิเตอร์ (Behind Meter) ส่งเสริมด้าน Digital Utility สำหรับยุคดิจิทัล 5G พัฒนาส่งเสริมด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีขององค์กร ในด้านการเสริมธุรกิจใหม่ : Enhance New Business พัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก ผ่านนวัตกรรมบริการด้าน Smart Home ที่มีชื่อว่า PEA IHAPM (Intelligent Home Appliance Power Monitoring)

ตามปัจจัยความสำเร็จในการผลักดันในการสร้างความเติบโตของธุรกิจ กฟภ. และ บริษัทในเครือจำเป็นต้องมีแนวทาง และกระบวนการในการดำเนินธุรกิจร่วมกันให้มีความชัดเจน (Business Alignment) โดยต้องไม่มีการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนกัน และมีการผนึกกำลังร่วมกัน (Synergy) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด ซึ่งการทำธุรกิจแบบ Synergy มีหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่การควบรวมองค์กร การให้ความร่วมมือระหว่างองค์กร การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี บุคลากร ไปจนถึงการขอความร่วมมือในการขายสินค้า (Cross-Selling และ Up-Selling) ของผลิตภัณฑ์ต่างๆ สำหรับการกำหนดทิศทางของบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ นั้น มีความชัดเจนในการจัดทำแผนธุรกิจระยะยาว โดยกำหนดรูปแบบธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้กับเอกชนอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งในแผนธุรกิจดังกล่าวมีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งอาจพิจารณาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการเพิ่มศักยภาพขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน นอกจากนั้น ต้องมีการปรับรูปแบบการดำเนินงานในส่วนของบริษัทให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน มีมุมมองทางธุรกิจ และสามารถปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงในระยะยาวบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ ต้องมีการเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นให้มากขึ้นจากภาคเอกชนเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน และสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งประเด็นดังกล่าวจะส่งผลต่อความแข็งแกร่งของภาพรวมทั้ง Portfolio ของ กฟภ. ในการดำเนินธุรกิจในทุก Value Chain ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไฟฟ้า

ดังนั้น ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ การใช้ความได้เปรียบของ กฟภ. ดำเนินธุรกิจผ่านการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เนื่องจากมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน และสามารถระดมทุนผ่านช่องทางต่างๆ ที่หลากหลายด้วยต้นทุนทางการเงินที่ต่ำ หากบริษัทในเครือมีการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมถึงควรพิจารณาถึงผลตอบแทนทั้งเชิงการเงินและเชิงสังคมที่จะเกิดขึ้นหากมีการดำเนินงานร่วมกันอย่างมีทิศทางที่ชัดเจนระหว่าง กฟภ. กับบริษัทในเครือ

STRATEGIC CHALLENGE

**STRATEGIC
CHALLENGE****2. ส่งเสริมการใช้ Core Competency ขององค์กรเพื่อวิเคราะห์ต่อยอดในเชิงธุรกิจ**

จากความสามารถพิเศษในปัจจุบันขององค์กร ได้แก่ บริหารจัดการ และบริการระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าที่มีความครอบคลุม มีประสิทธิภาพ มั่นคงปลอดภัย เชื่อถือได้ รวมถึงการให้บริการระบบไฟฟ้าที่ครบวงจรอย่างมีมาตรฐานและสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ใช้บริการ ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจ เนื่องจากการกำหนด Core Competency เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการบุคลากรที่สำคัญ โดย Competency หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กร เป็นตัวแบบของพนักงานในอุดมคติ ในภาพรวมแล้ว competency จะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ (Knowledge), ทักษะความชำนาญ (skills), และพฤติกรรม รวมถึงการประเมิน Competency เพื่อที่จะนำไปพัฒนาพนักงานได้อย่างตรงกับความต้องการ หรือการที่จะให้ตั้งมาตรฐานการให้ผลตอบแทนตามความรู้ ความสามารถของพนักงาน นอกจากนี้ Competency เป็นพื้นฐานที่จะช่วยให้การวางแผนการบริหารสายงานอาชีพ หรือการวางแผนผู้สืบทอด (Succession planing) เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น การประยุกต์ใช้สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กร หรือสภาพแวดล้อมของการบริการ และสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน ดังนั้น จากธุรกิจไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ยังคงต้องมีการให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและบริการระบบจำหน่าย ซึ่งถือเป็นความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กร และไม่มีคู่แข่งใดมีสมรรถนะหลักดังกล่าวนี้ อย่างไรก็ตาม ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของ กฟภ. คือ การใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กรในการต่อยอดเชิงธุรกิจ เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าได้อย่างเติบโตและยั่งยืน รวมถึงทิศทางของการเปิดซื้อขายไฟฟ้าเสรี ซึ่งจะต้องมีการแยกการดำเนินงานระหว่าง DSO และ Retail ซึ่ง กฟภ. จะสามารถประยุกต์สมรรถนะหลักของบุคลากรได้อย่างไรในบทบาทหลักของ DSO ระดับประเทศ

3. ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและเครื่องมือ ให้มี Future Core Competency เพื่อรองรับตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี และธุรกิจดิจิทัลในอนาคต

นโยบายรัฐบาลมีการกำหนดให้มีโครงการนำร่องที่เกี่ยวกับการจัดตั้งตลาดซื้อขายไฟฟ้าซึ่งมีรูปแบบคล้ายตลาดซื้อขายไฟฟ้าในยุโรป ทั้งนี้ การพัฒนาตลาดซื้อขายไฟฟ้ายังต้องปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ โครงสร้างกิจการไฟฟ้า รวมถึงการกำหนดนโยบายร่วมกันในการพัฒนาตลาดซื้อขายไฟฟ้าระหว่างกลุ่มประเทศอาเซียนในรูปแบบที่เหมาะสมเพื่อเดินทางสู่การเป็นศูนย์กลางการซื้อขายพลังงานไฟฟ้าทั้งในระดับประเทศและภูมิภาคอาเซียน โดยแนวทางในการศึกษาคือ เปิดตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี (ในพื้นที่ที่กำหนด เช่น EEC) โดยทั้งผู้ซื้อและผู้ขายไฟฟ้าจะแข่งขันซื้อขายไฟฟ้ากันเองตามกลไกราคาไฟฟ้า โดยมีหน่วยงานกลางดูแลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม รวมถึงการเปิดตลาดซื้อขายไฟฟ้า แบบใช้บริการสายส่งของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) โดยภาครัฐจะประกาศปริมาณไฟฟ้าที่ต้องการซื้อและให้ผู้ผลิตไฟฟ้าแข่งขันเสนอราคา ดังนั้น

**STRATEGIC
CHALLENGE**

จากโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ทิศทางการบริหาร ทุนมนุษย์ขององค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมธุรกิจ และการแข่งขัน ซึ่ง กฟภ. มีทิศทางในการรุกธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่งต้องอาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านของบุคลากร นอกเหนือจากสมรรถนะหลักเดิมที่บุคลากรมีอยู่ ดังนั้น การ ส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงาน การเพิ่มขีดความสามารถในทักษะที่ ต้องมีความเชี่ยวชาญพิเศษในการรองรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ทั้งนี้ จำเป็นต้องพิจารณาอัตรากำลังที่มีความเหมาะสม ทั้ง อัตรากำลังของ กฟภ. และอัตรากำลังของบริษัทในเครือ ที่สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นใน แต่ละหน่วยงาน โดยวิเคราะห์ถึงความต้องการในเชิงธุรกิจ สัดส่วนของพนักงานที่ เหมาะสมในแต่ละสายงาน รวมถึงในแต่ละประเภทธุรกิจ และการดำเนินงานของฝ่าย สนับสนุน นอกจากนั้น ควรให้ความสำคัญถึงกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ระดับ องค์กรสู่การปฏิบัติได้จริง รวมถึงควรมีการสร้างระบบแรงจูงใจและกระบวนการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงทักษะความเชี่ยวชาญที่จะรองรับการ เปิดซื้อขายไฟฟ้าเสรี และเน้นบทบาทของการเป็น Market Operator รวมถึง Trader และ Retail ในอนาคต โดยใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อหา Load Aggregator ที่มีปริมาณในการซื้อขายไฟฟ้าในตลาดแข่งขันสมบูรณ์

4. ส่งเสริมการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มของ ผลิตภัณฑ์และบริการ

ประเด็นสำคัญคือนวัตกรรมเชิงกระบวนการ ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ และ ประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาให้การดำเนินงานในกระบวนการที่สำคัญ มีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นการลดระยะเวลาการดำเนินงาน โดยใช้ Digital เข้า ช่วยในการลดระยะเวลาและกระบวนการในการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นการตอบสนองต่อ ทิศทางของ Digital Utility ในการสร้างมูลค่าเพิ่มต่อกระบวนการในการดำเนินงาน รวมถึง จากโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้องค์กรต้องวิเคราะห์ ถึงศักยภาพทางธุรกิจทั้งการรักษาฐานลูกค้าเดิม และพัฒนาองค์ความรู้สู่ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่งการส่งเสริมนวัตกรรมเป็นการใช้ความรู้ ทักษะการบริหารจัดการ รวมทั้งประสิทธิภาพ ของบุคลากรในองค์กรเพื่อการคิดค้น การประดิษฐ์ การพัฒนา การผลิตสินค้า การบริการ กระบวนการผลิต และการจัดการองค์กรในรูปแบบใหม่ ดังนั้นการพัฒนานวัตกรรม อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งในส่วนของนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) นั้นจะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรที่มุ่งฐานความรู้ (knowledge-based Organization) และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลกได้อย่างยั่งยืน ซึ่งความ ท้าทายในการบูรณาการระหว่างการส่งเสริมนวัตกรรมของ กฟภ. เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ในเชิงพาณิชย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการวิเคราะห์ธุรกิจเกี่ยวเนื่องขององค์กร โดยการ ดำเนินงานเป็นโครงการนำร่องสำหรับการวิเคราะห์ความเป็นได้ทางธุรกิจของบริษัท ในเครือ รวมถึง หรือการดำเนินงานร่วมกันตลอดห่วงโซ่คุณค่า ล้วนแล้วแต่เป็นประเด็น สำคัญและเป็นความท้าทายที่องค์กรจะต้องมีการผลักดันให้นวัตกรรมขององค์กร เข้าไป

**STRATEGIC
CHALLENGE**

อยู่ในทุกกระบวนการการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้ กฟภ. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยผลสัมฤทธิ์ที่ได้ นอกเหนือจากการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ของธุรกิจเกี่ยวเนื่องแล้ว จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และคิดค้นสิ่งใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน

จากทิศทางขององค์กรที่มีการขยายสู่การดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่งปัจจัยความสำเร็จหนึ่งคือ ความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ และระบบงานที่สนับสนุน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลง หรือวิเคราะห์สถานะปัจจุบันของ ระเบียบ ข้อบังคับ ระบบงาน และกระบวนการทำงานเดิม เพื่อทำการปรับปรุงให้เหมาะสม และคล่องตัวมากขึ้นเป็นสิ่งสำคัญในการบรรลุถึงเป้าหมายการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง โดยเฉพาะกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการของบริษัทในเครือ รวมถึงจากนโยบายขององค์กรที่ต้องก้าวสู่องค์กร Digital Utility ที่ต้องมีการคำนึงถึงการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการดูแลกระบวนการบริหารจัดการระบบข้อมูลระบบสารสนเทศ รวมทั้งระบบเครือข่ายสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องมีการรักษาความมั่นคงปลอดภัย สร้างความเชื่อมั่นต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงพิจารณาในมุมมองของการสร้างโอกาสในเชิงธุรกิจที่สามารถเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรด้วยการนำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในระบบงาน หรือสร้างผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการใหม่นั้น ย่อมส่งผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงของระบบงานในปัจจุบันขององค์กรทั้งสิ้น รวมถึงการตอบรับแนวโน้มทางธุรกิจใหม่ เช่น การประสานงานกับ Regulator ถึงอัตราค่าบริการ Wheeling การปรับปรุง Grid Code รวมถึงการปรับปรุงกฎระเบียบด้าน Cyber Security เป็นต้น

5. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง โดยยังขาดการวิเคราะห์ถึง Potential Business ที่มีศักยภาพ

จากโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องด้วยแนวโน้มการใช้พลังงานที่ไม่ก่อให้เกิดคาร์บอนไดออกไซด์ (Decarbonization) ทำให้เกิดกระแสทิศทางการให้ความสำคัญของการผลิตไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียน เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ ลม ชีวมวล ชีวมวล ดังนั้น การผลิตไฟฟ้าเพื่อใช้เอง จะทำให้บทบาทของผู้ใช้ไฟฟ้า (ผู้บริโภค) จะเปลี่ยนไปเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภค หรือ Prosumer และระบบไฟฟ้าจากเดิมที่เป็นระบบรวมศูนย์ จะเปลี่ยนเป็นระบบไฟฟ้าขนาดเล็กแบบกระจายศูนย์ (Decentralized Generation) โดยแนวโน้มดังกล่าวล้วนส่งผลกระทบต่อให้มีความต้องการใช้ไฟฟ้าจากระบบหลักลดลง ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยจำหน่ายของ กฟภ. ลดลง รวมถึงโครงสร้างค่าไฟ ที่มีการกำหนด ROIC ในระดับคงที่ และมีแนวโน้มลดลงเนื่องจากต้องการช่วยเหลือประชาชนผู้ใช้ไฟ ดังนั้น ถ้าไรขึ้นต้นในการดำเนินงานหากวิเคราะห์เพียงการซื้อขายไฟ จะมีอัตรากำไรขึ้นต้นที่คงที่ ในขณะที่แนวโน้มของค่าใช้จ่ายดำเนินงานขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น จากค่าใช้จ่ายบุคลากร และวงเงินลงทุนในแต่ละปีที่เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อภาระผูกพันที่เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย

**STRATEGIC
CHALLENGE**

ดังนั้นจึงถือว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการปรับตัวทางด้านเทคโนโลยีในการผลิตไฟฟ้า และนโยบายพัฒนา กำลังการผลิตไฟฟ้าที่มีการเปิดเสรีให้ภาคประชาชนผลิตไฟฟ้า ดังนั้น การปรับตัวของ กฟภ. ถือเป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่จะต้องมีการจัดการในประเด็นดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการหารายได้จากแหล่งอื่นมาเพื่อชดเชยรายได้จากหน่วยจำหน่ายที่ลดลง การควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น เพื่อสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ กฟภ. จะต้องมีความรู้ในการศึกษาและเตรียมความพร้อมสำหรับแนวทางพัฒนาแพลตฟอร์มตลาดการซื้อขายพลังงานไฟฟ้าแห่งชาติ (National Energy Trading Platform :NETP) ที่เป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนการซื้อขายไฟฟ้าอย่างเป็นระบบ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าของ Prosumer ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น รวมถึงการวิเคราะห์ถึง Potential Businesses ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องในระยะยาว เพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

6. การยกระดับและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

ท่ามกลางความต้องการและความคาดหวังที่เพิ่มสูงขึ้นของผู้ใช้บริการ ทำให้ กฟภ. ต้องมีการปรับตัวเพื่อประยุกต์ใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการ ซึ่งคุณภาพการให้บริการประกอบด้วยหลายปัจจัย นับตั้งแต่ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ คุณภาพการบริการ การแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน หรือคุณภาพของการสื่อสารข้อมูลไปสู่ผู้ใช้บริการ

จากผลการประเมินความพึงพอใจในการใช้บริการของ กฟภ. ในปี 2563 คะแนนความพึงพอใจโดยรวมของกลุ่มลูกค้าลดลงจากปี 2562 ที่ผ่านมา หรือมีคะแนนน้อยที่สุดใน 3 ปีที่ผ่านมา โดยเมื่อแยกรายกลุ่มลูกค้าตามบริบทองค์กร พบว่า กลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่) มีผลคะแนนความพึงพอใจน้อยที่สุด 4.2309 คะแนน โดยประเด็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจสำหรับกลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่สูงสุด คือ ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ อีกทั้งในด้านจำนวนข้อร้องเรียนเมื่อเปรียบเทียบกับระหว่างปี 2562 และ 2563 พบว่า ประเภขอ้ร้องเรียน เรื่องการให้บริการ มีจำนวนเพิ่มขึ้นร้อยละ 33.83

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ กลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่ มีผลความพึงพอใจน้อยที่สุดในทุกกลุ่ม ซึ่งแนวโน้มในอนาคต หากกลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่นำดำเนินการเองในรูปแบบ Prosumer หรือเลือกซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตรายย่อย จะกระทบต่อการกำหนดทิศทางของ กฟภ. ดังนั้น ความท้าทายหลักคือการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าทุกกลุ่ม และเป็นการสร้างความพึงพอใจที่เหนือกว่าคู่เทียบ

**STRATEGIC
ADVANTAGE****1.8.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)****1. ความมั่นคงของระบบจำหน่าย และความพร้อมในการขยายระบบจำหน่ายไปยัง
เขตพื้นที่พิเศษ**

กฟภ. มีความพร้อมด้านระบบโครงข่ายสายส่ง สถานีย่อยที่กระจายทั่วประเทศ รวมถึงระบบบริหารจัดการไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพทั้งระบบหลักและระบบสนับสนุนด้านดิจิทัล ซึ่งจะเห็นได้จากร้อยละของความครอบคลุมของโครงข่ายระบบจำหน่ายทั่วประเทศ มีอัตราที่สูงขึ้นทุกปี และสามารถครอบคลุมไปยังพื้นที่ห่างไกล เพื่อแสดงศักยภาพของความพร้อมของระบบได้ชัดเจน รวมถึงโครงการสำคัญ เช่น Micro Grid คือระบบไฟฟ้าขนาดเล็ก ที่มีการรวมระบบผลิตไฟฟ้า ส่งจ่ายไฟฟ้าและควบคุมสั่งการเข้าไว้ด้วยกัน สามารถทำงานประสานเชื่อมกับระบบโครงข่ายไฟฟ้าหลัก หรือโครงข่ายอื่น ๆ และยังสามารถแยกตัวเป็นอิสระได้ แหล่งผลิตไฟฟ้าภายในระบบไมโครกริดสามารถเป็นได้ทั้งโรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียน หรือพลังงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่พลังงานหมุนเวียน ประกอบกับความสามารถพิเศษของบุคลากรที่มีทักษะและความชำนาญในด้านวิศวกรรมไฟฟ้า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับระบบจำหน่ายและบริการอื่น เช่น บริการปักเสาพาดสาย บริการแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง นอกจากนี้ การให้บริการที่ครบวงจรโดยมีสำนักงานสาขาทั่วประเทศ นับเป็นช่องทางหนึ่งที่สามารถพัฒนาการให้บริการและต่อยอดการให้บริการที่สามารถสร้างความประทับใจและความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

จากความพร้อมของทั้งโครงข่าย สำนักงานสาขา บุคลากร และความพร้อมในการให้บริการ ส่งผลให้ กฟภ. สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการโครงข่ายระบบจำหน่าย ต่อผู้ประกอบการสื่อสารรายอื่น หรือรวมถึงความต้องการที่สูงขึ้นของการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับวิศวกรรมไฟฟ้า สิ่งเหล่านี้จะทำให้ กฟภ. มีโอกาสในการขยายตัวทางธุรกิจได้มากยิ่งขึ้น รวมถึงการดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบไฟฟ้าฉบับที่ 12 มุ่งเน้นการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย โดยเฉพาะพื้นที่ในเมืองใหญ่ พื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ และมุ่งเน้นความครอบคลุมในการให้บริการ โดย ณ ปัจจุบัน ค่า SAIFI และ SAIDI ของ กฟภ. ดีกว่าเป้าหมายและดีขึ้นจากอดีตอย่างต่อเนื่อง และความคืบหน้าในการดำเนินงาน ระบบโครงข่ายอัจฉริยะที่เป็นโครงข่ายไฟฟ้าที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารมาบริหารจัดการควบคุม การผลิต ส่ง และจ่ายพลังงานไฟฟ้า สามารถรองรับการเชื่อมต่อระบบผลิตไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานทางเลือกที่สะอาด ที่กระจายอยู่ทั่วไปและระบบบริหารการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งให้บริการกับผู้เชื่อมต่อกับโครงข่ายผ่านมิเตอร์อัจฉริยะได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย เชื่อถือได้ มีคุณภาพไฟฟ้าได้มาตรฐานสากล ตามความต้องการของผู้ใช้ไฟฟ้า ซึ่งประเด็นดังกล่าวถือเป็นความได้เปรียบขององค์กรที่ใช้ความมีประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย ประสิทธิภาพของบุคลากรในระบบจำหน่าย เพื่อมุ่งสู่ความเป็นผู้นำในระดับภูมิภาค

**STRATEGIC
ADVANTAGE****2. ประสิทธิภาพของบุคลากรในการดำเนินธุรกิจหลัก**

ความเชี่ยวชาญของบุคลากร กฟภ. ในการดำเนินธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าเป็นที่ยอมรับต่อสาธารณชนและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากพันธกิจหลักขององค์กรจัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงธุรกิจเสริมที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายไฟฟ้า เช่น ธุรกิจซ่อมบำรุง ธุรกิจการวางแผนระบบไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในประเด็นนี้ สามารถสนับสนุนด้วยผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ในความเชี่ยวชาญของบุคลากรในระบบจำหน่ายที่ยังคงอยู่ในค่าระดับสูงในปี 2563 ประกอบกับ ความสำเร็จในการรองรับนโยบายภาครัฐที่สำคัญในธุรกิจไฟฟ้า เช่น การวางระบบไฟฟ้าในเขตเศรษฐกิจพิเศษ หรือ การวางระบบไฟฟ้าในเขตชายแดน หรือ พื้นที่ห่างไกล เป็นต้น นอกจากนี้ นโยบายภาครัฐที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การเปิดซื้อขายไฟฟ้าเสรี รถไฟฟ้าความเร็วสูง สถานีชาร์จไฟฟ้าสำหรับรถไฟฟ้า เป็นต้น ส่งผลต่อความได้เปรียบทางทรัพยากรของ กฟภ. ในการรองรับโอกาสทางธุรกิจนโยบายรัฐ หรือความต้องการในการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด

3. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับการให้บริการ

กฟภ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ให้มุ่งสู่การเป็น Digital Utility ภายใน ปี 2565 ซึ่งการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่ Digital Utility เป็นการปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ ทั้งในด้านเครือข่ายระบบไฟฟ้า การบริการลูกค้า กระบวนการภายใน ทรัพยากรบุคคล และ Technology Platform ดังนั้นความสำเร็จของ Digital Transformation จำเป็นต้องมีการบูรณาการระบบงาน และกระบวนการต่างๆ ให้มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้ง โครงสร้างองค์กร และรูปแบบในการดำเนินงานจะปรับให้มีความคล่องตัว (Agile) โดยมีหน่วยงานด้านธุรกิจ และหน่วยสนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำเป็นต้องมีการประสานการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ในการพัฒนาองค์กรให้เป็น Digital Utility ซึ่งความสำเร็จในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรเป็น Digital Utility คือ ผลลัพธ์ในมุมมองของลูกค้า ที่สะท้อนจากผลการสำรวจความพึงพอใจในคุณภาพบริการของลูกค้าที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยแสดงให้เห็นว่า แม้จะมีการขยายศักยภาพของระบบจำหน่าย และเพิ่มพื้นที่ในการให้บริการและจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นนั้น แต่ กฟภ. ยังสามารถรักษาคุณภาพของระบบจำหน่ายและคุณภาพของการบริการได้ในระดับที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึง กฟภ. ได้มีการยกระดับมาตรฐานด้านคุณภาพไฟฟ้า และด้านการบริการลูกค้าให้ได้เทียบเท่าตามมาตรฐาน Doing Business ของประเทศ ดังนั้น ประเด็นนี้ถือเป็นความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญทั้งในการบริหารระบบจำหน่าย และการให้บริการต่อลูกค้า

**STRATEGIC
ADVANTAGE**

4. โครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงด้านลูกค้า และการนำองค์กรไปสู่ Digital Utility

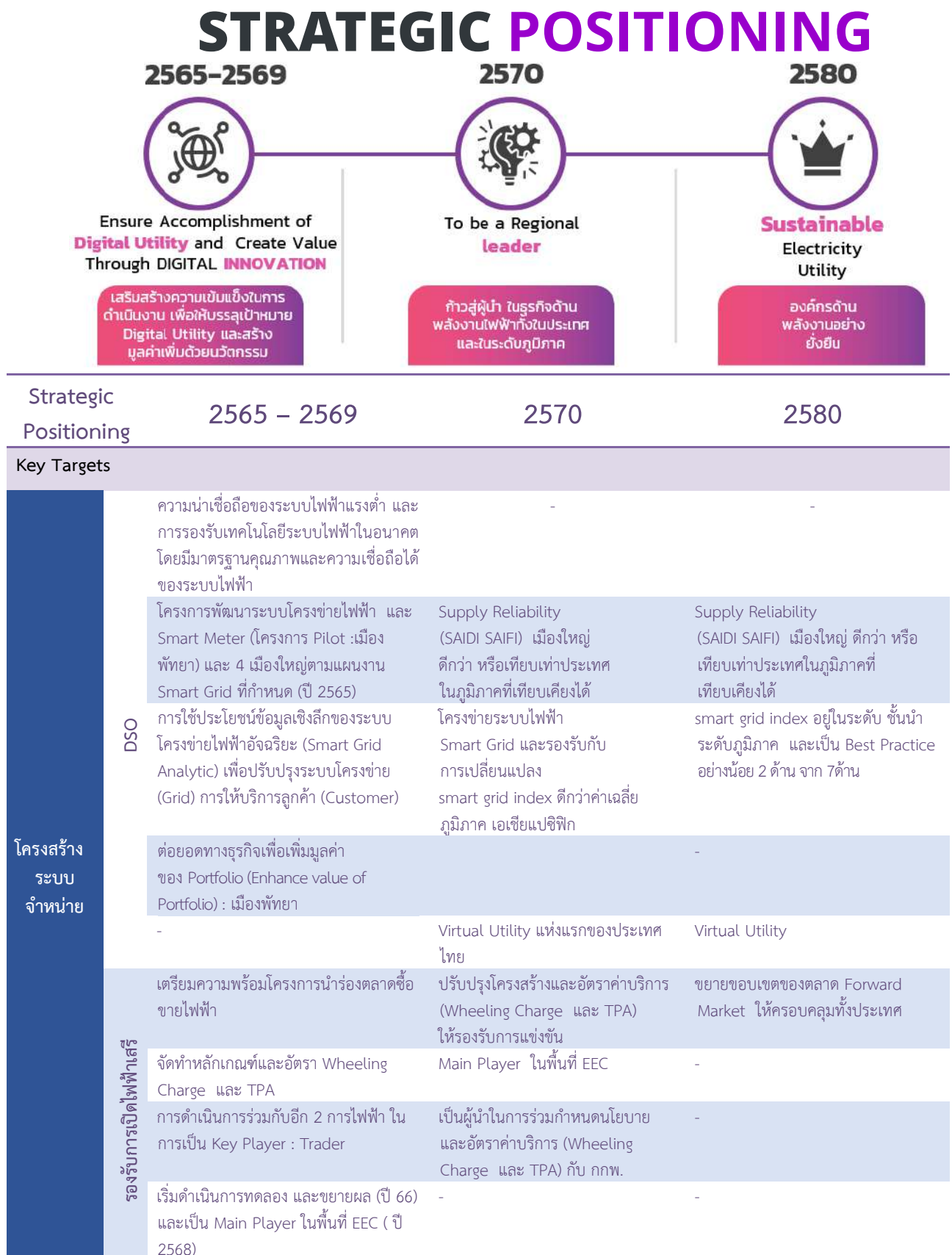
ประเด็นสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า คือ เทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Breakthrough) รวมถึงพฤติกรรมความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป (Customer Behavior) เช่น เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกที่ทำให้ลูกค้าให้ความสำคัญกับช่องทางในการให้บริการที่สะดวก และการรับรู้ข่าวสารที่รวดเร็ว รวมถึงในอนาคตอันใกล้ด้วยเทคโนโลยี Internet of Things (IoT) จะทำให้เกิดโอกาสทางธุรกิจที่สำคัญทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการ Behind the Meter เช่น ธุรกิจบ้านอัจฉริยะ (Smart Home) การบริหารจัดการพลังงาน (Energy Efficiency) การซื้อขายพลังงานระหว่างกัน (Energy trading between P2P) เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้น กฟผ. จึงให้ความสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์กร เป็น Digital Utility เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า และความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป โดยได้จัดตั้งสายงานที่รับผิดชอบกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง และสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงสำนักดิจิทัลเป็นหน่วยงานสนับสนุนที่สำคัญ ในการเปลี่ยนผ่านขององค์กรสู่บริบทใหม่ ซึ่งประเด็นดังกล่าวถือเป็นความได้เปรียบที่สำคัญ ที่จะทำให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ Digital Utility และการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ (New Businesses) ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรต่อไป

5. โครงการและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจของ กฟผ. เช่น นโยบาย Smart Grid โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) นโยบายในการสนับสนุนการลงทุนร่วมกับเอกชน (PPP) เป็นต้น

จากที่ภาครัฐให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบไฟฟ้าต้องมีความเสถียร น่าเชื่อถือ และครอบคลุมในทุกพื้นที่ โดยเฉพาะพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบไฟฟ้าให้ทันสมัย เพื่อรองรับของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านการยกระดับความสามารถของระบบไฟฟ้า และปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้ทันสมัยรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านผู้ใช้ไฟ (Grid Modernization) ซึ่งจากนโยบายต่างๆ ที่สนับสนุนการเปลี่ยนผ่านของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า ในด้านระบบจำหน่ายและผู้ค้าไฟฟ้าปลีก (Retailer) นั้น ก่อให้เกิดโอกาสในการดำเนินธุรกิจทางไฟฟ้ารูปแบบใหม่ในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น Load aggregators, Virtual Power Plant (VPP) และสามารถซื้อขายไฟฟ้าได้ภายใต้แพลตฟอร์ม ETP/NETP รวมถึงการสนับสนุนการลงทุนร่วมกับเอกชน โดยผู้มีส่วนร่วมแต่ละรายสามารถใช้เทคโนโลยีที่ตนเองเป็นเจ้าของ เช่น ESS, EV charging station, หรือ Microgrid เข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจทางไฟฟ้า ดังนั้น กฟผ. ในฐานะที่เป็นการไฟฟ้าด้านระบบจำหน่ายที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้ง 74 จังหวัดทั่วประเทศ จึงมีความได้เปรียบในการปรับตัวจากการเป็นผู้ลงทุน และพัฒนาระบบจำหน่าย เป็นการปรับให้เอกชนมาร่วมลงทุนในบางกิจกรรม และปรับบทบาทเป็น Grid Operators คือ ผู้พัฒนาและดูแลระบบไฟฟ้า ที่เชื่อมต่อระหว่างแหล่งผลิตไฟฟ้า Prosumers และ Energy storage ตามจุดต่างๆ รวมถึงใช้ความเชี่ยวชาญในระบบจำหน่ายไฟฟ้า ในการดำเนินธุรกิจในส่วนของการบริหารจัดการ (Operators) ในการซื้อขาย/แลกเปลี่ยนพลังงานได้

1.9 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ภาพที่ 1 - 2: ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์



Strategic Positioning	2565 – 2569	2570	2580
Customer Service	ส่งเสริมการใช้บริการ กฟภ. ผ่าน Digital Channel	ความพึงพอใจลูกค้าทุกกลุ่มเพิ่มขึ้น	Advocate Customer
	<u>Digital Service</u>	<u>Digital Service</u>	<u>Fully Digitalized Services</u>
	- ทุกบริการของการไฟฟ้าสำนักงานใหญ่ และ กฟพ. เขต - ส่งเสริมการใช้บริการ กฟภ. ผ่าน Digital Channel(เมืองใหญ่)	- ทุกบริการของการไฟฟ้าย่อย - ส่งเสริมการใช้บริการ กฟภ. ผ่าน Digital Channel (กฟพ. ย่อย)	
	<u>Digital Process</u>	<u>Digital Process</u>	<u>Digital Process</u>
	การขอใช้ไฟ, ชำระค่าไฟ, ชำระค่าต่อกลับมิเตอร์กรณีถูกงดจ่ายไฟ, ขอขยายเขต, ดาวน์โหลดใบแจ้งหนี้ค่าไฟฟ้า, ดาวน์โหลดใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์, ขอยกเลิกการใช้ไฟฟ้า, ขอเพิ่มขนาดมิเตอร์, ขอลดขนาดมิเตอร์, ขอตัดฝากมิเตอร์,ขอต่อกลับมิเตอร์, ขอคืนเงินประกันกรณียกเลิกการใช้ไฟฟ้า, ขอแก้ไขประวัติ, ขอโอนเปลี่ยนเจ้าของ, ขอสับเปลี่ยนมิเตอร์ชำรุด	การขอใช้ไฟ, ชำระค่าไฟ, ชำระค่าต่อกลับมิเตอร์กรณีถูกงดจ่ายไฟ, ขอขยายเขต, ดาวน์โหลดใบแจ้งหนี้ค่าไฟฟ้า, ดาวน์โหลดใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์, ขอยกเลิกการใช้ไฟฟ้า, ขอเพิ่มขนาดมิเตอร์, ขอลดขนาดมิเตอร์, ขอตัดฝากมิเตอร์, ขอต่อกลับมิเตอร์, ขอคืนเงินประกันกรณียกเลิกการใช้ไฟฟ้า, ขอแก้ไขประวัติ, ขอโอนเปลี่ยนเจ้าของ, ขอสับเปลี่ยนมิเตอร์ชำรุด	การขอใช้ไฟ, ชำระค่าไฟ, ชำระค่าต่อกลับมิเตอร์กรณีถูกงดจ่ายไฟ, ขอขยายเขต, ดาวน์โหลดใบแจ้งหนี้ค่าไฟฟ้า, ดาวน์โหลดใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์, ขอยกเลิกการใช้ไฟฟ้า, ขอเพิ่มขนาดมิเตอร์, ขอลดขนาดมิเตอร์, ขอตัดฝากมิเตอร์, ขอต่อกลับมิเตอร์, ขอคืนเงินประกันกรณียกเลิกการใช้ไฟฟ้า, ขอแก้ไขประวัติ, ขอโอนเปลี่ยนเจ้าของ, ขอสับเปลี่ยนมิเตอร์ชำรุด
	ต้นทุนการให้บริการลูกค้าที่ลดลง 35%	ต้นทุนการให้บริการลูกค้าที่ลดลง 45%	ต้นทุนการให้บริการลูกค้าที่ลดลง 80%
	<u>Customer Data Analytics</u> - Customer Data Lake & Data Warehouse (Integrated with PEA Big Data) - High Value Analytic Sandbox - Analytic Models Validation (Descriptive, Predictive, Prescriptive)	<u>Customer Data Analytics</u> Analytic Models Implementation (Descriptive, Predictive, Prescriptive)	<u>Customer Data Analytics</u> Realized Profit from Customer Data Analytics

Strategic Positioning		2565 – 2569	2570	2580
Business Model	มีการกำหนดและปฏิบัติตาม way of conduct ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ ผลักดัน PEA ENCOM จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และมีทิศทางที่ชัดเจนสำหรับ Business Alignment	มีการสร้าง Advantage Portfolio ในธุรกิจของ กฟภ. และบริษัทในเครือ ผลักดัน PEA ENCOM ให้เป็น Holding Company	Market Leader โดยประเมินจาก Market Share ใน 3 อันดับแรกของธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างน้อย 2 ผลิตภัณฑ์	
	พัฒนาแพลตฟอร์มตลาดกลางซื้อขายพลังงานแห่งชาติ (NETP) และต่อยอดสู่การพัฒนา Digital Platform ต่างๆ สู่เชิงพาณิชย์ เพื่อก้าวสู่ผู้นำตลาด และเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลพลังงาน	-	-	
	พัฒนาแพลตฟอร์มด้านการบริหารจัดการพลังงาน	ผู้นำตลาดของ Digital Platform ในด้านการบริหารจัดการพลังงาน	-	
	บรรลุตามเป้าหมายทั้ง Output และ Outcome ในการพลิกองค์กรสู่การเป็น Digital Utility (ปี 2565)	-	-	
	พัฒนา Social innovation และนำไปสู่การใช้งานในพื้นที่เป้าหมาย	Eco- Efficiency สะท้อน Product life cycle มีและมี EE มากกว่า 1.1092 เท่า	Eco- Efficiency สะท้อน Product life cycle และมี EE ดีขึ้น	
Human Capital	บริหารอัตรากำลังได้อย่างเหมาะสมจากกระบวนการที่มีใช้	บริหารอัตรากำลังได้อย่างเหมาะสมจากกระบวนการที่มีใช้	บริหารอัตรากำลังได้อย่างเหมาะสมจากกระบวนการที่มีใช้	
	Digital Process และ Digital Service	Digital Process และ Digital Service	Digital Process และ Digital Service	
	โครงสร้างองค์กรระยะ 3 บรรลุเป้าหมาย (End State 2567) ประกอบด้วย Lean Organization (ความคล่องตัวในการดำเนินงาน) Energy Disruption (รองรับการขยายธุรกิจและอุตสาหกรรมไฟฟ้าในอนาคต) Enhancement (เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน)	-	-	
	Human Capability for business	Human Capability for business		
Financial Goal	EBITDA = 37,237 ล้านบาท เป้าหมายปี 2565	EBITDA = 64,844 ล้านบาท เป้าหมายปี 2570	EBITDA = 219,556 ล้านบาท เป้าหมายปี 2580	
	EBITDA = 55,174 ล้านบาท เป้าหมายปี 2569			
ไม่นับรวมผลกระทบจากการเปิดไฟฟ้าเสรีที่ กฟภ. ต้องมีการแยกบทบาทระหว่าง DSO และ Retail				

การวิเคราะห์ Business Model ของ กฟภ.

Business Model Canvas เป็นรูปแบบสำหรับการวิเคราะห์ธุรกิจเพื่อใช้ในการวางแผนทิศทางองค์กรในระยะยาว กำหนดทิศทางที่เหมาะสมในแต่ละระยะเพื่อสนับสนุนการบรรลุถึงวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่ง Business Model Canvas จึงถูกพัฒนาขึ้นมาให้เป็นตัวแบบจำลองเพื่อสรุปเป็นแนวความคิดหลักขององค์กร เพื่อมาเติมเต็มช่องว่างของโมเดลธุรกิจ สำหรับ กฟภ. การกำหนด Business Model มีการกำหนดให้สอดคล้องตามการดำเนินงานและเป้าหมายหลักในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Positioning)

ปี 2565-2569

Ensure Accomplishment of Digital Utility
and Create Value Through DIGITAL INNOVATION

สร้างมูลค่าเพิ่ม

ด้วยนวัตกรรมด้านพลังงานไฟฟ้า และก้าวสู่องค์กร
Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบ

Key Partners



- พันธมิตรในการลงทุนในโรงไฟฟ้า
- ผู้รับเหมาก่อสร้างสถานี ไฟฟ้า และระบบไฟฟ้า รวมถึงผู้ให้บริการที่มีสถานที่ในการติดตั้ง EV Charging Station
- ผู้พัฒนาระบบงาน ICT
- Supplier อุปกรณ์ไฟฟ้า เช่น หม้อแปลง มิเตอร์ที่เป็น AMR AMI เพื่อรองรับการขยายตัวของ Smart Grid
- Vendor ในการพัฒนา Digital Platform และ Vendor ในการวิเคราะห์ฐานข้อมูลเชิงลึกของลูกค้า
- กระทรวงพลังงาน กฟผ. กฟน. กฟผ. เพื่อรองรับนโยบายการเปิดไฟฟ้าเสรี

Key Activities



- การลงทุนแบบถือหุ้นร่วมในโรงไฟฟ้า
- การพัฒนาปรับปรุงโครงข่ายไฟฟ้าให้ Strong Grid และ Smart Grid
- เสริมความพร้อมในการสร้างโครงข่าย IT เพื่อรองรับและบริหารจัดการข้อมูลจาก Smart Grid
- พัฒนา Digital Platform ในการบริหารจัดการพลังงานไฟฟ้า และยกระดับคุณภาพการบริการ
- เสริมความพร้อมรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี และสู่ระบบ Key Trader

Key Resources



- เงินลงทุน
- บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจไฟฟ้า ธุรกิจดิจิทัล ด้านการขายและการตลาด รวมถึงแนวทางการดำเนินงานแยก DSO และ Retail เป็นต้น
- สถานีไฟฟ้า หม้อแปลงไฟฟ้า มิเตอร์ สถานีไฟฟ้า เครื่องมือที่ใช้ในธุรกิจก่อสร้าง และบำรุงรักษา เป็นต้น

Value Proposition



Supply Generation

- สนับสนุนแหล่งพลังงานหมุนเวียน เพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผน AEDP
- แหล่งพลังงานไฟฟ้าที่มั่นคงและเพียงพอต่อกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม

Distribution

- ได้รับระบบไฟฟ้าที่มีความครอบคลุม มีประสิทธิภาพ มั่นคง ทนทาน ปลอดภัย เชื่อถือได้
- ระบบไฟฟ้าที่เชื่อมต่อกับเทคโนโลยีของผู้ใช้ไฟฟ้า เช่น EV Charging Battery Storage Smart Home เป็นต้น

Customer Solutions

- การบริหารจัดการพลังงานไฟฟ้าในส่วนของผู้ใช้ไฟฟ้า โดยสอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป
- ฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ Liberalization Electricity Market
- การเตรียมความพร้อมในการแยก DSO และ Retail
- การศึกษาและปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้สอดคล้องกับเป็นงานด้าน Retail
- พัฒนา Platform และต่อออกการเป็น Key Trader ในกรณีขยายผลความจำเป็นจากโครงการนำร่อง EEC

Customer Relationships



Distribution

- ผ่านช่องทางให้บริการและสนับสนุนลูกค้าในรูปแบบ Digital
- Key Account ที่สามารถคาดการณ์พฤติกรรมลูกค้าได้ และเสนอแนวทางการส่งเสริมการขายและการรักษาฐานลูกค้าได้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

Supply Generation +Customer Solutions

- ผ่านการดำเนินงานของบริษัทในเครือในรูปแบบพันธมิตร และสิทธิในการบริหารจัดการจากสัดส่วนการร่วมลงทุน

Channels



Distribution

- ช่องทางการให้บริการและสนับสนุนลูกค้า ของ กฟผ. ในรูปแบบ Digital
- Supply Generation +Customer Solutions
- ช่องทางการให้บริการและสนับสนุนลูกค้า ของบริษัทในเครือ ผ่านผู้แทน กฟผ. ที่มีอำนาจหน้าที่ในคณะกรรมการของบริษัทร่วมลงทุน

Customer Segments



- ผู้ใช้ไฟฟ้าในส่วนภูมิภาค ทั้งหมด 74 จังหวัด
- กลุ่มลูกค้าที่ต้องการบริหารจัดการพลังงาน รวมถึงครอบคลุมกลุ่มลูกค้าของธุรกิจเสริมและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง โดยกลุ่มลูกค้า จะมีทั้งกลุ่มบ้านอยู่อาศัย (B2C) และกลุ่มหน่วยงานภาครัฐ ธุรกิจ อาคาร โรงงาน (B2B) เป็นต้น
- กลุ่มลูกค้าในพื้นที่นำร่อง EEC
- กลุ่มลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มแนวทางการรักษาฐานลูกค้าดังกล่าวเป็นพิเศษ

Cost Structure



- ค่าซื้อไฟฟ้า
- ค่าก่อสร้างสถานี และระบบจำหน่ายไฟฟ้า
- เงินทุนที่นำไปลงทุนในหุ้นของและโครงการที่จะไปลงทุน
- จัดจ้างที่ปรึกษาทำ Due Diligence และ Valuation Analysis ก่อนเริ่มการลงทุน
- ค่าพัฒนาระบบและซอฟต์แวร์ เป็นต้น

Revenue Streams



- รายได้ค่าไฟฟ้า โดยโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้า และการปรับขึ้นเงินรายได้ค่าไฟฟ้าเพื่อให้ฐานการเงินเป็นไปตามเกณฑ์ ถูกกำหนดตามมติคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.)
- เงินปันผลผ่านนโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทในเครือ

Business Model ระยะที่ 1 ปี 2565-2569 – Ensure Accomplishment of Digital Utility
and Create Value Through DIGITAL INNOVATION

ประเด็นในการพิจารณา

Customer Segment	ในระยะแรกของแผนวิสาหกิจคือ ปี 2565-2569 จากในปี 2565 ที่ กฟภ. จะมุ่งสู่ Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบ โดยครอบคลุมการดำเนินงานด้าน Grid Modernization การให้บริการลูกค้าและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้ารายกลุ่มจาก Digital Service และ Customer Journey รวมถึงการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้าในเชิงลึกเพื่อวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของลูกค้าในการขยายไปสู่ธุรกิจเกี่ยวเนื่องและยกระดับการให้บริการให้เป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้านั้น ในช่วงต่อไปจนถึงปี 2569 กฟภ. จะมุ่งการยกระดับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และยกระดับการให้บริการต่อกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน ซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเภทหลักได้แก่ กลุ่มบ้านพักอาศัย กลุ่มราชการ กลุ่มธุรกิจ และกลุ่มอุตสาหกรรมผ่านช่องทางที่เป็น Physical Channel ของหน่วยงานสาขา และ Digital Channel โดยจะผลักดันบทบาทของ Digital Channel ให้ทดแทนการดำเนินงานผ่านสาขาได้อย่างสมบูรณ์
Value Proposition	ข้อได้เปรียบของผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ที่ถูกนำเสนอให้กับลูกค้าในรูปแบบของการได้รับระบบไฟฟ้าที่มีความครอบคลุม มีประสิทธิภาพ มั่นคง ปลอดภัย เชื่อถือได้ รวมถึงได้รับการบริการระบบไฟฟ้าที่ครบวงจรอย่างมีมาตรฐานและสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ใช้บริการ เนื่องจากการพิจารณาความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มลูกค้า มุ่งสู่ประเด็นคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะความเชื่อถือได้ของระบบจำหน่าย สำหรับลูกค้ากลุ่มธุรกิจและกลุ่มอุตสาหกรรม รวมถึงต้องการให้ยกระดับคุณภาพการบริการทั้งการเริ่มดำเนินการผ่านระบบ Digital สำหรับช่องทางในการให้บริการในบางช่องทาง รวมถึงการยกระดับโครงการ Smart Grid ที่เมืองพัทยาในการวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้า และเป็นต้นแบบในการขยาย Smart Grid สู่มืองอื่นในระดับประเทศ นอกจากนั้น กฟภ. ยังต้องให้ความสำคัญในการเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี โดยในระยะนี้ จะต้องดำเนินการในกิจกรรมที่ต้องมีการประสานกับ กกพ. กระทรวงพลังงาน กฟน. และ กฟผ. เพื่อทดลองการซื้อขายไฟฟ้า RE-100 ในพื้นที่ EEC ซึ่ง กฟภ. ต้องเตรียมการในการแบ่งขอบเขตการดำเนินงานระหว่าง DSO กับ Retail พร้อมส่วนงานในการสนับสนุน เช่น การเตรียมแยกบัญชี การเตรียมบุคลากรรองรับ เป็นต้น
Business Process	วิธีการดำเนินการธุรกิจ ประกอบด้วย การดำเนินธุรกิจเดิม ได้แก่ ระบบจำหน่าย ประกอบด้วยระบบงานหลัก ได้แก่ การพัฒนา/การปรับปรุงโครงข่ายไฟฟ้าให้มีความครอบคลุม มั่นคง ปลอดภัย และเชื่อถือได้ อย่างไรก็ตาม จากโครงสร้างของอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป Smart Grid/Micro Grid แนวคิดของระบบผลิตพลังงานขนาดเล็ก ทั้งการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ โรงไฟฟ้าชีวมวลระดับชุมชน จะถูกบริหารจัดการในภาพรวมด้วยเทคโนโลยี Grid ที่ชาญฉลาดและรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี (Flexible Grid) และด้วย Blockchain Network ที่ทำให้ทุกคนสามารถซื้อขายพลังงานกับผู้ผลิตหรือระหว่างกันเอง ณ เวลาที่

Performance

เหมาะสม ส่งผลให้ต้องมีการกำหนดกิจกรรมในการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน ประกอบด้วย การพัฒนาปรับปรุงระบบจำหน่ายให้มีความทันสมัย รองรับเทคโนโลยีระบบไฟฟ้าในอนาคต (Grid Modernization) รวมถึงการพัฒนา Digital Platform ในการบริหารจัดการไฟฟ้า

รวมถึงในปี 2569 เป็นปีที่ กฟภ. กำหนดทิศทางในการบูรณาการกลยุทธ์ร่วมกันระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ ดังนั้น พันธมิตรทางธุรกิจที่เพิ่มเติมจากเดิม (เดิมคือกลุ่มลูกค้าและคู่ความร่วมมือ ได้แก่ ผู้รับเหมาก่อสร้างสถานี่ไฟฟ้า และระบบไฟฟ้า ผู้พัฒนางานระบบ ICT Supplied คือ กลุ่ม Start Up ที่พัฒนา Platform และพันธมิตรทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับบริษัทในเครือ) นอกจากนี้การมองหาแหล่งพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อช่วยสนับสนุนแหล่งเงินทุน และการนำองค์ความรู้จากองค์กรต่าง ๆ หรือจากการฝึกอบรม เพื่อมาพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญมากขึ้น และพัฒนาต่อยอดในด้านสถานีไฟฟ้า หม้อแปลงไฟฟ้า มิเตอร์ เสาไฟฟ้า เครื่องมือที่ใช้ในธุรกิจก่อสร้าง และองค์ความรู้ในการบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า โครงสร้างรายได้และค่าใช้จ่าย อ้างอิงจากงบการเงินที่สัมพันธ์กับผลประกอบการขององค์กร โดยองค์กรมีรายได้หลักมาจาก รายได้ดำเนินงานจากการจำหน่ายไฟฟ้า และค่าใช้จ่ายหลักมาจาก ค่าซื้อไฟฟ้า และค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน

ปี 2570



To be a Regional leader

ก้าวสู่ผู้นำ ในธุรกิจด้านไฟฟ้า
ทั้งในประเทศและในระดับภูมิภาค

Key Partners



- พันธมิตรในการลงทุนโครงข่ายไฟฟ้า
- ผู้รับเหมาก่อสร้างสถานียไฟฟ้าและระบบไฟฟ้า รวมถึงผู้ให้บริการที่มีสถานที่ในการติดตั้ง EV Charging Station
- ผู้พัฒนาระบบงาน ICT
- Supplier อุปกรณ์ไฟฟ้า เช่น หม้อแปลง นวัตกรรมที่เป็น AMR, AMI เพื่อรองรับการขยายตัวของ Smart Grid
- Vendor ในการพัฒนา Digital Platform และ Vendor ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกของลูกค้า
- กกพ. เพื่อร่วมกำหนดนโยบายและอัตราค่าบริการ (Wheeling Charge และ TPA) สำหรับการใช้งานทั่วประเทศ
- Vendor ในการเชื่อมต่อและพัฒนา Trading Platform ในการซื้อขายบาทบาทของ Market Operator
- Vendor ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกของลูกค้าเพื่อการมุ่งสู่ Retail และการสร้าง Load Aggregator
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และนักลงทุนในการนำบริษัทในเครือเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ

Key Activities



- การลงทุนแบบถือหุ้นรายย่อยในโครงข่ายไฟฟ้า
- Grid Operators
- Virtual Power Plants Operators
- Load Aggregators
- Energy Trading Platform Operators
- Demand Response Management System
- Key Trader in EEC
- Leader in Smart Grid Index

Key Resources



- เงินทุน
- บุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจไฟฟ้า ธุรกิจดิจิทัล ด้านการขายและการตลาด เป็นต้น
- ระบบไฟฟ้าและอุปกรณ์ที่สนับสนุนการรับไฟฟ้าจากทั้งโครงข่ายหลัก และ Solar Rooftop
- ระบบ IT Platform ในการจัดเก็บข้อมูล และประมวลผลเพื่อให้สามารถทำการซื้อขาย ไฟฟ้าได้ และ มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก

Value Proposition



Supply Generation

- สนับสนุนแหล่งผลิตพลังงานหมุนเวียน เพื่อบรรลุเป้าหมาย AEDP
- แหล่งผลิตพลังงานไฟฟ้าที่มีคุณสมบัติเพื่อลดต้นทุนลูกค้า

Distribution

- ให้บริการระบบไฟฟ้าที่มีความครอบคลุม มีประสิทธิภาพ มีแรงดันมั่นคง เชื่อถือได้ และมีการขยายโครงการ Smart Grid ไปทั่วประเทศ โดยใช้ในรูปแบบจากเมืองสู่ชนบท
- นำความรู้จากการวางแผนระบบไฟฟ้าที่ทันสมัย รองรับการเติบโตของการใช้ไฟฟ้าจาก EV และ Distributed Generation เพื่อ Balance Load และสร้างความเสถียรในการจ่ายไฟฟ้า

Customer Solutions

- การบริหารจัดการพลังงานไฟฟ้าในส่วนของผู้ใช้ไฟฟ้า โดยสอดคล้องกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยและปลอดภัย

Virtual Utility

- Prosumer จะสามารถนำพลังงานที่ผลิตจากเซลล์แสงอาทิตย์ที่ผลิตเองมาใช้เองและขายคืนสู่ระบบไฟฟ้ากลาง หรือ เชื้อเพลิงระหว่างกัน
- ผู้ประกอบการผลิตไฟฟ้าและผู้ใช้พลังงานสามารถซื้อขายไฟฟ้า (Energy Trading)

Liberalization Electricity Market

- ขยายผลจากบทบาทของ Key Trader ใน EEC ไป Key Trader ในพื้นที่ทั่วประเทศ
- มีความพร้อมทั้ง DSO และ Retail และแบ่งแยกหน่วยงานและบทบาทที่ชัดเจนระหว่าง DSO และ Retail

Customer Relationships



Distribution

- ผ่านช่องทางให้บริการและสนับสนุนลูกค้าในรูปแบบ Digital
- Key Account ที่สามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน รวมถึงแบบทางการส่งเสริมการขายและการรักษารฐานลูกค้าได้เป็นอย่างดี
- ระบบ Customer Experience และ Customer Journey
- Supply Generation +Customer Solutions
- ผ่านการดำเนินงานของ บริษัท ในเครือในรูปแบบวินวิน และใช้เงินในการบริหารจัดการจากสิทธิส่วนร่วมลงทุน
- กิจกรรมรักษาลูกค้าพิเศษ การถือ Opportunity Days

Channels



Distribution

- ช่องทางในการให้บริการและสนับสนุนลูกค้า ของ กกพ. ในรูปแบบ Digital

- Integrated Platform ในรูปแบบบูรณาการในการให้บริการระบบจำหน่าย และการขยายไปสู่ธุรกิจอื่นและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง

Supply Generation +Customer Solutions

- ช่องทางในการให้บริการและสนับสนุนลูกค้าของบริษัทในเครือ ผ่านผู้แทน กกพ. ที่มีอำนาจหน้าที่ในคณะกรรมการของบริษัทร่วมลงทุน
- หน่วยงานรักษาลูกค้าพิเศษ

Customer Segments



- ผู้ใช้ไฟฟ้าในส่วนภูมิภาค ทั้งขนาด 74 จังหวัด
- กลุ่มลูกค้าที่ต้องการการบริหารจัดการพลังงาน รวมถึงครอบครัวกลุ่มลูกค้าของธุรกิจและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง โดยกลุ่มลูกค้า จะมีทั้งกลุ่มบ้านอยู่อาศัย (B2C) และกลุ่มหน่วยงานภาครัฐ ธุรกิจ อาคาร โรงงาน (B2B) เป็นต้น
- กลุ่มลูกค้าในพื้นที่ Smart Grid
- กลุ่มลูกค้าในพื้นที่ EEC และกลุ่มลูกค้าที่จะขยายผลการเปิดให้บริการจากพื้นที่นำร่องสู่พื้นที่ทั่วประเทศ
- กลุ่มลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรมที่ต้องมีแนวทางการรักษาฐานลูกค้าที่คล้ายกันพิเศษ รวมถึงกลุ่มลูกค้าในและนอกนิคมอุตสาหกรรมที่ต้องการความเสถียรของระบบจำหน่ายในระดับสูงสุด (Power Premium)
- กลุ่มลูกค้าทั่วประเทศ นอกเหนือจากพื้นที่ 74 จังหวัดในการรุกธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
- กลุ่มลูกค้าที่ต้องการจะเป็นผู้ผลิตไฟฟ้าเอง (Prosumers)
- กลุ่มลูกค้าที่มีความสนใจในนวัตกรรมด้านพลังงาน
- หน่วยงานราชการและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทในการผลักดัน Smart City

Cost Structure

- ค่าซื้อไฟฟ้า
- ค่าก่อสร้างสถานี และระบบจำหน่ายไฟฟ้า
- ค่าก่อสร้างโครงข่ายพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง ค่าพัฒนาแพลตฟอร์ม และค่าอุปกรณ์ต่างๆ เช่น ค่าแรงจ้างงานช่างสายไฟ แบบติดตั้งบนหลังคา ค่าแบตเตอรี่ที่เก็บพลังงาน เป็นต้น
- เงินทุนที่นำไปลงทุนในหุ้นของและโครงการที่จะไปลงทุนต่างๆ เป็นต้น
- ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการเพื่อเตรียมความพร้อมในการขยายผลการเปิดไฟฟ้าสู่พื้นที่อื่นทั่วประเทศ และค่าใช้จ่ายในการมีที่ปรึกษาเพื่อนำบริษัทในเครือเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ



Revenue Streams



- รายได้ค่าไฟฟ้า โดยโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้า และการปรับขึ้นเงินรายได้ค่าไฟฟ้าเพื่อให้ฐานการเงินเติบโตตามเกณฑ์
- ถูกกำหนดตามมติคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.)
- รายได้จากค่าวางระบบเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนพลังงานภายในพื้นที่ต่างๆ
- รายได้จากบทบาทความเป็น Market Operator
- รายได้จากการบริหารจัดการระบบโครงข่ายไฟฟ้า และการแลกเปลี่ยนพลังงาน
- รายได้จากการให้บริการด้านข้อมูลวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และช่วยให้การบริหาร พลังงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- เงินปันผลผ่านนโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทในเครือ

Business Model ระยะที่ 2 ปี 2570 – To be a Regional leader

ประเด็นในการพิจารณา

Customer Segment	ในระยะแรกของแผนวิสาหกิจคือ ปี 2565-2569 กฟภ. จะมุ่งการยกระดับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และยกระดับการให้บริการต่อกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน ซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเภทหลักได้แก่ กลุ่มบ้านพักอาศัย กลุ่มราชการ กลุ่มธุรกิจ และกลุ่มอุตสาหกรรมผ่านช่องทางที่เป็น Physical Channel ของหน่วยงานสาขา และ Digital Channel ส่วนในระยะต่อมาคือ ปี 2570 จะมีการขยายความครอบคลุมไปยัง กลุ่มลูกค้า (B2C และ B2B) ที่มีความต้องการในการลงทุนในระบบบริหารจัดการพลังงาน ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ที่ต้องการขยายธุรกิจเกี่ยวเนื่องไปยังด้านการบริหารจัดการพลังงาน ด้านการบริหารระบบไฟฟ้าครบวงจรในรูปแบบใหม่ ด้านการบริหารระบบไฟฟ้าครบวงจรที่ใช้ใน Smart City รวมถึงกลุ่มลูกค้าในพื้นที่ Smart Grid กลุ่มลูกค้าในพื้นที่นำร่อง EEC และกลุ่มลูกค้าที่จะขยายผลการเปิดไฟฟ้าเสรีจากพื้นที่นำร่องสู่พื้นที่ทั่วประเทศ กลุ่มลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรมที่ต้องมีแนวทางการรักษาสถานลูกค้าดังกล่าวเป็นพิเศษ รวมถึงกลุ่มลูกค้าในและนอกนิคมอุตสาหกรรมที่ต้องการความเสถียรของระบบจำหน่ายในระดับสูงสุด (Power Premium) รวมถึงหน่วยงานราชการและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทในการผลักดัน Smart City เป็นต้น
Value Proposition	ข้อได้เปรียบของผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ที่ถูกนำเสนอให้กับลูกค้าจะถูกพัฒนาจากในรูปแบบเดิมที่ดำเนินการเฉพาะการจำหน่ายไฟฟ้า และปรับเปลี่ยนไปเป็นการให้บริการใน 4 เรื่อง ได้แก่ 1. Supply Generation ที่มุ่งเน้นพลังงานสะอาดและความเพียงพอ 2. Distribution ที่รองรับ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี 3. Customer Solution ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการพลังงาน และ 4. Virtual Utility ที่สามารถรองรับ การซื้อขายพลังงานผ่านระบบจำหน่าย (Energy Trading) ของกลุ่มลูกค้าที่เป็น supplier และ prosumer ดังนั้น ระบบจำหน่ายที่จะรองรับต้องมีการวางแผนทบทวนความเหมาะสมของระบบจำหน่ายในปัจจุบัน และการลงทุนเพิ่มเติมเพื่อขยายศักยภาพของระบบจำหน่ายในอนาคต เพื่อรองรับความต้องการในการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มสูงขึ้น และรองรับการผลิตไฟฟ้าในรูปแบบ Distribution Generator ด้วย รวมถึงบทบาทในการเปิดไฟฟ้าเสรี กฟภ. ต้องใช้ความได้เปรียบในบทบาทหลักของโครงการนำร่องที่ กฟภ. เป็น Market Operator พัฒนาสู่ Key Trader หากจะต้องมีการขยายผลสู่พื้นที่อื่นทั่วประเทศ
Business Process	วิธีการดำเนินการธุรกิจ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ Key Partners / Key Resources / Key Activities เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับวิธีการดำเนินการของธุรกิจ โดยในระยะ ปี 2564-2565 กิจกรรมหลักในการดำเนินธุรกิจ ประกอบไปด้วย การพัฒนา/ปรับปรุงโครงข่ายไฟฟ้า ให้มีความครอบคลุม มั่นคง ปลอดภัย และเชื่อถือได้ (Smart Metro Grid) ซึ่งจะต้องมีการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น ผู้รับเหมาก่อสร้างสถานี่ไฟฟ้าและระบบไฟฟ้า ผู้พัฒนาระบบงาน ICT และ Supplier ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น สำหรับในปี 2570 นั้น จำเป็นต้องมีการ

เพิ่ม Key Partners ในส่วนของการลงทุนในโรงไฟฟ้าและการพัฒนา Digital Platform เพื่อที่จะสามารถดำเนินธุรกิจการลงทุนในธุรกิจโรงไฟฟ้า และ Energy Trading ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ต้นทุนในการดำเนินงานที่จะเพิ่มสูงขึ้นจาก เงินลงทุนในหุ้นและการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุนของโครงการลงทุน รวมถึงค่าพัฒนาระบบและซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการผ่าน Digital Channel เป็นต้น

Key Partner ในระยะนี้ที่เพิ่มเติมขึ้นมา ได้แก่ Vendor ในการเชื่อมต่อและพัฒนา Trading Platform ในการขยายบทบาทของ Market Operator Vendor ในการวิเคราะห์ฐานข้อมูลเชิงลึกของลูกค้า เพื่อการมุ่งสู่ Retail และการสร้าง Load Aggregator รวมถึงการนำบริษัทในเครือเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องคือ ตลาดหลักทรัพย์ฯ และนักลงทุนในการนำบริษัทในเครือเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เป็นต้น

ดังนั้น จากกิจกรรมการดำเนินงานที่ได้รับในช่วงระยะเวลานี้ ส่งผลต่อการระบุดำเนินการที่ต้องการเพิ่มเติม จากเดิมคือ เงินลงทุน บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านระบบจำหน่ายและระบบสนับสนุน สถานีไฟฟ้าที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือต่อระบบจำหน่าย จะมีความต้องการทรัพยากรเพิ่มเติม ได้แก่ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจดิจิทัล ด้านการขาย และด้านการตลาด เป็นต้น

Performance

โครงสร้างรายได้และค่าใช้จ่าย อ้างอิงจากงบการเงินที่สัมพันธ์กับผลประกอบการขององค์กร โดยองค์กรมีรายได้หลักมาจาก รายได้ดำเนินงานจากการจำหน่ายไฟฟ้า และค่าใช้จ่ายหลักมาจาก ค่าซื้อไฟฟ้า และค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากองค์กรได้มีการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ดังนั้น รายได้จะประกอบด้วยเงินปันผลผ่านนโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทในเครือ และโครงสร้างค่าใช้จ่าย จะมีองค์ประกอบเพิ่มขึ้น คือ ค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างที่ปรึกษาทำ Due Diligence และ Valuation Analysis ก่อนเริ่มการลงทุน และค่าพัฒนาระบบและซอฟต์แวร์ รวมถึงในงบดุล อาจมีรายการที่เพิ่มขึ้นคือเงินทุนที่นำไปลงทุนในบริษัทอื่น ในกรณีที่ต้องการขยายธุรกิจโดยวิธีร่วมลงทุนในบางส่วนของกิจการ

มุ่งเน้นการเป็นองค์กรที่ยั่งยืน และได้รับการยอมรับจากทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Business Model ระยะที่ 3 ปี 2580 – Sustainable Electricity Utility

ประเด็นในการพิจารณา

Customer Segment	ในระยะแรกของแผนวิสาหกิจคือ ปี 2565-2569 กฟภ. จะมุ่งการยกระดับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และยกระดับการให้บริการต่อกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน ซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเภทหลักได้แก่ กลุ่มบ้านพักอาศัย กลุ่มราชการ กลุ่มธุรกิจ และกลุ่มอุตสาหกรรมผ่านช่องทางที่เป็น Physical Channel ของหน่วยงานสาขา และ Digital Channel ส่วนในระยะต่อมาคือ ปี 2570 จะมีการขยายความครอบคลุมไปยัง กลุ่มลูกค้า (B2C และ B2B) ที่มีความต้องการในการลงทุนในระบบบริหารจัดการพลังงาน ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ที่ต้องการขยายธุรกิจเกี่ยวเนื่องไปยังด้านการบริหารจัดการพลังงาน ด้านการบริหารระบบไฟฟ้าครบวงจรในรูปแบบใหม่ ด้านการบริหารระบบไฟฟ้าครบวงจรที่ใช้ใน Smart City เป็นต้น สำหรับ ปี 2571-2580 จะมีการเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่ต้องการจะเป็นผู้ผลิตไฟฟ้าเอง (Prosumer) และกลุ่มลูกค้าที่มีความสนใจในนวัตกรรมด้านพลังงานต่าง ๆ รวมถึงครอบคลุม Stakeholder ที่สำคัญทั้งหมด
Value Proposition	ข้อได้เปรียบของผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ที่ถูกนำเสนอให้กับลูกค้าจะเพิ่มการมุ่งเน้นผลลัพธ์ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย กำหนดประเด็นด้านความยั่งยืนจากประเด็นผลกระทบที่ทั้งธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญ ซึ่งครอบคลุมผลกระทบในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
Business Process	วิธีการดำเนินการธุรกิจ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ Key Partners / Key Resources / Key Activities เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับวิธีการดำเนินการของธุรกิจ โดยในระยะ ปี 2565-2569 กิจกรรมหลักในการดำเนินธุรกิจ ประกอบไปด้วย การพัฒนา/ปรับปรุงโครงข่ายไฟฟ้าให้มีความครอบคลุม มั่นคง ปลอดภัย และเชื่อถือได้ (Strong Grid/Smart Grid) ซึ่งจะต้องมีการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น ผู้รับเหมาก่อสร้างสถานียไฟฟ้าและระบบไฟฟ้า ผู้พัฒนาระบบงาน ICT และ Supplier ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น สำหรับในปี 2570 นั้น จำเป็นต้องมีการเพิ่ม Key Partners ในส่วนของการลงทุนในโรงไฟฟ้าและการพัฒนา Digital Platform เพื่อที่จะสามารถดำเนินการธุรกิจการลงทุนในธุรกิจโรงไฟฟ้า และ Energy Trading ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ต้นทุนในการดำเนินงานที่จะเพิ่มสูงขึ้นจาก เงินลงทุนในหุ้นและการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุนของโครงการลงทุน รวมถึงค่าพัฒนาระบบและซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการผ่าน Digital Channel เป็นต้น ซึ่งสำหรับปี 2580 จะเพิ่มการดำเนินการต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดตามห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
Performance	โครงสร้างรายได้และค่าใช้จ่าย อ้างอิงจากงบการเงินที่สัมพันธ์กับผลประกอบการขององค์กร โดยองค์กรมีรายได้หลักมาจาก รายได้ดำเนินงานจากการจำหน่ายไฟฟ้า รายได้จะประกอบด้วยเงินปันผลผ่านนโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทในเครือ และค่าใช้จ่ายหลักมาจาก ค่าซื้อไฟฟ้า และค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างที่ปรึกษาทำ Due Diligence และ Valuation Analysis ก่อนเริ่มการลงทุน และค่า

พัฒนาระบบและซอฟต์แวร์ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากองค์กรได้มีการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานของบริษัทในเครือ โดยพิจารณาโอกาสทางธุรกิจ ในการขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศ รวมถึงมีผลลัพธ์ที่ชัดเจนในการนำโครงการนำร่องที่เกี่ยวกับ Smart Grid และ Virtual Utility มาดำเนินงานให้เห็นผลเป็นรูปธรรม ดังนั้น โครงสร้างรายได้ จะมีองค์ประกอบเพิ่มขึ้น ได้แก่ รายได้จากค่าวางระบบเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยน พลังงานภายในพื้นที่ต่าง ๆ รายได้จากการบริหารจัดการระบบโครงข่ายไฟฟ้า และการแลกเปลี่ยนพลังงาน รายได้จากการให้บริการด้านข้อมูล วิเคราะห์เชิงลึกเพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ และช่วยให้บริหารพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ และโครงสร้างค่าใช้จ่าย จะมีองค์ประกอบเพิ่มขึ้น คือ ค่าการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง ค่าพัฒนาแพลตฟอร์ม ค่าใช้จ่ายในโครงการ CSR in Process CSR after Process และการบริหารความสัมพันธ์ของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย และการสร้างความยั่งยืนขององค์กร และค่าอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมถึงในงบดุล อาจมีรายการที่ เพิ่มขึ้นคือเงินทุนที่นำไปลงทุนในบริษัทอื่น ในกรณีที่ต้องการขยายธุรกิจโดยวิธีร่วมลงทุนในบางส่วนของกิจการ อย่างไรก็ตาม กฟภ. ต้องมีการ วิเคราะห์ถึงความเชื่อมโยงข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนเข้ากับทรัพยากรของธุรกิจ เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานด้านความยั่งยืน สามารถเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

ความเสี่ยงของการบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แต่ละระยะ (Intelligent Risk)

กฟภ. ได้มีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ของ กฟภ. ในระยะสั้น กลาง และยาว เพื่อเป็นการผลักดันแนวทางการดำเนินธุรกิจ และเป้าหมายขององค์กรให้เกิดการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนด โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ สรุปดังนี้

- ระยะสั้น (ปีที่บรรลุ 2565-2569) : เสริมสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย Digital Utility และสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยนวัตกรรม (Ensure Accomplishment of Digital Utility and Create Value Through DIGITAL INNOVATION)
- ระยะกลาง (ปีที่บรรลุ 2570) : ก้าวสู่ผู้นำ ในธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้าทั้งในประเทศและในระดับภูมิภาค (To be a Regional leader)
- ระยะยาว (ปีที่บรรลุ 2580) : องค์กรด้านพลังงานอย่างยั่งยืน (Sustainable Electricity Utility)

ในการวิเคราะห์ Intelligent Risk สามารถผ่านวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะส่งผลหรืออาจเกิดขึ้นได้ที่จะทำให้ กฟภ. ไม่บรรลุตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และระยะทั้ง 3 ระยะของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยเป็นการวิเคราะห์ประเด็นจากผลที่ได้จากวิเคราะห์และกำหนด Milestones ในแต่ละระยะ (3 ระยะ) ที่กำหนดเป้าหมายแต่ละด้านไว้ เพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่จะส่งผลความไม่แน่นอนที่จะไม่บรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

กฟภ. ได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Intelligent Risk) ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะเพื่อพิจารณาว่ามีเป้าหมายอย่างไรบ้างเพื่อผลักดันการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในแต่ละระยะของ กฟภ. ที่กำหนดไว้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงรองรับต่อตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Intelligent Risk) ในแต่ละระยะ โดยสามารถ สรุป Intelligent Risk ดังนี้

ปีที่บรรลุ	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	Intelligent Risk
2565-2569	เสริมสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย Digital Utility และสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยนวัตกรรม (Ensure Accomplishment of Digital Utility and Create Value Through DIGITAL INNOVATION)	1. คุณภาพระบบไฟฟ้าแรงต่ำที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้ไฟฟ้า 2. ความล่าช้าในการพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้า และ Smart Meter และ 4 เมืองใหญ่ตามแผนงาน Smart Grid 3. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ ไม่เหมาะสมในอนาคต 4. ระบบ Smart Grid Analytic ไม่สามารถการตอบสนองต่อการให้บริการ และการรองรับนโยบายภาครัฐ 5. ฐานข้อมูลเชิงลึกของระบบระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid Analytic) ไม่สมบูรณ์ในการนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์เชิงลึก

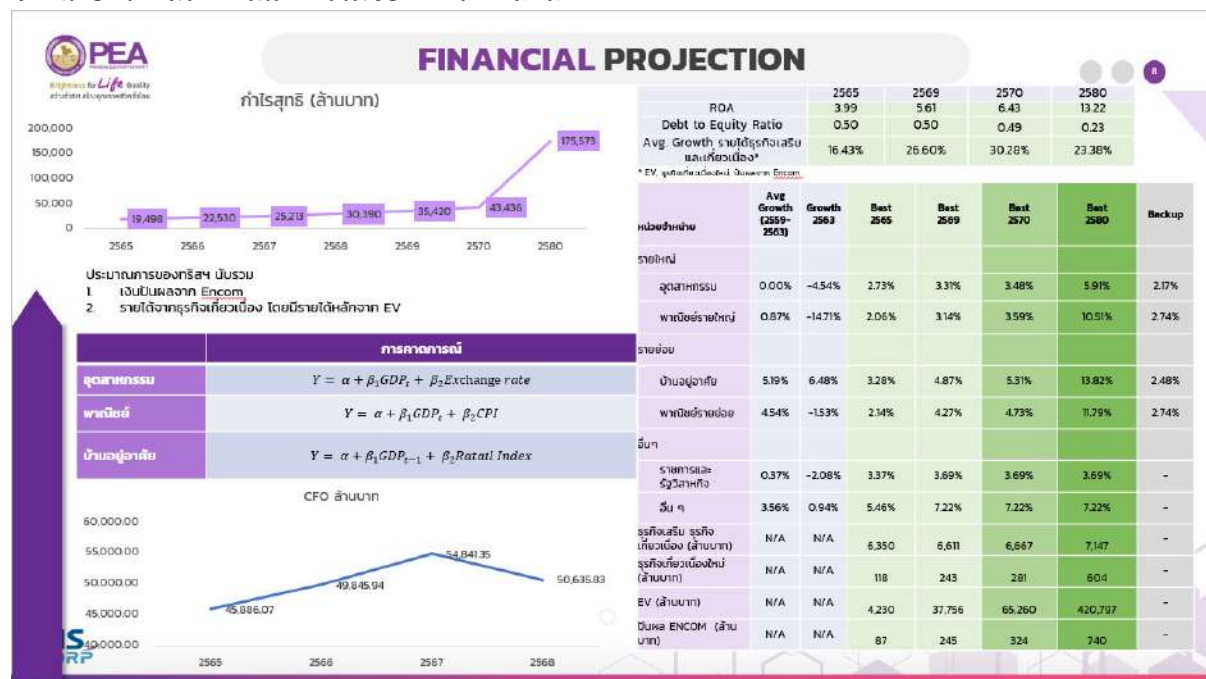
ปีทีบรรลู่	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	Intelligent Risk
		6. ขาดการต่อยอดทางธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าของ Portfolio (Enhance value of Portfolio) : เมืองพัทยา 7. ความพร้อมในการรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี 8. หลักเกณฑ์และอัตรา Wheeling Charge และ TPA ไม่สามารถกำหนดได้ และไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของกฟภ. 9. การพัฒนาองค์กรให้เป็น Key Player : Trader 10.การพัฒนา Digital Service ทุกบริการที่สอดคล้องกับทิศทางของเทคโนโลยีและความต้องการของผู้ใช้บริการ 11.การวิเคราะห์ และจัดทำ Customer Data Analytics ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 12.ขาดการกำหนด way of conduct ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือที่ชัดเจน และส่งเสริมการทำงานระหว่างกัน 13.โครงสร้างองค์กรที่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า 14.ไม่สามารถพัฒนา Digital Process และ Digital Service เพื่อลดพนักงานในกระบวนการที่เกี่ยวข้องได้ตามเป้าหมาย 15.EBITDA ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
2570	ก้าวสู่ผู้นำ ในธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้าทั้งในประเทศและในระดับภูมิภาค (To be a Regional leader)	1. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ ไม่เหมาะสมในอนาคต 2. โครงข่ายระบบไฟฟ้า Smart Grid ไม่สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีระบบไฟฟ้า 3. การพัฒนา smart grid index ล่าช้าและไม่สามารถเทียบเคียงกับหน่วยงานในระดับภูมิภาค เอเชียแปซิฟิก 4. โครงสร้างและอัตราค่าบริการ (Wheeling Charge และ TPA) ไม่รองรับการแข่งขัน 5. ขาดความพร้อมในการรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี 6. การพัฒนาการพัฒนางานองค์กรให้เป็น Main Player ในพื้นที่ EEC ล่าช้า

ปีที่บรรลุ	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	Intelligent Risk
		7. การพัฒนา Digital Service ทุกบริการที่สอดคล้องกับทิศทางของเทคโนโลยีและความต้องการของผู้ใช้บริการ 8. การวิเคราะห์ และจัดทำ Customer Data Analytics ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 9. ไม่สามารถสร้าง Advantage Portfolio ในธุรกิจของ กฟภ. และบริษัทในเครือ 10. การผลักดัน PEA ENCOM ให้เป็น Holding Company ลำช้า 11. Digital Platform ในด้านบริหารจัดการพลังงานลำช้า 12. ไม่สามารถพัฒนา Digital Process และ Digital Service เพื่อลดพนักงานในกระบวนการที่เกี่ยวข้องได้ตามเป้าหมาย 13. EBITDA ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
2580	องค์กรด้านพลังงานอย่างยั่งยืน (Sustainable Electricity Utility)	1. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ ไม่เหมาะสมในอนาคต 2. โครงข่ายระบบไฟฟ้า Smart Grid ไม่สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีระบบไฟฟ้า 3. การพัฒนา smart grid index ลำช้าและไม่สามารถเทียบเคียงกับหน่วยงานในระดับภูมิภาค เอเชีย แปซิฟิก 4. ไม่สามารถขยายขอบเขตของตลาด Forward Market ให้ครอบคลุมทั้งประเทศ 5. การพัฒนา Digital Service ทุกบริการที่สอดคล้องกับทิศทางของเทคโนโลยีและความต้องการของผู้ใช้บริการ 6. ไม่สามารถสร้างรายได้จาก Customer Data Analytics ได้ตามเป้าหมาย 7. การยกระดับเพื่อเป็น Market Leader ใน 3 อันดับแรกของธุรกิจเกี่ยวเนื่องไม่สามารถเป็นผู้นำตลาดได้ตามเป้าหมาย 8. EBITDA ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

การประมาณการผลประกอบการทางการเงิน และการกำหนดสมมติฐานในแต่ละสถานการณ์ที่ชัดเจน (Best Case/Base Case/Worst Case)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ได้มีเป้าหมายในระยะยาว (Position ในปี 2580) ที่ต้องการมีผลประกอบการที่สะท้อนจากกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษี และค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortization : EBITDA) เท่ากับ 219,556 ล้านบาท

อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการทำกำไรของ กฟภ. ค่อนข้างควบคุมได้ยาก เนื่องจาก มีปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทั้งราคาจำหน่ายไฟฟ้า และ ราคาต้นทุนของไฟฟ้าที่รับซื้อ รวมถึงเงินชดเชยระหว่างการค้าไฟฟ้า ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ กฟภ. ไม่สามารถที่จะต่อรองได้ รวมถึงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ส่งผลต่อการหดตัวของเศรษฐกิจ ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทย มีการคาดการณ์ว่าเศรษฐกิจปี 2564 จะเติบโตร้อยละ 1.8 และในปี 2565 เติบโตร้อยละ 3.9 นอกจากนี้ในฐานะที่ กฟภ. เป็นรัฐวิสาหกิจ จึงมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานตามมาตรการบรรเทาผลกระทบของ COVID-19 เช่น ลดค่าไฟฟ้า ขยายเวลาชำระค่าไฟฟ้า เป็นต้น รวมถึงเศรษฐกิจที่ชะงักงัน และผลกระทบจากการปิดเมือง (Shutdown Period) ในช่วงไตรมาส 2 และ 3 ของปี 2564 ส่งผลกระทบให้มีการใช้ไฟฟ้าน้อยลง ประเด็นดังกล่าวล้วนส่งผลกระทบต่อรายได้การจำหน่ายกระแสไฟฟ้าในภาพรวมของ กฟภ. ที่ลดลง



ทั้งนี้ กฟภ. ได้มีการประมาณทางการเงิน ทั้ง 3 สถานการณ์ (Base Case, Best Case, Worst Case) เพื่อกำหนดกรอบเป้าหมายของผลประกอบการทางการเงิน โดยวัตถุประสงค์หลัก เพื่อประมาณขนาดผลกระทบของแนวทาง/กลยุทธ์ดังกล่าว ที่ส่งผลต่อผลประกอบการทางการเงินในช่วงปี พ.ศ. 2565-2580 โดยสมมติฐาน และการประมาณทางการเงิน สรุปดังนี้



BASE CASE

รายละเอียดสมมติฐานทางการเงิน

1. ค่าพยากรณ์ความต้องการใช้ไฟฟ้า (Load Forecast)

- ลูกคากลุ่มอุตสาหกรรม ประเมินการด้วยสมการดังนี้

$$Y = \alpha + \beta_1 GDP_{t,base} + \beta_2 Exchange\ rate_{t,base}$$

โดยค่า GDP_{base} ที่ใช้ในการประมาณการในสถานการณ์นี้ จะมีค่าอยู่ระหว่าง 1.6 ถึง 3.8 ซึ่งอ้างอิงจากข้อมูล GDP ในอดีต ช่วงปี 2543-2563 และค่า $Exchange\ rate_{base}$ ที่ใช้ในการประมาณการในสถานการณ์นี้ จะมีค่าอยู่ระหว่าง -1.30 ถึง 2.20 ซึ่งอ้างอิงจากข้อมูล Exchange rate ในอดีต ช่วงปี 2543-2563 และทั้ง 2 ปัจจัยนี้ส่งผลให้การประมาณการของอัตราการเติบโตของหน่วยจำหน่ายไฟฟ้าเฉลี่ยในช่วงปี 2565-2580 ของกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม เท่ากับร้อยละ 2.31 ซึ่งสอดคล้องกับการประมาณการการเติบโตของการใช้ไฟฟ้าทั่วโลกในกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่ง The U.S. Energy Information Administration (EIA) ได้ประมาณการไว้

- ลูกคากลุ่มพาณิชย์ ประเมินการด้วยสมการดังนี้

$$Y = \alpha + \beta_1 GDP_{t,base} + \beta_2 CPI_{t,base}$$

โดยค่า GDP_{base} ที่ใช้ในการประมาณการในสถานการณ์นี้ จะมีค่าอยู่ระหว่าง 1.6 ถึง 3.8 ซึ่งอ้างอิงจากข้อมูล GDP ในอดีต ช่วงปี 2543-2563 และค่า CPI_{base} ที่ใช้ในการประมาณการในสถานการณ์นี้ จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0.61 ถึง 1.10 ซึ่งอ้างอิงจากข้อมูล CPI ในอดีต ช่วงปี 2543-2563 และทั้ง 2 ปัจจัยนี้ส่งผลให้การประมาณการของอัตราการเติบโตของหน่วยจำหน่ายไฟฟ้าเฉลี่ยในช่วงปี 2565-2580 ของลูกคากลุ่มพาณิชย์ เท่ากับร้อยละ 3.36 ซึ่งสอดคล้องกับการประมาณการการเติบโตของการใช้ไฟฟ้าทั่วโลกในกลุ่มพาณิชย์ ซึ่ง The U.S. Energy Information Administration (EIA) ได้ประมาณการไว้

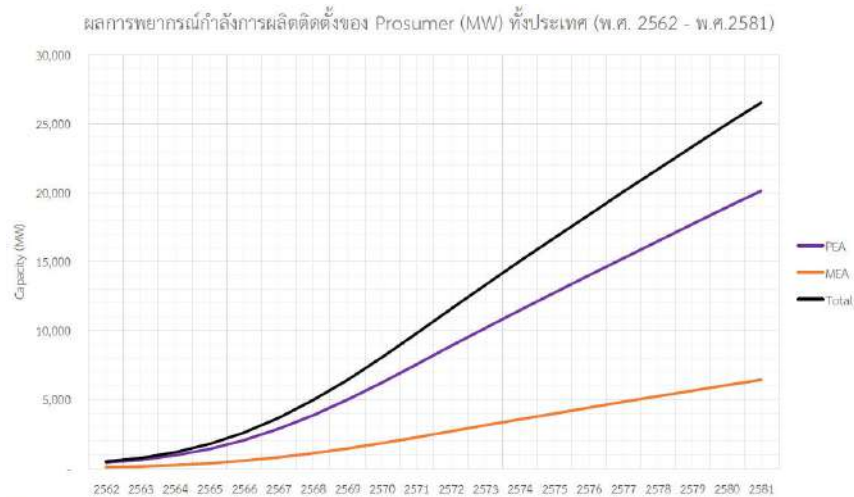
- ลูกคากลุ่มบ้านอยู่อาศัย ประเมินการด้วยสมการดังนี้

$$Y = \alpha + \beta_1 GDP_{t-1,base} + \beta_2 Retail\ Index_{t,base}$$

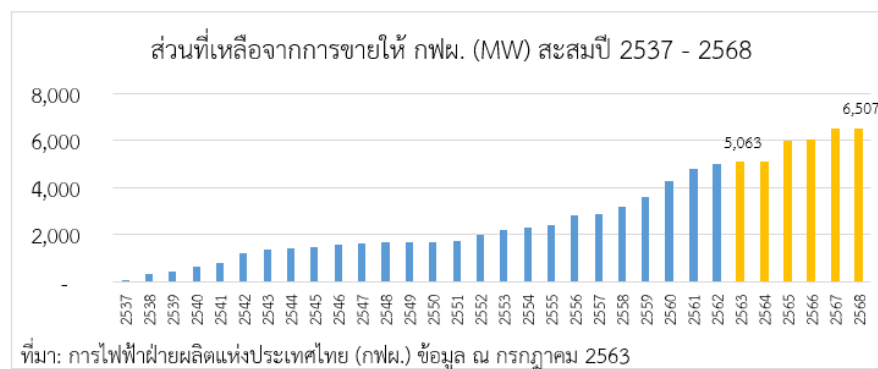
โดยค่า GDP_{base} ที่ใช้ในการประมาณการในสถานการณ์นี้ จะมีค่าอยู่ระหว่าง 1.6 ถึง 3.8 ซึ่งอ้างอิงจากข้อมูล GDP ในอดีต ช่วงปี 2543-2563 และค่า $Retail\ Index_{base}$ ที่ใช้ในการประมาณการในสถานการณ์นี้ จะมีค่าอยู่ระหว่าง -0.59 ถึง 2.16 ซึ่งอ้างอิงจากข้อมูล Retail Index ในอดีต ช่วงปี 2543-2563 และทั้ง 2 ปัจจัยนี้ส่งผลให้การประมาณการของอัตราการเติบโตของหน่วยจำหน่ายไฟฟ้าเฉลี่ยในช่วงปี 2565-2580 ของลูกคากลุ่มบ้านอยู่อาศัย เท่ากับร้อยละ 3.27 ซึ่งสอดคล้องกับการประมาณการการเติบโตของการใช้ไฟฟ้าทั่วโลกในกลุ่มบ้านอยู่อาศัย ซึ่ง The U.S. Energy Information Administration (EIA) ได้ประมาณการไว้

2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ

- จากงานศึกษาและพยากรณ์ Prosumer โครงการวิจัยและพัฒนาความชำนาญด้านไฟฟ้ากำลัง ภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ปรึกษาได้นำผลพยากรณ์ดังกล่าวมาเป็นส่วนหนึ่งในการประมาณการทางการเงิน โดยนำการประมาณการ Prosumer มาวิเคราะห์ร่วมกับอัตราผลตอบแทน และได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยจำหน่ายของ กฟภ. ในช่วงปี 2565-2580 ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อหน่วยจำหน่ายของ กฟภ. เฉลี่ย 1,759 ล้านบาทต่อปี



- จากข้อมูลผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็ก (Small Power Producer: SPP) ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ปรึกษาได้นำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นส่วนหนึ่งในการประมาณการทางการเงิน โดยใช้แนวโน้มของ SPP มาวิเคราะห์ร่วมกับอัตราผลกระทบ และได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยจำหน่ายของ กฟผ. ในช่วงปี 2565-2580 ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อหน่วยจำหน่ายของ กฟผ. เฉลี่ย 1,149 ล้านหน่วยต่อปี



สรุปประมาณกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษี และค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่าย
 ตัดจ่าย (Earning Before Interest : EBITDA) สำหรับ Base case

รายการ (หน่วย: ล้านบาท)	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572
รายได้รวม	511,551.44	525,176.77	539,479.39	553,143.15	568,376.57	584,142.09	601,025.32	617,997.55
ค่าใช้จ่ายรวม	504,306.59	517,115.08	532,441.92	542,046.48	556,775.36	572,004.41	588,249.06	604,606.29
กำไรจากการดำเนินงาน	7,244.85	8,061.69	7,037.48	11,096.67	11,601.21	12,137.68	12,776.25	13,391.27
รายได้อื่น	12,999.93	14,498.69	16,398.69	14,398.69	14,398.69	14,398.69	14,398.69	14,398.69
ค่าใช้จ่ายอื่น	3,946.27	4,501.52	4,874.13	5,099.08	5,292.96	5,494.60	5,704.30	5,922.39
กำไรสุทธิ	16,298.51	18,058.86	18,562.03	20,396.28	20,706.94	21,041.77	21,470.64	21,867.56
EBITDA	34,124.11	35,054.24	35,135.32	38,746.27	40,080.30	41,471.14	42,989.72	44,511.14

รายการ (หน่วย: ล้านบาท)	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580
รายได้รวม	636,204.25	654,640.34	674,480.94	695,299.37	717,236.59	740,467.92	764,672.25	791,209.47
ค่าใช้จ่ายรวม	622,083.50	639,798.47	658,784.75	678,668.38	699,574.26	721,657.47	744,636.93	769,708.67
กำไรจากการดำเนินงาน	14,120.76	14,841.87	15,696.20	16,630.99	17,662.33	18,810.45	20,035.32	21,500.81
รายได้อื่น	14,398.69	14,398.69	14,398.69	14,398.69	14,398.69	14,398.69	14,398.69	14,398.69
ค่าใช้จ่ายอื่น	6,149.21	6,385.09	6,630.42	6,885.55	7,150.90	7,426.85	7,713.85	8,012.32
กำไรสุทธิ	22,370.24	22,855.47	23,464.47	24,144.13	24,910.13	25,782.29	26,720.17	27,887.18
EBITDA	46,174.22	47,856.94	49,701.72	51,656.68	53,738.79	55,969.21	58,308.84	60,922.53



BEST CASE

รายละเอียดสมมติฐานทางการเงิน

1. ค่าพยากรณ์ความต้องการใช้ไฟฟ้า (Load Forecast)

- ลูกคากลุ่มอุตสาหกรรม ประมาณการด้วยสมการดังนี้

$$Y = \alpha + \beta_1 GDP_{t,best} + \beta_2 Exchange\ rate_{t,best}$$

โดยค่า GDP_{best} ที่ใช้ในการประมาณการในสถานการณ์นี้ จะมีค่าอยู่ระหว่าง 3.8 ถึง 6.1 ซึ่งอ้างอิงจากข้อมูล GDP ในอดีต ช่วงปี 2543-2563 และค่า $Exchange\ rate_{best}$ ที่ใช้ในการประมาณการในสถานการณ์นี้ จะมีค่าอยู่ระหว่าง 2.20 ถึง 5.69 ซึ่งอ้างอิงจากข้อมูล Exchange rate ในอดีต ช่วงปี 2543-2563 และทั้ง 2 ปัจจัยนี้ส่งผลให้การประมาณการของอัตราการเติบโตของหน่วยจำหน่ายไฟฟ้าเฉลี่ยในช่วงปี 2565-2580 ของกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม เท่ากับร้อยละ 4.10 ให้สอดคล้องกับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และจากสมการที่คาดการณ์ค่าเงินบาทอ่อนตัว ส่งผลต่อการส่งออกที่ดีขึ้นและการเติบโตการใช้ไฟฟ้าในภาคอุตสาหกรรมที่มากขึ้นตามไปด้วย

- ลูกคากลุ่มพาณิชย์ ประมาณการด้วยสมการดังนี้

$$Y = \alpha + \beta_1 GDP_{t,best} + \beta_2 CPI_{t,best}$$

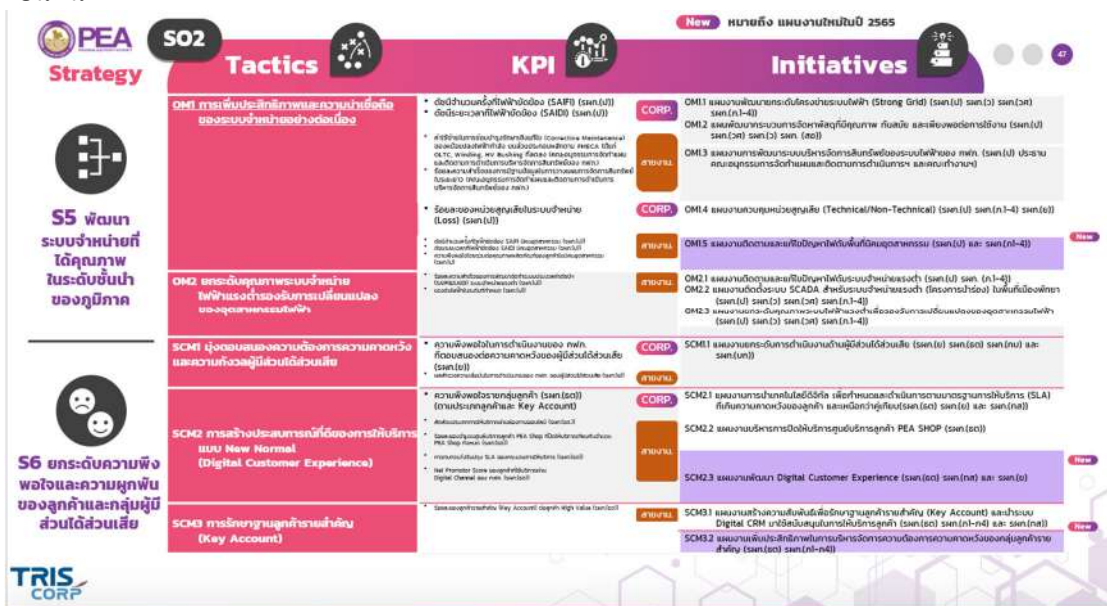
โดยค่า GDP_{best} ที่ใช้ในการประมาณการในสถานการณ์นี้ จะมีค่าอยู่ระหว่าง 3.8 ถึง 6.1 ซึ่งอ้างอิงจากข้อมูล GDP ในอดีต ช่วงปี 2543-2563 และค่า CPI_{best} ที่ใช้ในการประมาณการในสถานการณ์นี้ จะมีค่าอยู่ระหว่าง 1.10 ถึง 1.59 ซึ่งอ้างอิงจากข้อมูล CPI ในอดีต ช่วงปี 2543-2563 และทั้ง 2 ปัจจัยนี้ส่งผลให้การประมาณการของอัตราการเติบโตของหน่วยจำหน่ายไฟฟ้าเฉลี่ยในช่วงปี 2565-2580 ของกลุ่มลูกค้าพาณิชย์ เท่ากับร้อยละ 5.85 ให้สอดคล้องกับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ รวมถึงความสามารถในการบริโภคของประชาชนที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลให้การเติบโตการใช้ไฟฟ้าในกลุ่มพาณิชย์ที่มากขึ้นตามไปด้วย

- ลูกคากลุ่มบ้านอยู่อาศัย ประมาณการด้วยสมการดังนี้

$$Y = \alpha + \beta_1 GDP_{t-1,best} + \beta_2 Rtail Index_{t,best}$$

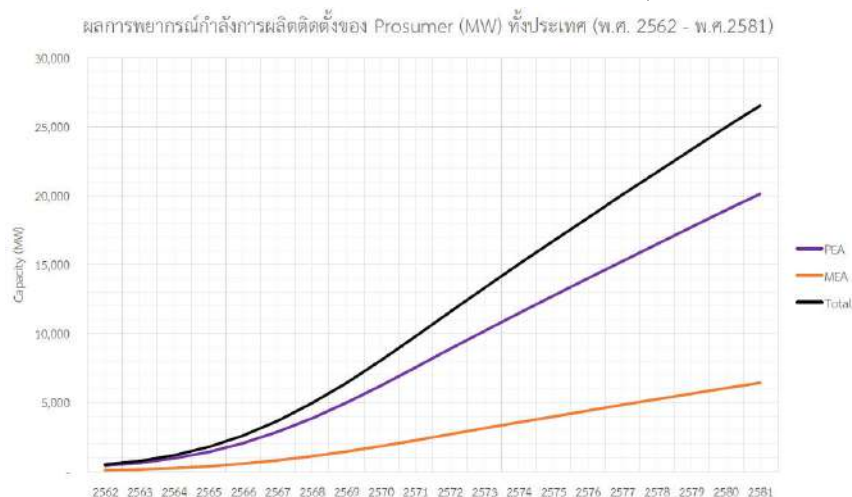
โดยค่า GDP_{best} ที่ใช้ในการประมาณการในสถานการณ์นี้ จะมีค่าอยู่ระหว่าง 3.8 ถึง 6.1 ซึ่งอ้างอิงจากข้อมูล GDP ในอดีต ช่วงปี 2543-2563 และค่า $Rtail Index_{best}$ ที่ใช้ในการประมาณการในสถานการณ์นี้ จะมีค่าอยู่ระหว่าง 2.16 ถึง 4.90 ซึ่งอ้างอิงจากข้อมูล Rtail Index ในอดีต ช่วงปี 2543-2563 และทั้ง 2 ปัจจัยนี้ส่งผลให้การประมาณการของอัตราการเติบโตของหน่วยจำหน่ายไฟฟ้าเฉลี่ยในช่วงปี 2565-2580 ของลูกคากลุ่มบ้านอยู่อาศัย เท่ากับร้อยละ 7.22 เพื่อให้สอดคล้องกับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและ แนวโน้มการเติบโตของเทคโนโลยี และ Personal gadgets ที่มีมากขึ้น

โดยมีแผนงานเป้าหมายดังกล่าว ได้แก่ ตัวชี้วัด แผนงานพัฒนาระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า (Strong Grid) แผนพัฒนาระบบการจัดการหาพิสดารที่มีคุณภาพ ทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งาน แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical/Non-Technical) แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับระบบจำหน่ายแรงต่ำ แผนงานยกระดับคุณภาพระบบไฟฟ้าแรงต่ำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า แผนงานยกระดับการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนงานการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อกำหนดและดำเนินการตามมาตรฐานการให้บริการ (SLA) ที่เกินความคาดหวังของลูกค้า และเหนือกว่าคู่แข่ง แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความต้องการความคาดหวังของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ เป็นต้น

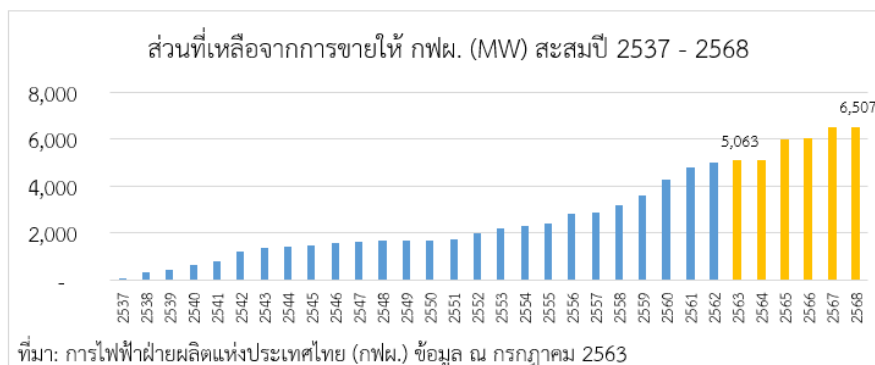


2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ

- จากงานศึกษาและพยากรณ์ Prosumer โครงการวิจัยและพัฒนาความชำนาญด้านไฟฟ้ากำลัง ภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ปรึกษาได้นำผลพยากรณ์ดังกล่าวมาเป็นส่วนหนึ่งในการประมาณการทางการเงิน โดยนำการประมาณการ Prosumer มาวิเคราะห์ร่วมกับอัตราผลกระทบ และได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยจำหน่ายของ กฟภ. ในช่วงปี 2565-2580 ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อหน่วยจำหน่ายของ กฟภ. เฉลี่ย 1,552 ล้านหน่วยต่อปี



- จากข้อมูลผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็ก (Small Power Producer: SPP) ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ปรึกษาได้นำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นส่วนหนึ่งในการประมาณการทางการเงิน โดยใช้แนวโน้มของ SPP มาวิเคราะห์ร่วมกับอัตราผลกระทบ และได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยจำหน่ายของ กฟภ. ในช่วงปี 2565-2580 ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อหน่วยจำหน่ายของ กฟภ. เฉลี่ย 1,077 ล้านหน่วยต่อปี



3. EV ecosystem

จากข้อมูลรถยนต์จดทะเบียนในพื้นที่ กฟภ. และนำมาประมาณการค่าเป้าหมายในปี 2573 จะมียานยนต์ไฟฟ้าที่ร้อยละ 30 ของรถยนต์จดทะเบียนสะสมทั้งหมด และเติบโตต่อเนื่องไปถึงปี 2580 และมียานยนต์ไฟฟ้าร้อยละ 80 ของยานยนต์ไฟฟ้าทั้งหมด ที่มีการใช้งานจริง

ปี	จำนวนรถ EV สะสม				จำนวนรถ EV สะสม (คัน)	ปริมาณการใช้ไฟฟ้าจากรถยนต์ไฟฟ้า (หน่วยไฟฟ้า (kWh)/ปี)	รายได้ค่าไฟฟ้า (บาท/ปี)
	รถยนต์	รถจักรยานยนต์	รถโดยสาร	รถบรรทุก			
2563	1,016	-	-	-	1,016	3,635,148	16,358,165
2565	18,160	27,045	204	2,166	47,575	940,059,421	4,230,267,397
2570	275,227	401,664	2,678	33,709	713,278	14,502,150,823	65,259,678,706
2573	579,389	844,916	5,605	71,032	1,500,941	30,548,886,224	137,469,988,009
2575	904,471	1,317,490	8,675	111,046	2,341,683	47,735,268,480	214,808,708,161
2580	1,770,425	2,576,526	16,863	217,617	4,581,432	93,510,527,863	420,797,375,381

โดยมีแผนงานที่สนับสนุนเป้าหมายดังกล่าว คือ แผนงานเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับยานยนต์ไฟฟ้า (ระบบจำหน่าย / Battery Storage / Smart Meter)



4. ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

กฟภ. ได้มีการวิเคราะห์ธุรกิจเกี่ยวเนื่องใหม่ ที่สัมพันธ์กับโอกาสและความสามารถพิเศษขององค์กรดังนี้

● ด้าน Digital

- ธุรกิจ EV โดยพัฒนาต่อยอด PEA VOLTA Platform PEA เป็น Network Operator โดยนำ PEA VOLTA Platform ไปให้บริการกับเครื่องอัดประจุไฟฟ้าของผู้ประกอบการรายอื่น และนำ PEA VOLTA Platform ไปเชื่อมต่อกับ EV Platform อื่น เพื่อให้ลูกค้าสามารถนำ PEA VOLTA Platform ไปใช้กับเครื่องอัดประจุไฟฟ้าของ Network Operator รายอื่นได้ (Data Roaming Service)
- ธุรกิจเกี่ยวกับ Digital เป็นธุรกิจที่ให้บริการผ่าน Application เช่น PEA Care and Service

● Innovation Product

- นำผลงานนวัตกรรม/โครงการวิจัยไปพัฒนาเชิงพาณิชย์ โดยมีรายชื่อผลงานนวัตกรรมและผลงานจากโครงการวิจัย เช่น 1) ชุดพาดสายเคเบิลอากาศระบบจำหน่าย 22 kV และ 33 kV (TRL ระดับ 6)

- 2) เครื่องช่วยหยุดชะลอสายไฟ (TRL ระดับ 6) 3) เครื่องมือพันลวดเหล็ก (TRL ระดับ 6) 4) เครื่องตรวจสอบแรงบิดเครื่องบิดหลอดต่อสาย (TRL ระดับ 7) 5) แม่พิมพ์เข้าหลอม PEA E.111 (TRL ระดับ 7) 6) เครื่องมือตัดสายยึดโยง (TRL ระดับ 7) 7) อุปกรณ์ยึดเกี่ยวสายเคเบิล (TRL ระดับ 7) 8) ห่วงรัดสายเคเบิลอากาศ (TRL ระดับ 7) 9) เครื่องมือช่วยพันพรีฟอร์ม (TRL ระดับ 7) 10) ชุดเครื่องมือตัด ปอก บีบ สายเคเบิล ใช้งานร่วมกับสว่านไฟฟ้าไร้สาย (ผลงานที่มีศักยภาพ) 11) ระบบผลิตไฟฟ้าจากเซลล์แสงอาทิตย์แบบเคลื่อนย้ายได้ (ผลงานจากโครงการวิจัย) 12) ระบบกักเก็บพลังงานไฟฟ้าประสิทธิภาพสูง (ผลงานจากโครงการวิจัย)
- ค่าใช้ตราสัญลักษณ์ และ ค่าลิขสิทธิ์ เช่น PEA ENCOM ค่าใช้ตราสัญลักษณ์ คือ รายได้ที่เกิดจากการให้ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ ขายสินค้านวัตกรรมของ กฟภ.

ซึ่งส่งผลต่อการประมาณการทางการเงินดังนี้

(แผนยุทธศาสตร์ กฟภ.)

หน่วย: ล้านบาท

	2565	2566	2567	2568	2569
รายได้ธุรกิจเดิม (1)	6,449	6,687	7,000	7,424	7,929
รายได้ธุรกิจใหม่					
• Energy Management	85.13	108.05	127.09	162.36	179.07
• Digital	5.76	10.01	14.88	15.79	17.21
- ธุรกิจ EV	0	123	3.54	3.45	3.64
- ธุรกิจเกี่ยวกับ Digital	5.76	8.78	11.34	12.34	13.57
• Innovation Product	20.88	23.02	27.96	28.96	29.73
รายได้ธุรกิจใหม่อื่นๆ (2)	111.77	141.08	169.93	207.11	226.01
รายได้ธุรกิจใหม่ (1) + (2)	6,559	6,830	7,170	7,631	8,155

และมีแผนงานที่สนับสนุนเป้าหมายดังกล่าวคือ แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation)



5. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

จาก Strategic positioning ในปี 2580 กฟภ. ได้ตั้งเป้าหมายด้านต้นทุนการให้บริการลูกค้าที่ลดลงร้อยละ 80 ด้วย Digital process



ซึ่ง กฟภ. ได้ประมาณการต้นทุนบริการ โดยในปี 2564 กฟภ. คาดการณ์ต้นทุนให้บริการเท่ากับ 1,559.57 ล้านบาท ดังนั้น ตามเป้าหมายใน Strategic positioning ส่งผลให้ต้นทุนการให้บริการเป็นดังตาราง ทั้งนี้ ตัวเลขต้นทุนให้บริการดังกล่าวจะสอดคล้องกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และส่งผลต่อ EDITDA (Best case)

ปี	2569	2570	2580
Strategic positioning	ต้นทุนการให้บริการ ลูกค้าที่ลดลงร้อยละ 35	ต้นทุนการให้บริการ ลูกค้าที่ลดลงร้อยละ 45	ต้นทุนการให้บริการ ลูกค้าที่ลดลงร้อยละ 80
ต้นทุนให้บริการ (ล้านบาท)	1,013.72	857.76	311.91

โดยมีแผนงานที่สนับสนุนเป้าหมายดังกล่าว ได้แก่ แผนงานพัฒนาระบบการส่งเสริมทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-skill/Up-skill/Re-skill) แผนงานบริหารอัตรากำลัง เพื่อรองรับทิศทางการดำเนินงาน แผนงานการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ แผนงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลที่รองรับการเปลี่ยนผ่านรูปแบบทางธุรกิจไปสู่ Digital Utility และการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง แผนการพัฒนาระบบต่อยอดนวัตกรรมที่ลดรายจ่าย/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และการติดตามผลลัพธ์ของนวัตกรรม เป็นต้น



6. Dividend Payout จาก ENCOM

จาก Strategic Positioning ปี 2565-2569 มีการกำหนดและปฏิบัติตาม Way of Conduct ระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือ ผลักดัน PEA ENCOM จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และมีทิศทางที่ชัดเจน สำหรับ Business Alignment ปี 2570 มีการสร้าง Advantage Portfolio ในธุรกิจของ กฟผ. และบริษัทในเครือ ผลักดัน PEA ENCOM ให้เป็น Holding Company



และได้ประมาณการ Dividend Payout จาก ENCOM ดังนี้

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ประจำปี 2565- 2569					ผู้รับผิดชอบ
			2565	2566	2567	2568	2569	
S10 การดำเนินงานตามแผนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการบริหาร Product Portfolio NM2 การดำเนินงานตามแผน PEA Portfolio Management	Dividend Payout จาก ENCOM	ล้านบาท	87.00*	170.00*	225.00*	270.00*	245.00*	รพภ.(วก)

*หมายเหตุ: ค่าเป้าหมายปี 2565- 2569 อยู่ระหว่างเสนอหลักเกณฑ์การจ่ายปันผลต่อคณะกรรมการบริษัท

ฟิอีเอ เอ็นคอมฯ และคณะกรรมการ กฟภ. ซึ่งจะขึ้นอยู่กับผลประกอบการทางธุรกิจของบริษัท ฟิอีเอ เอ็นคอมฯ

และ กฟภ. มีแผนงานสนับสนุนเป้าหมายดังกล่าวคือ แผนงานนโยบายการบริหารจัดการ ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ กฟภ. (Way of Conduct)



สรุปประมาณกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษี และค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (Earning Before Interstet : EBITDA) สำหรับ Best case

รายการ (หน่วย: ล้านบาท)	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572
รายได้รวม	521,980.56	540,998.60	564,388.70	592,831.35	631,301.96	683,740.92	730,620.32	785,651.98
ค่าใช้จ่ายรวม	511,623.24	528,636.18	550,925.28	572,010.83	605,160.14	649,380.86	689,887.27	736,972.18
กำไรจากการดำเนินงาน	10,357.32	12,362.42	13,463.42	20,820.53	26,141.82	34,360.06	40,733.05	48,679.80
รายได้อื่น	13,086.93	14,668.69	16,623.69	14,668.69	14,643.69	14,722.89	14,764.49	14,806.09
ค่าใช้จ่ายอื่น	3,946.27	4,501.52	4,874.13	5,099.08	5,365.66	5,646.92	5,943.64	6,256.67
กำไรสุทธิ	19,497.98	22,529.59	25,212.98	30,390.14	35,419.84	43,436.03	49,553.90	57,229.22
EBITDA	37,236.58	39,354.97	41,561.27	48,470.13	55,173.90	64,843.75	72,740.92	82,288.07
รายการ (หน่วย: ล้านบาท)	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580
รายได้รวม	851,820.68	926,377.86	1,015,640.37	1,099,675.14	1,196,559.39	1,309,098.00	1,440,601.64	1,597,325.93
ค่าใช้จ่ายรวม	793,074.02	856,104.32	931,044.87	1,003,041.43	1,085,859.96	1,181,887.59	1,293,944.27	1,427,424.31
กำไรจากการดำเนินงาน	58,746.66	70,273.54	84,595.50	96,633.72	110,699.43	127,210.40	146,657.37	169,901.62
รายได้อื่น	14,847.69	14,889.29	14,930.89	14,972.49	15,014.09	15,055.69	15,097.29	15,138.89
ค่าใช้จ่ายอื่น	6,586.93	6,935.35	7,302.94	7,690.74	8,099.87	8,531.50	8,986.87	9,467.29
กำไรสุทธิ	67,007.42	78,227.48	92,223.46	103,915.47	117,613.66	133,734.59	152,767.78	175,573.22
EBITDA	94,035.34	107,326.66	123,501.27	137,484.77	153,593.04	172,248.69	193,947.57	219,556.33

ทั้งนี้จากแผนงานทั้งหมดที่สนับสนุนผลการดำเนินงานใน Best case สามารถแสดงความเชื่อมโยงต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังนี้

1. 52	2. ลค.	3. ขบชน
4. ล้อฯ	5. พับธฯ	6. คก.
7. พบกงาน	8. บริบศกฯ	9. คู่แข่ง

- 1 กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาคี
- 2 กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟ
- 3 กลุ่มชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม
- 4 กลุ่มสื่อมวลชน
- 5 กลุ่มพันธมิตร
- 6 กลุ่มคณะกรรมการ
- 7 กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน
- 8 บริษัทในเครือ
- 9 กลุ่มผู้ถือหุ้นและผู้เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดที่สำคัญ	Stakeholder
SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากล เพื่อสร้างความยั่งยืน	1. สร้างองค์การสู่ความยั่งยืน และยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล 2. ยกระดับทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน 3. การใช้ดิจิทัลและนวัตกรรมสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน 4. การสร้างมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติหรือการรับรองการรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ 2. Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill Up-skill/Re-skill 3. ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500) 4. จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ หรือกระบวนการ ที่ สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย และมูลค่ารวมจากรายได้และการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ	All Stakeholder 7. พบกงาน 8. บริบศกฯ
SO2 ระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือสู่ลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. คุณภาพระบบจำหน่ายในระดับชั้นนำของภูมิภาค 2. ความสำเร็จในการบริหารระบบไฟฟ้าแรงต่ำ 3. ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ดัชนีจำนวนครั้งและระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI/SAIDI) 2. ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss) 3. ความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า	1. 52 2. ลค. 1. 52 2. ลค. All Stakeholder 2. ลค.
SO3 เสริมสร้างศักยภาพผ่าน Digital Utility และมุ่งสู่การเป็นผู้นำระบบไฟฟ้าในอนาคตระดับภูมิภาค	1. ความสำเร็จของโครงการ Smart Grid 2. ความสำเร็จของโครงการนำร่อง - การรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	1. ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ 2. ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี	1. 52 2. ลค. 1. 52 2. ลค. 7. พบกงาน 8. บริบศกฯ
SO4 ยกระดับผลประกอบการและทิศทางของ PEA Portfolio	1. ความมั่นคงทางการเงิน 2. การดำเนินงานตาม Portfolio Selection ของบริษัทในเครือ	1. รายได้สุทธิที่เกี่ยวข้อง	1. 52 2. ลค. 7. พบกงาน 8. บริบศกฯ



WORST CASE

รายละเอียดสมมติฐานทางการเงิน

1. ค่าพยากรณ์ความต้องการใช้ไฟฟ้า (Load Forecast)

- ลูกคากลุ่มอุตสาหกรรม ประเมินการด้วยสมการดังนี้

$$Y = \alpha + \beta_1 GDP_{t, worst} + \beta_2 Exchange\ rate_{t, worst}$$

โดยค่า GDP_{worst} ที่ใช้ในการประมาณการในสถานการณ์นี้ จะมีค่าอยู่ระหว่าง -0.7 ถึง 1.6 ซึ่งอ้างอิงจากข้อมูล GDP ในอดีต ช่วงปี 2543-2563 และค่า $Exchange\ rate_{worst}$ ที่ใช้ในการประมาณการในสถานการณ์นี้ จะมีค่าอยู่ระหว่าง -4.80 ถึง -1.30 ซึ่งอ้างอิงจากข้อมูล Exchange rate ในอดีต ช่วงปี 2543-2563 และทั้ง 2 ปัจจัยนี้ส่งผลให้การประมาณการของอัตราการเติบโตของหน่วยจำหน่ายไฟฟ้าเฉลี่ยในช่วงปี 2565-2580 ของกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม เท่ากับร้อยละ -1.22 ซึ่งสอดคล้องกับการประมาณการการหดตัวของเศรษฐกิจ และจากสมการที่คาดการณ์ค่าเงินบาทแข็งตัว ส่งผลต่อการส่งออกที่ลดลง และการเติบโตการใช้ไฟฟ้าในภาคอุตสาหกรรมที่ลดลงตามไปด้วย

- ลูกคากลุ่มพาณิชย์ ประเมินการด้วยสมการดังนี้

$$Y = \alpha + \beta_1 GDP_{t, worst} + \beta_2 CPI_{t, worst}$$

โดยค่า GDP_{worst} ที่ใช้ในการประมาณการในสถานการณ์นี้ จะมีค่าอยู่ระหว่าง -0.7 ถึง 1.6 ซึ่งอ้างอิงจากข้อมูล GDP ในอดีต ช่วงปี 2543-2563 และค่า CPI_{worst} ที่ใช้ในการประมาณการในสถานการณ์นี้ จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0.12 ถึง 0.61 ซึ่งอ้างอิงจากข้อมูล CPI ในอดีต ช่วงปี 2543-2563 และทั้ง 2 ปัจจัยนี้ส่งผลให้การประมาณการของอัตราการเติบโตของหน่วยจำหน่ายไฟฟ้าเฉลี่ยในช่วงปี 2565-2580 ของลูกคากลุ่มพาณิชย์ เท่ากับร้อยละ -0.01 เพื่อให้สอดคล้องกับการหดตัวทางเศรษฐกิจ รวมถึงความสามารถในการบริโภคของประชาชนที่ลดลง ซึ่งส่งผลให้การเติบโตการใช้ไฟฟ้าในลูกคากลุ่มพาณิชย์ที่ลดลงตามไปด้วย

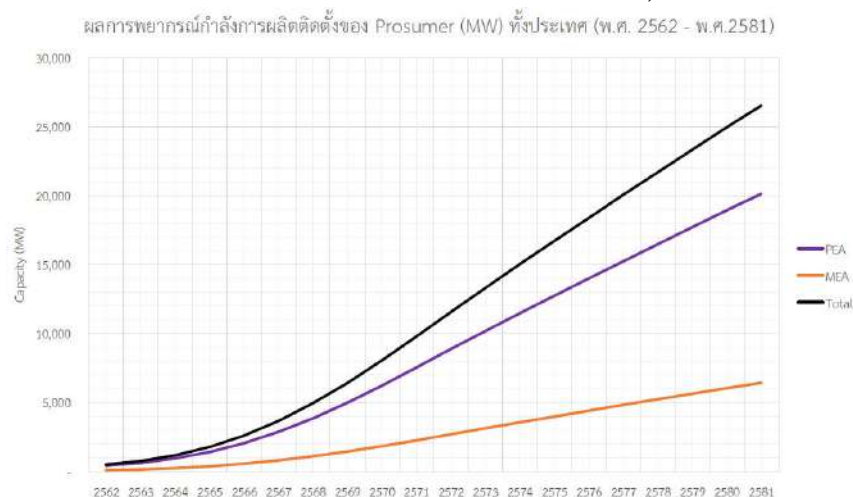
- ลูกค้าย่อยบ้านอยู่อาศัย ประมาณการด้วยสมการดังนี้

$$Y = \alpha + \beta_1 GDP_{t-1, worst} + \beta_2 Retail Index_{t, worst}$$

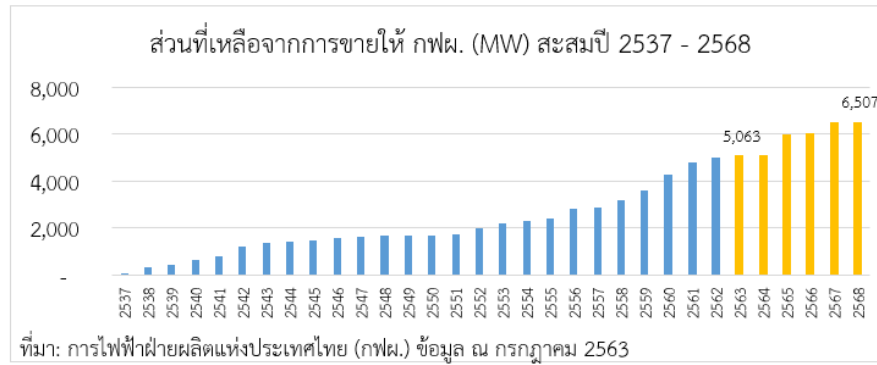
โดยค่า GDP_{worst} ที่ใช้ในการประมาณการในสถานการณ์นี้ จะมีค่าอยู่ระหว่าง -0.7 ถึง 1.6 ซึ่งอ้างอิงจากข้อมูล GDP ในอดีต ช่วงปี 2543-2563 และค่า $Retail Index_{worst}$ ที่ใช้ในการประมาณการในสถานการณ์นี้ จะมีค่าอยู่ระหว่าง -3.34 ถึง -0.59 ซึ่งอ้างอิงจากข้อมูล Retail Index ในอดีต ช่วงปี 2543-2563 และทั้ง 2 ปัจจัยนี้ส่งผลให้การประมาณการของอัตราการเติบโตของหน่วยจำหน่ายไฟฟ้าเฉลี่ยในช่วงปี 2565-2580 ของลูกค้าย่อยบ้านอยู่อาศัย เท่ากับร้อยละ -2.59 เพื่อให้สอดคล้องกับการหดตัวของเศรษฐกิจและ แม้จะมีการเติบโตทางด้านเทคโนโลยี แต่เนื่องด้วยเศรษฐกิจที่หดตัวทำให้ประชาชนเข้าถึงการบริโภคและ Personal gadgets ที่ลดลง

2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ

- จากงานศึกษาและพยากรณ์ Prosumer โครงการวิจัยและพัฒนาความชำนาญด้านไฟฟ้ากำลัง ภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ศึกษาได้นำผลพยากรณ์ดังกล่าวมาเป็นส่วนหนึ่งในการประมาณการทางการเงิน โดยนำการประมาณการ Prosumer มาวิเคราะห์ร่วมกับอัตราผลกระทบ และได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยจำหน่ายของ กฟภ. ในช่วงปี 2565-2580 ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อหน่วยจำหน่ายของ กฟภ. เฉลี่ย 1,966 ล้านหน่วยต่อปี



- จากข้อมูลผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็ก (Small Power Producer: SPP) ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ศึกษาได้นำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นส่วนหนึ่งในการประมาณการทางการเงิน โดยใช้แนวโน้มของ SPP มาวิเคราะห์ร่วมกับอัตราผลกระทบ และได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยจำหน่ายของ กฟภ. ในช่วงปี 2565-2580 ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อหน่วยจำหน่ายของ กฟภ. เฉลี่ย 1,221 ล้านหน่วยต่อปี



สรุปประมาณกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษี และค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่าย
 ตัดจ่าย (Earning Before Interest : EBITDA) สำหรับ Worst case

รายการ (หน่วย: ล้านบาท)	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572
รายได้รวม	499,556.06	504,169.98	506,958.51	506,634.79	505,836.13	503,574.75	500,669.23	496,115.21
ค่าใช้จ่ายรวม	493,758.93	498,608.82	503,750.34	501,179.93	502,374.53	502,360.71	501,861.33	499,997.57
กำไรจากการดำเนินงาน	5,797.13	5,561.16	3,208.17	5,454.86	3,461.59	1,214.03	-1,192.09	-3,882.36
รายได้อื่น	12,999.93	14,498.69	16,398.69	14,398.69	14,398.69	14,398.69	14,398.69	14,398.69
ค่าใช้จ่ายอื่น	3,946.27	4,501.52	4,874.13	5,099.08	5,365.66	5,646.92	5,943.64	6,256.67
กำไรสุทธิ	14,850.79	15,558.33	14,732.73	14,754.47	12,494.62	9,965.81	7,262.96	4,259.65
EBITDA	32,676.38	32,553.71	31,306.01	33,104.46	32,493.68	31,697.72	30,815.78	29,725.90
รายการ (หน่วย: ล้านบาท)	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580
รายได้รวม	491,310.74	485,215.03	479,181.20	472,721.79	465,925.07	458,849.32	450,917.96	443,339.01
ค่าใช้จ่ายรวม	498,001.86	494,963.75	492,076.56	488,916.49	485,565.85	482,080.84	477,960.06	474,270.48
กำไรจากการดำเนินงาน	-6,691.12	-9,748.72	-12,895.36	-16,194.70	-19,640.78	-23,231.52	-27,042.10	-30,931.47
รายได้อื่น	14,398.69	14,398.69	14,398.69	14,398.69	14,398.69	14,398.69	14,398.69	14,398.69
ค่าใช้จ่ายอื่น	6,586.93	6,935.35	7,302.94	7,690.74	8,099.87	8,531.50	8,986.87	9,467.29
กำไรสุทธิ	1,120.64	-2,285.39	-5,799.61	-9,486.74	-13,341.95	-17,364.33	-21,630.28	-26,000.06
EBITDA	28,597.56	27,304.39	26,010.40	24,656.36	23,252.83	21,806.77	20,248.10	18,723.25

วิเคราะห์และจัดทำปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver)

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ปี 2565 – 2569 มีการบูรณาการและประยุกต์การวิเคราะห์ EVM เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ ปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) โดยแผนยุทธศาสตร์ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงาน ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานทั้ง Leading Indicator และ Lagging Indicator พร้อมกำหนดตัวอย่างของ Trigger Point ทางการเงิน และมีใช้การเงินที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อใช้สำหรับการติดตามผลการดำเนินงาน

การประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ Economic Value Added เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP)

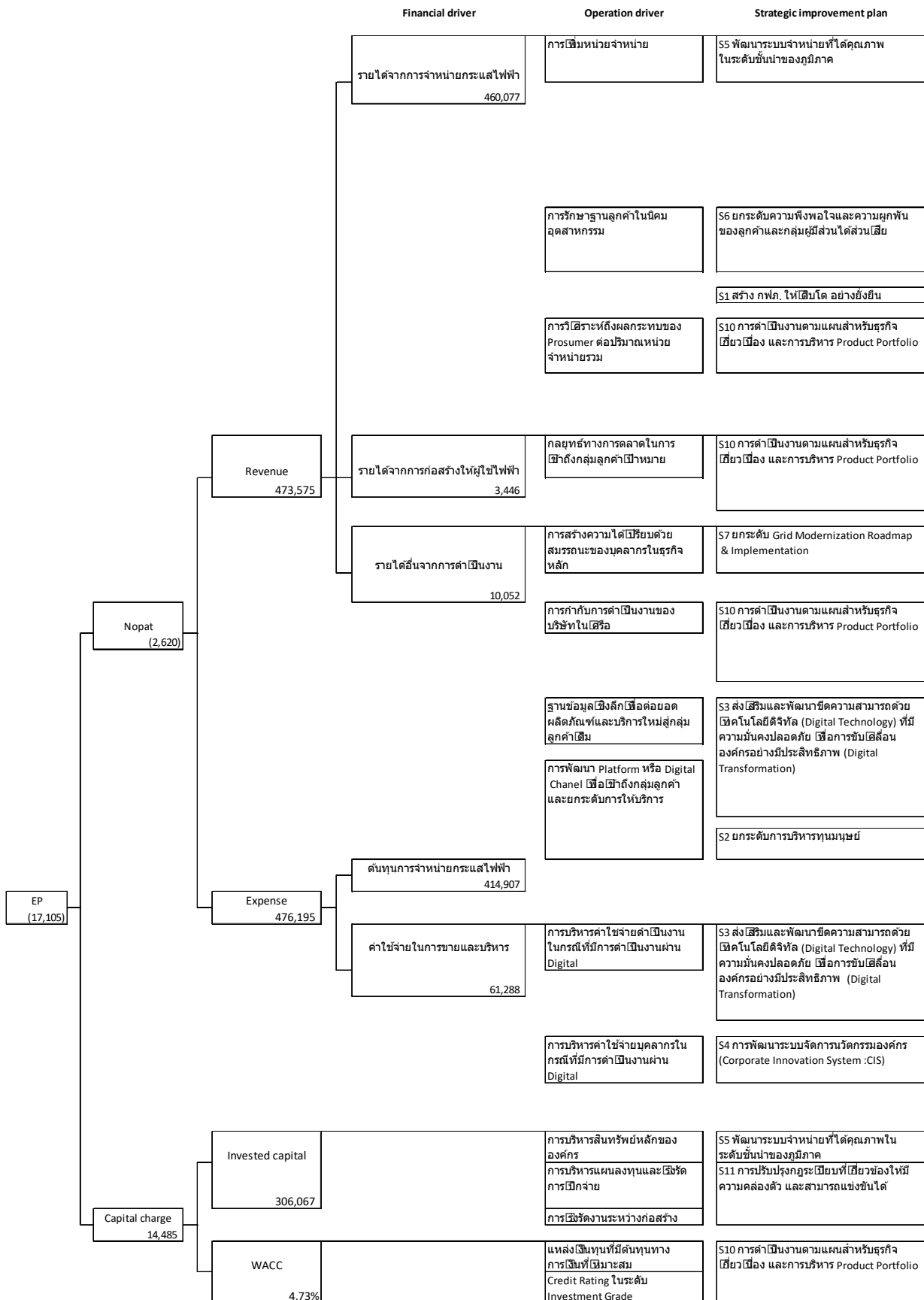
ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (EVM – Economic Value Management) หรือ ระบบ EVM คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ได้นำเอาปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมาพิจารณาอย่างครบถ้วน ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ขององค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถนำหลักการ การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจศาสตร์นี้ใช้ เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการลงทุนในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจะทำให้ทราบว่าการลงทุนนั้นๆ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรหรือไม่ ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดที่เรียกว่า “กำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์” เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของกำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลาว่ามีการปรับเปลี่ยนขึ้นในแต่ละช่วงเวลาที่ทำ การประเมินหรือไม่ อย่างไร และอาจใช้ข้อมูลที่ได้รับนี้ในการทบทวนการวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจขององค์กรต่อไป ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนในการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ Economic Value Added เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP)

1. วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเงินที่เชื่อมโยงกับ Economic Profit ขององค์กร
2. การระบุและสร้างความเชื่อมโยงของปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเงินและปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงาน
3. การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการแสดงแนวคิดของการกำหนดแผนงาน/โครงการเบื้องต้นที่จะเชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินและด้านการดำเนินงาน
4. เชื่อมโยงเป็นปัจจัยนำเข้าของการจัดทำแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ (AP) เพื่อส่งผลกระทบต่อความครบถ้วนของประเด็นในการพิจารณาสำหรับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเงินที่เชื่อมโยงกับ Economic Profit ขององค์กร

ค่า EP สูงจะต้องเกิดจาก NOPAT ที่มากกว่า Capital Charge ($IC \times WACC$) ซึ่งผู้บริหารควรแสดงความสามารถในการเพิ่มรายได้ที่เป็นการบริการหลักขององค์กรหรือลดค่าใช้จ่ายหรือการเพิ่มรายได้ให้มากกว่ารายจ่ายที่เพิ่มขึ้น เพื่อจะได้ค่า NOPAT ที่สูง ผู้บริหารจะต้องมีแนวทางหรือกลยุทธ์ในการเพิ่มค่า EP โดยเพิ่มประสิทธิภาพจากการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ รวมถึงการมุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงควรพัฒนาธุรกิจที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่แล้วและยังใช้ไม่เต็มประสิทธิภาพขององค์กร



ขั้นตอนที่ 2 การระบุและสร้างความเชื่อมโยงของปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเงินและปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงาน

องค์กรควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญในการผลักดันกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กร โดยสามารถวิเคราะห์ได้จากการสร้างแผนผัง ปัจจัย ผลักดันหลักๆ ทางการเงินและการดำเนินงาน แผนผังนี้เป็นการทบทวนผลงานระบบ EVM ขององค์กร โดยรวมอย่างละเอียดและรวมถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระบบ EVM

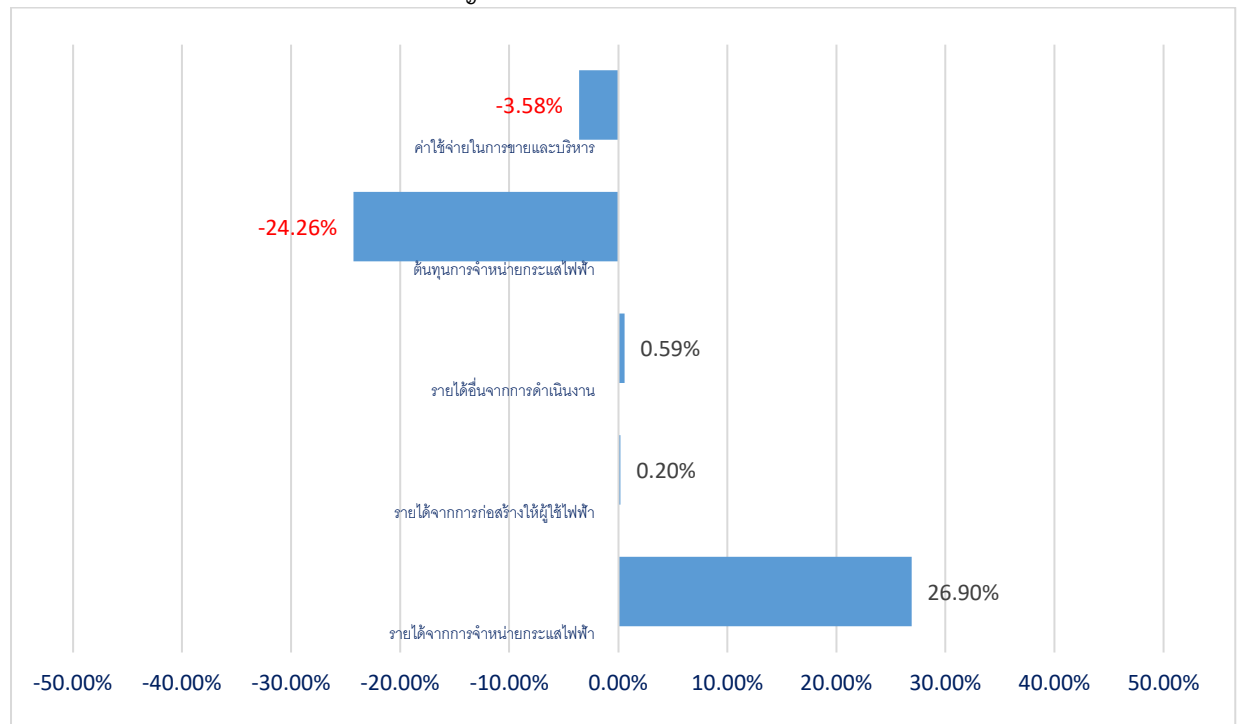
การพิจารณาการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบนี้ ทำได้โดยใช้กลุ่มตัวบ่งชี้ซึ่งมีความสอดคล้องกัน และจัดทำเป็นรูปแผนผังที่แสดงกรอบการเปรียบเทียบ ตัวบ่งชี้ที่ผลักดันทั้งปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน โดยวิเคราะห์จากค่า Economic Profit ที่ผ่านการวิเคราะห์รายละเอียดในงบการเงิน สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการค่า NOPAT Invested Capital และ WACC

เมื่อองค์กรได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินที่สำคัญแล้ว มักจะนำมาคัดกรองด้วยการทำ Sensitivity ในการบริหารจัดการ และผลกระทบต่อความไวในการเปลี่ยนแปลงกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ จากนั้นปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีนัยสำคัญทั้งผลกระทบต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ จะถูกนำมาวิเคราะห์ต่อเนื่องถึงปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงานที่เป็นสมมติฐานหรือปัจจัยในการผลักดันความสำเร็จของเป้าหมายในการดำเนินงาน

- การวิเคราะห์ Sensitivity คือ การกำหนดปัจจัยที่มีความไม่แน่นอนโดยพิจารณา การกำหนดปัจจัยดังกล่าว ต้องมากำหนดความมีนัยสำคัญของปัจจัย ซึ่งพิจารณาจากจำนวนหรือตัวเลขเชิงปริมาณที่มีนัยสำคัญ รวมถึงโอกาสในการจัดการของแต่ละปัจจัย ว่าปัจจัยดังกล่าวหากนำมาลงจุดภาค (Quadrant) เพื่อพิจารณามิติระหว่างการบริหารจัดการ และมีตีความมีนัยสำคัญ
- จากการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าว หากพิจารณามิติของความมีนัยสำคัญของตัวเลขแล้ว รายการที่มีนัยสำคัญ คือ รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า

รายการ	ค่าในงบการเงิน (ล้านบาท)	การเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 1	การเปลี่ยนแปลง EP (ร้อยละ)	EP เดิม (ล้านบาท)	EP ใหม่ (ล้านบาท)
รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า	460,077	464,678	26.90%	-17,104.90	-12,504
รายได้จากการก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟฟ้า	3,446	3,480	0.20%	-17,104.90	-17,070
รายได้อื่นจากการดำเนินงาน	10,052	10,152	0.59%	-17,104.90	-17,004
ต้นทุนการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า	414,907	419,056	-24.26%	-17,104.90	-21,254
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	61,288	61,901	-3.58%	-17,104.90	-17,718

นำมาสร้างเป็นกราฟแสดงความมีนัยสำคัญ และการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยได้ดังนี้



จากกราฟจะเห็นว่าปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินที่มีนัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงค่า EP คือ รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยรายการนี้หากมีการเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะส่งผลให้ค่า EP องค์กรจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 26.88 และรองลงมาคือต้นทุนการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า หากมีการเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะส่งผลให้ค่า EP องค์กรลดลงร้อยละ 24.24 อย่างไรก็ตามต้นทุนการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า เป็นปัจจัยที่อยู่นอกการควบคุมของกฟผ.

เมื่อองค์กรได้ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินและด้านการดำเนินงานแล้ว จะต้องมีการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการแสดงแนวคิดของการกำหนดแผนงาน/โครงการเบื้องต้นที่จะเชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินและด้านการดำเนินงาน และนำไปเชื่อมโยงเป็นปัจจัยนำเข้าของการจัดทำแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ (AP) เพื่อส่งผลต่อความครบถ้วนของประเด็นในการพิจารณาสำหรับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ ที่จะบ่งบอกถึงทิศทาง วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรที่จะมุ่งไปในอนาคตที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนในองค์กรทราบได้ว่าตนเองจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กรได้อย่างไร

นอกจากนี้ องค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นรูปแบบ มีการกำหนดช่วงเวลาในการจัดทำแผนในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจนและเป็นกระบวนการที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจและมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนดังกล่าว แนวคิดเรื่องการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-based Management) ควรเป็นวัตถุประสงค์หลักในการจัดทำแผน และผู้บริหารองค์กรควรใช้ระบบ EVM ในการประเมินกลยุทธ์ต่างๆ ที่องค์กรคิดว่าเป็นกลยุทธ์ที่ดี แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ Operational Driver Tree ที่มีความสอดคล้องกับ Financial Driver Tree ที่มีนัยสำคัญ

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินในเรื่องรายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า มีความสอดคล้องกับปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงานคือ หน่วยจำหน่าย ดังนั้นปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว ต้องมุ่งถึงการเพิ่มหน่วยจำหน่ายและพัฒนายกระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า ได้แก่ OM1.1 แผนงานพัฒนาระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า

(Strong Grid) OM1.2 แผนพัฒนากระบวนการจัดหาพัสดุที่มีคุณภาพ ทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งาน OM1.4 แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical/Non-Technical) OM1.5 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม OM2.1 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับระบบจำหน่ายแรงต่ำ OM2.2 แผนงานติดตั้งระบบ SCADA สำหรับระบบจำหน่ายแรงต่ำ (โครงการนำร่อง) ในพื้นที่เมืองพัทยา OM2.3 แผนงานยกระดับคุณภาพระบบไฟฟ้าแรงต่ำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า เพื่อให้สามารถรักษาลูกค้า ขยายฐานลูกค้าที่สำคัญ และเพิ่มความพึงพอใจต่อลูกค้า และสามารถเพิ่มหน่วยจำหน่ายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง

ในด้านของการรักษาลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรม ก็เป็นปัจจัยขับเคลื่อนหนึ่งด้านการดำเนินงาน และเพื่อให้ได้หน่วยจำหน่ายไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น จึงได้จัดทำแผนเพื่อสนับสนุนเป้าหมายดังกล่าว ได้แก่ SCM3.1 แผนงานสร้างความสัมพันธ์เพื่อรักษาลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) และนำระบบ Digital CRM มาใช้สนับสนุนในการให้บริการลูกค้า SCM3.2 แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความต้องการความคาดหวังของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ OC1.1 แผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล เพื่อสนับสนุนเป้าหมายการดำเนินงานดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ลูกค้าในบางกลุ่มอาจกลายเป็นผู้ผลิตไฟฟ้าใช้เอง ส่งผลให้หน่วยจำหน่ายในกลุ่มดังกล่าวมีแนวโน้มลดลง ดังนั้น การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจสำหรับธุรกิจใหม่ขององค์กร จึงเป็นการชดเชยหน่วยจำหน่ายที่อาจสูญเสียไปในอนาคต ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ คือ ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง NM4.1 แผนงานพัฒนาการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจ ทั้งนี้ การดำเนินงานเพื่อแสวงหาโอกาสของธุรกิจเกี่ยวเนื่องจำเป็นต้องมีการปรับปรุงกฎระเบียบในการดำเนินงานเพื่อสร้างความคล่องตัวในการดำเนินงาน รวมถึงสามารถแข่งขันได้กับภาคเอกชน

หากพิจารณาด้านรายได้จากการก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟฟ้า มีปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงานคือ กลยุทธ์ทางการตลาดในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จึงได้จัดทำแผนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานดังกล่าว คือ NM4.1 แผนงานพัฒนาการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายของลูกค้า และพัฒนาบริการที่ตอบสนองความต้องการแก่กลุ่มลูกค้าดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หากพิจารณาด้านรายได้อื่นจากการดำเนินงาน พบว่าปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานประกอบด้วย การสร้างความได้เปรียบด้วยสมรรถนะของบุคลากรในธุรกิจหลัก การกำกับกิจการดำเนินงานของบริษัทในเครือ ฐานข้อมูลเชิงลึกเพื่อต่อยอดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่สู่กลุ่มลูกค้าเดิม และการพัฒนา Platform หรือ Digital Chanel เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้า และยกระดับการให้บริการ องค์กรจึงได้จัดทำแผนงานเพื่อสนับสนุนเป้าหมายดังกล่าว ได้แก่ GM1.6 แผนงานเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับยานยนต์ไฟฟ้า (ระบบจำหน่าย / Battery Storage / Smart Meter) NM2.1 แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation) DT1.3 แผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic) และ DT1.4 แผนงานพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านรูปแบบทางธุรกิจไปสู่ Digital Utility และการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง นอกจากนี้จำเป็นต้องมีแผนงานพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานดังกล่าว คือ HCM1.4 แผนงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลที่รองรับการเปลี่ยนผ่านรูปแบบทางธุรกิจไปสู่ Digital Utility และการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ทั้งนี้แผนงานเหล่านี้จะทำให้องค์กรมีการสร้างความพร้อม และสร้างความได้เปรียบด้วยสมรรถนะของบุคลากรในธุรกิจหลัก รวมถึงการวางแผนงานร่วมกันกับบริษัทในเครือ เพื่อกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน และองค์กรสามารถสร้าง

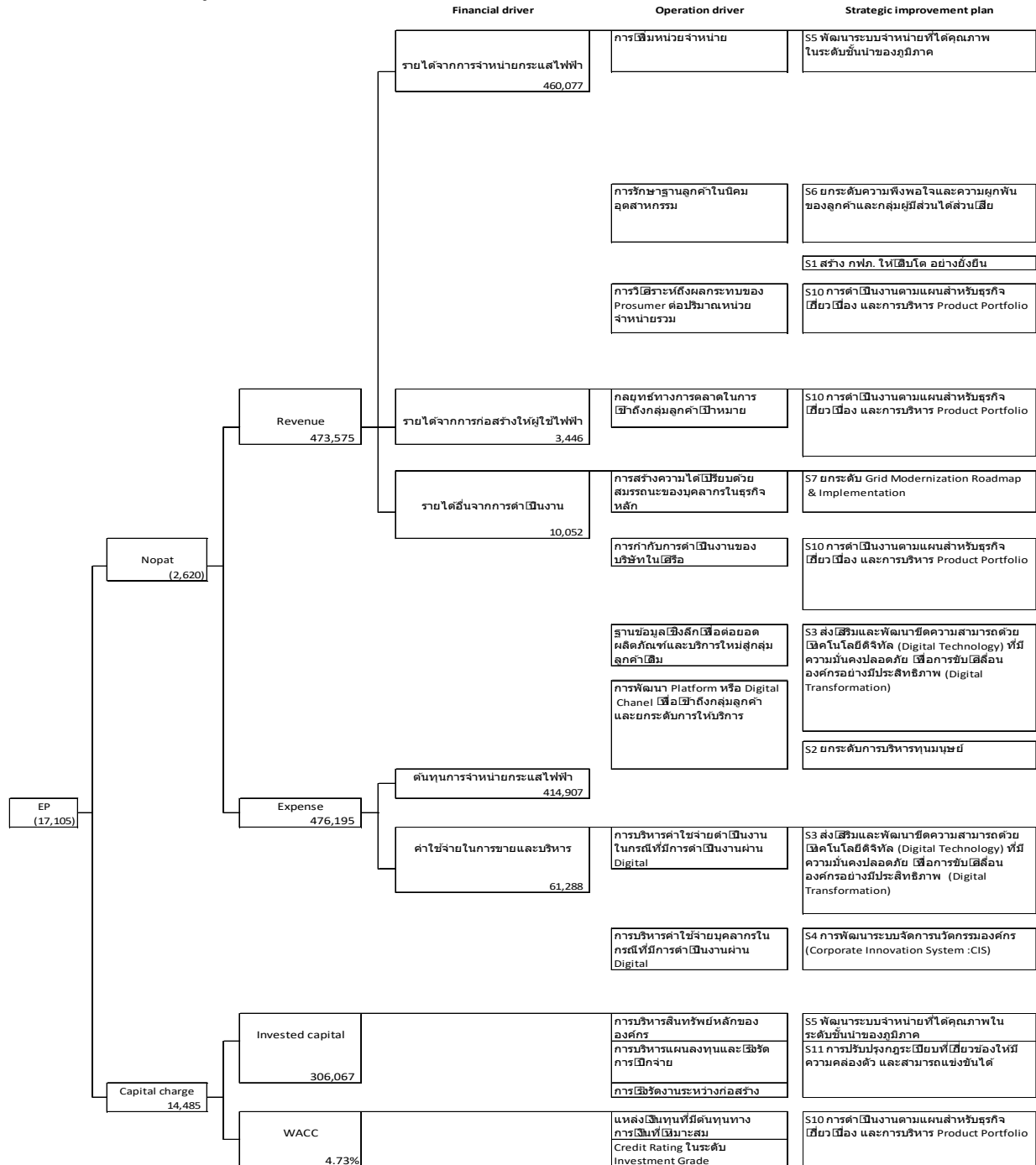
ฐานข้อมูลเชิงลึกเพื่อต่อยอดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่สู่กลุ่มลูกค้าเดิม และสามารถพัฒนา Platform หรือ Digital Channel เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้า และยกระดับการให้บริการ ทั้งหมดนี้จะช่วยสนับสนุนเป้าหมายการเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ด้านปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินที่มีนัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงค่า EP คือ รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าที่มีความอ่อนไหวสูงสุดต่อการเปลี่ยนแปลงของค่า EP

แนวคิดในการกำหนด Financial Driver Tree และ Operational Driver Tree

1. รัฐวิสาหกิจต้องมีการจัดทำ Driver Tree ทั้ง Financial Driver Tree และ Operational Driver Tree เพื่อประกอบการวิเคราะห์ค่า EP
2. ต้องแสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ Driver Tree ทั้ง Financial Driver Tree และ Operational Driver Tree ว่า Driver ใดที่มีนัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงค่า EP ทั้งในระดับองค์กรและระดับศูนย์
3. ปัจจัยขับเคลื่อน คือ ปัจจัยหลักที่เป็นสมมติฐานสำคัญในการขับเคลื่อนไปยังเป้าหมายที่วางไว้ โดยควรประกอบทั้งปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Driver) และปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านการดำเนินงาน (Operational Driver)
4. การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อน มีที่มาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบแต่ละเป้าหมายขององค์กร เช่น องค์ประกอบของ NOPAT คือ รายได้ และองค์ประกอบของรายได้ คือ รายได้ในแต่ละประเภท เป็นต้น
5. การวิเคราะห์ Driver ในระดับที่ 1-2 (Layer 1-2)
 - Common Size ของงบกำไรขาดทุนและงบดุล
 - Significant Item (ดูการกระจายตัวและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเลือกรายการบางรายการ (Driver) ที่มีนัยสำคัญ – ตามดุลยพินิจของรัฐวิสาหกิจ)
 - Common Size = Layer 1-2
6. การวิเคราะห์ Driver ในระดับที่ 3 (Layer 3)
 - Analysis
 - Financial Note Statement
 - Financial Management Policy
7. เมื่อวิเคราะห์ Driver ที่มีนัยสำคัญแล้ว นำผลการวิเคราะห์ดังกล่าว มาเป็นจุดเริ่มต้นในการจัดทำ SIP โดย SIP ต้องสามารถตอบได้ว่าถูกจัดทำขึ้นเพื่อ Support Driver ใด และแต่ละ SIP หากทำตามแผนสำเร็จ องค์กรคาดหวังว่า EP ระดับศูนย์หรือระดับองค์กรจะเพิ่มขึ้นเป็นเท่าใด (ต้องบอกค่าตัวเลขได้)

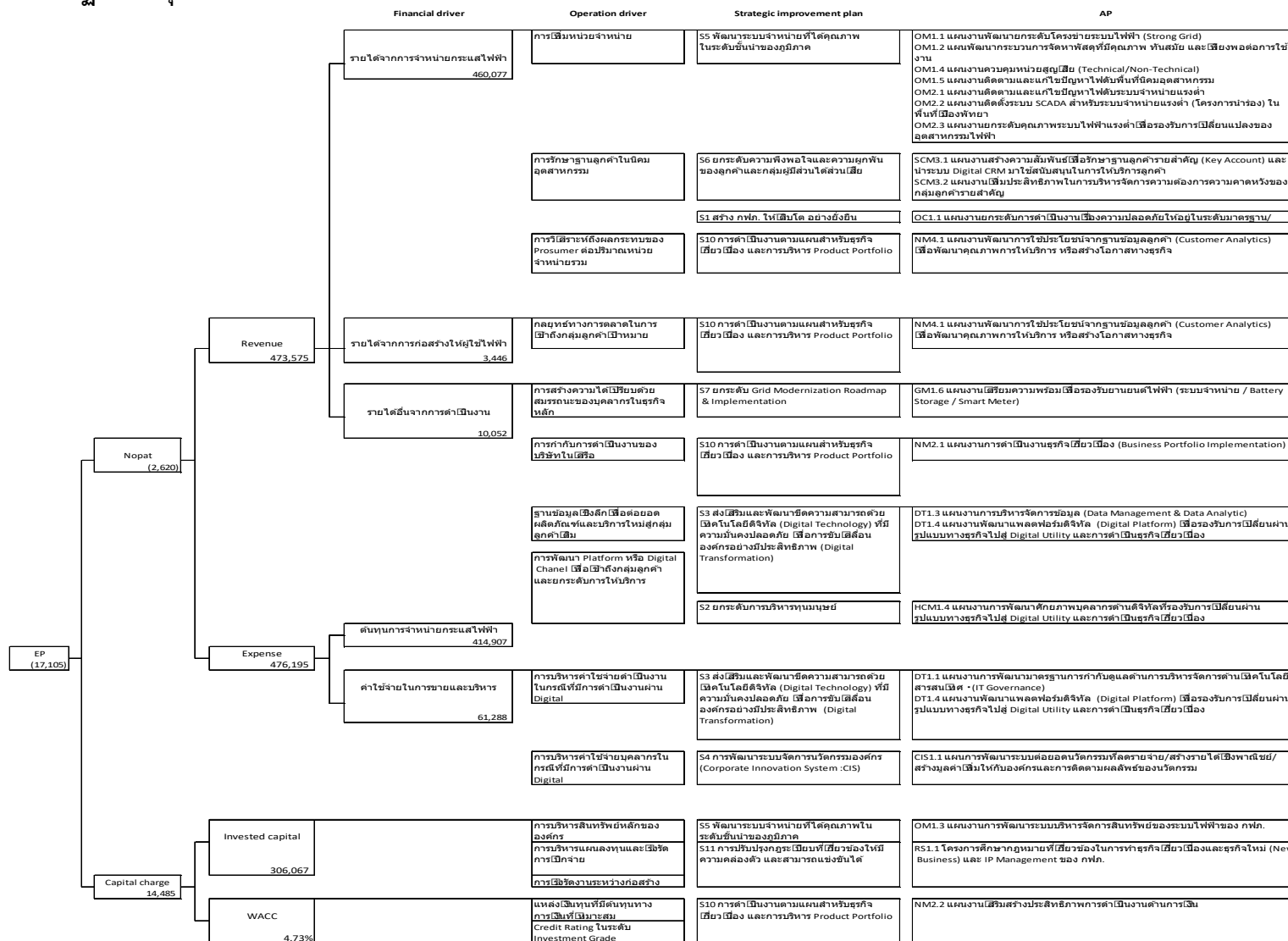
ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการแสดงแนวคิดของการกำหนดแผนงาน/โครงการเบื้องต้นที่จะเชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินและการดำเนินงาน

เมื่อวิเคราะห์ Driver ที่มียุทธศาสตร์แล้ว นำผลการวิเคราะห์ดังกล่าว มาเป็นจุดเริ่มต้นในการจัดทำ SIP โดย SIP ต้องสามารถตอบได้ว่าถูกจัดทำขึ้นเพื่อ Support Driver ไດ



จากปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ นำมาวิเคราะห์ถึงแนวคิดเบื้องต้นในการกำหนดแผนงานเพื่อแสดงความสามารถและสามารถผลักดันความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าวได้ ดังนั้น ในแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนที่ได้วิเคราะห์ไว้ในเบื้องต้น จึงถูกกำหนดเป็นแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพดังรูป ซึ่งแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพจะถูกกำหนดเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการทบทวนหรือกำหนดแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 เชื่อมโยงเป็นปัจจัยนำเข้าของการจัดทำแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ (AP) เพื่อส่งผลต่อความครบถ้วนของประเด็นในการพิจารณาสำหรับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์



จากการวิเคราะห์แนวคิดเบื้องต้นในการกำหนดแผนงานเพื่อแสดงความสอดคล้อง และสามารถผลักดันความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว จะถูกกำหนดเป็นแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กร โดยมีการกำหนดเป้าหมายในระดับแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบรรลุความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร

Strategic Improvement Plan	AP	ตัวชี้วัดระดับ AP
S1 สร้าง กฟภ. ให้เติบโต อย่าง ยั่งยืน	● OC1.1 แผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล	■ ความสำเร็จของแผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล ■ ค่าดัชนีการประสิทธิผล
S2 ยกระดับการบริหารทุนมนุษย์	● HCM1.4 แผนงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลที่รองรับการเปลี่ยนผ่านรูปแบบทางธุรกิจไปสู่ Digital Utility และการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	■ ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรด้าน Digital
S3 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ที่มีความมั่นคงปลอดภัย เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)	● DT1.1 แผนงานพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) ● DT1.3 แผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic) ● DT1.4 แผนงานพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านรูปแบบทางธุรกิจไปสู่ Digital Utility และการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	■ ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500) ■ ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) ■ ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic)

Strategic Improvement Plan	AP	ตัวชี้วัดระดับ AP
S4 พัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System :CIS)	● CIS1.1 แผนการพัฒนาระบบต่อยอดนวัตกรรมที่ลดรายจ่าย/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและการติดตามผลลัพธ์ของนวัตกรรม	■ จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์หรือกระบวนการ ที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย และมูลค่ารวมจากรายได้และการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ
S5 พัฒนาระบบจำหน่ายที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค	● OM1.1 แผนงานพัฒนาระบบโครงข่ายระบบไฟฟ้า (Strong Grid) ● OM1.2 แผนพัฒนาระบบการจัดการพัสดุที่มีคุณภาพ ทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งาน ● OM1.3 แผนงานการพัฒนาการบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้าของ กฟภ. ● OM1.4 แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical/Non-Technical) ● OM1.5 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม ● OM2.1 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับระบบจำหน่ายแรงต่ำ ● OM2.2 แผนงานติดตั้งระบบ SCADA สำหรับระบบจำหน่ายแรงต่ำ (โครงการนำร่อง) ในพื้นที่เมืองพัทยา ● OM2.3 แผนงานยกระดับคุณภาพระบบไฟฟ้าแรงต่ำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	■ ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ■ ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) ■ ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงรักษาเชิงแก้ไข (Corrective Maintenance) ของหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง บนส่วนประกอบหลักตาม FMECA ได้แก่ OLTC, Winding, HV Bushing ที่ลดลง ■ ร้อยละความสำเร็จของการมีฐานข้อมูลในการวางแผนการจัดการสินทรัพย์ในระยะยาว ■ ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss) ■ ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง SAIFI นิคมอุตสาหกรรม ■ ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง SAIDI นิคมอุตสาหกรรม ■ ความพึงพอใจโดยรวมต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ของลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรม ■ ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนี (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ ■ แรงดันไฟฟ้าในระดับที่กำหนด

Strategic Improvement Plan	AP	ตัวชี้วัดระดับ AP
S6 ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	● SCM3.1 แผนงานสร้างความสัมพันธ์เพื่อรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) และนำระบบ Digital CRM มาใช้สนับสนุนในการให้บริการลูกค้า ● SCM3.2 แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความต้องการความคาดหวังของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ	■ ร้อยละของลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) ต่อลูกค้า High Value
S7 ยกระดับ Grid Modernization Roadmap & Implementation	● GM1.6 แผนงานเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับยานยนต์ไฟฟ้า (ระบบจำหน่าย / Battery Storage / Smart Meter)	■ ความสำเร็จในการติดตั้ง Smart Meter และการขยายผลเพื่อรองรับการขยายตัวยานยนต์ไฟฟ้า
S10 การดำเนินงานตามแผนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการบริหาร Product Portfolio	● NM2.1 แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation) ● NM2.2 แผนงานเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการเงิน ● NM4.1 แผนงานพัฒนาการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการหรือสร้างโอกาสทางธุรกิจ	■ รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ■ การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ■ Dividend Payout จาก ENCOM ■ ความสำเร็จของจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ■ มูลค่าโครงการทั้งหมด
S11 การปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้มีความคล่องตัว และสามารถแข่งขันได้	● RS1.1 โครงการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ (New Business) และ IP Management ของ กฟภ.	■ ความสำเร็จของการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ IP Management ของ กฟภ.

1.10 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. 2565 - 2569

ภาพที่ 1- 4: วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. 2565-2569



1.10.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569 ได้ระบุเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

1. ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากล เพื่อสร้างความยั่งยืน
2. ระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. เสริมสร้างศักยภาพด้าน Digital Utility และมุ่งสู่การเป็นผู้นำระบบไฟฟ้าในอนาคตระดับภูมิภาค
4. ยกระดับผลประกอบการและทิศทางของ PEA Portfolio

1.10.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569 ได้มีการระบุ/กำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ประเด็น โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการทั้งสิ้น 11 ยุทธศาสตร์ สรุปดังนี้

ภาพที่ 1 - 3: ยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569



โดยมีรายละเอียดแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569 ดังนี้

SO1

ยกระดับการบริหารจัดการ
ระดับสากล เพื่อสร้างความ
ยั่งยืน

STRATEGIC OBJECTIVE #1

เป้าประสงค์

1. สร้างองค์กรสู่ความยั่งยืน และยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล
2. ยกระดับทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน
3. การใช้ดิจิทัลและนวัตกรรมสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน
4. การสร้างมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติหรือการรับรองการรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ
- Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill Up-skill/Re-skill
- ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500)
- จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ หรือกระบวนการ ที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย และมูลค่ารวมจากรายได้ และการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติหรือการรับรองการรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ 3 รางวัล/การรับรอง
- Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill Up-skill/Re-skill ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
- พัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้ตามมาตรฐาน และได้รับการรับรอง ISO38500
- 5 ชิ้นงานนวัตกรรมหรือกระบวนการที่นำนวัตกรรมไปปรับปรุงกระบวนการ และมูลค่ารวมจากรายได้และการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ 6 ล้านบาท หรือมากกว่าปีที่ผ่านมา

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากล เพื่อสร้างความยั่งยืน

โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่ดีและมีการเติบโตอย่างยั่งยืนตามแนวทางมาตรฐานสากล ทั้ง ISO ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และมาตรฐานของ UN SDGs (United Nations Sustainable Development Goals)

เป้าหมายการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนของ กฟภ. คือการมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายใน 3 มิติ ได้แก่ มิติเศรษฐกิจ (Economic) มิติสังคม (Social) และมิติสิ่งแวดล้อม (Environment) นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญในการดำเนินการที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยนำแนวทางที่ดีที่เป็นมาตรฐานสากลมาเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน ทั้งมาตรฐาน ISO 26000 UN SDGs และ DJSI รวมถึงเกณฑ์การกำกับดูแลของสำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง โดยการดำเนินโครงการที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสอดคล้องตามความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนที่สำคัญอย่างครอบคลุมและยั่งยืน และสามารถดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมเห็นผลลัพธ์ และได้รับการรับรองหรือการรับรองมาตรฐานการรายงานความยั่งยืนได้ตามมาตรฐานสากล

นอกจากนี้มุ่งเน้นการยกระดับการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็น Enabler ในการขับเคลื่อนและผลักดันองค์กร ซึ่งได้แก่ การบริหารทุนมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และบริหารนวัตกรรม ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

การบริหารทุนมนุษย์จะมุ่งเน้นในการส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ให้มีโครงสร้าง อัตรากำลัง และกระบวนการในการสรรหาบุคลากรที่พร้อมต่อการดำเนินงานเพื่อมั่นใจต่อการทำงานให้กับองค์กร และสร้างความเติบโตและความก้าวหน้าในสายอาชีพ และส่งเสริมบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง (Talent และ Successor) ให้สามารถรองรับบุคลากรที่จะมีการเกษียณอายุได้อย่างทันกาล และการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (Human Resource Development: HRD) ให้มีความพร้อมและมีศักยภาพที่เพียงพอ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างกิจการไฟฟ้า และการเติบโตของธุรกิจใหม่และธุรกิจเกี่ยวเนื่องในอนาคต รวมถึงทันเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล มีความยืดหยุ่น และสามารถทำงานแบบบูรณาการกัน

เทคโนโลยีดิจิทัล จะมุ่งเน้นในการสนับสนุนให้องค์กรรองรับและต่อยอดการเป็นองค์กร Digital Utility โดยให้ความสำคัญใน 3 มิติ ได้แก่ Digital Service เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า Digital Operational Excellence เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และ Productivity ให้สูงขึ้น และ Digital Business เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการในปัจจุบัน และนำไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงธุรกิจใหม่ในอนาคต และคำนึงถึงการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) และยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO 38500) การกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) และมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)

มุ่งเน้นในการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) และการให้ความสำคัญกับการนำนวัตกรรมเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ (Driver) ในการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นในการนำงานวิจัย นวัตกรรม รวมทั้งองค์ความรู้ มาใช้ต่อยอดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการดำเนินงาน รวมถึงการเปลี่ยน Business Model ขององค์กร ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และโครงสร้างกิจการไฟฟ้าเสรีในอนาคต รวมถึงมุ่งเน้นการส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ เพื่อการคัดกรองงานวิจัยเทคโนโลยีที่มีศักยภาพของ กฟภ. ในการปรับปรุง/ยกระดับกระบวนการทำงานของแต่ละสายงาน และการนำนวัตกรรมออกสู่การจัดการเชิงพาณิชย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรในระยะยาวได้ (Commercialized)



ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้าง กฟภ. ให้เติบโต อย่างยั่งยืน



กลยุทธ์ที่ 1 วิเคราะห์ GAP และแนวทางการผลักดันองค์กรสู่ความยั่งยืน (OC 1)

การส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นในการวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืนภายในองค์กร รวมทั้งการสื่อสารและการนำปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าวมากำหนดเป็นแผนงานสู่ความยั่งยืนภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การบรรลุเป้าหมายใน 3 มิติ ได้แก่ มิติเศรษฐกิจ (Economic) คือ ตอบสนองนโยบายภาครัฐ มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ด้านพลังงานเพื่อรองรับการเติบโตของประเทศ ในขณะที่องค์กรคงไว้ซึ่งความสามารถในการสร้างกำไร (Economic Wealth) มิติสังคม (Social) สร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทำให้ผู้คนที่เกี่ยวข้องมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุข (Social Well-Being) มิติสิ่งแวดล้อม (Environment) ใส่ใจและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม (Environmental Wellness) และการมุ่งเน้นการพัฒนา กฟภ. เข้าสู่องค์กรที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยนำแนวทางที่ดีที่เป็นมาตรฐานสากล มาเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน ทั้งมาตรฐาน ISO 26000 UN SDGs และ DJSI รวมถึงเกณฑ์การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ในการส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม โดยการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) เช่น บุคลากร ลูกค้า คู่ค้า และชุมชนสำคัญ เป็นต้น เพื่อจะได้ทราบความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม มีการจ้างงานที่คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและสังคม (Social Hiring) และสร้างมาตรฐานความปลอดภัยและระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงานภายในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การดูแลความถูกต้องสมบูรณ์ของห่วงโซ่อุปทาน (Monitor Supply Chain) การดำเนินงานที่ใส่ใจและให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการพัฒนาและส่งเสริมโครงการที่ยกระดับคุณภาพชีวิตของสังคม ชุมชน การสร้างสมดุลของสิ่งแวดล้อม และการเข้าถึงองค์กร สินค้าและบริการ (Accessibility) โดยการยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยการใช้ไฟฟ้าของประชาชน และส่งเสริมเผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์ที่เกี่ยวกับการใช้ไฟฟ้าสู่สาธารณะ รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อสนองความต้องการใช้ข้อมูลของผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับกิจการ

ภาพที่ 1 - 4: กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำรายงานความยั่งยืน ตามมาตรฐาน GRI (Global Reporting Initiative)





กลยุทธ์ที่ 2 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (OC 2)

สถานการณ์ปัจจุบันประเทศไทยประสบปัญหาด้านประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และมีแนวโน้มที่จะใช้ทรัพยากรที่เกินขีดความสามารถเพื่อการรองรับภาคการผลิตและบริการของประเทศ การแยกการเติบโต (decoupling) ของเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมนั้น เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญอย่างเร่งด่วน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) และ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goal, SDG)

ดังนั้น กลยุทธ์ดังกล่าวจะมุ่งเน้นในการตอบสนองการดำเนินงานตามนโยบายของภาครัฐ ในฐานะที่ กฟภ. เป็นผู้ให้บริการไฟฟ้า ซึ่งมีบทบาทในการเป็นกลไกที่สำคัญ (mechanism) ในการผลักดันและส่งเสริมให้มีการประหยัดพลังงานในทุกภาคส่วน (Driving Position) รวมถึงการสนับสนุนให้มีการประหยัดพลังงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีการใช้ปริมาณไฟฟ้าสูง ตามการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจ และการลงทุนของอุตสาหกรรมที่เพิ่มสูงขึ้น กลยุทธ์ดังกล่าวมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ในการพัฒนา/ ร่วมมือกันในการศึกษาเทคโนโลยีการประหยัดพลังงาน และให้คำแนะนำในการประหยัดพลังงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนา และตระหนักถึงการอนุรักษ์พลังงานอย่างยั่งยืน และยกระดับการพัฒนาด้านการอนุรักษ์พลังงานในประเทศไทย รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ กฟภ. ด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับการบริหารทุนมนุษย์



กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบงานด้าน HCM (HCM 1)

โดยกลยุทธ์มุ่งเน้นในการบริหารทุนมนุษย์ในลักษณะเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Strategic HRM) ซึ่งจะพัฒนาระบบการบริหารคนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบการจัดการและบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางในอนาคตทั้งการแข่งขัน กระบวนการที่มีการนำ Digital เข้ามาใช้งาน และการเปลี่ยนแปลงของโครงการกิจการไฟฟ้าที่จะเข้าสู่กิจการไฟฟ้าเสรี เพื่อที่จะวิเคราะห์โครงสร้างและบริหารอัตรากำลังที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงาน และเตรียมความพร้อมระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะสนับสนุนต่อการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

นอกจากนี้ กลยุทธ์ดังกล่าว ให้ความสำคัญในการรองรับกับทิศทาง/ตำแหน่งขององค์กร ในการเป็น Digital Utility โดยปัจจัยความสำเร็จหนึ่งในการที่องค์กรจะก้าวสู่การเป็น Digital Utility ได้ คือ การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมที่เอื้อต่อการดำเนินงาน การมีอัตรากำลังที่เหมาะสมรวมถึงการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และพนักงานมี Empowerment ในการทำงานในระดับที่เหมาะสม และบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์กร การมุ่งเน้นในการสร้างนวัตกรรม และ

ความสามารถของพนักงานองค์กรในการปรับเปลี่ยนต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และ Disruptive Technology เป็นต้น



กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา ในการเสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร (HCM 2)

การเพิ่มขีดความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรในการรองรับการดำเนินงานของธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวข้องในอนาคต โดยมีแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) โดยจะมีการแสวงหาบุคลากร (Sourcing) ที่มีศักยภาพ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานในอนาคต เช่น การดำเนินในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง การเตรียมความพร้อมในการรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี การพัฒนานวัตกรรมเพื่อพัฒนาธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องขององค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการสินทรัพย์ เป็นต้น รวมถึงให้ความสำคัญกับการคัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) เพื่อให้เกิด Talent Pool ที่มีคุณภาพภายในองค์กร นอกจากนี้ จะมุ่งเน้นในการพัฒนาศักยภาพ (Development) บุคลากรกลุ่มดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้พนักงาน talent มีศักยภาพที่สูงขึ้น และมีทักษะสอดคล้องกับทิศทางตลาดหวัง โดยกลุ่มพนักงานดังกล่าวจะเป็นตัวจักรสำคัญ ในการสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในทุกมิติ รวมทั้งการพัฒนากลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่เพื่อรองรับทิศทางธุรกิจและทดแทนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ รวมถึงเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เป็น Successor ในการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร และตามความต้องการทางธุรกิจในอนาคตต่อไป

การวางแผนและพัฒนาบุคลากร รวมถึงการกำหนด Digital Competency และยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data Analytic) และพัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมายตาม Competency ที่กำหนด นอกจากนี้ยังรวมถึงการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรของ กฟภ. จำเป็นต้องมีองค์ความรู้ และมีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

รวมถึงยังให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ตลอดทั้งกระบวนการ ตั้งแต่ การระบุงค์ความรู้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร การจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น ทั้งที่เป็น Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge รวมถึงการเผยแพร่ การแบ่งปันองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน/ฝ่ายงาน/กลุ่มงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการพัฒนาและการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ยังเป็นกลไกที่สำคัญที่จะสร้างศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ของผู้เชี่ยวชาญทั้งจากบุคลากรภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และสามารถส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ที่มีความมั่นคงปลอดภัย เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)



กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน (DT1)

โดยกลยุทธ์จะมุ่งเน้นในการพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ในการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย Digital Utility และสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยนวัตกรรมซึ่งเป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ในปี 2568 ซึ่งมีการปรับปรุงใน 3 ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

1. Digital Service การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า ส่งเสริมการใช้บริการ กฟภ. ผ่าน Digital Channel โดยการพัฒนาฐานข้อมูล และระบบการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า
2. Digital Process การพัฒนาเทคโนโลยีของระบบไฟฟ้าให้ทันสมัย ด้วย Smart Grid และให้ความสำคัญกับการสื่อสารและเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลและเทคโนโลยี (Interoperability) รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ทั้งกระบวนการการขอใช้ไฟ, ชำระค่าไฟ, ชำระค่าต่อกลับมิเตอร์ กรณีถูกงดจ่ายไฟ, ขอย้ายเขต, ดาวน์โหดไบแรงหนี้ค่าไฟฟ้า, ดาวน์โหดไบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์, ขอยกเลิกการใช้ไฟฟ้า, ขอเพิ่มขนาดมิเตอร์, ขอลดขนาดมิเตอร์, ขอตัดฝากมิเตอร์, ขอต่อกลับมิเตอร์, ขอคืนเงินประกันกรณียกเลิกการใช้ไฟฟ้า, ขอแก้ไขประวัติ, ขอโอนเปลี่ยนเจ้าของ, ขอสับเปลี่ยนมิเตอร์ชำรุด รวมทั้งการช่วยให้เกิดต้นทุนการให้บริการลูกค้าที่ลดลง 35%
3. Digital Business การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการในปัจจุบัน และนำไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงอาจนำไปสู่รูปแบบของธุรกิจใหม่ในอนาคต (New platform and business models)

โดยกลยุทธ์ดังกล่าว มุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กรเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Data Driven Execution) ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงานและข้อมูล โดยมีการบริหารจัดการข้อมูลจำนวนมาก ทั้งข้อมูลที่ถูกจัดเก็บในฐานข้อมูล และข้อมูลที่ยังไม่มีระบบจัดการ (Unstructured Data) และมีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อนำไปใช้ต่อยอดให้เกิดผล (Big Data & Analytics) รวมถึงการบูรณาการข้อมูลขององค์กรทั้งหมดที่กระจายอยู่ในหลายหน่วยงานให้เป็นระบบ และสอดคล้องเป็นภาพเดียวกันเพื่อต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการยกระดับคุณภาพงานบริการและการบริหารของ กฟภ. และเพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รวมถึงการพัฒนากระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างอัตโนมัติ และขยายผลถึงการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน โดยจะให้ความสำคัญในการเชื่อมโยงข้อมูลผ่านระบบกลาง (Shared platform) เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ในวงกว้าง ควบคู่กับมาตรการในการควบคุมความปลอดภัยและสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลที่เหมาะสม

นอกจากนี้ จะมีการพัฒนาระบบการให้บริการให้ตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าภายในองค์กร/พนักงาน และลูกค้า/ผู้ใช้ไฟฟ้า ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว แม่นยำและเป็นไปในเชิงรุก ทั้งในด้านการบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Customer Data and Analytics) การปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กรเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Data Driven Execution) และการพัฒนาการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service)

กลยุทธ์ดังกล่าว ยังให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digitizing Operational Processes) ซึ่งจะมุ่งเน้นที่ การเพิ่มประสิทธิภาพในทุกกระบวนการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และ การบูรณาการเทคโนโลยี IT & OT (IT & OT Integration) โดยบทบาทของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จะมีบทบาทในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น ในการชี้แนะเทคโนโลยีที่ทันสมัย และ การมองภาพรวมของระบบงาน และกระบวนการขององค์กรให้มีความบูรณาการกัน รวมถึงการสนับสนุนการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น จะพบว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการทำงานมากขึ้น เพื่อสนับสนุนการทำงานให้มีความคล่องตัว การเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร เช่น การบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กรที่ดีขึ้น การมีระบบที่สนับสนุนการดำเนินงานในด้าน Operation แบบ Real time การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้าผ่าน Digital Service เป็นต้น

นอกจากนี้ จะมีการส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีมาตรฐาน มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และทั่วถึง และเป็นไปตามมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี และบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สารสนเทศ (IT Governance) ISO 38500 และมาตรฐานการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)





กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล (DT2)

โดยกลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงปลอดภัย และความเชื่อมั่นในการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital Utility โดยจะครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (Standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและข้อมูลส่วนบุคคล (privacy) การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cyber Security) ซึ่งจะมุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการสื่อสาร และการทำธุรกรรมต่างๆทางออนไลน์ เช่น จัดให้มีระบบการชำระค่าบริการที่ตรงตามความต้องการ มีประสิทธิภาพ และมั่นคงปลอดภัย เป็นต้น การกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติสำหรับพนักงานผู้ให้บริการทั่วประเทศในการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ขอรับบริการ (Personal Data Protection Act : PDPA) ให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 เช่น แนวปฏิบัติในการใช้งาน mobile commerce หรือ smart phone แนวปฏิบัติในการใช้งาน social media เป็นต้น เพื่อรองรับการเติบโตของการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต รวมถึงการกำหนดมาตรการการเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ที่เหมาะสม และสอดคล้องตามมาตรฐานสากล โดยเฉพาะการปกป้องโครงสร้างพื้นฐานที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งยวด (critical infrastructure) เช่น ระบบ SCADA เป็นต้น เพื่อให้มีความมั่นคงปลอดภัยเพียงพอต่อการดำเนินงาน ตลอดจนการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนข้อมูลภัยคุกคามไซเบอร์ และการส่งเสริมให้เกิดความตระหนักรู้เท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในองค์กร

ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากลทั้งด้านปฏิบัติการ และด้านบริหารจัดการและบริการ โดยที่จะมุ่งที่การพัฒนาและส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) มาปฏิบัติใช้อย่างจริงจัง เพื่อปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจและการบริหารจัดการทางด้าน Digital Technology ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามมาตรฐานสากล และสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแท้จริง มีการนำเครื่องมือและมาตรฐานต่าง ๆ มาใช้อย่างเหมาะสม รวมถึงพัฒนากระบวนการตัดสินใจและการบริหารจัดการด้าน Digital Technology เช่น IT Government, Cobit, ITIL, และ ISO เป็นต้น

นอกจากนี้ยังเร่งรัดการดำเนินงานเพื่อให้ความสามารถในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Security Operation Center: SOC) สามารถมีโครงสร้างและการดำเนินงานที่พร้อมรองรับการดำเนินงานได้ภายในปี 2565

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร
(Corporate Innovation System :CIS)****กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม (CIS1)**

การจัดการนวัตกรรมองค์กรเป็นการพัฒนาเพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการนวัตกรรมที่เป็นระบบ ซึ่งต้องเน้นการสร้างระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) โดยระบบนวัตกรรม (Innovation Systems) เป็นการจัดเรียงการประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน องค์กร หรือกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องในระบบห่วงโซ่อุปทานของนวัตกรรม (Freeman, 1987; Lundvall, 1992) ซึ่งนวัตกรรมจะสามารถเกิดขึ้นได้จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กร หรือบุคคลของในแต่ละตำแหน่งของระบบ ที่มีการสนับสนุน อำนาจความสะดวกและง่ายต่อการดำเนินงาน ในด้านความรู้ เทคนิค การวางแผนเชิงสสารและกระบวนการในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

กลไกในการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์ประกอบที่สำคัญคือ องค์กรจะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างทีมงานและองค์ความรู้ต่างๆ ทั้งจากภายในองค์กรและจากภายนอก หน่วยงาน พร้อมทั้งมีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง รูปแบบองค์กรและวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรให้ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ รวมถึงต้องมีการกระตุ้นและจูงใจบุคลากร ในแต่ละส่วนงานให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงาน ในส่วนของตนให้สอดคล้องและเกิดการประสานงาน รวมถึงคณะกรรมการ และผู้บริหารทุกระดับสนับสนุนให้บุคลากรมีความกล้าคิด กล้าแสดงออก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร รวมถึงมีการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

โดยการมุ่งเน้นให้เกิดการจัดการนวัตกรรมองค์กรที่เป็นระบบ ผ่านกระบวนการสร้างระบบตั้งแต่ การกำหนดทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม บทบาทของผู้นำและบุคลากร/หน่วยงาน ด้านนวัตกรรม การกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม กระบวนการนวัตกรรมทั้งประเด็นโครงสร้างและการจัดการ กระบวนการนวัตกรรมรวมทั้งการจัดการ/การใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม การจัดการความรู้เพื่อสร้างให้เกิดนวัตกรรม พฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กรและบุคลากร การส่งเสริม/สนับสนุนทรัพยากร และผลลัพธ์จากการพัฒนานวัตกรรม

โดยกระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation Process) จะเป็นรูปแบบทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการขององค์กร นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ หรือนวัตกรรมในรูปแบบอื่นๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างความยั่งยืนของความสามารถในการทำกำไรให้กับองค์กรของธุรกิจหลัก นอกจากนี้ยังรวมถึง การสร้างนวัตกรรมใหม่ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ/หรือเป็นโอกาสทางการตลาด ในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ของ กฟภ.

SO2

ระบบจำหน่ายที่มี
ประสิทธิภาพและ
สร้างความน่าเชื่อถือ
ต่อลูกค้าและทุกกลุ่ม
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

STRATEGIC OBJECTIVE #2

เป้าประสงค์

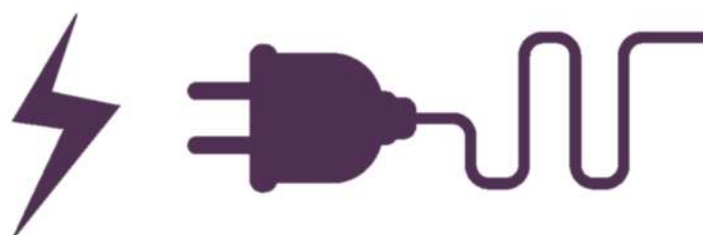
1. คุณภาพระบบจำหน่ายในระดับชั้นนำของภูมิภาค
2. ความสำเร็จในการบริหารระบบไฟฟ้าแรงต่ำ
3. ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)
- ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)
- ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)
- ความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- มี SAIFI /SAIDI ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนพัฒนาฯ ในช่วงแผน 12
- มีหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss) เป็นไปตามมติคณะกรรมการลดค่าหน่วยสูญเสีย
- Top Quartile ของอุตสาหกรรม ไฟฟ้าในระดับภูมิภาคอาเซียน (~ ระดับ 4.5)



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) ระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยองค์กรจะให้ความสำคัญในการพัฒนามาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง โดยการยกระดับคุณภาพของระบบไฟฟ้า ให้มีความมั่นคง เชื่อถือได้ มีประสิทธิภาพ และมีความเพียงพอ (Strong Grid) รองรับการขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมตามจุดยุทธศาสตร์ของประเทศ รวมถึงยังมุ่งเน้นการพัฒนาระบบ Asset Management และกระบวนการจัดหาพัสดุที่มีคุณภาพ ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการลดต้นทุนในการดำเนินงาน การบำรุงรักษา และเพิ่มอัตราผลตอบแทนทางการเงินขององค์กร โดยจัดทำและดำเนินงานตาม Asset Management Roadmap รวมถึงมีการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ และการวางแผนการบำรุงรักษา (Maintenance Strategy) ที่เหมาะสม ในสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้าที่สำคัญขององค์กร

นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญในการยกระดับการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการสำรวจและรับรู้ถึงความต้องการ ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำมาจัดทำแนวทางการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ และไปในทิศทางเดียวกันทุกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยจุดประสงค์ที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น และเพิ่มความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดียิ่งขึ้น

ในส่วนของการดำเนินงานด้านลูกค้า มีการมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเสียงของลูกค้า (Voice of Customer: VOC) เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านลูกค้าและตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มรายย่อย (บ้านอยู่อาศัยและพาณิชย์รายย่อย) กลุ่มรายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่) และกลุ่มราชการ และรัฐวิสาหกิจ รวมถึงมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านช่องทางที่เหมาะสม เช่น การพัฒนาช่องทางการให้บริการผ่าน PEA Smart Plus และการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการให้บริการลูกค้าอย่างมืออาชีพ

นอกจากนี้เพื่อสนับสนุนการมุ่งสู่การเป็น Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบกระบวนการให้บริการลูกค้าจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนา Digital Customer Experience เนื่องด้วยสัดส่วนประชากรให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์และจำนวนการให้บริการเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องมีการส่งเสริมประสบการณ์ลูกค้าที่ดีในการใช้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ตามเส้นทางเดินของลูกค้า (PEA Customer Journey) เพื่อเพิ่มความพึงพอใจ ตอบสนองความคาดหวัง กับการใช้บริการผ่านช่องทางออนไลน์

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบจำหน่ายที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค**กลยุทธ์ที่ 8 การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง (OM1)**

โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง ซึ่งจะพัฒนาระบบไฟฟ้าและก่อสร้างสถานีไฟฟ้า เพื่อให้สามารถจ่ายไฟฟ้าได้อย่างเพียงพอ มีความมั่นคง เชื่อถือได้ สามารถรองรับความต้องการไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น ลดปัญหาการปฏิบัติการและบำรุงรักษา ลดหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย รวมถึงปรับปรุงและเชื่อมโยงระบบจำหน่ายไฟฟ้าในพื้นที่ธุรกิจ อุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมและพื้นที่สำคัญ และรองรับการขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจ พื้นที่ยุทธศาสตร์ของประเทศ ให้มีโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบไฟฟ้าที่ทั่วถึง เพียงพอ คุณภาพเชื่อถือได้ รวมถึงมีมาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค โดยแนวทางที่สำคัญ มีดังนี้

คุณภาพการจำหน่ายไฟฟ้า โดยกำหนดค่าดัชนีความมั่นคงในการจ่ายไฟฟ้า รวมถึงแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา ฉบับที่ 12 โดยปรับปรุงคุณภาพ และความมั่นคงในการจ่ายไฟฟ้าให้สม่ำเสมอ ลดปัญหาไฟฟ้าดับบ่อย และเป็นเวลานาน โดยเฉพาะในเขตอุตสาหกรรม และเขตเมือง รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพ และความมั่นคงของระบบไฟฟ้าในพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และพื้นที่ยุทธศาสตร์ของประเทศ รวมถึงพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบไฟฟ้าในรูปแบบใหม่เพื่อรองรับพลังงานทดแทน และเทคโนโลยีการบริหารจัดการใช้พลังงานที่มีประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาในด้านพลังงานของประเทศ เช่น นโยบาย Energy 4.0 แผน PDP AEDP เป็นต้น

การกำหนดแผนงานที่ชัดเจนเพื่อลดการสูญเสียหน่วยจำหน่าย (Loss) ทั้ง Technical และ Non-Technical Loss รวมถึงพัฒนางานบำรุงรักษาระบบไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ เป็นรูปแบบ Condition-Based Maintenance

**กลยุทธ์ที่ 9 ยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า (OM2)**

มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า ผ่านการติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับระบบจำหน่ายแรงต่ำ โดยการกำหนดแนวทางในการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้องและจ่ายไฟกลับคืนเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และมีการรายงานผลการประเมิน/สถานะค่าดัชนี SAIFI&SAIDI ของระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำ และมีการวิเคราะห์ปัญหากระแสไฟฟ้าขัดข้อง เพื่อระบุสาเหตุ/เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหามา เพื่อดำเนินการบำรุงรักษาป้องกันไฟฟ้าดับอย่างมีประสิทธิภาพ

รวมถึงมีการยกระดับคุณภาพและความน่าเชื่อถือได้ของระบบจำหน่ายแรงต่ำ โดยการพัฒนาระบบจำหน่ายแรงต่ำให้มีความมั่นคงและมีความเชื่อถือได้ เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบไฟฟ้าในอนาคต ซึ่งจะมีการทบทวนหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิคตั้งแต่

กระบวนการ การวางแผน การออกแบบ การก่อสร้าง การปฏิบัติการ และบำรุงรักษา ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้าในอนาคต และผลกระทบที่จะเกิดกับระบบจำหน่าย แรงต่ำของ กฟภ. และ รวบรวมศึกษาโครงการต่างๆที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำหนด scope of work ในพื้นที่นำร่อง และจัดทำระบบบริหารจัดการงานด้านปฏิบัติการสำหรับแรงต่ำ และสามารถนำแนวทางดังกล่าวไปขยายผลในพื้นที่อื่นๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 6**ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าและ
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย****กลยุทธ์ที่ 10 มุ่งตอบสนองความต้องการความคาดหวัง
และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SCM1)**

โดยให้ความสำคัญในการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เพื่อเป็นรากฐานให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ กฟภ. มีทั้งหมด 9 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม กลุ่มสื่อมวลชน กลุ่มพันธมิตร กลุ่มคณะกรรมการ กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน บริษัทในเครือ และกลุ่มคู่แข่งหรือคู่แข่งขัน โดยแต่ละกลุ่มมีความต้องการและความคาดหวังจาก กฟภ. ในมิติที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ในทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว ยังมีฐานะเป็นผู้ใช้บริการไฟฟ้าของ กฟภ. ด้วย

ดังนั้น จากบทบาทที่ผสมผสานกัน (Multiple Roles) ระหว่างความเป็นผู้บริโภคนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนบูรณาการในการยกระดับการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อยกระดับการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเริ่มจากการสำรวจและรับรู้ถึงความต้องการ ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ และไปในทิศทางเดียวกัน และท้ายที่สุดเพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น และเพิ่มความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดีขึ้น



กลยุทธ์ที่ 11 การสร้างประสบการณ์ที่ดีของการให้บริการแบบ New Normal (Digital Customer Experience) (SCM2)

โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาปัจจัยและระดับความต้องการ ความคาดหวัง รายกลุ่มลูกค้าที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งจะมีการวิเคราะห์สารสนเทศจากการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด และนำมาสรุปผลเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยสารสนเทศดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงระบบงาน และกระบวนการทำงาน การพัฒนาโอกาสธุรกิจใหม่ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม

การทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการลูกค้าที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า รักษาระดับมาตรฐานการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า รวมถึงยกระดับมาตรฐานและขั้นตอนการให้บริการ ตามข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) กระบวนการให้บริการลูกค้า 11 กระบวนการ (P1-P11) ทั้งนี้ในระยะยาว จะมุ่งเน้นในการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ และมีการพิจารณาถึงความเหมาะสมของช่องทางการให้บริการ

ในส่วนของการสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า เป็นกระบวนการจัดการเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความประทับใจให้กับลูกค้าตั้งแต่ขั้นตอนการศึกษาข้อมูลสินค้าและบริการ การตัดสินใจ การซื้อ การใช้บริการ และการให้บริการหลังการขาย โดยการศึกษาว่าลูกค้าต้องการมีประสบการณ์อย่างไรในการใช้สินค้าและบริการ เพื่อออกแบบสินค้าและบริการ หรือกิจกรรมการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึงการแสวงหาสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าได้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุค New Normal ที่พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบ SCS เพื่อรองรับการให้บริการออนไลน์ (e-Service และ PEA Smart Plus) รวมถึงส่งเสริมประชาสัมพันธ์การให้บริการออนไลน์ ทั้งนี้ในการพัฒนา Digital Customer Experience จำเป็นต้องมีการดำเนินงานผ่าน 5 ขั้นตอน คือ 1) Analyzing the Experiential world of the customer หมายถึง การแบ่งประเภทของลูกค้าและระบุเป้าหมายในการซื้อสินค้าและจุดสัมผัสลูกค้าของลูกค้า เพื่อพัฒนาสินค้าและกระบวนการให้บริการที่สอดคล้องสำหรับลูกค้าแต่ละประเภท ซึ่งในปี พ.ศ. 2563 กฟภ. ได้มีการแบ่งประเภทของลูกค้าและระบุ touchpoint ของการให้บริการของ กฟภ. ผ่านการดำเนินงานในแผนงาน CR 3.1 แผนงานพัฒนา PEA Customer Journey 2) Building the experiential platform หรือการวางแผนกลยุทธ์ วางตำแหน่งของตัวสินค้าและบริการ ตลอดจนภาพลักษณ์ขององค์กร รวมถึงการให้คำมั่นสัญญาว่าลูกค้าจะได้รับประสบการณ์ที่ดีจากการใช้สินค้าและบริการ 3) Designing the Brand Experience หรือการออกแบบภาพลักษณ์การให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกรรมกับลูกค้าทุกๆ ด้าน 4) Structuring the Customer Interface หรือการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่สำคัญในการให้บริการระหว่างลูกค้าและองค์กร และ 5) Engaging in Continuous Experiential Innovation หรือการสร้างนวัตกรรมด้านประสบการณ์อย่างต่อเนื่องโดยการพัฒนาจากประสบการณ์เดิมที่ลูกค้าได้รับ เพื่อให้เกิดสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่เกินความคาดหวังของลูกค้า



กลยุทธ์ที่ 12 การรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) (SCM3)

การกำหนดกลยุทธ์รายกลุ่มลูกค้า บูรณาการฐานข้อมูลระบบไฟฟ้าภายในหน่วยงาน และเสี่ยงของลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาระบบไฟฟ้ารายกลุ่มลูกค้า ได้แก่ ลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่) ลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัยและพาณิชย์รายย่อย) และภาครัฐ (ราชการและรัฐวิสาหกิจ) โดยมีรายละเอียดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการดูแลในแต่ละกลุ่มลูกค้าในมิติต่างๆ เช่น ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านสนับสนุนและด้านการบริหารข้อร้องเรียน เป็นต้น

การพัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการบริการลูกค้าแต่ละกลุ่มให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสร้างความพึงพอใจของลูกค้าตามเป้าหมายของ กฟภ. โดยให้ความสำคัญในการบูรณาการข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ามาออกแบบกลยุทธ์รายกลุ่มลูกค้า / ลูกค้ารายสำคัญ ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์เพื่อรักษาฐานกลุ่มลูกค้าที่อาจสูญเสียให้กับ SPP และกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อต่อยอดและขยายธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

นอกจากนี้ จะมีการปรับปรุงกระบวนการในการดูแลกลุ่มลูกค้า Key Account การกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน การทบทวนและสื่อสารคู่มือให้แก่พนักงานองค์กร รวมถึงการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนา/สนับสนุนพนักงานที่ดูแลลูกค้ารายใหญ่ (Key Account) โดยการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานที่ดูแลลูกค้ารายใหญ่ ทั้งในเรื่องอัตรากำลัง แรงจูงใจ ความรู้ความสามารถของพนักงาน

การบริหารจัดการข้อร้องเรียน โดยการจัดประเภทข้อร้องเรียนและกำหนดมาตรฐานและระยะเวลาในการบริหารจัดการในแต่ละประเภท รวมถึงปรับปรุงช่องทางข้อร้องเรียนให้มีความสะดวก และง่ายในการติดต่อในทุกช่องทาง และมีการประเมินประสิทธิภาพของแต่ละช่องทางในทุกปี เพื่อให้ทุกปัญหาหรือข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขที่รวดเร็วตามมาตรฐาน SLA ที่กำหนด

S03

เสริมสร้างศักยภาพด้าน
Digital Utility และมุ่ง
สู่การเป็นผู้นำระบบ
ไฟฟ้าในอนาคตระดับ
ภูมิภาค

STRATEGIC OBJECTIVE #3

เป้าประสงค์

1. ความสำเร็จของโครงการ Smart Grid
2. ความสำเร็จของโครงการนำร่อง - การรองรับ
การเปิดไฟฟ้าเสรี

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ร้อยละความสำเร็จของโครงการ Smart Grid
ตามแผนงาน
- ร้อยละความสำเร็จของโครงการนำร่อง - การ
รองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี EEC ตามแผนงาน

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- ร้อยละความสำเร็จของโครงการนำร่อง - การ
รองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี EEC ตามแผนงาน



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) เสริมสร้างศักยภาพด้าน Digital Utility และมุ่งสู่การเป็นผู้นำระบบไฟฟ้าในอนาคตระดับภูมิภาค

นอกเหนือจากการที่องค์กรจะให้ความสำคัญในการพัฒนามาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง โดยการยกระดับคุณภาพของระบบไฟฟ้า ให้มีความมั่นคง เชื่อถือได้ นั้น กระทรวงพลังงาน ได้ประกาศแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่าย SMART GRID ของประเทศไทย พ.ศ. 2558 – 2579 เพื่อกำหนดกรอบการดำเนินการพัฒนาระบบโครงข่าย SMART GRID ในภาพรวม สำนักงานนโยบายและแผนพลังงานในฐานะผู้จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่าย SMART GRID ของไทย ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ในการพัฒนาระบบ SMART GRID ที่มุ่งส่งเสริมให้เกิดการจัดหาไฟฟ้าได้อย่างเพียงพอ มีประสิทธิภาพยั่งยืน มีคุณภาพบริการที่ดี และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ

SMART GRID (สมาร์ทกริด) คือ ระบบบริหารการใช้ไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร (Information Technology) ความอัจฉริยะของ SMART GRID จะช่วยคำนวณกำลังการผลิตไฟฟ้า จากเชื้อเพลิงฟอสซิลและพลังงานทดแทนให้เหมือนโรงไฟฟ้าโรงเดียวกันและสอดคล้องกับปริมาณการใช้งานจริง โดย กฟผ. ได้มุ่งพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ เพื่อพัฒนาระบบไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร รวมทั้งอุปกรณ์ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างเต็มประสิทธิภาพ เชื่อมโยงทุกกิจกรรมของอุตสาหกรรมไฟฟ้าเข้าด้วยกัน และรองรับกับโครงสร้างของระบบสาธารณูปโภคและอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต

รวมถึงในอนาคต จะมีนโยบายของการเปิดซื้อขายไฟฟ้าเสรี โดยแบ่งแยกหน้าที่ DSO และ Retail ออกจากกัน โดยใช้กลไกตลาดที่แข่งขันสมบูรณ์ ซึ่งโครงการนำร่องดำเนินการในพื้นที่ EEC และบทบาทของ กฟผ. ประกอบด้วย

- ร่วมกับ กฟน. กฟผ. จัดตั้งตลาดข้อตกลงซื้อขายไฟฟ้าล่วงหน้า (Forward Market) ในพื้นที่ EEC
- ร่วมจัดทำข้อบังคับ TPA Regime และข้อกำหนด TPA Code รวมถึงหลักเกณฑ์และอัตรา Wheeling Charge เพื่อเสนอต่อ กกฟ.
- การแบ่งแยกหน้าที่ของศูนย์ควบคุมระบบจำหน่ายไฟฟ้าออกจากระบบผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า
- เตรียมความพร้อมเรื่อง Market Operator Platform
- เตรียมความพร้อมบุคลากร โครงสร้าง บริษัทในเครือ รวมถึงแยกบัญชี และศึกษาข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่าง DSO และ Trader
- สร้างบทบาทของ Key Trader ในพื้นที่ EEC

ดังนั้น แผนในการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปิดซื้อขายตลาดไฟฟ้าเสรี จึงควรเร่งรัดในการดำเนินการ เพื่อแสดงบทบาทที่ชัดเจนของ กฟผ. ในการเป็นผู้นำด้าน DSO โดยใช้ข้อได้เปรียบของบุคลากรและความพร้อมของระบบจำหน่าย และสร้างบทบาทที่ชัดเจนในการเป็นผู้นำด้าน Retail โดยใช้ความได้เปรียบของฐานลูกค้าที่มีจำนวนมากและกระจายครอบคลุมทั่วประเทศ ซึ่งจะนำมาสู่การกำหนด Business Model ที่เปลี่ยนแปลงไปจากสถานะ ณ ปัจจุบัน

ยุทธศาสตร์ที่ 7 ยกระดับ Grid Modernization Roadmap & Implementation**กลยุทธ์ที่ 13****การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย****โดย Smart Grid และระบบที่รองรับธุรกิจในอนาคต (GM1)**

การพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ซึ่งเป็นโครงข่ายไฟฟ้าที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาบริหารจัดการ ควบคุมการผลิต การส่ง และการจ่ายพลังงานไฟฟ้า ซึ่งสามารถรองรับการเชื่อมต่อระบบไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานทางเลือกที่สะอาดและกระจายอยู่ทั่วไป (Distributed Energy Resource: DER) รวมทั้ง ให้บริการกับผู้เชื่อมต่อกับโครงข่ายผ่านมิเตอร์อัจฉริยะได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย เชื่อถือได้ และมีคุณภาพไฟฟ้าได้มาตรฐานสากล โดย กฟผ. ได้กำหนดแผนที่นำทาง (PEA Smart Grid Roadmap) ซึ่งสอดคล้องกับแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย พ.ศ.2558-2579 ของกระทรวงพลังงาน โดยแบ่งการพัฒนาออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะเตรียมการอยู่ในระหว่างปี 2558-2559 ในการกำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนด Platform ของการพัฒนาระบบโครงข่าย Smart Grid และการสนับสนุนการผลิตบุคลากรและการวิจัย 2) ระยะสั้นอยู่ในช่วงปี 2560-2564 โดยสนับสนุนการศึกษาวิจัยโครงการนำร่อง และการกำหนดนโยบายให้การไฟฟ้าลงทุนโครงการนำร่อง 3) ระยะกลางอยู่ในช่วงปี 2565-2574 โดยการปรับปรุงนโยบายและกฎระเบียบให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบ และสนับสนุนให้การไฟฟ้าลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และ 4) ระยะยาวอยู่ในช่วงปี 2575-2579 โดยสนับสนุนการลงทุนต่อเนื่องในโครงสร้างพื้นฐาน และเทคโนโลยีต่างๆ รวมถึงกำหนดนโยบายสนับสนุน และจูงใจผู้ใช้ไฟฟ้าให้มีการลงทุนติดตั้งเทคโนโลยี

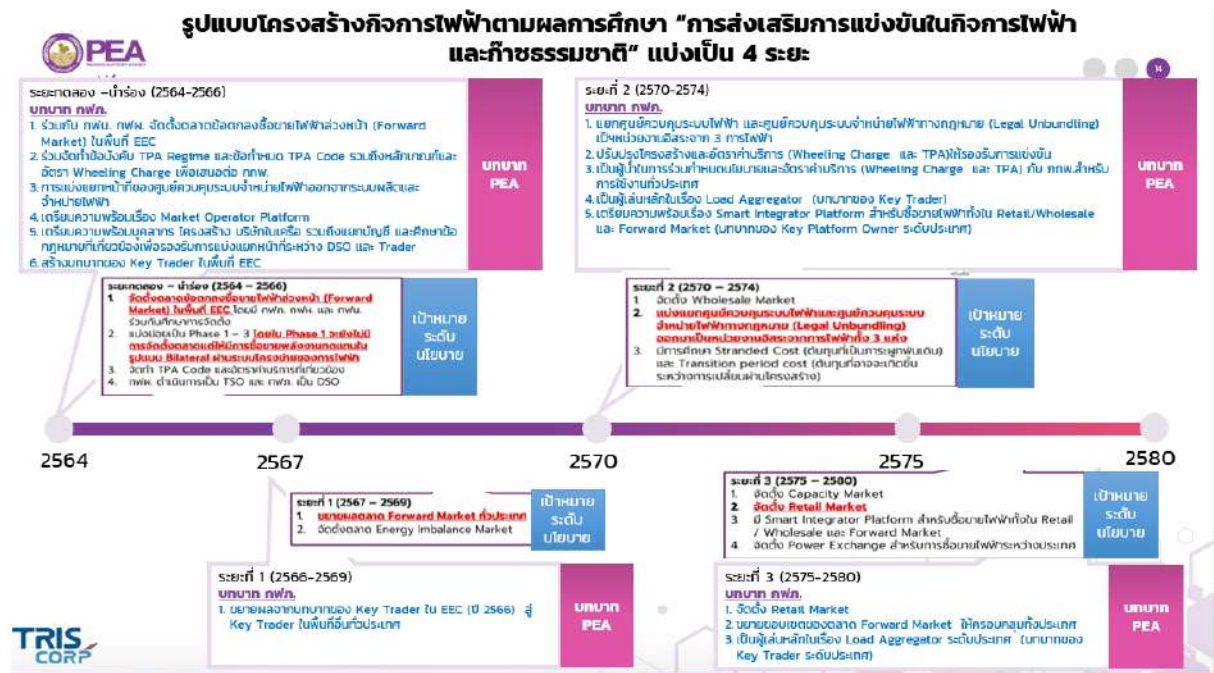
รวมถึงการทบทวนขีดความสามารถด้าน Smart Grid ของ กฟผ. ให้สอดคล้องกับแผนและนโยบายของประเทศ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาโดยเน้นการยกระดับความสามารถของระบบไฟฟ้า (Smart System) 2) การพัฒนาโดยเน้นการยกระดับคุณภาพบริการที่มีต่อผู้ใช้ไฟฟ้า (Smart Life) และ 3) การพัฒนาโดยเน้นการยกระดับโครงสร้างระบบไฟฟ้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Society) และครอบคลุมถึงการจัดทำแผนงานในการรองรับที่ชัดเจน และเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรให้สอดคล้องกับแนวทางกิจกรรมการลงทุนในแต่ละช่วง โดย Pilot Projects ที่ให้ความสำคัญในช่วงระยะสั้น ปี 2560-2564 เช่น โครงการนำร่องด้านระบบบริหารจัดการพลังงานในส่วนของผู้ใช้ไฟฟ้า HEMS/BEMS/FEMS โครงการนำร่องด้านการตอบสนองของโหลด/การควบคุมการใช้ไฟฟ้าช่วงการใช้กำลังไฟฟ้าสูงสุด (Demand Response (DR)) โครงการนำร่องด้านระบบไมโครกริด โครงการนำร่องด้านระบบกักเก็บพลังงาน เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 8 ส่งเสริมบทบาท กฟภ. ในการผลักดันบทบาทเพื่อรองรับนโยบายการเปิดไฟฟ้าเสรี**กลยุทธ์ที่ 14 การผลักดันความสำเร็จของโครงการนำร่อง – การรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี (GM2)**

จากรูปแบบการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าที่เริ่มเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ปัจจุบันมีผู้บริโภคบางกลุ่มที่เป็นทั้งผู้ใช้ไฟฟ้าและผู้ผลิตไฟฟ้า (Prosumer) และเกิดการซื้อขายไฟฟ้ากันเองระหว่างประชาชนกับประชาชน (Peer to Peer หรือ P2P) มากขึ้น คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) จึงต้องศึกษา รูปแบบและวิธีดำเนินการในหลายประเทศ เพื่อนำมาปรับใช้กับโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการไฟฟ้าของไทย เนื่องจากปัจจุบันพระราชบัญญัติประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ.2550 ยังไม่สามารถรองรับการซื้อขายไฟฟ้าในรูปแบบใหม่ๆ ได้ ทั้งนี้ กกพ. ได้จัดทำโครงการ ERC Sandbox เพื่อทดสอบระบบการซื้อขายไฟฟ้าเสมือนจริง ซึ่งจะเป็นการติดตามพฤติกรรมการของผู้บริโภคและประสิทธิภาพของระบบว่าจะมีข้อดีข้อเสียอย่างไร และเตรียมเสนอที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพช.) ให้เห็นชอบการยกเว้นนโยบาย Enhancing Single Buyer ที่กำหนดให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นผู้รับซื้อไฟฟ้ารายเดียว ภายใต้การนำร่องผ่านโครงการ ERC Sandbox โดยจะมีการแยกบทบาทกันอย่างชัดเจนระหว่าง ศูนย์ควบคุมระบบส่ง (Transmission System Operator: TSO) และศูนย์ควบคุมระบบจำหน่าย (Distribution System Operator: DSO) และจะมีการซื้อขายไฟฟ้าส่วนเกินระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายกันโดยตรง (Peer to Peer) โดยผ่าน Trader และ Retail ซึ่งทำหน้าที่เป็น Load Aggregator ในการรวบรวมความต้องการใช้ไฟทั้งหมดจากผู้ซื้อรายย่อย

ดังนั้น กกพ. ได้มีโครงการนำร่องการเปิดให้มีการซื้อขายไฟฟ้าเสรีในพื้นที่ EEC เพื่อศึกษาความเหมาะสมในรูปแบบการดำเนินงานในการขยายผลในพื้นที่อื่นต่อไป โดยโครงการนำร่องจะดำเนินการในปี 2564-2566 ดังนั้น กกพ. จึงต้องมองภาพในอนาคต ถึงบทบาทของกกพ. ในการรองรับการเปิดซื้อขายไฟฟ้าเสรีในระดับประเทศ โดยในบทบาทของศูนย์ควบคุมระบบจำหน่าย (Distribution System Operator: DSO) กกพ. สามารถใช้ความได้เปรียบทั้งในระบบจำหน่ายที่มีความน่าเชื่อถือได้ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูงในระบบจำหน่าย เป็นจุดแข็งในการดำเนินการ DSO และในส่วนของ Trader และ Retail กกพ. สามารถใช้ความได้เปรียบของการมีฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อจะกำหนดบทบาทของ Load Aggregator หลัก โดยบทบาทดังกล่าวต้องมีความโดดเด่นและเตรียมความพร้อมที่จะขยายผล หากโครงการนำร่อง EEC แล้วเสร็จ เพื่อจะเตรียมขยายไปยังพื้นที่อื่นทั่วประเทศ

จากเป้าหมายระยะยาวดังกล่าวของโครงการนำร่อง สามารถวิเคราะห์บทบาทของ กกพ. ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ได้ดังนี้



นำมาสู่การกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่เป็นรูปธรรม ดังนี้

ภายในปี 2568 บทบาทของ กฟภ. คือ ดำเนินการได้ตามบทบาทหลักที่ระบุในโครงการนำร่อง Pilot Project EEC การแยกบัญชีต้นทุนแล้วเสร็จ (Account Unbundling) และเตรียมหน่วยธุรกิจเพื่อแยกการดำเนินงานเป็น DSO และ Retail รวมถึงร่วมกำหนดนโยบายกับ Regulator เกี่ยวกับ wheeling charge และ TPA

ภายในปี 2570 บทบาทของ กฟภ. คือ ขยายผลบทบาทความเป็น DSO และ Retail ไปยังพื้นที่อื่นทั่วประเทศ และเป็นผู้เสนอหลักในเรื่อง Load Aggregator

SO4

ยกระดับผล
ประกอบการและ
ทิศทางของ PEA
Portfolio

STRATEGIC OBJECTIVE #4

เป้าประสงค์

1. ความมั่นคงทางการเงิน
2. การดำเนินงานตาม Portfolio Selection ของบริษัทในเครือ

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ความสำเร็จในการดำเนินตามแผนของธุรกิจ
เกี่ยวเนื่อง

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ในปี 2569 = 8,155
ล้านบาท



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 (SO4) ยกระดับผลประกอบการและทิศทางของ PEA Portfolio

เพื่อขยายการเติบโตทางธุรกิจ โดยองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจไฟฟ้า เนื่องจากปัจจุบัน เทคโนโลยีและโครงสร้างอุตสาหกรรมของระบบไฟฟ้ามีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงปัจจุบัน รายได้ขององค์กรมาจากธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า อย่างไรก็ตาม Core Competency และ ทรัพยากรขององค์กร ทำให้ กฟภ. มีโอกาสทางธุรกิจ และมีความได้เปรียบเหนือเอกชนรายอื่น ๆ เช่น ธุรกิจบริการงานด้านระบบไฟฟ้ากับลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรม ธุรกิจจัดการพลังงาน Rooftop Solar ที่ปรึกษา ออกแบบระบบไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งธุรกิจที่เกี่ยวข้องดังกล่าวจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการสร้างรายได้ในภาพรวมขององค์กรในอนาคต

รวมถึง บทบาทการสร้างโอกาสทางธุรกิจในการลงทุนในธุรกิจด้านพลังงานทดแทน หรือการเข้าไปร่วมลงทุนในกิจการอื่นๆ ทั้งของภาครัฐ หรือ เอกชน ทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน ผ่านการดำเนินการโดยบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และบริษัทในเครือในอนาคต ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้ลงทุนหลัก และร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจของ กฟภ. รวมถึงการสนับสนุนด้านพลังงานทดแทนของประเทศ โดยมีบทบาทเชิงรุกในการพัฒนาพลังงานทดแทน พลังงานหมุนเวียน (Green Energy) และการส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Energy Saving)

ยุทธศาสตร์ที่ 9 การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ



กลยุทธ์ที่ 15 การกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึง Business Alignment (NM1)

กลยุทธ์ดังกล่าวจะให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายในการลงทุน และการออกแบบ Potential Portfolio Strategies ในการบริหารภาพรวมของการลงทุนในธุรกิจต่างๆ ทั้งผ่านกลไกการดำเนินงานของ กฟภ. และบริษัทในเครือ เพื่อสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กร (Creating Shareholder Value) รวมทั้งเกิดการพัฒนาธุรกิจได้อย่างยั่งยืน โดยสามารถตอบสนองต่อโครงสร้างระบบไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้ (Maximizing Sustainable Development) โดยมีการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- การทบทวนนโยบายการลงทุนในภาพรวมขององค์กร และบริษัทในเครือ โดยครอบคลุมถึงทิศทางการลงทุนในธุรกิจต่างๆ ที่เกิดประโยชน์กับ กฟภ. และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและรูปแบบธุรกิจ รวมถึงเป้าหมายการลงทุน (สัดส่วนในการดำเนินธุรกิจ และผลตอบแทนที่คาดหวัง) ที่มีความสอดคล้องกันระหว่างผู้ถือหุ้นหลัก และเป้าหมายในการบริหารจัดการขององค์กร
- มุ่งเน้นในการกำหนดบทบาทหน้าที่ และทิศทางของบริษัทในเครือ (บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด) ที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operating management) และ ยกระดับผลประกอบการขององค์กร ทั้ง รายได้ กำไร การดำเนินงาน กระแสเงินสด นอกจากนี้ จะมีการกำหนดกรอบแนวทาง/รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business

Model Framework) ที่เหมาะสม ที่ครอบคลุมกับทิศทางการดำเนินงานในอนาคต รวมถึงการจัดอันดับเครดิตองค์กร (Corporate Rating) เพื่อเป็นการสร้างโอกาสในการระดมทุนที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศในอนาคต และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่สำคัญต่อไป

- การออกแบบกลยุทธ์การลงทุน และการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เพื่อผลักดันไปสู่การสร้าง Advantaged Portfolio โดยทบทวน Potential Portfolio Mix ขององค์กร ที่สอดคล้องกับอัตราดอกเบี้ยของตลาด และสถานการณ์ในการแข่งขันในแต่ละธุรกิจ เพื่อเป็นกรอบในการตัดสินใจลงทุนในแต่ละช่วงเวลา

- การพิจารณาถึงการสร้าง Synergies ระหว่างธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจหลัก และระหว่างธุรกิจเกี่ยวเนื่องด้วยกัน เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจมีความชัดเจน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

- การจัดสรรทรัพยากร ที่เหมาะสม โดยพิจารณาถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้สินทรัพย์ที่มีในปัจจุบัน และความคุ้มค่าที่เกิดจากการลงทุนในแต่ละธุรกิจ

- การกำหนดกลไกในการกำกับดูแล รวมถึงหาผลการดำเนินงานของบริษัทในเครือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จะมีกลไกอย่างไรในการติดตามและร่วมกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานดังกล่าวให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

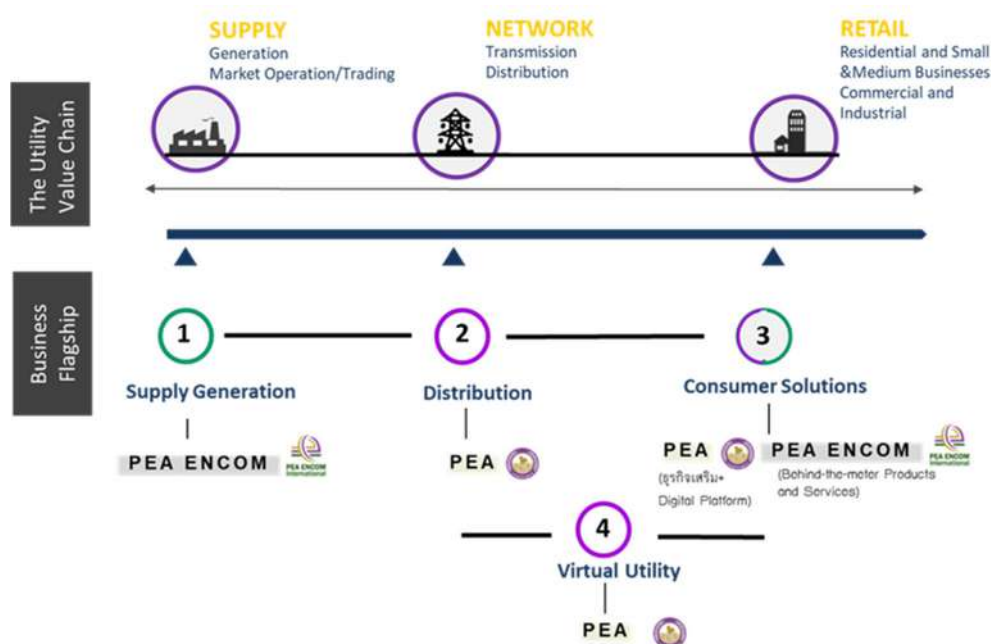
ยุทธศาสตร์ที่ 10 การดำเนินงานตามแผนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการบริหาร Product Portfolio



กลยุทธ์ที่ 16 การดำเนินงานตามแผน PEA Portfolio Management (NM2)

มุ่งเน้นในการลงทุน และดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องตามกลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และบริษัทในเครือ (PEA's Business Portfolio) ที่ได้กำหนดไว้

ภาพที่ 1 - 5 : กลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและบริษัทในเครือ (PEA's Business Portfolio)



Business 1: Supply Generation (Non-regulated Business)

ลักษณะของธุรกิจ	ทิศทางการดำเนินงาน
การเป็นผู้ลงทุน โดยเป็นรูปแบบการเข้าซื้อหุ้นในธุรกิจพลังงาน ในกลุ่มโรงไฟฟ้าที่ใช้พลังงานหมุนเวียน (Renewable Energy Generation) และ/หรือ โรงไฟฟ้าเชิงพาณิชย์ ที่เป็นผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็ก (Small Power Producer)	บริษัทในเครือ จะเป็นผู้ลงทุนในการเข้าซื้อหุ้นในธุรกิจพลังงาน (Acquisition) แบบการถือหุ้นรายย่อย โดยบทบาทหลักในการดำเนินงาน จะเป็นการกำหนดกลยุทธ์การลงทุน การดำเนินงานการลงทุน และการบริหาร Portfolio การลงทุน (Investment Portfolio)

Business 2: Distribution (Regulated Business)

ลักษณะของธุรกิจ	ทิศทางการดำเนินงาน
การจัดหา และให้บริการจำหน่ายไฟฟ้า โดยรับผิดชอบจำหน่ายไฟฟ้าในพื้นที่ 74 จังหวัดของประเทศไทย ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการคิด เป็นร้อยละ 99 ของพื้นที่ประเทศไทย	กฟภ. ยังคงให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้มีความมั่นคง ปลอดภัย ครอบคลุมทุกพื้นที่ (Strong Grid) และการพัฒนาระบบไฟฟ้าให้ทันสมัยด้วยเทคโนโลยี Smart Grid ตามแผนที่นำทาง PEA Smart Grid โดยสอดคล้องกับแผนที่นำทาง Smart Grid ของประเทศไทยเพื่อรองรับการเชื่อมต่อของ Thrid Party Access พลังงานหมุนเวียน และเทคโนโลยีด้านผู้ใช้ไฟฟ้า เช่น สถานีอัดประจุไฟฟ้า สำหรับยานยนต์ไฟฟ้า (EV Charging Station) แบตเตอรี่ไฟฟ้า (Energy storage) เป็นต้น

Business3: Consumer Solutions (Regulated and Non-regulated Business)

ลักษณะของธุรกิจ	ทิศทางการดำเนินงาน
การให้บริการเพื่อสนับสนุนการให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจใหม่ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยี และโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ ธุรกิจเสริม ธุรกิจการให้บริการผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform & Solutions) และธุรกิจหลังมิเตอร์ (Behind meter products/services)	■ ธุรกิจเสริม : การให้บริการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บริการพลังงานไฟฟ้าทั้งในและต่างประเทศ หรือ ธุรกิจที่ให้บริการเพื่อสนับสนุนลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เช่น งานก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟฟ้า งานตรวจสอบซ่อมแซมและบำรุงรักษา งานให้เช่าหรือใช้ทรัพย์สิน เป็นต้น ■ Digital Platform & Solutions : การให้บริการต่างๆ ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform) ทั้งการให้บริการพลังงานไฟฟ้า การบริหารจัดการพลังงาน หรือการพัฒนาซอฟต์แวร์สำหรับการควบคุมอุปกรณ์/เทคโนโลยีด้านผู้ใช้ไฟฟ้า โดยบทบาทของ กฟภ. จะเป็น Platform provider คือการออกแบบการให้บริการลูกค้าผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม และบริษัทในเครือจะสนับสนุนงานด้านการตลาด เพื่อการให้บริการกับลูกค้าที่ครบวงจร ■ Behind Meter Products/Services การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจหลังมิเตอร์ (Behind meter products/services) เช่น ธุรกิจ Solar Rooftop ธุรกิจบ้านอัจฉริยะ สถานีอัดประจุไฟฟ้า สำหรับยานยนต์ไฟฟ้า เป็นต้น โดยบริษัทในเครือจะมีบทบาทหลักในการพัฒนาธุรกิจ การดำเนินงานด้านการตลาด และการให้บริการกับลูกค้า

Business 4: Virtual Utility (Non-regulated Business)

ลักษณะของธุรกิจ	ทิศทางการดำเนินงาน
การบริหารจัดการ (Operators) ในการซื้อขาย/แลกเปลี่ยนพลังงาน	■ กฟภ. ใช้ความเชี่ยวชาญในระบบจำหน่ายไฟฟ้าในการดำเนินธุรกิจในส่วนของการบริหารจัดการ (Operators) ในการซื้อขาย/แลกเปลี่ยนพลังงาน ■ Energy Trading Platform Operators: พัฒนาและให้บริการจัดการระบบ Platform ที่เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนค้า/ซื้อขายพลังงาน ■ Grid Operators : พัฒนาและดูแลระบบไฟฟ้าที่เชื่อมต่อระหว่างแหล่งผลิตไฟฟ้า Prosumers และ Energy storage ตามจุดต่างๆ ■ Virtual Power Plants Operators : การบริหารจัดการพลังงานให้ Demand และ Supply ให้มีความสมดุล และมีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม

โดยแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง สรุปดังนี้

- การพัฒนารูปแบบการวิเคราะห์การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุน/การดำเนินธุรกิจ (Feasibility study) ในแต่ละโครงการ โดยจะมีการกำหนด รูปแบบของการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในแต่ละโครงการให้มีความชัดเจน และเป็นรูปแบบเดียวกัน เช่น ด้านธุรกิจ ด้านการตลาด ด้านเทคนิค ด้านกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาและเปรียบเทียบในแต่ละโครงการได้อย่างเหมาะสม
- การออกแบบ Business Model ที่มีความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจ โดยมีการออกแบบกระบวนการ และ Operating Model ในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน การจัดทำ Proof of Concept เพื่อทดสอบโครงการนำร่องกับกลุ่มตัวอย่าง (Pilot Project) และมีการประเมินผลการดำเนินงานเบื้องต้น โดยพิจารณาความเป็นไปได้ของตลาด และความคุ้มค่าของธุรกิจเป็นสำคัญ ก่อนที่จะเตรียมความพร้อมของทรัพยากรในการดำเนินงานเพื่อนำผลิตภัณฑ์และบริการออกสู่ตลาด (Commercialization) เช่น แผนทางการเงิน แผนการตลาด ที่มีความเหมาะสมกับสถานะของตลาด และการแข่งขัน ในแต่ละธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นต้น
- สร้างเครือข่ายพันธมิตร และพัฒนาความสัมพันธ์ ตลอดจนออกแบบแนวทางร่วมกันในการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศที่เหมาะสม โดยพันธมิตรที่สำคัญ เช่น
 - 1) กลุ่มพันธมิตรที่เป็นองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐ (Government to Government)
 - 2) ผู้พัฒนาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม รวมถึงแพลตฟอร์ม เช่น Software ในการบริหารจัดการพลังงาน การซื้อขายพลังงานระหว่างกัน การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า เพื่อสร้างมูลค่า Portfolio (Customer Analytic) เป็นต้น
 - 3) ผู้ผลิตอุปกรณ์ (Equipment Manufacturer) เช่น อุปกรณ์บ้านอัจฉริยะ มิเตอร์อัจฉริยะ (Smart Meter) เป็นต้น
 - 4) บริษัทที่เป็นผู้พัฒนาโครงการ (Project Developer) กลุ่มภาครัฐ หรือ บริษัทเอกชน ที่มีแผนการลงทุนที่น่าสนใจ

โดย กฟภ. และบริษัทในเครือ สามารถเข้าไปร่วมลงทุน ซึ่งพันธมิตรดังกล่าว จะสนับสนุน กฟภ. ในการดำเนินด้านธุรกิจ และการตลาด รวมถึงการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ในตลาด เป็นต้น

- นอกจากนี้ให้ความสำคัญกับการสร้างความแข็งแกร่งในด้านแบรนด์ขององค์กร (Brand) และการสร้างความน่าเชื่อถือ ทั้งในประเทศ และกลุ่มประเทศเป้าหมายในภูมิภาคอาเซียน รวมถึงในอนาคต ที่องค์กรมีความพร้อมและความเชี่ยวชาญในการศึกษาโครงการที่คุ้มค่ากับการลงทุน จะมีการใช้กลยุทธ์ Mergers & Acquisitions ในการสร้างการเติบโต และเพิ่มมูลค่าให้กับ Portfolio ขององค์กรต่อไป



กลยุทธ์ที่ 17 ยกระดับผลประกอบการขององค์กร และการจัดทำบัญชีต้นทุนระหว่าง Regulated Business และ Non-regulated Business รวมถึงการบัญชีต้นทุนรายการกิจกรรม (ABC Costing) (NM3)

โครงสร้างค่าไฟฟ้าจะประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ คือ ค่าไฟฟ้าฐานและค่าไฟฟ้าผันแปรอัตโนมัติ (Ft) โดยค่าไฟฟ้าฐานจะคำนวณมาจากต้นทุนการผลิตจัดหา ส่งและจำหน่ายไฟฟ้าของการไฟฟ้า ทั้ง 3 แห่ง ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ซึ่งเป็นการลงทุนด้านไฟฟ้าเพื่อรองรับความต้องการใช้ในอนาคตของประเทศ ส่วนค่า Ft เป็นส่วนที่นำค่าเชื้อเพลิงการผลิต ค่าซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชน และค่าใช้จ่ายตามนโยบายที่เกิดขึ้นจริง มาปรับปรุงค่าไฟฟ้าฐาน ทุก 4 เดือน เพื่อให้ค่าไฟฟ้าที่เรียกเก็บจากประชาชนสะท้อนต้นทุนให้มากที่สุด

จากการวิเคราะห์ผลประกอบการของ กฟภ. พบว่า ธุรกิจหลักคือรายได้จากการขายไฟฟ้า มีอัตรากำไรขั้นต้นคงที่ เนื่องจากเป็นกลไกของการดำเนินงานของการคำนวณอัตราโครงสร้างค่าไฟ ดังนั้น กำไรที่เกิดขึ้นจะอยู่ในระดับคงที่ แต่จากโครงสร้างอุตสาหกรรมของไฟฟ้าที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น กฟภ. จำเป็นต้องแสวงหา

โอกาสในการลงทุนและสร้างธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ดังนั้น กฟภ. ควรกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจของกฟภ. โดยแยกเป็นธุรกิจที่ถูกกำกับ (Regulated Business) ซึ่งดำเนินการในรูปแบบรัฐวิสาหกิจและธุรกิจที่ไม่ถูกกำกับ (Non-regulated Business) รวมถึงควรพัฒนาธุรกิจที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว และยังไม่เต็มประสิทธิภาพขององค์กร เช่น สาย Fiber Optic ดังนั้นการดำเนินธุรกิจในส่วนที่ไม่ถูกกำกับ (Non-regulated Business) จำเป็นต้องขับเคลื่อนด้วยบริษัทในเครือ หรือในลักษณะเป็นบริษัทที่มีรูปแบบการดำเนินงานของเอกชนมากยิ่งขึ้น รวมถึงการดำเนินการร่วมกับพันธมิตร ทั้งนี้ ควรมีการกำหนดเป้าหมาย (Ends) ทิศทางการดำเนินงาน (Ways) และวิธีการทำงาน (Means) ที่ชัดเจน เพื่อกำหนดกระบวนการทำงานเพื่อรองรับการดำเนินงานและการบรรลุในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงปัจจัยที่สำคัญคือ การแยกบัญชีให้มีความชัดเจนว่าธุรกิจใดเป็นธุรกิจในการกำกับ ซึ่งต้องเป็นส่วนหนึ่งของการคำนวณโครงสร้างค่าไฟ และธุรกิจใดที่เป็นธุรกิจนอกการกำกับดูแล ที่ กฟภ. จะสามารถสร้างกำไรในแต่ละธุรกิจเพื่อนำมาสู่ความสามารถในการทำกำไรโดยรวมขององค์กรได้

ธุรกิจนอกการกำกับ (Non-Regulated Business) มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจที่เป็นส่วนของการลดภาระการลงทุนของภาครัฐ และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป (Key Change) คือ เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation) โดยจะส่งผลให้เกิดโครงสร้างตลาดไฟฟ้ารูปแบบใหม่ เช่น การซื้อขายไฟฟ้ากันเองระหว่างประชาชนกับประชาชน หรือ พลังงานทดแทนกับชุมชนโดยรอบ โดยเทคโนโลยีของ Blockchain (Peer-to-peer Energy Trading) และเกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ด้านพลังงาน เช่น การซื้อไฟฟ้าผ่านคนกลาง (Supply and Load Aggregator) ธุรกิจในด้านผู้ใช้ไฟฟ้า (Behind the Meter) เป็นต้น ซึ่งจะพบว่าโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป จะส่งผลให้เกิดโอกาสในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่สามารถเพิ่มมูลค่าและยกระดับผลประกอบการของ กฟภ. ให้เติบโตอย่างยั่งยืนได้

การพัฒนาระบบการจัดทำบัญชีต้นทุนรายกิจกรรม โดยมุ่งเน้นให้มีการศึกษาความเป็นไปได้ หรือความเหมาะสมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อจัดทำโครงสร้างระบบบัญชี และร่วมกับสายงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนด วิเคราะห์และระบุกิจกรรมของระบบงาน และกระบวนการหลัก (Key Work Processes) และกำหนด Resource Driver และ Activity Driver เพื่อวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของกิจกรรมและต้นทุน และนำไปสู่การออกแบบกระบวนการใหม่ (Redesign Processes) ที่มีความเหมาะสม คล่องตัว และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็น Digital Utility



กลยุทธ์ที่ 18 มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานข้อมูลผู้ใช้ไฟ (NM4)

ข้อได้เปรียบของ กฟภ. คือ การมีฐานข้อมูลของลูกค้าที่มาก โดยเป็นข้อมูลขนาดใหญ่ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ และแตกต่างกันทั้งครัวเรือน อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ อุตสาหกรรมขนาดเล็กเชิงพาณิชย์ และลูกค้าภาครัฐ ดังนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลที่มีจำนวนมากเหล่านี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการต่อยอดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานข้อมูลที่มี จึงจำเป็นต้องใช้ Data Analytics ซึ่งเป็น Business Intelligence เพื่อแสดงผลเพื่อช่วยในด้านธุรกิจ ซึ่งเริ่มต้นจากการนำข้อมูลเหล่านั้นมาทำให้อยู่ในรูปแบบที่พร้อมจะประมวลผลได้โดยเทคโนโลยีหรือชุดคำสั่งและแบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อนำข้อมูลที่ได้ผ่านการวิเคราะห์แล้วมาใช้ หรือแปลความหมายโดยบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น รูปแบบของการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแบ่งได้ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบพื้นฐาน (Descriptive analytics) เป็นการวิเคราะห์เพื่อแสดงผลของรายการทางธุรกิจ เหตุการณ์ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น หรืออาจกำลังเกิดขึ้นในลักษณะที่ง่ายต่อการเข้าใจ หรือต่อการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น รายงานการขาย รายงานผลการดำเนินงาน

การวิเคราะห์แบบเชิงวินิจฉัย (Diagnostic analytics) เป็นการอธิบายถึงสาเหตุของสิ่งที่เกิดขึ้น ปัจจัยต่างๆ และความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อกันของสิ่งที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ความสัมพันธ์ระหว่างยอดขายต่อกิจกรรมทางการตลาดแต่ละประเภท ซึ่งเป็นก้าวใหม่ที่ช่วยเสริมให้ตัดสินใจไปในทางที่ถูกต้อง

การวิเคราะห์แบบพยากรณ์ (Predictive analytics) เป็นการวิเคราะห์เพื่อพยากรณ์สิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นหรือน่าจะเกิดขึ้น โดยใช้ข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้วกับแบบจำลองทางสถิติ หรือ เทคโนโลยี

ปัญญาประดิษฐ์ต่างๆ (Artificial intelligence) ตัวอย่างเช่น การพยากรณ์ยอดขาย การพยากรณ์ผล
ประชามติ

การวิเคราะห์แบบให้คำแนะนำ (Prescriptive analytics) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความ
ซับซ้อนที่สุด เป็นทั้งการพยากรณ์สิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ข้อดี ข้อเสีย สาเหตุ และระยะเวลาของสิ่งที่จะ
เกิดขึ้น รวมถึงการให้คำแนะนำทางเลือกต่างๆ ที่มีอยู่ และผลของแต่ละทางเลือก

ดังนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลที่ กฟภ. มีอยู่ จะทำให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บจาก
พฤติกรรมของผู้ใช้ไฟแต่ละราย วิเคราะห์ในภาพรวมรายพื้นที่หรือรายอุตสาหกรรม เพื่อนำไปสู่การ
การตลาดเบื้องต้นไปจนถึงสถิติประชากรและภูมิประชากรศาสตร์ เพื่อช่วยในการตัดสินใจในการ
ยอดขายลูกค้า หรือความต้องการของลูกค้าเหล่านั้น สู่การดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่สามารถตอบสนอง
ได้ตรงความต้องการของลูกค้า นอกจากนั้น Data Analytic จะสามารถช่วยเพิ่มช่องทางการตัดสินใจ
และ Productivities ซึ่งจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ช่วยลด
กระบวนการที่ไม่จำเป็นและลดต้นทุนขององค์กร รวมไปถึงการบริหารความเสี่ยงในมิติต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 11 การปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องให้มีความคล่องตัว และสามารถแข่งขันได้



กลยุทธ์ที่ 19 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานใน ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy (RS1)

มุ่งเน้นทบทวน พรบ. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อเอื้อต่อการดำเนินงานในธุรกิจ
ที่เกี่ยวข้องขององค์กร รวมถึงการส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และ
มาตรฐานทั้งในและต่างประเทศ โดยปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และการ
ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใส ทั้งนี้ ในอนาคตหาก กฟภ. มีการจัดตั้งบริษัทในเครือ/การร่วมลงทุน
กลยุทธ์ดังกล่าว จะรองรับในการจัดตั้ง/ร่วมทุนให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีนโยบาย และ
หลักเกณฑ์ในการกำกับดูแลระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือที่ดีและเหมาะสม

หมายเหตุ:

“ธุรกิจหลัก” หมายความว่า ธุรกิจจัดหา และให้บริการจำหน่ายไฟฟ้าแก่ผู้ใช้ไฟฟ้าในเขตพื้นที่ส่วนภูมิภาค ได้แก่ พื้นที่ 74 จังหวัดของประเทศไทย ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ

“ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง” หมายความว่า ธุรกิจเกี่ยวเนื่องในการให้บริการพลังงานไฟฟ้า ทั้งในเชิงธุรกิจที่เป็นธุรกิจเสริม (supplementary business) และ ธุรกิจใหม่ (new business) ซึ่งสามารถเป็นธุรกิจที่อยู่ภายใต้กำกับ (regulated business) หรือ ธุรกิจที่ไม่ได้ถูกกำกับ (non-regulated business) เพื่อสร้างการเติบโตของธุรกิจ และเพิ่มระดับผลตอบแทนจากการดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

- ธุรกิจเสริม หมายความว่า ธุรกิจที่ให้บริการเพื่อสนับสนุนลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค หรือสนับสนุนการดำเนินงานให้บริการพลังงานไฟฟ้าทั้งในและต่างประเทศ โดยการต่อยอดทางธุรกิจจากการพัฒนาศักยภาพการใช้ทรัพยากร ความเชี่ยวชาญ และเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เช่น งานก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟฟ้า งานตรวจสอบซ่อมแซมและบำรุงรักษา งานให้เช่าหรือใช้ทรัพย์สิน เป็นต้น
- ธุรกิจใหม่ หมายความว่า ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการพลังงานไฟฟ้า ธุรกิจต่อยอดจากการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ หรือความรู้ความสามารถที่มีในการขยายการเติบโต (Adjacent Business) หรือ ธุรกิจที่มีศักยภาพในการเติบโตในอนาคต (New S-Curve) ทั้งในและต่างประเทศ โดยการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคพัฒนาขึ้นเอง หรือร่วมกับพันธมิตรภาครัฐหรือภาคเอกชนพัฒนาขึ้นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า และเพิ่มมูลค่าของ Portfolio ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและบริษัทในเครือ

[illegible]

[illegible]

บทที่ 2

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

กฟภ. มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงที่ถือเป็นมาตรฐานสากล COSO ERM 2017 โดยเป็นการบริหารความเสี่ยงลักษณะเชิงรุก มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุประเภทของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงผ่านมุมมองของโอกาสและผลกระทบการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

2.1 บทบาทและความรับผิดชอบ

- 1) คณะกรรมการ กฟภ. กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติใน กฟภ. ผ่านทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และผู้บริหารสูงสุดของ กฟภ.
- 2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. เป็นผู้กำกับดูแลการนำนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติภายในองค์กร ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และรายงานให้คณะกรรมการ กฟภ. ทราบ
- 3) ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตาม การนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

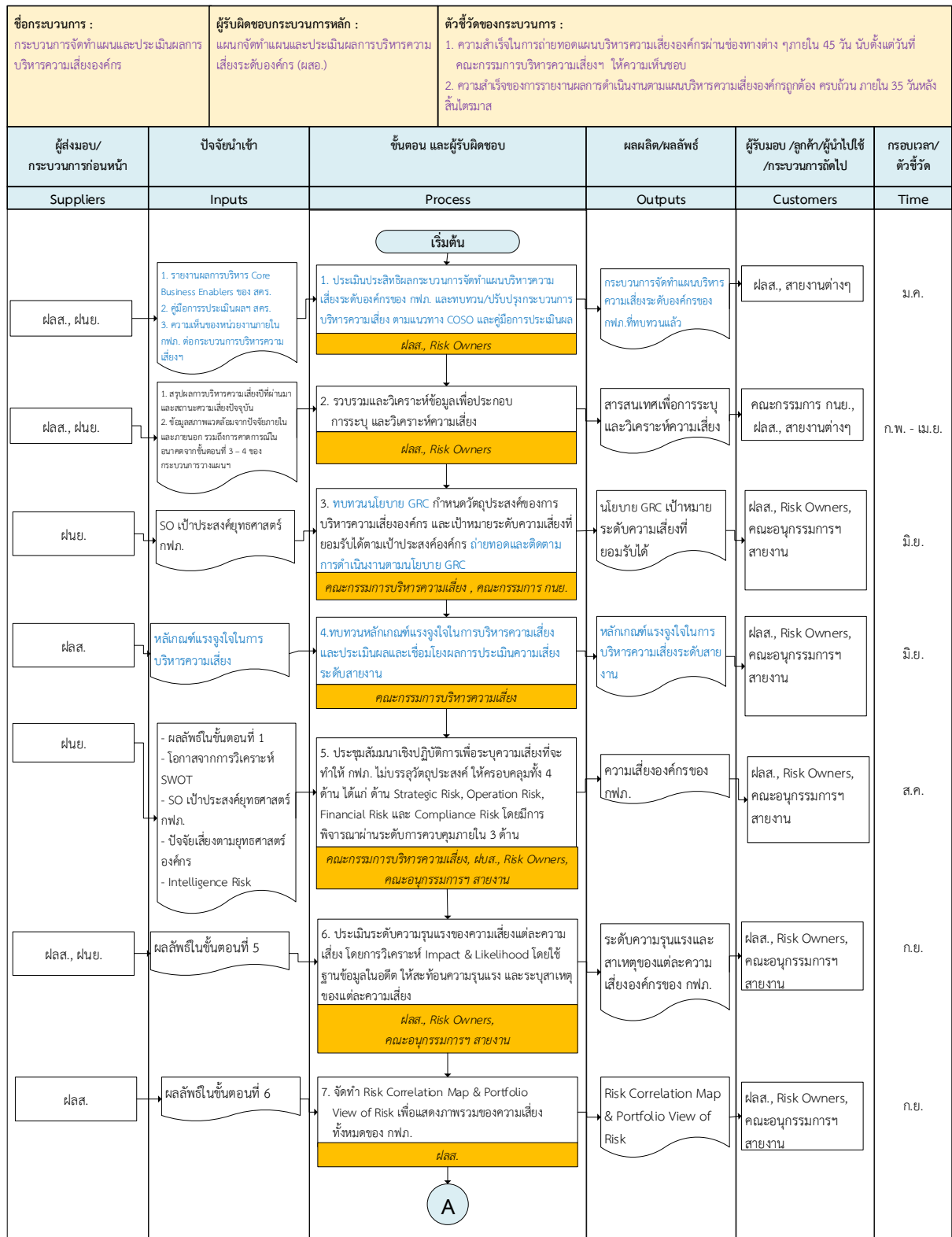
2.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

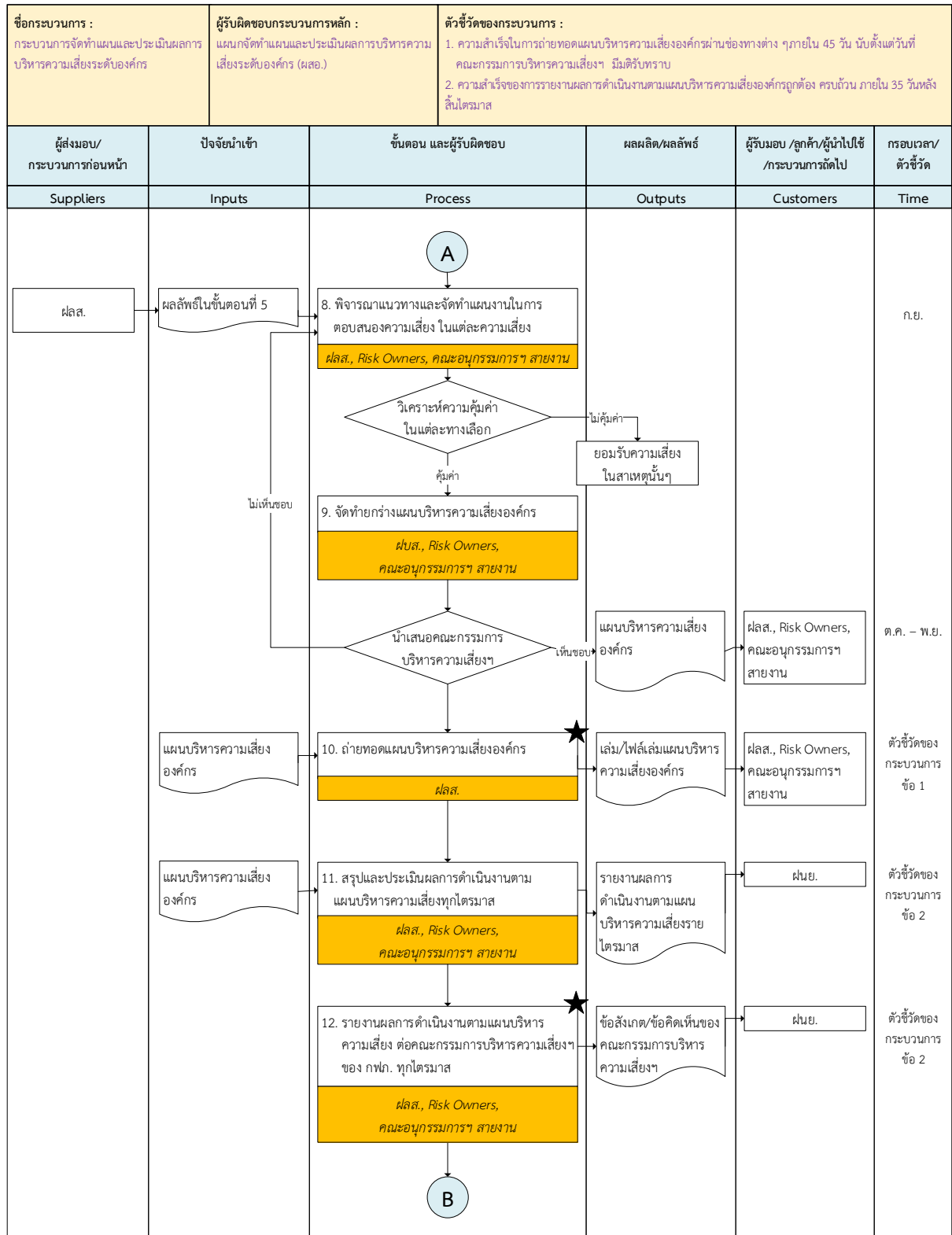
กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล COSO ERM 2017 โดยที่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดีนั้นเป็นการบริหารความเสี่ยงที่มีลักษณะเชิงรุกมีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ด้านได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational risk) ด้านการเงิน (Financial risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance risk) การประเมินความเสี่ยงผ่านมุมมองของโอกาสและผลกระทบ การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงควรมีการเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

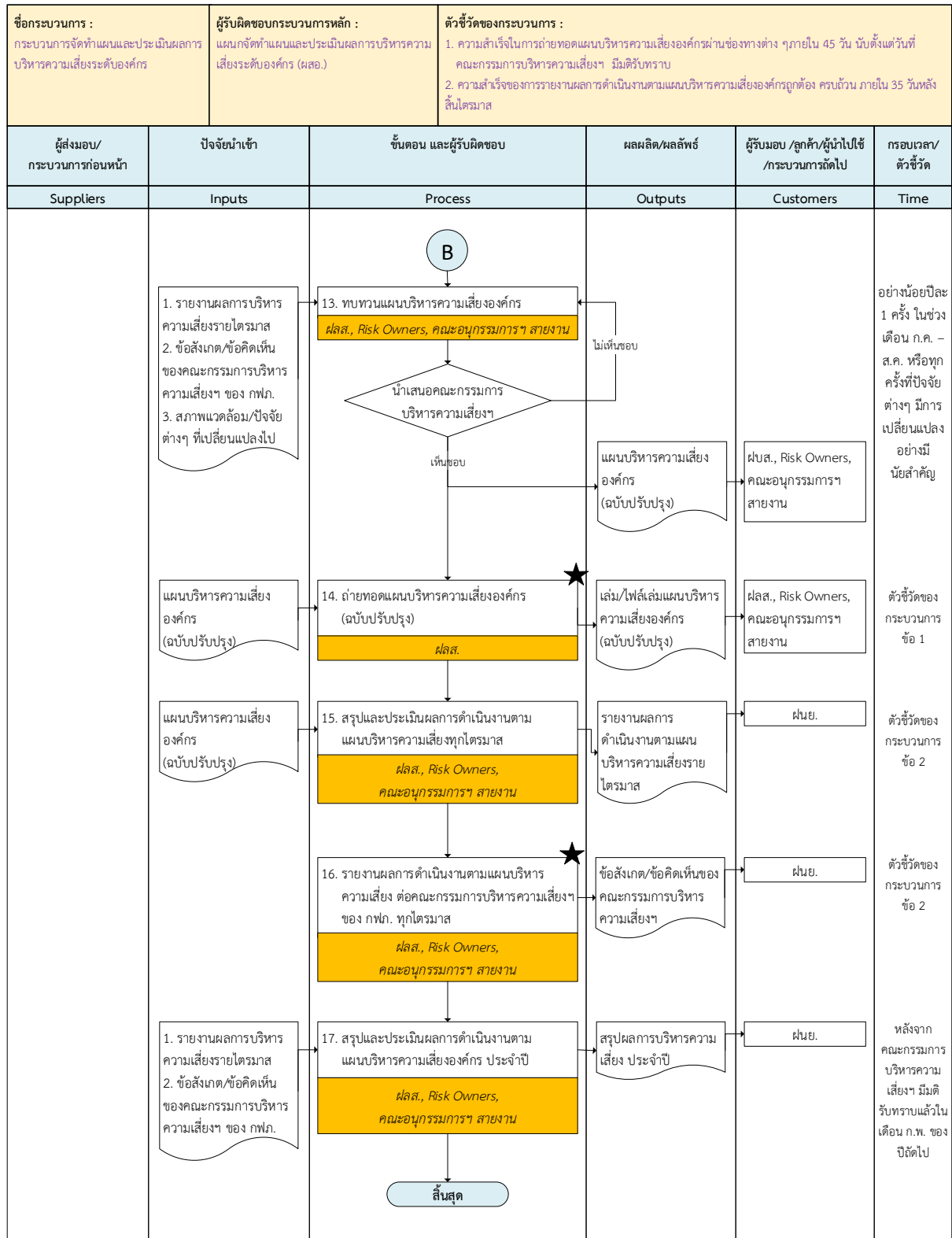
กฟภ. ได้กำหนดกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กรเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติได้ในแนวทางเดียวกันดังนี้

ตารางที่ 2 - 1: กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กร

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ กฟภ. ที่ทบทวนแล้ว







2.3 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแบ่งความเสี่ยงเป็น 4 ประเภทและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของความเสี่ยงแต่ละประเภทไว้ดังนี้

ตารางที่ 2 - 2: ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์ หรือค่าระดับ 5 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)	ค่าระดับ 4 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 4 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	ความมั่นคงเชื่อถือได้ในคุณภาพระบบไฟฟ้า ค่า SAIFI และค่า SAIDI (ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 4 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	กฟภ. จะดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	-

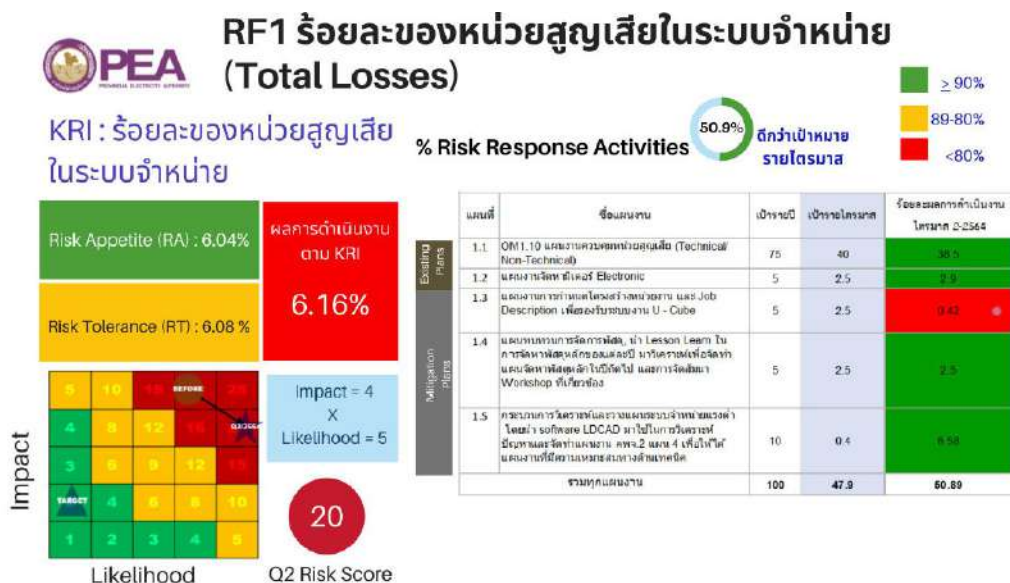
2.4 ข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารความเสี่ยงองค์กรของ กฟภ. ประจำปี 2564

ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรของ กฟภ. ประจำปี 2564 จำนวน 9 ปัจจัยเสี่ยง ณ สิ้นไตรมาสที่ 2/2564 (มกราคม – มิถุนายน 2564) โดยมีรายละเอียดดังนี้

RF1 การบริหารหน่วยสูญเสียในภาพรวมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ในปี 2563 กฟภ. มีหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายคิดเป็นร้อยละ 5.80 (สถานะ ณ เดือน ม.ค. – ก.ย. 2563) แม้จะดีกว่าค่า RA ที่กำหนดไว้ 5.81% แต่เมื่อพิจารณาแนวโน้มผลการดำเนินงานในอดีตพบว่า อัตราหน่วยสูญเสียเพิ่มขึ้น ซึ่งหาก กฟภ. ไม่สามารถควบคุมหน่วยสูญเสียได้ส่งผลโดยตรงต่อรายได้ที่สูญเสียไปจากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า นอกจากนี้ ปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานที่สำคัญของ กฟภ. ที่ส่งผลต่อปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินในส่วนของรายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า คือ การลดหน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้า (Non Technical Loss) รวมทั้งการลดหน่วยสูญเสียในภาพรวมเป็นการช่วยบริหารต้นทุน อย่างไรก็ตาม กฟภ. ยังคงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการหน่วยสูญเสียทั้งที่เป็นด้านเทคนิค (Technical Loss) และไม่ใช่เทคนิค (Non-Technical Loss) ทั้งนี้เพื่อให้ กฟภ. ลดการสูญเสียรายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า และช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการต้นทุนจากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าอีกด้วย รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กรที่ 2 (SO2) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

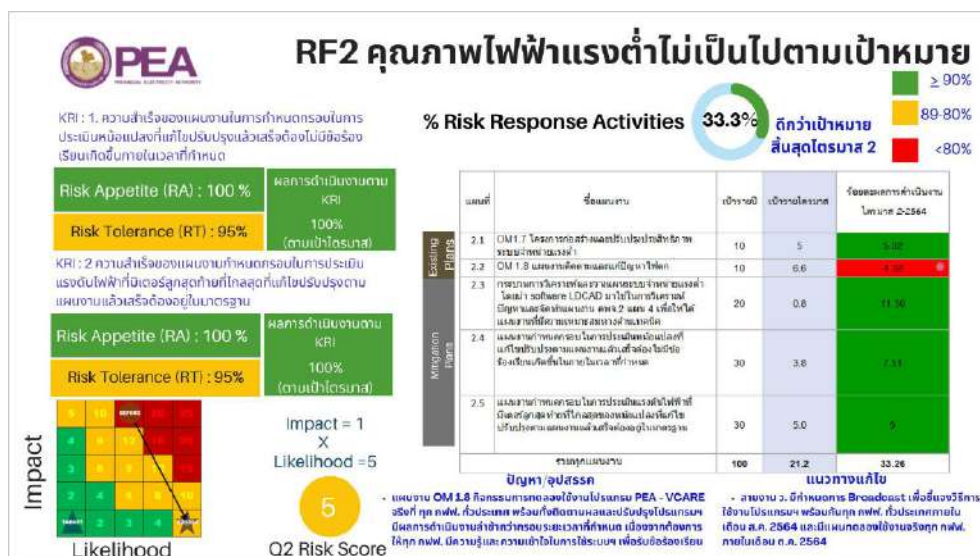
ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ณ สิ้นไตรมาสที่ 2/2564 (มกราคม - มิถุนายน 2564)



RF2 คุณภาพไฟฟ้าแรงต่ำไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

เนื่องจากภารกิจหลักของ กฟผ. คือ การให้บริการพลังงานไฟฟ้าที่มั่นคง และตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์การที่ 2 (SO2) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตามการให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าพบว่าคุณภาพไฟฟ้าแรงต่ำไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากมีข้อร้องเรียนถึงคุณภาพไฟฟ้าแรงต่ำจากผู้ใช้ไฟฟ้ารายย่อยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งผู้ว่าการได้มีนโยบายเพิ่มเติมในปี 2563 ในการเร่งแก้ไขปัญหาคุณภาพไฟฟ้าแรงต่ำเร่งด่วน จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพไฟฟ้าแรงต่ำให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องแล้วเสร็จในปี 2564

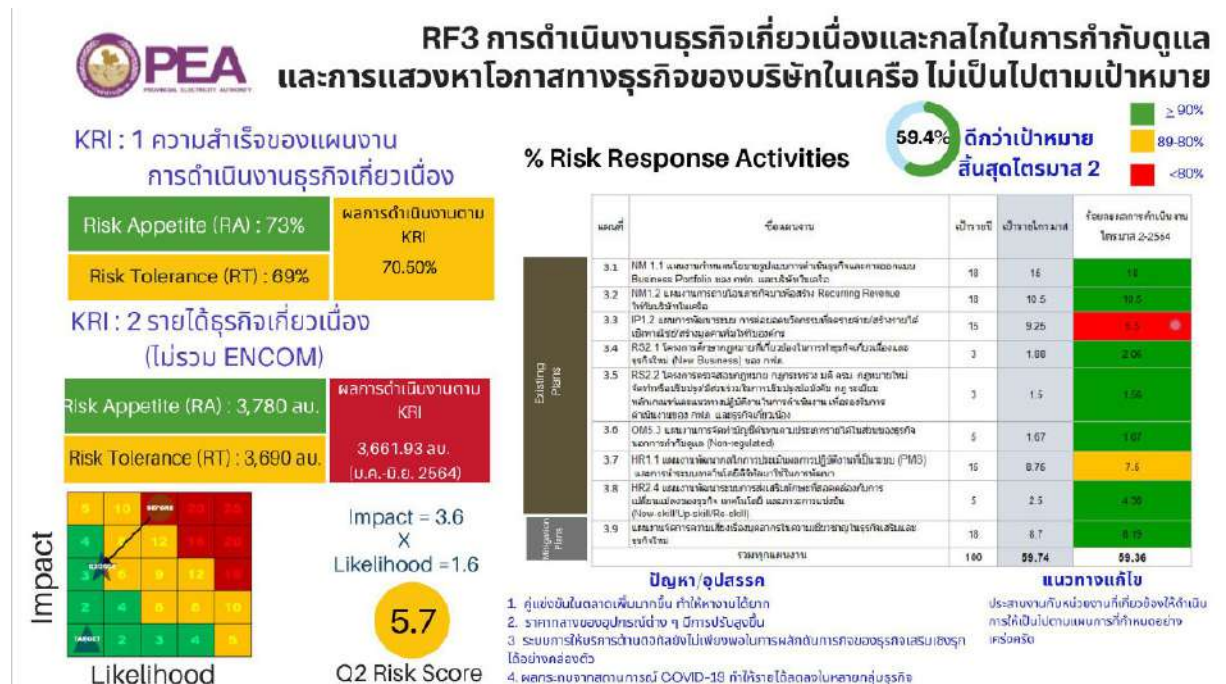
ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ณ สิ้นไตรมาสที่ 2/2564 (มกราคม - มิถุนายน 2564)



RF 3 การดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่องและกลไกในการกำกับดูแลและการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจของบริษัทในเครือ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

จากโอกาสที่วิเคราะห์ใน SWOT ทั้งโอกาสในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน โครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ที่ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจที่ครอบคลุม Value chain ของอุตสาหกรรมไฟฟ้า รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ 4 (SO 4) ที่มุ่งสู่ Non - regulated Business โดยการสร้าง Advantaged Portfolio ซึ่ง กฟภ. ให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายในการลงทุน และการออกแบบ Potential Portfolio Strategies ในการบริหารภาพรวมของการลงทุนในธุรกิจต่างๆ ทั้งผ่านกลไกการดำเนินงานของ กฟภ. และบริษัทในเครือ เพื่อสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กร (Creating Shareholder Value) รวมทั้งเกิดการพัฒนารูปแบบได้อย่างยั่งยืน โดยสามารถตอบสนองต่อโครงสร้างระบบไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้ (Maximizing Sustainable Development) ทั้งนี้การดำเนินงานของบริษัทในเครือผ่านการดำเนินการโดยบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และบริษัทในเครือในอนาคต จะเข้ามาเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทเป็นผู้ลงทุนหลัก และร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจของ กฟภ. ส่งผลให้ กฟภ. ต้องมุ่งเน้นการดำเนินการของธุรกิจเกี่ยวเนื่องและสร้างกระบวนการและกลไกในการกำกับดูแลบริษัทในเครือให้มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์องค์กรที่กำหนดไว้

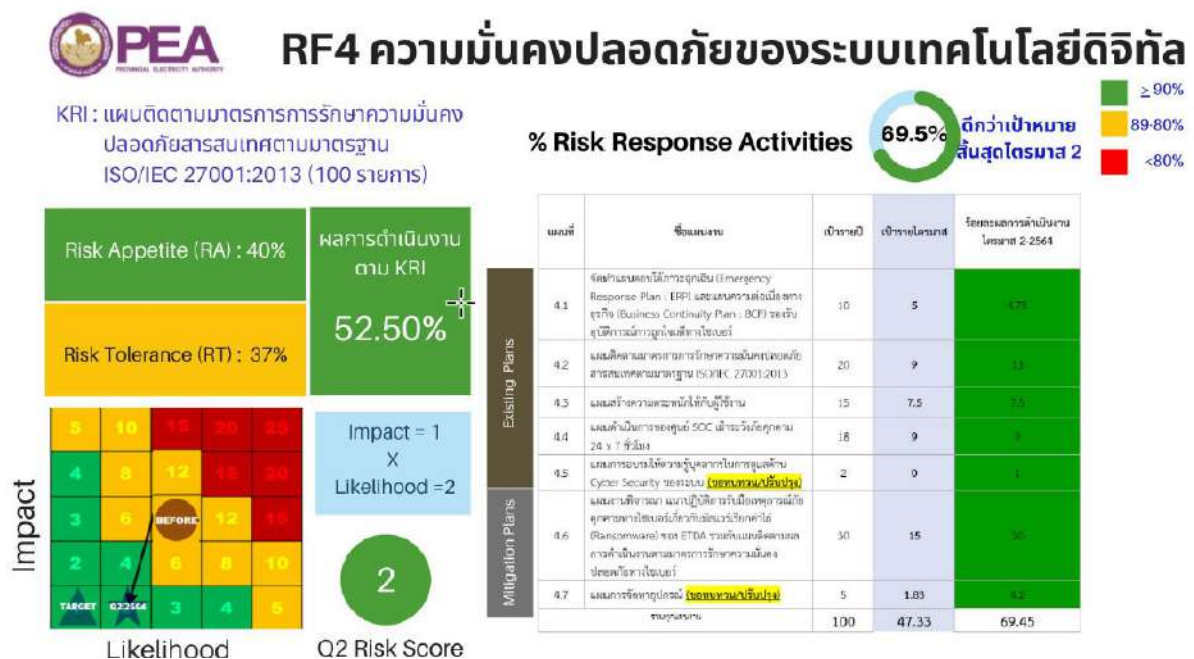
ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ณ สิ้นไตรมาสที่ 2/2564 (มกราคม – มิถุนายน 2564)



RF 4 ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

ความมั่นคงปลอดภัย และความเชื่อมั่นในการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital Utility โดยจะครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและข้อมูลส่วนบุคคล (privacy) การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (cyber security) ซึ่ง กฟภ. ให้ความสำคัญในการสร้างความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการสื่อสาร และการทำธุรกรรมต่างๆทางออนไลน์ รวมทั้งการกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติสำหรับพนักงานผู้ให้บริการทั่วประเทศในการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ขอรับบริการ เพื่อรองรับการเติบโตของการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต รวมถึงการกำหนดมาตรการการเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ที่เหมาะสมและสอดคล้องตามมาตรฐานสากล โดยเฉพาะการปกป้องโครงสร้างพื้นฐานที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งยวด (critical infrastructure) เพื่อให้มีความมั่นคงปลอดภัยเพียงพอต่อการดำเนินงาน ตลอดจนการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนข้อมูลภัยคุกคามไซเบอร์ และการส่งเสริมให้เกิดความตระหนักและรู้เท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในองค์กร

ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ณ สิ้นไตรมาสที่ 2/2564 (มกราคม – มิถุนายน 2564)



RF 5 ไม่สามารถพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในรูปแบบ multi skill และการสร้าง Business Mind ให้กับบุคลากร เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจภายใต้โครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลง

จากการมุ่งเน้นไปสู่ Digital Utility การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีใช้ในการดำเนินงาน รวมถึงการมุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องต่างๆ ดังนั้น กฟภ. จำเป็นต้องมีการวางแผนและพัฒนาบุคลากร เพื่อปิด Gap ของ Competency ในแต่ละบุคคล โดยเฉพาะในส่วนของการกำหนด Digital Competency Based Assessment Model และพัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมายตาม Digital Competency ที่กำหนด

นอกจากนี้ ยังเน้นในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ให้สอดคล้องกับ Career Path ของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง รวมถึงเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เป็น Successor ในการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร และตามความต้องการทางธุรกิจในอนาคตต่อไป นอกจากนี้ยัง รวมถึงการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของ อุตสาหกรรมไฟฟ้าที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรของ กฟภ. จำเป็นต้องมีองค์ความรู้ และมีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น กฟภ. ต้องเร่งดำเนินการในการบริหารจัดการองค์ความรู้ขององค์กร และเตรียมการ Successors ให้มีความพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจต่อไป ซึ่งการพัฒนาศักยภาพบุคลากรต้องสามารถรองรับและขับเคลื่อน องค์กรให้ทันสมัยได้ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กรที่ 1 (SO 1) ในการยกระดับการบริหารจัดการ ระดับสากล เพื่อสร้างความยั่งยืน

ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ณ สิ้นไตรมาสที่ 2/2564 (มกราคม – มิถุนายน 2564)

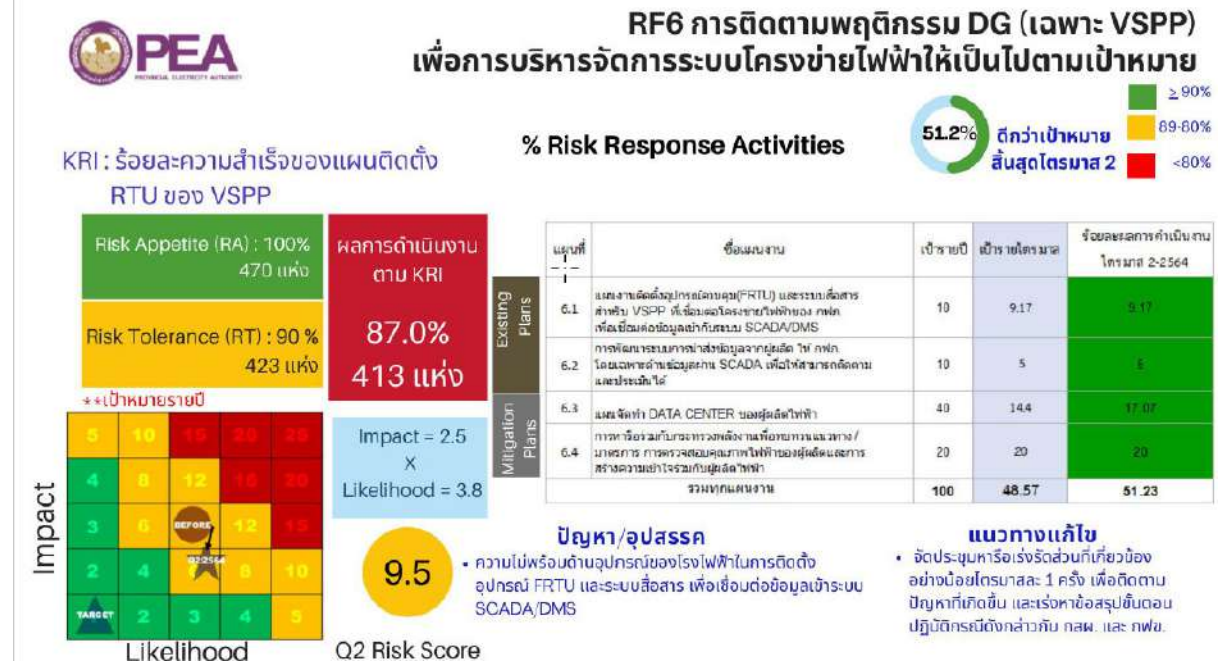


RF 6 การติดตามพฤติกรรม DG เพื่อการบริหารจัดการระบบโครงข่ายไฟฟ้าให้เป็นไปตามเป้าหมาย (VSPP)

การที่นโยบายภาครัฐให้การส่งเสริมและสนับสนุน VSPP ในการผลิตไฟฟ้า และสามารถจ่ายไฟฟ้า เข้าระบบของ กฟภ. ได้นั้น ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่รองรับการขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และพื้นที่ ยุทธศาสตร์ของประเทศ กฟภ. จำเป็นต้องติดตามมาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าของ DG เพื่อให้การ ดำเนินงานยังคงสามารถยกระดับคุณภาพของระบบไฟฟ้า ให้มีความมั่นคง เชื่อถือได้ มีประสิทธิภาพ และมีความเพียงพอ เพื่อนำไปสู่การใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างเต็มประสิทธิภาพ และรองรับกับโครงสร้างของระบบ สาธารณูปโภคและอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต จึงต้องให้ความสำคัญในการติดตามพฤติกรรม DG ของ VSPP เพื่อการบริหารจัดการระบบโครงข่ายไฟฟ้าให้เป็นไปตามเป้าหมาย และสอดคล้องตาม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างค่านาเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

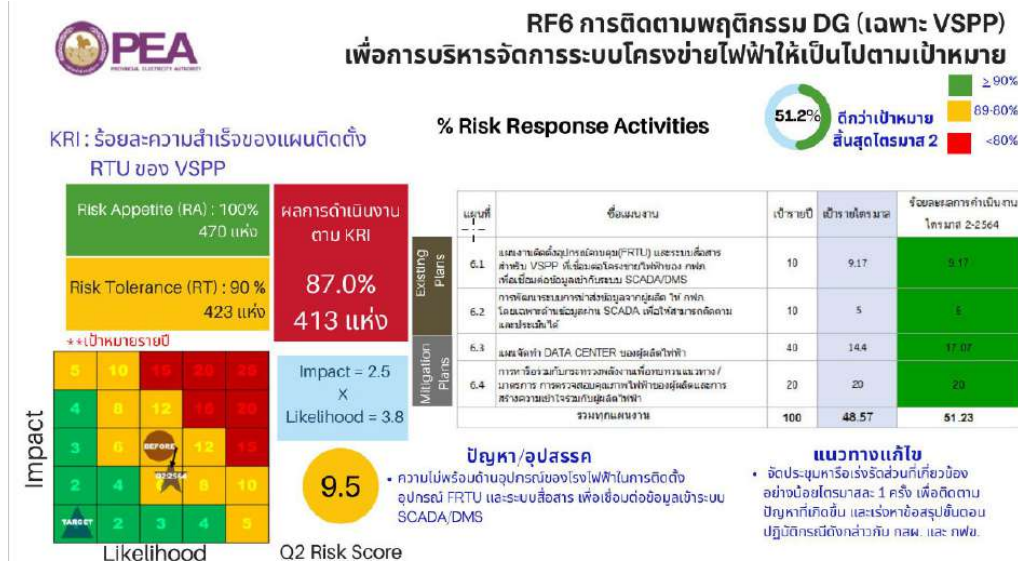
ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ณ สิ้นไตรมาสที่ 2/2564 (มกราคม – มิถุนายน 2564)



RF 7 การวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ของข้อมูล (Data Analytic) ยังไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจขององค์กร

จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างค่านาเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 4 (SO4) ที่มุ่งเน้นการยกระดับผลประกอบการและทิศทางของ PEA Portfolio ซึ่งมีการเริ่มใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้าของ กฟภ. ที่มีในปัจจุบัน โดยมีการวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้าของ กฟภ. ในกลุ่มลูกค้าที่มีมูลค่าสูง (High Value) และกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อต่อยอดโอกาสทางธุรกิจกับลูกค้าที่มีศักยภาพ รวมถึงพัฒนาแนวทางการทำ Data Analytics จากฐานข้อมูลลูกค้าของ กฟภ. เพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดยการทำ cross-selling และ up-selling กับลูกค้าเดิม รวมถึงการขายตลาดไปสู่ลูกค้าใหม่ ซึ่งการที่ กฟภ. ดำเนินการดังกล่าวได้นั้น ต้องมีการเตรียมความพร้อมในหลายประเด็นที่สำคัญ เช่น การกำหนดฐานข้อมูลองค์กรที่เหมาะสมที่จะใช้ขับเคลื่อนในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ การสำรวจความเพียงพอ และการกระจายตัวของข้อมูลขององค์กรที่จะต้องถูกนำมาใช้ในการทำ Data Analytics และการจัดการฐานข้อมูลขององค์กรให้เป็นระบบ ในลักษณะของ Structured Data ที่พร้อมสำหรับการนำไปใช้ประโยชน์โดยการทำ Data Analytic เพื่อให้มั่นใจว่า กฟภ. สามารถใช้ประโยชน์ของข้อมูล เพื่อเพิ่มมูลค่าธุรกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ณ สิ้นไตรมาสที่ 2/2564 (มกราคม – มิถุนายน 2564)



RF 8 มิเตอร์สำหรับสับเปลี่ยนขาดแคลนเนื่องจากแผนงานจัดหา Electronic Meters สับเปลี่ยนทดแทนมิเตอร์แบบจานหมุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ตามนโยบายผู้ว่าการที่พบว่าเกิดปัญหาความล่าช้าของการจัดหา Electronic Meters สับเปลี่ยนทดแทนมิเตอร์แบบจานหมุน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อภาพลักษณ์ และการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กรที่ 2 (SO 2) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยบูรณาการทุกระบบงานด้วย Digitalization โดย กฟผ. ได้กำหนดแผนที่นำทาง (PEA Smart Grid Roadmap) ซึ่งสอดคล้องกับแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถนะสูงของประเทศไทย พ.ศ.2558-2579 ของกระทรวงพลังงาน ดังนั้น กฟผ. จึงให้ความสำคัญในการเร่งรัดและติดตามแผนงานดังกล่าวอย่างใกล้ชิด เพื่อให้แผนงานดังกล่าวดำเนินงานได้สอดคล้องกับแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถนะสูงของประเทศไทย

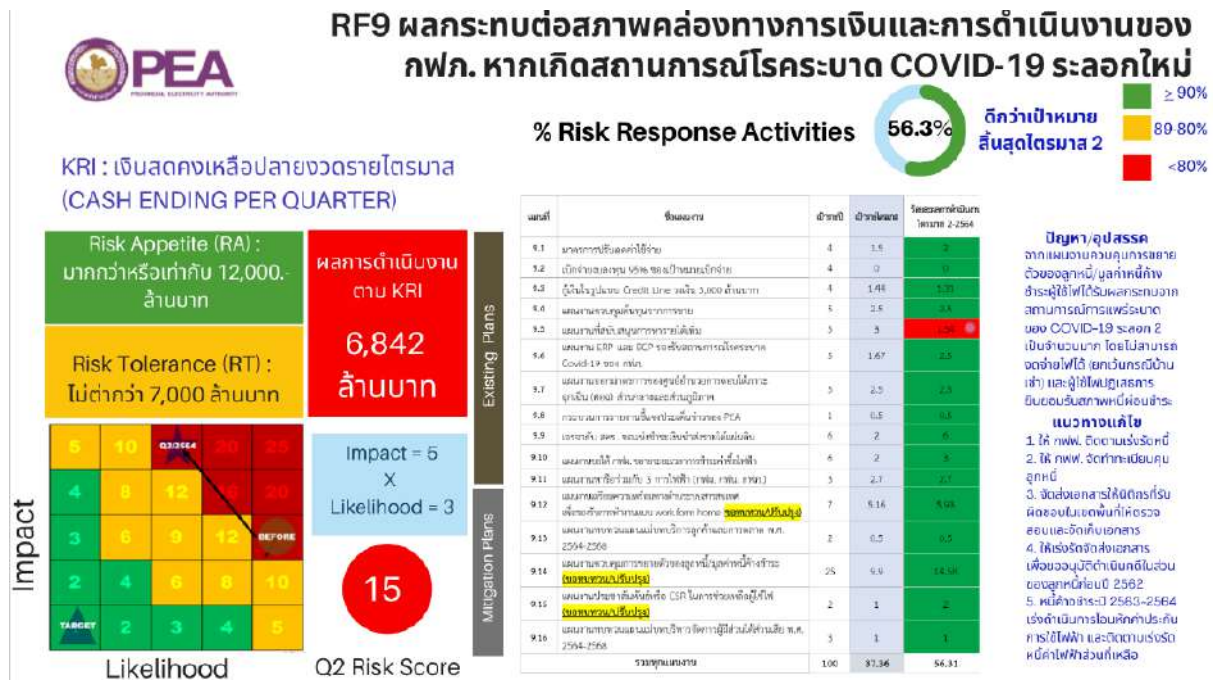
ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ณ สิ้นไตรมาสที่ 2/2564 (มกราคม – มิถุนายน 2564)



RF 9 ผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินและการดำเนินงานของ กฟภ. หากเกิดสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ระลอกใหม่

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค Covid-19 ในปี 2563 ส่งผลให้เกิดผลกระทบทั้งทางด้านสภาพคล่องทางการเงิน และการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกิดการหยุดชะงักเนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ทั้งการ Lock down หรือ Shut down ในบางพื้นที่ และยังมีมาตรการบรรเทาความเดือดร้อนประชาชน โดยการลดค่าไฟฟ้าทำให้ กฟภ. เกิดปัญหาสภาพคล่องทางการเงินในปี 2563 แม้ว่าในช่วงไตรมาสที่ไตรมาสที่ 3 -2563 สถานการณ์ดังกล่าวจะเริ่มคลี่คลาย แต่อย่างไรก็ตามปัจจุบันในประเทศไทยกำลังมีการเกิดการแพร่ระบาดระลอกใหม่ขึ้น ดังนั้น กฟภ. จึงได้พิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการลดบทรเย็นในระลอกแรกโดยพิจารณาทั้งในส่วนผลกระทบที่ กฟภ. อาจจะได้รับและผลกระทบที่มีต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทั้งหมดซึ่งจะสะท้อนไปยังความต้องการและความคาดหวังตลอดจนความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดด้วย

ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ณ สิ้นไตรมาสที่ 2/2564 (มกราคม – มิถุนายน 2564)



2.5 ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปี 2565 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในปี 2565

การคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับทุกฝ่ายงาน เพื่อร่วมกันระบุปัจจัยเสี่ยงปี 2565 โดยพิจารณาความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปี 2565 ที่กำหนดไว้ รวมทั้งประสิทธิผลการควบคุมภายในทั้ง 3 ด้านคือ

- 1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- 2) กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- 3) กระบวนการรายงานและติดตามโดยการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม

หากมีมุมมองใด ที่มีระดับการควบคุม ต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ และจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

ปัจจัยเสี่ยงประจำปี 2565 ประกอบด้วย 8 ปัจจัยเสี่ยง โดยปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเป็นฉบับเบื้องต้น ตามมติคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กฟภ. เมื่อวันที่ 7 กันยายน 2564 สรุปดังนี้

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
1	การยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	S/O	SO2 ระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• คุณภาพระบบจำหน่ายในระดับชั้นนำของภูมิภาค (SAIDI SAIFI) • ความสำเร็จในการบริหารระบบไฟฟ้าแรงต่ำ (แรงดันไฟฟ้าในระดับที่กำหนด)
2	การเตรียมความพร้อมและการวางแผนระยะยาวโครงการนำร่อง EEC เพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	S/C	SO3 เสริมสร้างศักยภาพด้าน Digital Utility และมุ่งสู่การเป็นผู้นำระบบไฟฟ้าในอนาคตระดับภูมิภาค	• ความสำเร็จของโครงการ Smart Grid • ความสำเร็จของโครงการนำร่องการรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี
3	ขาดการวิเคราะห์ Business Alignment ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ รวมถึงการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัทในเครือ	S	SO4 ยกระดับผลประกอบการและทิศทางของ PEA Portfolio	• การดำเนินงานตาม Portfolio Selection ของบริษัทในเครือ
4	ผลประกอบการต่ำกว่าเป้าหมาย รวมถึงการ	F	SO2ระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความ	• ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
	ดำเนินการโครงการสำคัญล่าช้า เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด Covid-19		นำเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย /SO4 ยกระดับผลประโยชน์และการเติบโตทางของ PEA Portfolio	• ความมั่นคงทางการเงิน
5	ความพร้อมในการบริหารจัดการ และการปรับโครงสร้างองค์กร ในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบ	○	SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากล เพื่อสร้างความยั่งยืน	• ยกระดับทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน • การใช้ดิจิทัลและนวัตกรรมสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน • การสร้างมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
6	การยกระดับความพึงพอใจ และความคาดหวังต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ และลูกค้านิคมอุตสาหกรรม	○	SO2 ระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
7	ดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index : √DI)	○	SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากล เพื่อสร้างความยั่งยืน	• สร้างองค์กรสู่ความยั่งยืน และยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล
8	ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security)	○	SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากล เพื่อสร้างความยั่งยืน	• ยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล (ISO27001, มาตรฐาน SOC)

บทที่ 3

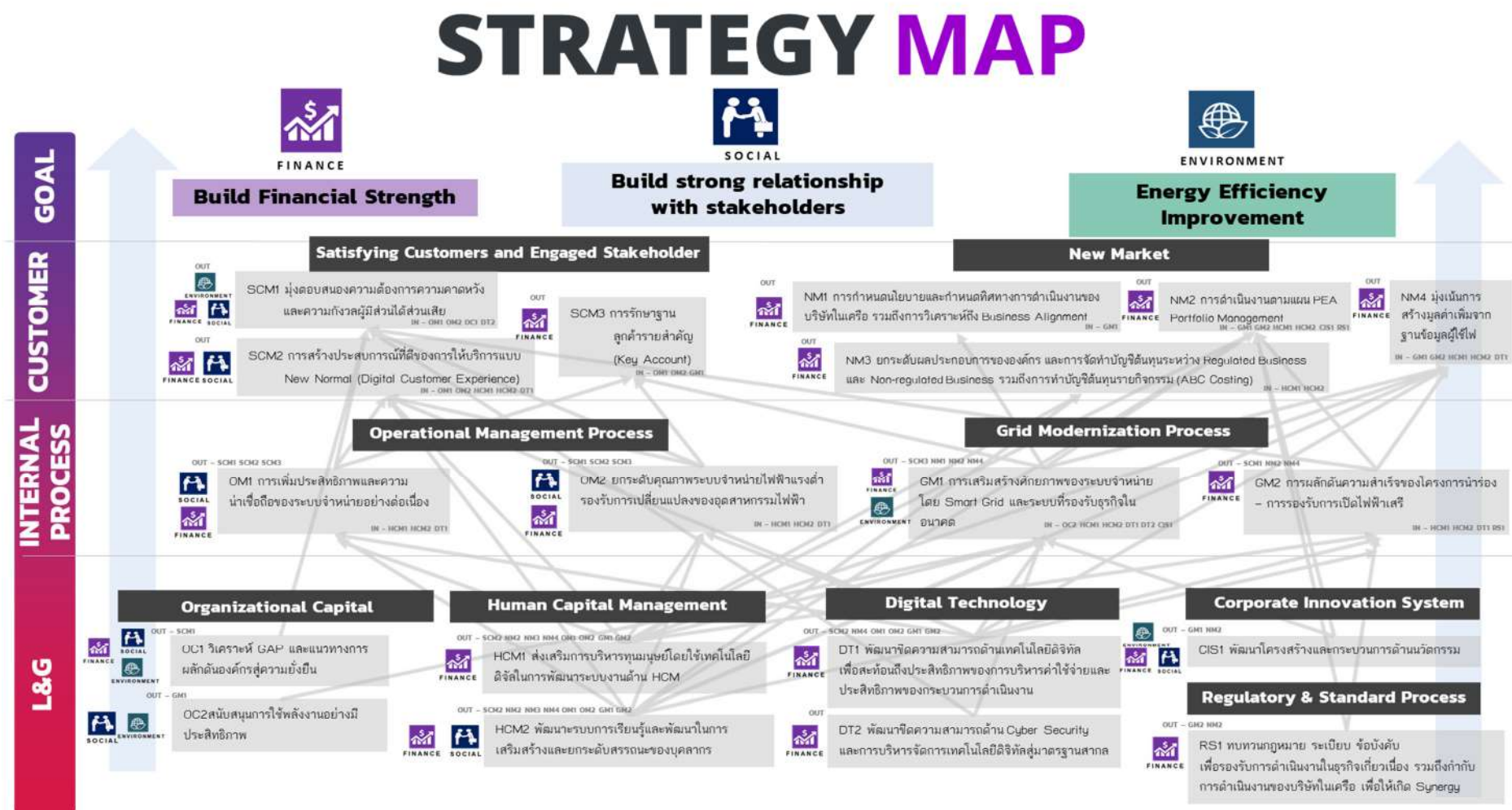
การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

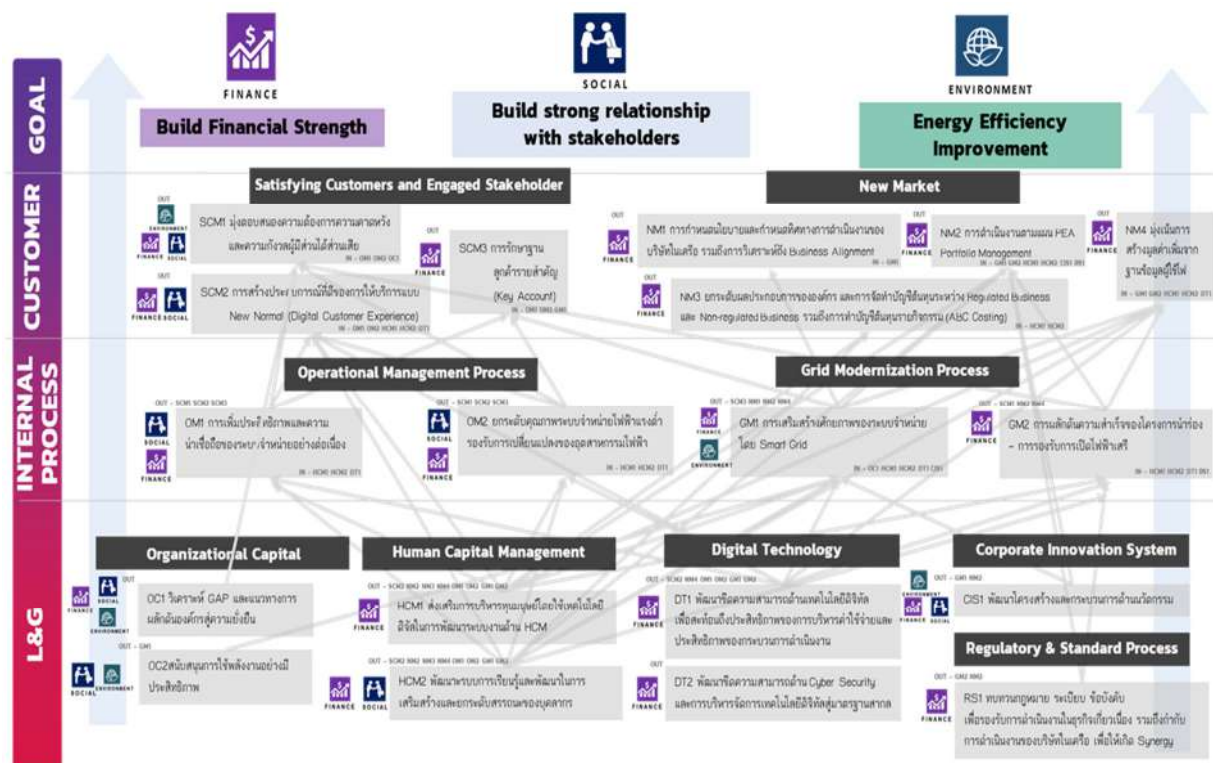
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) มีการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติผ่าน Balanced Scorecard (BSC) โดยกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเป้าหมายองค์กร (Goal) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth)

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569 (Strategy Map)

ภาพที่ 3 - 1: แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569





Measure	Targets (2565)	Project
- ROA - CPI-X	- ร้อยละ 3.72 30,194 au.	NM.2.2
- Stakeholder Satisfaction - Customer Satisfaction - รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง - Dividend Payout จาก ENCOM	- Baseline + 4% (5-Baseline)* 4,4788 6,559 au. 87 au.*	- SCM1.1 - SCM2.1, 3.1, 3.2 - NM2.1
- SAIFI - SAIDI - Loss - ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ - ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี	2.23 ครั้ง/ราย/ปี 53.52 นาที/ราย/ปี - ร้อยละ 5.40** - ร้อยละ 100 - ร้อยละ 100	- OM1.1, 1.2 - OM1.1, 1.2 - OM1.4 - GM1.1 - GM2.1
- ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติหรือการรับรองการรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศและต่างประเทศ - ค่าเผื่อสำรองค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ตามแนวทาง ISO14045 - Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill/ Up-skill/ Re-skill - ความสำเร็จในการพัฒนาฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500) - จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ หรือกระบวนการคิดสร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย และมูลค่าการบริการรายได้และการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ	2 รางวัล/มรรับรอง 1,0508 เท่า - ร้อยละ 80 - ร้อยละ 100 5 ชิ้นงาน/กระบวนการ และมูลค่า 1 ล้านบาท	- OC1.2 - OC2.1 - HCM1.1 - DT1.1 - CIS1.1 CIS1.2

หมายเหตุ : *ค่าเป้าหมายปี 2565-2569 อยู่ระหว่างเสนอหลักเกณฑ์การจ่ายปันผลต่อคณะกรรมการบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ และคณะกรรมการ กฟภ. ซึ่งจะขึ้นอยู่กับผลประกอบการทางธุรกิจของบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ

3.2 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565 – 2569

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment : FSE)								
	CORP. 1.1 อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)	ร้อยละ	3.72	3.86	3.80	3.98	4.81	รพก.(บ)
	CORP. 1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	30,194	29,934	30,602	30,380	30,612	รพก.(บ)
2. มุมมอง Customer Value Proposition								
Satisfying Customers and Engaged Stakeholder (SCM)								
SCM1 มุ่งตอบสนองความต้องการความคาดหวังและความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	CORP. 2.1 ความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	Baseline + 4% (5-Baseline) ²	Baseline + 8% (5-Baseline) ²	Baseline + 12% (5-Baseline) ²	Baseline + 16% (5-Baseline) ²	Baseline + 20% (5-Baseline) ²	รพก.(ย)
	สายงาน 2.2 ผลสำรวจความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของ กฟภ. ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	Baseline + 4% (5-Baseline) ²	Baseline + 8% (5-Baseline) ²	Baseline + 12% (5-Baseline) ²	Baseline + 16% (5-Baseline) ²	Baseline + 20% (5-Baseline) ²	รพก.(ย)
SCM2 การสร้างประสบการณ์ที่ดีของการให้บริการแบบ New Normal (Digital Customer Experience)	CORP. 2.3 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า	ระดับ	4.4788	4.4859	4.4929	4.5000	4.5000	รพก.(จต)
	• กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัยและพาณิชย์รายย่อย)	ระดับ	4.4756	4.4837	4.4919	4.5000	4.5000	รพก.(จต)
	• กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่)	ระดับ	4.4671	4.4781	4.4890	4.5000	4.5000	รพก.(จต)
	• กลุ่มภาครัฐ (ราชการและรัฐวิสาหกิจ)	ระดับ	4.4939	4.4959	4.4980	4.5000	4.5000	รพก.(จต)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
SCM3 การรักษฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account)	กลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (Key Account Customer)	ระดับ	4.4234	4.4489	4.4745	4.5000	4.5000	รพก.(ชต)
	ลายงาน. 2.4 สัดส่วนประเภทการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์	ร้อยละ	100	-	-	-	-	รพก.(ชต)
	ลายงาน. 2.5 ร้อยละของจำนวนศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ที่เปิดให้บริการ เทียบกับจำนวน PEA Shop ทั้งหมด	ร้อยละ	50	100	-	-	-	รพก.(ชต)
	ลายงาน. 2.6 การทบทวน/ปรับปรุง SLA ของกระบวนการให้บริการ	กระบวนการ	2	2	2	2	2	รพก.(ชต)
	ลายงาน. 2.7 Net Promotor Score ของลูกค้าที่ใช้บริการผ่าน Digital Channel ของ กฟภ.	ระดับ	40	42.5	45	47.5	50	รพก.(ชต)
	ลายงาน. 2.8 ร้อยละของลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) ต่อลูกค้า High Value	ร้อยละ	70	80	90	100	100	รพก.(ชต)

กลยุทธ์			KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
					2565	2566	2567	2568	2569	
New Market (NM)										
NM1	การกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึง Business Alignment		2.9 ความสำเร็จในการกำหนดแนวทางและการนำไปปฏิบัติของ Way of Conduct ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ย)
NM2	การดำเนินงานตามแผน PEA Portfolio Management		2.10 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ล้านบาท	6,559	6,830	7,170	7,633	8,155	รผก.(ชต)
			2.11 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	30,194	29,934	30,602	30,380	30,612	รผก.(บ)
			2.12 Dividend Payout จาก ENCOM	ล้านบาท	87.00*	170.00*	225.00*	270.00*	245.00*	รผก.(วก)
										รักษาการกรรมการผู้จัดการบริษัทพีอีเอ เอ็นคอมอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

หมายเหตุ : *ค่าเป้าหมายปี 2565- 2569 อยู่ระหว่างเสนอหลักเกณฑ์การจ่ายปันผลต่อคณะกรรมการบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ และคณะกรรมการ กฟภ. ซึ่งจะขึ้นอยู่กับผลประกอบการทางธุรกิจของบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก	
			2565	2566	2567	2568	2569		
NM3	ยกระดับผลประกอบการขององค์กร และการจัดทำบัญชีต้นทุนระหว่าง Regulated Business และ Non regulated Business รวมถึงการทำบัญชีต้นทุนรายกิจกรรม (ABC Costing)	2.13 ความสำเร็จในการจัดทำบัญชีต้นทุนตามประเภทรายได้ในส่วน of ธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated)	ร้อยละ	100	-	-	-	-	รพก.(บ)
NM4	มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานข้อมูลผู้ใช้ไฟ	2.14 ความสำเร็จของจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	ราย/แห่ง	12	15	18	21	24	รพก.(ธต)
		2.15 มูลค่าโครงการทั้งหมด	ล้านบาท	600	-	-	-	-	รพก.(ธต)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก	
			2565	2566	2567	2568	2569		
3. มุมมอง Internal Process									
Operational Management Process (OM)									
OM1 การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง		3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	ครั้ง/ราย/ปี	2.23	1.95	1.71	1.45	1.22*	รพภ.(ป)
		3.2 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	นาที/ราย/ปี	53.52	46.80	41.04	34.80	29.40*	รพภ.(ป)
		3.3 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	ร้อยละ	5.40**	5.40**	5.40**	5.40**	5.40**	รพภ.(ป)

หมายเหตุ :

- * การกำหนดค่าเป้าหมาย SAIFI และ SAIDI ของ กฟภ. ใช้หลักการทางสถิติของค่า SAIFI และ SAIDI ที่ผ่านมาปี 2558-2564 และค่าปี 2565-2568 ใช้ค่าตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2564-2568 และมาหาสมการ Exponential Regression เพื่อมาคาดการณ์ผลการดำเนินงานประจำปี 2569
- ** ค่าเป้าหมายในช่วงปี 2565-2569 เป็นค่าเบื้องต้นจากเป้าหมายปี 2564 ซึ่งจะมีการกำหนดค่าเป้าหมายดังกล่าวทุกปี โดยคณะกรรมการลดค่าหน่วยสูญเสีย
- เนื่องจาก กฟภ. จะนำระบบ OMS (Outage Management System) ซึ่งมีเงื่อนไขการคำนวณค่าดัชนีฯ ที่แตกต่างจากระบบเดิม มาใช้ในการรายงานค่าดัชนีฯ ความเชื่อถือได้ทดแทนโปรแกรมเดิม โดยในปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อข้อมูลมีความถูกต้องแล้ว กฟภ. จะทำการปรับค่าเกณฑ์วัดฯ ใหม่อีกครั้งหนึ่ง
- การกำหนดค่าเป้าหมายการดำเนินงาน SAIFI และ SAIDI ของ นิคมอุตสาหกรรมระยะเวลา 5 ปี จะใช้ค่าผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี 2563 (ม.ค.-ธ.ค. 2563) ซึ่งถูกใช้กำหนดค่าเป้าหมายที่ระดับ 5 ในปี 2564 (ม.ค.-ธ.ค. 2564) มากำหนดเป็นค่าเป้าหมาย เนื่องจากค่า SAIFI และ SAIDI ของนิคมอุตสาหกรรมมีผลดำเนินงานอยู่ในระดับที่น่าพอใจแล้ว

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
สายงาน	3.4 ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงแก้ไข (Corrective Maintenance) ของหม้อแปลงไฟฟ้ากำลังบนส่วนประกอบหลักตาม FMECA ได้แก่ OLTC, Winding, HV Bushing ที่ลดลง	% เปรียบเทียบกับปีฐาน (ปี 2563)	ลดลง 50% เมื่อเทียบกับปี 2563	ลดลง 50% เมื่อเทียบกับปี 2563	ลดลง 50% เมื่อเทียบกับปี 2563	ลดลง 50% เมื่อเทียบกับปี 2563	ลดลง 50% เมื่อเทียบกับปี 2563	คณะกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการบริหารจัดการสินทรัพย์ของ กฟภ.
สายงาน	3.5 ร้อยละความสำเร็จของการมีฐานข้อมูลในการวางแผนการจัดการสินทรัพย์ในระยะยาว	ร้อยละ	มีฐานข้อมูลหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง 100%	มีฐานข้อมูลสวิตช์เกียร์ 100%	มีฐานข้อมูลเคเบิลใต้ดิน 100%	มีฐานข้อมูลหม้อแปลงระบบจำหน่าย 100%	มีฐานข้อมูล Switching Device 100%	คณะกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินงานการบริหารจัดการสินทรัพย์ของ กฟภ.
สายงาน	3.6 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) นิคมอุตสาหกรรม	ครั้ง/รายปี	0.510	0.510	0.510	0.510	0.510	รพภ.(ป)
สายงาน	3.7 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) นิคมอุตสาหกรรม	นาที/รายปี	9.350	9.350	9.350	9.350	9.350	รพภ.(ป)
สายงาน	3.8 ความพึงพอใจโดยรวมต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ของลูกค้าในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม	ระดับ	4.3118	4.3494	4.3871	4.4247	4.4624	รพภ.(ป)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก	
			2565	2566	2567	2568	2569		
Operational Management Process (OM)									
OM2 ยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	สายงาน 3.9 ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ	ร้อยละ	100	เนื่องจากปัจจุบัน ปี 2564 กฟภ. อยู่ระหว่างจัดทำระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จไตรมาส 2 ของปี 2565 และได้ผลของค่าดัชนีฯ ดังกล่าว ณ ตอนสิ้นปี 2565 เพื่อใช้เป็น Base line สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป ดังนั้นจึงยังไม่สามารถกำหนดค่าเป้าหมายของปี 2565 ได้					รพภ.(ป)

หมายเหตุ :

1. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ สำหรับใช้เป็นค่าดัชนีฯ Baseline รองรับการแข่งขันค่าดัชนีฯ ระบบจำหน่ายแรงต่ำตั้งแต่ปี 2566 เป็นต้นไป
2. เนื่องจากปัจจุบัน ปี 2564 กฟภ. อยู่ระหว่างจัดทำระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จไตรมาส 2 ของปี 2565 และจะได้ผลของค่าดัชนีฯ ดังกล่าว ณ ตอนสิ้นปี 2565 เพื่อใช้เป็น Base line สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป ดังนั้นจึงยังไม่สามารถกำหนดค่าเป้าหมายของปี 2565 ได้
3. ค่าเป้าหมายปี 2565 ค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ จะวัดจากความสำเร็จกระบวนการการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ เพื่อจะได้มีค่าดัชนีฯ Baseline สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
	3.10 แรงดันไฟฟ้าในระดับที่กำหนด	ร้อยละ	ทบทวนหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิคของระบบจำหน่ายแรงต่ำที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน	ปรับปรุงและพัฒนาหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิค เพื่อยกระดับโครงข่ายระบบจำหน่ายแรงต่ำ 100%	ดำเนินการโครงการนำร่อง ด้านระบบจำหน่ายแรงต่ำ 100%	ดำเนินการยกระดับโครงข่ายระบบจำหน่ายแรงต่ำและยกระดับโครงข่ายไฟฟ้าด้านแรงต่ำให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	ดำเนินการยกระดับโครงข่ายระบบจำหน่ายแรงต่ำและยกระดับโครงข่ายไฟฟ้าด้านแรงต่ำให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	คณะทำงานพัฒนาระบบไฟฟ้า

กลยุทธ์		KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
				2565	2566	2567	2568	2569	
Grid Modernization Process (GM)									
GM1	การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid และระบบที่รองรับธุรกิจในอนาคต	CORP. 3.11 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	ร้อยละ	100 (เอกสารประกวดราคา และ งบประมาณ)	100 (ได้ผู้รับจ้างและเป้าเบิกจ่าย 125 ลบ.)	100 (เป้าเบิกจ่าย 767 ลบ.)	100 (เป้าเบิกจ่าย 2,234 ลบ.)	100 (เป้าเบิกจ่าย 2,234 ลบ.)	รผก.(ว)
		รายงาน 3.12 ความสำเร็จในการดำเนินการแผนพัฒนาระบบกักเก็บพลังงานในระบบจำหน่ายไฟฟ้า	ร้อยละ	100	100	100	-	-	รผก.(ว)
		รายงาน 3.13 การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลใน Smart Grid Area (พืทยา + AMR บางพื้นที่) เพื่อวิเคราะห์ธุรกิจใหม่	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ว)
		รายงาน 3.14 การเป็นผู้นำในการยกระดับ Smart Grid ในระดับภูมิภาค	ร้อยละ	100	-	-	-	-	รผก.(ว)
		รายงาน 3.15 ความสำเร็จในการติดตั้ง Smart Meter และการขยายผลเพื่อรองรับการขยายตัวยานยนต์ไฟฟ้า	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ว)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
GM2 การผลักดันความสำเร็จของโครงการนำร่อง – การรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	CORP. 3.16 ความสำเร็จในเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพก.(ย)
	สายงาน. ■ การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานหลักและแผนงานย่อย	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพก.(ย)
	สายงาน. ■ ความสำเร็จในการดำเนินงานตามบทบาท กฟภ. ใน โครงการนำร่อง EEC	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพก.(บก)
	สายงาน. ■ ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในการเปิดไฟฟ้าเสรี	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพก.(บก)
	สายงาน. ■ ความสำเร็จในการพัฒนาแพลตฟอร์มซื้อขายพลังงานผ่าน Trading Platform ที่เหมาะสมสำหรับ กฟภ.	ร้อยละ	100	100	100	100	-	รพก.(ว)
	สายงาน. ■ ความสำเร็จของการเตรียมความพร้อมด้านบัญชี การเงิน ข้อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	ร้อยละ	100	-	-	-	-	รพก.(บ)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
4. มุมมอง Learning & Growth								
Organizational Capital (OC)								
OC1 วิเคราะห์ GAP และ แนวทางการผลักดัน องค์กรสู่ความยั่งยืน	รายงาน 4.1 ความสำเร็จของแผนงาน ยกระดับการดำเนินงานเรื่อง ความปลอดภัยให้อยู่ในระดับ มาตรฐาน/ระดับสากล	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(บก)
	รายงาน 4.2 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index:√ <i>DI</i>)	-	น้อยกว่าหรือ เท่ากับ 0.0882	น้อยกว่าหรือ เท่ากับ 0.0838	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 0.0796	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 0.0756	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 0.0718	รผก.(บก)
	รายงาน 4.3 ได้รับรางวัล CSR ระดับ นานาชาติหรือการรับรองการ รายงานความยั่งยืน ตามมาตรฐานสากลทั้งใน ประเทศหรือต่างประเทศ	รางวัล/ การรับรอง	2	2	2	3	3	รผก.(ย)
	รายงาน 4.4 ความสำเร็จของกระบวนการ GRC	ร้อยละ	GRC Dashboard (Demo)	GRC Dashboard	ระดับ ประสิทธิผล ของ กระบวนการ GRC	ระดับ ประสิทธิผล ของ กระบวนการ GRC	ระดับ ประสิทธิผล ของ กระบวนการ ที่ดีขึ้น	รผก.(ย)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
OC2 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	CORP 4.5 ค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ตามแนวทาง ISO14045	เท่า	1.0508	1.0783	1.0795	1.1084	1.1100	รพก.(ย)
	สายงาน 4.6 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม	GWh	120	140	160	180	200	รพก.(ว)
Human Capital Management (HCM)								
HCM1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบงานด้าน HCM	CORP 4.7 Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill/Up-skill/Re-skill	ร้อยละ	80	80	80	-	-	รพก.(บก)
	สายงาน 4.8 ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาวที่ระบุการดำเนินงานของทั้ง 4 กลุ่ม	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพก.(บก)
	สายงาน 4.9 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพก.(บก)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
	รายงาน 4.10 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรด้าน Digital	ร้อยละ	100	-	-	-	-	รพภ.(บก)
	รายงาน 4.11 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ขององค์กร	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(บก)
	รายงาน 4.12 ความสำเร็จของการพัฒนาทักษะบุคลากรในการจัดการความรู้และนำไปปรับปรุงการทำงาน	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(บก)
	รายงาน 4.13 ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(บก)
	รายงาน 4.14 จำนวนกระบวนการ/นวัตกรรม (Technology Readiness Level:TRL ระดับ 7-9) ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงมาจากการจัดการความรู้	จำนวน	3	3	3	3	3	รพภ.(บก)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
HCM2 พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา ในการเสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร	 4.15 ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Core Competency	ร้อยละ	80	80	80	-	-	รพก.(บก)
	 4.16 ความสำเร็จของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics)	ร้อยละ	100	100	100	-	-	รพก.(บก)
	 4.17 ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ที่สามารถเป็น Talent / Successor	ร้อยละ	100	100	100	-	-	รพก.(บก)
Digital Technology (DT)								
DT1 พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน	 4.18 ความสำเร็จในการพัฒนา มาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี และบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ผชก.(ดท)
	 4.19 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ผชก.(ดท)

กลยุทธ์			KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
					2565	2566	2567	2568	2569	
DT2	พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล	รายงาน 4.20 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ผชก.(ดท)	
		รายงาน 4.21 ความสำเร็จของแผนงานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล	ระดับความสำเร็จ	ความสำเร็จตามแผนปฏิบัติ ปี 2565 (กฟภ. ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล ISO27001 ขยายขอบเขตการได้รับรองตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 ไปยังโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ของ รชช. ระยะที่ 2 (ระบบ BPM) และ รักษา สภาพ	ความสำเร็จตามแผนปฏิบัติ ปี 2566 (กฟภ. ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล ISO27001 ขยายขอบเขตการได้รับรองตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 ไปยังโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ของ รชช. ระยะที่ 2 (ระบบ ERP, IS-U และ ระบบ OMS)	-	-	-	รผก.(ทส)	

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
			(Surveillance และ ReCert Audit) ครั้งที่ 2 ขอบเขต สำนักงานใหญ่ กฟภ. (ITIDC) และ สำนักงานใหญ่ ส่วนภูมิภาค (ITIDC) และ 12 เขต ส่วนภูมิภาค 12 เขต					
	สายงาน 4.22 ความสำเร็จของงานพัฒนาความสามารถในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC)	ระดับความสำเร็จ	ผลสำเร็จของคู่มือ Cyber Incident response Security Playbook, แนวทางการยกระดับการดำเนินงานและความสามารถของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC) ในอนาคต (Roadmap) และรายงานผลการทำ Table Top Exercise (เป้าหมายปี 2565)					รผก.(ทส)
	สายงาน 4.23 ความสำเร็จของแผนงานจัดตั้งหน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์โดยตรง	ระดับความสำเร็จ	ความสำเร็จของแผนงานฯ ปี 2565 (กำหนดโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์โดยตรงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เสนอต่อคณะกรรมการโครงสร้างฯ และสามารถจัดตั้งหน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านความปลอดภัยไซเบอร์โดยตรงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค					รผก.(ทส)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก	
			2565	2566	2567	2568	2569		
Corporate Innovation System (CIS)									
CIS1	พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานนวัตกรรม	CORP. 4.24 จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ หรือกระบวนการ ที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย และมูลค่ารวมจากรายได้และการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ	จำนวนนวัตกรรมและมูลค่า	5 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 1 ล้านบาท	5 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 2 ล้านบาท	5 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 4 ล้านบาท	5 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 6 ล้านบาท	5 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 6 ล้านบาท	รผก.(ว)
Regulatory & Standard Process (RS)									
RS1	ทบทวนกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับ การดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้ เกิด Synergy	สายงาน 4.25 ความสำเร็จของการศึกษา กฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ IP Management ของ กฟผ.	ระดับ	5	5	5	5	5	รผก.(บก)
		สายงาน 4.26 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน ยุกระดับ/ขยายผลการพัฒนา ช่องทางธุรกรรมการเงิน ให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมลูกค้า และการดำเนินงาน ธุรกิจใหม่ของ องค์กร รวมถึงรองรับการเปิด ตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี	ร้อยละ	100	-	-	-	-	รผก.(บ)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
	รายงาน 4.27 ความสำเร็จของการตรวจสอบ กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายใหม่ จัดทำ หรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมใน การปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และ แนวทางปฏิบัติงานในการ ดำเนินงาน เพื่อรองรับการ ดำเนินงานของ กฟภ. และ ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	5	5	5	5	5	รพภ.(บก)

3.3 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2565

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment : FSE)								
	CORP 1.1 อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)	ร้อยละ	3.40	3.48	3.56	3.64	3.72	รพก.(บ)
	CORP 1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	30,418	30,362	30,306	30,250	30,194	รพก.(บ)
2. มุมมอง Customer Value Proposition								
Satisfying Customers and Engaged Stakeholder (SCM)								
SCM1 มุ่งตอบสนองความต้องการความคาดหวังและความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	CORP 2.1 ความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	Baseline -8% (5-Baseline) ²	Baseline -3.5% (5-Baseline) ²	Baseline	Baseline + 2.5 (5-Baseline) ²	Baseline + 4% (5-Baseline) ²	รพก.(ย)
	สายงาน 2.2 ผลสำรวจความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของ กฟภ. ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	Baseline -8% (5-Baseline) ²	Baseline -3.5% (5-Baseline) ²	Baseline	Baseline + 2.5 (5-Baseline) ²	Baseline + 4% (5-Baseline) ²	รพก.(ย)
SCM2 การสร้างประสบการณ์ที่ดีของการให้บริการแบบ New Normal (Digital Customer Experience)	CORP 2.3 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า	ระดับ	4.2788	4.3288	4.3788	4.4288	4.4788	รพก.(จต)
	■ กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัยและพาณิชย์รายย่อย)	ระดับ	4.2756	4.3256	4.3756	4.4256	4.4756	รพก.(จต)
	■ กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่)	ระดับ	4.2671	4.3171	4.3671	4.4171	4.4671	รพก.(จต)
	■ กลุ่มภาครัฐ (ราชการและรัฐวิสาหกิจ)	ระดับ	4.2939	4.3439	4.3939	4.4439	4.4939	รพก.(จต)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
SCM3 การรักษารฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account)	■ กลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (Key Account Customer)	ระดับ	4.2234	4.2734	4.3234	4.3734	4.4234	รผก.(ธต)
	2.4 สัดส่วนประเภทการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์	ร้อยละ	20	40	60	80	100	รผก.(ธต)
	2.5 ร้อยละของจำนวนศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ที่ปิดให้บริการ เทียบกับจำนวน PEA Shop ทั้งหมด	ร้อยละ	30	35	40	45	50	รผก.(ธต)
	2.6 การทบทวน/ปรับปรุง SLA ของกระบวนการให้บริการ	กระบวนการ	0	-	1	-	2	รผก.(ธต)
	2.7 Net Promotor Score ของลูกค้าที่ใช้บริการผ่าน Digital Channel ของ กฟภ.	ระดับ	36	37	38	39	40	รผก.(ธต)
	2.8 ร้อยละของลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) ต่อลูกค้า High Value	ร้อยละ	60	62.5	65	67.5	70	รผก.(ธต)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
New Market (NM)									
NM1	การกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึง Business Alignment	รายงาน 2.9 ความสำเร็จในการกำหนดแนวทางและการนำไปปฏิบัติของ Way of Conduct ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ย)
NM2	การดำเนินงานตามแผน PEA Portfolio Management	CORP. 2.10 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ล้านบาท	5,935	6,091	6,247	6,403	6,559	รผก.(ธต)
		CORP. 2.11 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	30,418	30,362	30,306	30,250	30,194	รผก.(บ)
		CORP. 2.12 Dividend Payout จาก ENCOM	ล้านบาท	52.2	60.9	69.6	78.3	87	รผก.(วก) รักษาการ กรรมการผู้จัดการ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์ เนชั่นแนล จำกัด

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
NM3 ยกระดับผลประกอบการขององค์กร และการจัดทำบัญชีต้นทุนระหว่าง Regulated Business และ Non-regulated Business รวมถึงการทำบัญชีต้นทุนรายกิจกรรม (ABC Costing)	2.13 ความสำเร็จในการจัดทำบัญชีต้นทุนตามประเภทรายได้ในส่วนของรัฐกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพภ.(บ)
NM4 มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานข้อมูลผู้ใช้ไฟ	2.14 ความสำเร็จของจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	ราย/แห่ง	8	9	10	11	12	รพภ.(ธต)
	2.15 มูลค่าโครงการทั้งหมด	ล้านบาท	400	450	500	550	600	รพภ.(ธต)

3. มุมมอง Internal Process

Operational Management Process (OM)

OM1 การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง	CORP. 3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	ครั้ง/ราย/ปี	ค่าระดับ 2 + ค่าระดับ 3 + ค่าดัชนี SAIFI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริง ในปี 2564	ค่าระดับ 3 - ค่าระดับ 2 + ค่าดัชนี SAIFI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริง ในปี 2564	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ปี 2558-2564) มาคำนวณด้วยวิธี Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIFI กฟภ. ของปี 2565	รพภ.(ป)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
	CORP. 3.2 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	นาที/ราย/ปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ค่าดัชนีฯ SAIDI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริง ในปี 2564	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ปี 2558-2564) มาคำนวณด้วยวิธี Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIDI กฟภ. ของปี 2565	รพภ.(ป)

หมายเหตุ : เนื่องจาก กฟภ. จะนำระบบ OMS (Outage Management System) ซึ่งมีเงื่อนไขการคำนวณค่าดัชนีฯ ที่แตกต่างจากระบบเดิม มาใช้ในการรายงานค่าดัชนีฯ ความเชื่อถือได้ทดแทนโปรแกรมเดิม โดยในปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อข้อมูลมีความถูกต้องแล้ว กฟภ. จะทำการปรับค่าเกณฑ์วัดฯ ใหม่อีกครั้งหนึ่ง

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
	CORP 3.3 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	ร้อยละ	X3 + 2*Interval	X3 + Interval	X3	X3 - Interval	X5	รพภ.(ป)
	รายงาน 3.4 ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงแก้ไข (Corrective Maintenance) ของหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง บนส่วนประกอบหลักตาม FMECA ได้แก่ OLTC, Winding, HV Bushing ที่ลดลง	% เปรียบเทียบกับปีฐาน (ปี 2563)	ลดลง 10% เมื่อเทียบกับปี 2563	ลดลง 20% เมื่อเทียบกับปี 2563	ลดลง 30% เมื่อเทียบกับปี 2563	ลดลง 40% เมื่อเทียบกับปี 2563	ลดลง 50% เมื่อเทียบกับปี 2563	คณะกรรมการ การจัดทำแผน และติดตามการ ดำเนินการบริหาร จัดการสินทรัพย์ ของ กฟภ.
	รายงาน 3.5 ร้อยละความสำเร็จของการมีฐานข้อมูลในการวางแผนการจัดการสินทรัพย์ในระยะยาว	ร้อยละ	มีฐานข้อมูล หม้อแปลง ไฟฟ้ากำลัง 20%	มีฐานข้อมูล หม้อแปลง ไฟฟ้ากำลัง 40%	มีฐานข้อมูล หม้อแปลง ไฟฟ้ากำลัง 60%	มีฐานข้อมูล หม้อแปลง ไฟฟ้ากำลัง 80%	มีฐานข้อมูล หม้อแปลง ไฟฟ้ากำลัง 100%	คณะกรรมการ การจัดทำแผน และติดตามการ ดำเนินการบริหาร จัดการสินทรัพย์ ของ กฟภ.
	รายงาน 3.6 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) นิคมอุตสาหกรรม	ครั้ง/ราย/ ปี	0.882	0.789	0.696	0.603	0.510	รพภ.(ป)
	รายงาน 3.7 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) นิคมอุตสาหกรรม	นาที่/ ราย/ปี	15.970	14.315	12.660	11.005	9.350	รพภ.(ป)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
	รายงาน 3.8 ความพึงพอใจโดยรวมต่อ คุณภาพผลิตภัณฑ์ของลูกค้าใน พื้นที่นิคมอุตสาหกรรม	ระดับ	4.1118	4.1618	4.2118	4.2618	4.3118	รพก.(ป)

หมายเหตุ :

- ตัวชี้วัด “ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)” ค่า X_3 หมายถึงค่าเป้าหมายระดับ 3 โดยกำหนดและเห็นชอบตามคณะทำงานจัดทำค่าพยากรณ์ความต้องการไฟฟ้าและคณะกรรมการลดค่าหน่วยสูญเสีย
- การกำหนดค่าเป้าหมาย 1-5 ของ SAIFI และ SAIDI นิคมอุตสาหกรรม หลักการเดียวกับการตั้งค่าเป้าหมาย 5 ระดับของปี 2564 มากำหนดเป็นค่าเป้าหมายที่มีรายละเอียด ดังนี้
 - ค่าเกณฑ์วัดที่ระดับ 5 ของ นิคมอุตสาหกรรม ใช้ค่าผลการดำเนินงานปีก่อนหน้า (ปี 2563)
 - ค่าเกณฑ์วัดที่ระดับ 3 ของ นิคมอุตสาหกรรม ใช้ค่าผลการดำเนินงานจริงเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี (ปี 2561 – 2563)
 - ค่า % interval จากระดับ 5 ไป 3 ของ SAIFI นิคมอุตสาหกรรม = 36.47%, SAIDI นิคมอุตสาหกรรม = 35.40%
 - ค่า Interval = (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 - ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5)/2, ค่าเกณฑ์วัดระดับ 4 = ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5 + ค่า Interval, ค่าเกณฑ์วัดระดับ 2 = ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 + ค่า Interval, ค่าเกณฑ์วัดระดับ 1 = ค่าเกณฑ์วัดระดับ 2 + ค่า Interval

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
OM2 ยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำ รองรับการเปลี่ยนแปลงของ อุตสาหกรรมไฟฟ้า	3.9 ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ	ร้อยละ	มีการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำแล้วเสร็จ 60%	มีการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำแล้วเสร็จ 80%	มีการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำและมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลเหตุการณ์ไฟฟ้าขัดข้องระบบจำหน่ายแรงต่ำ แล้วเสร็จ 100%	นำเสนอขออนุมัติผลค่าดัชนีฯ SAIFI&SAIDI แรงต่ำปี 2565 เพื่อใช้เป็น Base line สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป	อนุมัติผลค่าดัชนีฯ SAIFI&SAIDI แรงต่ำปี 2565 เพื่อใช้เป็น Base line สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป	รพภ.(ป)

หมายเหตุ :

- ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ สำหรับใช้เป็นค่าดัชนีฯ Baseline รองรับการแข่งขันค่าดัชนีฯ ระบบจำหน่ายแรงต่ำตั้งแต่ปี 2566 เป็นต้นไป
- เนื่องจากปัจจุบัน ปี 2564 กพภ. อยู่ระหว่างจัดทำระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จไตรมาส 2 ของปี 2565 และจะได้ผลของค่าดัชนีฯ ดังกล่าว ณ ตอนสิ้นปี 2565 เพื่อใช้เป็น Baseline สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป ดังนั้นจึงยังไม่สามารถกำหนดค่าเป้าหมายของปี 2565 ได้
- ค่าเป้าหมายปี 2565 ค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ จะวัดจากความสำเร็จกระบวนการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ เพื่อจะได้มีค่าดัชนีฯ Baseline สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
	สายงาน 3.10 แรงดันไฟฟ้าในระดับที่กำหนด	ร้อยละ	ทบทวน หลักเกณฑ์ และแนวทาง ปฏิบัติด้าน เทคนิคของ ระบบ จำหน่าย แรงต่ำ ที่ใช้อยู่ใน ปัจจุบัน 20%	ทบทวน หลักเกณฑ์ และแนวทาง ปฏิบัติด้าน เทคนิคของ ระบบ จำหน่าย แรงต่ำ ที่ใช้อยู่ใน ปัจจุบัน 40%	ทบทวน หลักเกณฑ์ และแนวทาง ปฏิบัติด้าน เทคนิคของ ระบบ จำหน่าย แรงต่ำ ที่ใช้อยู่ใน ปัจจุบัน 60%	ทบทวน หลักเกณฑ์ และแนวทาง ปฏิบัติด้าน เทคนิคของ ระบบ จำหน่าย แรงต่ำ ที่ใช้อยู่ใน ปัจจุบัน 80%	ทบทวน หลักเกณฑ์ และแนวทาง ปฏิบัติด้าน เทคนิคของ ระบบจำหน่าย แรงต่ำ ที่ใช้อยู่ใน ปัจจุบัน 100%	คณะทำงาน พัฒนาระดับ โครงข่ายระบบ ไฟฟ้า

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
Grid Modernization Process (GM)									
GM1 การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid และระบบที่รองรับธุรกิจในอนาคต		3.11 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รพก.(ว)
		3.12 ความสำเร็จในการดำเนินการแผนพัฒนาระบบกักเก็บพลังงานในระบบจำหน่ายไฟฟ้า	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รพก.(ว)
		3.13 การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลใน Smart Grid Area (พัทยา + AMR บางพื้นที่) เพื่อวิเคราะห์ธุรกิจใหม่	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รพก.(ว)
		3.14 การเป็นผู้นำในการยกระดับ Smart Grid ในระดับภูมิภาค	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รพก.(ว)
		3.15 ความสำเร็จในการติดตั้ง Smart Meter และการขยายผลเพื่อรองรับการขยายตัวยานยนต์ไฟฟ้า	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รพก.(ว)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
GM2 การผลักดันความสำเร็จของโครงการนำร่อง – การรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	CORP.	3.16 ความสำเร็จในเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี	ร้อยละ 5	15	60	80	100	รพก.(ย)
	สายงาน.	■ การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานหลักและแผนงานย่อย	ร้อยละ 5	15	60	80	100	รพก.(ย)
	สายงาน.	■ ความสำเร็จในการดำเนินงานตามบทบาท กฟภ. ใน โครงการนำร่อง EEC	ร้อยละ 80	85	90	95	100	รพก.(บก)
	สายงาน.	■ ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในการเปิดไฟฟ้าเสรี	ร้อยละ 80	85	90	95	100	รพก.(บก)
	สายงาน.	■ ความสำเร็จในการพัฒนาแพลตฟอร์มซื้อขายพลังงานผ่าน Trading Platform ที่เหมาะสมสำหรับ กฟภ.	ร้อยละ 20	40	60	80	100	รพก.(ว)
	สายงาน.	■ ความสำเร็จของการเตรียมความพร้อมด้านบัญชี การเงิน ข้อกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง	ร้อยละ 80	85	90	95	100	รพก.(บ)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
4. มุมมอง Learning & Growth									
Organizational Capital (OC)									
OC1 วิเคราะห์ GAP และ แนวทางการผลักดัน องค์กรสู่ความยั่งยืน	 4.1 ความสำเร็จของแผนงาน ยกระดับการดำเนินงานเรื่อง ความปลอดภัยให้อยู่ในระดับ มาตรฐาน/ระดับสากล	ร้อยละ	< 80	>80-85	>85-90	>90-95	>95-100	รพก.(บก)	
	 4.2 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index:√ <i>DI</i>)	-	>0.1021	>0.0972ถึง 0.1021	>0.0926 ถึง 0.0972	>0.0882 ถึง 0.0926	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 0.0882	รพก.(บก)	
	 4.3 ได้รับรางวัล CSR ระดับ นานาชาติหรือการรับรองการ รายงานความยั่งยืนตาม มาตรฐานสากลทั้งในประเทศ หรือต่างประเทศ	รางวัล/ การ รับรอง	0	-	1	-	2	รพก.(ย)	
	 4.4 ความสำเร็จของกระบวนการ GRC	ร้อยละ	10	-	50	-	100	รพก.(ย)	
OC2 สนับสนุนการใช้พลังงาน อย่างมีประสิทธิภาพ	 4.5 ค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพ เชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco- Efficiency) ตามแนวทาง ISO14045	เท่า	1.0488	1.0493	1.0498	1.0503	1.0508	รพก.(ย)	
	 4.6 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัด พลังงานไฟฟ้าได้สะสม	GWh	100	105	110	115	120	รพก.(ว)	

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
Human Capital Management (HCM)									
HCM1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบงานด้าน HCM	 4.7 Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill/Up-skill/Re-skill	ร้อยละ	60	65	70	75	80	รพก.(บก)	
	 4.8 ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาวที่ระบุการดำเนินงานของทั้ง 4 กลุ่ม	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพก.(บก)	
	 4.9 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพก.(บก)	
	 4.10 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรด้าน Digital	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รพก.(บก)	
	 4.11 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ขององค์กร	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพก.(บก)	
	 4.12 ความสำเร็จของการพัฒนาทักษะบุคลากรในการจัดการความรู้และนำไปปรับปรุงการทำงาน	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพก.(บก)	

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
HCM2 พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนาในการเสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร	รายงาน 4.13 ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพก.(บก)
	รายงาน 4.14 จำนวนกระบวนการ/นวัตกรรม (Technology Readiness Level:TRL ระดับ 7-9) ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงมาจากการจัดการความรู้	จำนวน	1	1.5	2	2.5	3	รพก.(บก)
	รายงาน 4.15 ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Core Competency	ร้อยละ	60	65	70	75	80	รพก.(บก)
	รายงาน 4.16 ความสำเร็จของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics)	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รพก.(บก)
	รายงาน 4.17 ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ที่สามารถเป็น Talent / Successor	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รพก.(บก)

กลยุทธ์		KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก	
				ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
Digital Technology (DT)										
DT1	พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน	CORP. 4.18	ความสำเร็จในการพัฒนา	ร้อยละ	80	85	90	95	100	ผชก.(ดท)
		มาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี								
		และบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500)								
	สายงาน 4.19	ความสำเร็จการดำเนินงานตาม	ร้อยละ	80	85	90	95	100	ผชก.(ดท)	
แผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)										
สายงาน 4.20	ความสำเร็จการดำเนินงานตาม	ร้อยละ								80
แผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic)										
	ความสำเร็จของแผนงานพัฒนา		ระดับ	-	-	ได้รับการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายใน	-	ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล ISO 27001	รผก.(ทส)	
ด้าน Cyber Security	ระบบรักษาความมั่นคง									
และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล	ปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล									

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
สายงาน	4.22 ความสำเร็จของงานพัฒนา	ระดับ	-	-	คู่มือ Cyber	คู่มือ Cyber	คู่มือ Cyber	รพภ.(ทส)
	ความสามารถในการรักษา	ความ			Incident	Incident	Incident	
	ความมั่นคงปลอดภัยทาง	สำเร็จ			response	response	response	
	ไซเบอร์ ของศูนย์ปฏิบัติการ				Security	Security	Security	
	ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์				Playbook	Playbook,	Playbook,	
	(SOC)				(90%)	แนวทางการ	แนวทางการ	
						ยกระดับการ	ยกระดับการ	
						ดำเนินงาน	ดำเนินงานและ	
						และความ	ความ	
						สามารถของ	สามารถของ	
						ศูนย์	ศูนย์ปฏิบัติการ	
						ปฏิบัติการ	ความมั่นคง	
						ความมั่นคง	ปลอดภัยไซ	
						ปลอดภัยไซ	เบอร์ (SOC)	
						เบอร์ (SOC)	ในอนาคต	
						ในอนาคต	(Roadmap),	
						(Roadmap)	รายงานผลการ	
						(95%)	ทำ Table	
							Top Exercise	
							(100%)	

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
	สายงาน 4.23 ความสำเร็จของแผนงานจัดตั้ง หน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่ รับผิดชอบด้านความมั่นคง ปลอดภัยไซเบอร์โดยตรง	ระดับ ความ สำเร็จ	-	-	-	ความสำเร็จ ของการ กำหนด โครงสร้าง และกรอบ อัตรากำลัง ของ หน่วยงาน ระดับกองที่มี หน้าที่ รับผิดชอบ ด้านความ มั่นคง ปลอดภัยไซเบอร์ โดยตรงของ การไฟฟ้าส่วน ภูมิภาค รับผิดชอบ ด้านความ มั่นคง ปลอดภัยไซเบอร์ โดยการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค เสนอต่อ คณะกรรมการ โครงสร้างฯ	สามารถจัดตั้ง หน่วยงาน ระดับกองที่มี หน้าที่ รับผิดชอบด้าน ความปลอดภัย ของ ไซเบอร์ โดยตรงของ การไฟฟ้าส่วน ภูมิภาค	รพท.(ทส)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
Corporate Innovation System (CIS)								
CIS1 พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม	CORP. 4.24 จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์หรือกระบวนการที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย และมูลค่ารวมจากรายได้และการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ	จำนวนนวัตกรรมและมูลค่า	1 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 0.2 ล้านบาท	2 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 0.4 ล้านบาท	3 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 0.6 ล้านบาท	4 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 0.8 ล้านบาท	5 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 1 ล้านบาท	รผก.(ว)
Regulatory & Standard Process (RS)								
RS1 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่องรวมถึงกำกับ การดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy	สายงาน 4.25 ความสำเร็จของการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ IP Management ของ กฟผ.	ระดับ	1	-	3	-	5	รผก.(บก)
	สายงาน 4.26 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับ/ขยายผลการพัฒนาช่องทางธุรกรรมการเงิน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมลูกค้าและการดำเนินงานธุรกิจใหม่ขององค์กรรวมถึงรองรับการเปิดตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(บ)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
	รายงาน 4.27 ความสำเร็จของการตรวจสอบ กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายใหม่ จัดทำ หรือ ปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการ ปรับปรุง ข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และ แนวทางปฏิบัติงานในการ ดำเนินงาน เพื่อรองรับการ ดำเนินงานของ กฟภ. และ ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	1	-	3	-	5	รพภ.(บก)

3.4 คำจำกัดความตาม Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2565

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment : FSE)	
1.1 อัตราส่วนผลตอบแทน สินทรัพย์รวม (ROA)	■ การวัดประสิทธิภาพในการสร้างกำไรจากสินทรัพย์ของกิจการ เพื่อวัดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ ■ สูตรคำนวณ : $ROA = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{สินทรัพย์รวมเฉลี่ย}}$ ■ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 0.08 สรุปดังนี้
3.40	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
3.48	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
3.56	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
3.64	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
3.72	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)

- พิจารณาจากความสำเร็จจากความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน โดยที่ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน ประกอบด้วยต้นทุนขายพลังงานไฟฟ้า (ค่าใช้จ่ายในการผลิต บำรุงรักษาไฟฟ้า และบริหารการผลิต ค่าใช้จ่ายในการจำหน่ายไฟฟ้า บำรุงรักษาระบบจำหน่าย และบริหารด้านจำหน่ายไฟฟ้า) และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร โดยไม่รวมค่าใช้จ่ายต่อไปนี้
 - ค่าซื้อกระแสไฟฟ้า
 - เงินชดเชยพิเศษพนักงานเกษียณก่อนอายุ (Early Retirement)/เกษียณอายุทางเลือก
 - โบนัส
 - ค่าเสื่อมราคา
 - ต้นทุนของธุรกิจเสริม เช่น ต้นทุนงานก่อสร้าง ต้นทุนงานบริการด้านวิศวกรรมไฟฟ้า เป็นต้น
 - ต้นทุนผลประโยชน์พนักงาน
 - ค่าธรรมเนียมประกอบกิจการพลังงาน
 - ค่าใช้จ่ายเพื่อการวิจัยและพัฒนา
 - ค่าใช้จ่ายดำเนินงานตามแผนงาน/นโยบายรัฐบาล/มติ ครม. ที่เกิดขึ้นในรอบปีบัญชี 2565
 - ค่าใช้จ่ายในการเตรียมจัดตั้งบริษัทในเครือ
 - ค่าใช้จ่ายจากเหตุวิกฤต 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ การจลาจล การก่อการร้าย
 - ค่าใช้จ่ายจากภัยพิบัติ ซึ่งเป็นเหตุสุดวิสัยที่เกิดขึ้นในรอบปีบัญชี 2565 เช่น ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมสินทรัพย์ที่เกิดจากภัยธรรมชาติ หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญที่เกิดจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ โรคระบาด เป็นต้น
 - ค่าใช้จ่ายจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายบัญชีและวิธีปฏิบัติทางบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
 - การประเมินผลจะปรับค่า CPI และหน่วยจำหน่ายที่เกิดขึ้นจริงเมื่อสิ้นปีบัญชี
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 56 ล้านบาท สรุปดังนี้

30,418	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
30,362	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
30,306	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
30,250	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
30,194	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)
2. มุมมอง Customer Value Proposition

- 2.1 ความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- พิจารณาจากการประเมินความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (ยกเว้นลูกค้า)
 - โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+1$ ระดับ สรุปดังนี้

ผลความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า Baseline-8% (5-Baseline) ²	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ผลความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า Baseline-3.5% (5-Baseline) ²	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ผลความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า Baseline	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ผลความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า Baseline+2.5% (5-Baseline) ²	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ผลความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า Baseline+4% (5-Baseline) ²	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

- 2.2 ผลสำรวจความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของ กฟภ. ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- พิจารณาจากการวัดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของ กฟภ. ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (9 กลุ่ม)
 - โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+1$ ระดับ สรุปดังนี้

ผลสำรวจความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของ กฟภ. ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า Baseline-8% (5-Baseline) ²	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ผลสำรวจความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของ กฟภ. ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า Baseline-3.5% (5-Baseline) ²	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ผลสำรวจความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของ กฟภ. ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า Baseline	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ผลสำรวจความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของ กฟภ. ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า Baseline+2.5% (5-Baseline) ²	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ผลสำรวจความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของ กฟภ. ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า Baseline+4% (5-Baseline) ²	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)
2.3 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า

- พิจารณาจากการประเมินระดับความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า จากการสำรวจความพึงพอใจ ลูกค้า ตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2565 ซึ่งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่บริการของ กฟภ. ด้วยหลักการทางสถิติและระเบียบวิธีปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ โดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third party) มาดำเนินการ ซึ่งจะมีการประเมินผลตามกลุ่มลูกค้าของ กฟภ. ใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัยและพาณิชย์รายย่อย) กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่) และกลุ่มภาครัฐ (ราชการ และรัฐวิสาหกิจ)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+0.05$ ระดับ สรุปดังนี้

4.2788	เทียบกับ ระดับ 1
4.3288	เทียบกับ ระดับ 2
4.3788	เทียบกับ ระดับ 3
4.4288	เทียบกับ ระดับ 4
4.4788	เทียบกับ ระดับ 5

- กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัย และพาณิชย์รายย่อย)

- เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัย และพาณิชย์รายย่อย) จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2565 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+ 0.05$ ระดับ สรุปดังนี้

4.2756	เทียบกับ ระดับ 1
4.3256	เทียบกับ ระดับ 2
4.3756	เทียบกับ ระดับ 3
4.4256	เทียบกับ ระดับ 4
4.4756	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)										
- กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรม และพาณิชย์ รายใหญ่)	■ เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรม และพาณิชย์รายใหญ่) จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2565 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด ■ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 0.05 ระดับ สรุปดังนี้ <table border="1" data-bbox="636 469 1391 689"> <tr> <td>4.2671</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 1</td></tr> <tr> <td>4.3171</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 2</td></tr> <tr> <td>4.3671</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 3</td></tr> <tr> <td>4.4171</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 4</td></tr> <tr> <td>4.4671</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 5</td></tr> </table>	4.2671	เทียบเท่ากับ ระดับ 1	4.3171	เทียบเท่ากับ ระดับ 2	4.3671	เทียบเท่ากับ ระดับ 3	4.4171	เทียบเท่ากับ ระดับ 4	4.4671	เทียบเท่ากับ ระดับ 5
4.2671	เทียบเท่ากับ ระดับ 1										
4.3171	เทียบเท่ากับ ระดับ 2										
4.3671	เทียบเท่ากับ ระดับ 3										
4.4171	เทียบเท่ากับ ระดับ 4										
4.4671	เทียบเท่ากับ ระดับ 5										
- กลุ่มภาครัฐ (ราชการ และ รัฐวิสาหกิจ)	■ เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของภาครัฐ (ราชการ และรัฐวิสาหกิจ) จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2565 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด ■ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 0.05 ระดับ สรุปดังนี้ <table border="1" data-bbox="636 943 1391 1163"> <tr> <td>4.2939</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 1</td></tr> <tr> <td>4.3439</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 2</td></tr> <tr> <td>4.3939</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 3</td></tr> <tr> <td>4.4439</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 4</td></tr> <tr> <td>4.4939</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 5</td></tr> </table>	4.2939	เทียบเท่ากับ ระดับ 1	4.3439	เทียบเท่ากับ ระดับ 2	4.3939	เทียบเท่ากับ ระดับ 3	4.4439	เทียบเท่ากับ ระดับ 4	4.4939	เทียบเท่ากับ ระดับ 5
4.2939	เทียบเท่ากับ ระดับ 1										
4.3439	เทียบเท่ากับ ระดับ 2										
4.3939	เทียบเท่ากับ ระดับ 3										
4.4439	เทียบเท่ากับ ระดับ 4										
4.4939	เทียบเท่ากับ ระดับ 5										

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

- กลุ่มลูกค้าราย
สำคัญ (Key
Account
Customer)

- เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าสำคัญ (Key Account) จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้ารายสำคัญตามกระบวนการบริหารลูกค้ารายสำคัญ ซึ่งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้ารายสำคัญของ กฟภ. ด้วยหลักการทางสถิติและระเบียบวิธีปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 0.05 ระดับ สรุปดังนี้

4.2234	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.2734	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.3234	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.3734	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.4234	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)
2.4 สัดส่วนประเภทการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์

- พิจารณาจากการพัฒนาระบบ SCS ให้รองรับตามจำนวนประเภทการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ที่กำหนด ให้ครอบคลุมทุกจุด Touchpoint ตามเส้นทางเดินของลูกค้า (PEA Customer Journey) และส่งเสริมประชาสัมพันธ์การให้บริการออนไลน์ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจ ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าออนไลน์โดยมีประเภทการให้บริการจำนวน 9 ประเภท (คิดเป็นร้อยละ 100) ดังนี้ ขอยกเลิกการใช้ไฟฟ้า, ขอเพิ่มขนาดมิเตอร์, ขอลดขนาดมิเตอร์, ขอตัดฝากมิเตอร์, ขอต่อกลับมิเตอร์, ขอคืนเงินประกันกรณียกเลิกการใช้ไฟฟ้า, ขอแก้ไขประวัติ, ขอโอนเปลี่ยนเจ้าของ, ขอสับเปลี่ยนมิเตอร์ชำรุด
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 20 สรุปดังนี้

เพิ่มสัดส่วนประเภทการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ได้น้อยกว่าร้อยละ 20	เทียบกับ ระดับ 1
เพิ่มสัดส่วนประเภทการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ได้ร้อยละ 40	เทียบกับ ระดับ 2
เพิ่มสัดส่วนประเภทการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ได้ร้อยละ 60	เทียบกับ ระดับ 3
เพิ่มสัดส่วนประเภทการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ได้ร้อยละ 80	เทียบกับ ระดับ 4
เพิ่มสัดส่วนประเภทการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ได้ตั้งแต่ร้อยละ 100	เทียบกับ ระดับ 5

2.5 ร้อยละของจำนวนศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ที่ปิดให้บริการเทียบกับจำนวน PEA Shop ทั้งหมด

- พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ตามแผนงานบริหารการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ความสำเร็จของการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ร้อยละ 30	เทียบกับ ระดับ 1
ความสำเร็จของการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ร้อยละ 35	เทียบกับ ระดับ 2
ความสำเร็จของการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ร้อยละ 40	เทียบกับ ระดับ 3
ความสำเร็จของการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ร้อยละ 45	เทียบกับ ระดับ 4
ความสำเร็จของการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ร้อยละ 50	เทียบกับ ระดับ 5

หมายเหตุ : ไม่รวมกรณี PEA Shop ที่มีอายุสัญญาเช่าพื้นที่เกินปี 2566 ที่ไม่สามารถเจรจาต่อรองยกเลิกสัญญาโดยไม่มีค่าปรับได้

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

2.6 การทบทวน/ปรับปรุง SLA ของกระบวนการให้บริการ

- พิจารณาจากจำนวนกระบวนการและรูปแบบการให้บริการ ที่ได้มีการกำหนด ทบทวน ปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการลูกค้า (SLA) เพื่ออำนวยความสะดวก ลดระยะเวลาการให้บริการลูกค้าทั้งในช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+2$ ระดับ สรุปดังนี้

ไม่สามารถกำหนด ทบทวน ปรับปรุง SLA ของกระบวนการให้บริการ	เทียบกับ ระดับ 1
-	-
สามารถกำหนด ทบทวน ปรับปรุง SLA ของกระบวนการให้บริการ ได้ 1 กระบวนการ	เทียบกับ ระดับ 3
-	-
สามารถกำหนด ทบทวน ปรับปรุง SLA ของกระบวนการให้บริการ ได้ตั้งแต่ 2 กระบวนการขึ้นไป	เทียบกับ ระดับ 5

2.7 Net Promotor Score ของลูกค้าที่ใช้บริการ ผ่าน Digital Channel ของ กฟภ.

- พิจารณาจากผลการศึกษาเพื่อวัดระดับการเป็นผู้สนับสนุนองค์กรของลูกค้า (Net Promoter Score: NPS) โดยประเมินจากความรู้สึกโดยรวมของลูกค้าว่าจะสนับสนุน กฟภ. ในระดับใด ผ่านโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2565 ซึ่งดำเนินการศึกษาความภักดีของลูกค้าที่ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่บริการของ กฟภ. ด้วยหลักการทางสถิติและระเบียบวิธีปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ โดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) มาดำเนินการ
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+ 1$ ระดับ สรุปดังนี้

36	เทียบกับ ระดับ 1
37	เทียบกับ ระดับ 2
38	เทียบกับ ระดับ 3
39	เทียบกับ ระดับ 4
40	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

2.8 ร้อยละของลูกค้าราย
สำคัญ (Key Account)
ต่อลูกค้า High Value

- พิจารณาจากสัดส่วนการคัดเลือกลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) ต่อจำนวนลูกค้า High Value ให้เป็นไปตามสัดส่วนที่กำหนด
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 2.5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 60.00	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 62.50	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 65.00	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 67.50	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 70.00	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

2.9 ความสำเร็จในการ
กำหนดแนวทางและ
การนำไปปฏิบัติของ
way of conduct
ระหว่าง กฟภ. และ
บริษัท ในเครือ

- เป็นการประเมินจากความสำเร็จของนโยบายการบริหารจัดการ ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ กฟภ. (Way of Conduct) เพื่อให้สามารถผลักดันบริษัทในเครือ กฟภ. ดำเนินการได้ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งได้ตกลงร่วมกันระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ กฟภ. นำมาซึ่งการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยมีการดำเนินงานตามกิจกรรมตามแผนงานนโยบายการบริหารจัดการ ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ กฟภ. (Way of Conduct)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ ร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ ร้อยละ 70	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)
2.10 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

- พิจารณาจากความสามารถในการสร้างรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และนับเฉพาะรายได้ของ กฟผ.
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+ 156$ ล้านบาท สรุปดังนี้

สามารถสร้างรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 5,935 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 1
สามารถสร้างรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 6,091 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 2
สามารถสร้างรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 6,247 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 3
สามารถสร้างรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 6,403 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 4
สามารถสร้างรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 6,559 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 5

**2.11 การบริหารค่าใช้จ่าย
จากการดำเนินงาน
(CPI-X)**

- พิจารณาจากความสำเร็จจากความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน โดยที่ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน ประกอบด้วย ต้นทุนขายพลังงานไฟฟ้า (ค่าใช้จ่ายในการผลิต บำรุงรักษาไฟฟ้า และบริหารการผลิต ค่าใช้จ่ายในการจำหน่ายไฟฟ้า บำรุงรักษาระบบจำหน่าย และบริหารด้านจำหน่ายไฟฟ้า) และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร โดยไม่รวมค่าใช้จ่ายต่อไปนี้
 - ค่าซื้อกระแสไฟฟ้า
 - เงินชดเชยพิเศษพนักงานเกษียณก่อนอายุ (Early Retirement)/เกษียณอายุทางเลือก
 - โบนัส
 - ค่าเสื่อมราคา
 - ต้นทุนของธุรกิจเสริม เช่น ต้นทุนงานก่อสร้าง ต้นทุนงานบริการด้านวิศวกรรมไฟฟ้า เป็นต้น
 - ต้นทุนผลประโยชน์พนักงาน
 - ค่าธรรมเนียมประกอบกิจการพลังงาน
 - ค่าใช้จ่ายเพื่อการวิจัยและพัฒนา
 - ค่าใช้จ่ายดำเนินงานตามแผนงาน/นโยบายรัฐบาล/มติ ครม. ที่เกิดขึ้นในรอบปีบัญชี 2565
 - ค่าใช้จ่ายในการเตรียมจัดตั้งบริษัทในเครือ
 - ค่าใช้จ่ายจากเหตุการณ์ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ การจลาจล การก่อการร้าย
 - ค่าใช้จ่ายจากภัยพิบัติ ซึ่งเป็นเหตุสุดวิสัยที่เกิดขึ้นในรอบปีบัญชี 2565 เช่น ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมสินทรัพย์ที่เกิดจากภัยธรรมชาติ หนี้อายุและหนี้สงสัยจะสูญที่เกิดจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ โรคระบาด เป็นต้น
 - ค่าใช้จ่ายจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายบัญชีและวิธีปฏิบัติทางบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
 - การประเมินผลจะปรับค่า CPI และหน่วยจำหน่ายที่เกิดขึ้นจริงเมื่อสิ้นปีบัญชี

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 56 ล้านบาท สรุปดังนี้

30,418	เทียบกับ ระดับ 1
30,362	เทียบกับ ระดับ 2
30,306	เทียบกับ ระดับ 3
30,250	เทียบกับ ระดับ 4
30,194	เทียบกับ ระดับ 5

**2.12 Dividend Payout
จาก ENCOM**

- พิจารณาจากความสามารถในการจ่ายเงินปันผลของ ENCOM ให้กับ กฟภ.
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 8.70 ล้านบาท สรุปดังนี้

สามารถจ่ายเงินปันผล จำนวน 52.20 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 1
สามารถจ่ายเงินปันผล จำนวน 60.90 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 2
สามารถจ่ายเงินปันผล จำนวน 69.60 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 3
สามารถจ่ายเงินปันผล จำนวน 78.30 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 4
สามารถจ่ายเงินปันผล จำนวน 87.00 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 5

หมายเหตุ : ค่าเป้าหมายปี 2565 – 2569 อยู่ระหว่างเสนอหลักเกณฑ์การจ่ายปันผลต่อคณะกรรมการบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ และ คณะกรรมการ กฟภ. ซึ่งจะขึ้นอยู่กับผลประกอบการทางธุรกิจของบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

2.13 ความสำเร็จในการ
จัดทำบัญชีต้นทุนตาม
ประเภทรายได้ในส่วน
ของธุรกิจนอกการ
กำกับดูแล
(Non-regulated)

- เป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงานที่สำคัญ โดยพิจารณาจากความสำเร็จของการรวบรวมต้นทุนทางตรง มีการปันส่วนค่าใช้จ่ายของหน่วยงานสนับสนุน และมีรายงานผลการดำเนินงานตามประเภทรายได้ในส่วน of ธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated) ของ กฟภ.
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบกับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบกับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบกับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบกับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบกับ ระดับ 5

2.14 ความสำเร็จของ
จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

- เป็นการประเมินความสำเร็จของจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ 1 ราย/แห่ง สรุปดังนี้

สามารถดำเนินงานได้ตามจำนวนลูกค้า หรือสถานที่ติดตั้งได้ 8 ราย/แห่ง	เทียบกับ ระดับ 1
สามารถดำเนินงานได้ตามจำนวนลูกค้า หรือสถานที่ติดตั้งได้ 9 ราย/แห่ง	เทียบกับ ระดับ 2
สามารถดำเนินงานได้ตามจำนวนลูกค้า หรือสถานที่ติดตั้งได้ 10 ราย/แห่ง	เทียบกับ ระดับ 3
สามารถดำเนินงานได้ตามจำนวนลูกค้า หรือสถานที่ติดตั้งได้ 11 ราย/แห่ง	เทียบกับ ระดับ 4
สามารถดำเนินงานได้ตามจำนวนลูกค้า หรือสถานที่ติดตั้งได้ 12 ราย/แห่ง	เทียบกับ ระดับ 5

2.15 มูลค่าโครงการทั้งหมด

- พิจารณาจากมูลค่าโครงการทั้งหมด
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ 50 ล้านบาท สรุปดังนี้

400 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 1
450 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 2
500 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 3
550 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 4
600 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3. มุมมอง Internal Process

 3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้า
ขัดข้อง (SAIFI)

- SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยจำนวนครั้งที่การเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ
- สูตรคำนวณ :

$$SAIFI = \frac{\text{ผลรวมของจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดับในแต่ละครั้ง}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด}}$$
 - ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป
 - หน่วย : ครั้ง/ผู้ใช้ไฟ 1 ราย/เวลา (ปี)
 - ค่า SAIFI ในพื้นที่ไม่นับรวมในส่วนของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุกดิบภัยพิบัติและเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
 - หักส่วนของ SAIFI ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในบัญชี 2565
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-1 ระดับ สรุปดังนี้

ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	เทียบกับ ระดับ 1
ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	เทียบกับ ระดับ 2
ค่าดัชนี SAIFI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริงในปี 2564	เทียบกับ ระดับ 3
ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	เทียบกับ ระดับ 4
นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ปี 2558-2564) มาคำนวณด้วยวิธี Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIFI กฟภ. ของปี 2565	เทียบกับ ระดับ 5

- หมายเหตุ :
1. ค่า Interval = (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 - ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5)/2
 2. เนื่องจาก กฟภ. จะนำระบบ OMS (Outage Management System) ซึ่งมีเงื่อนไขการคำนวณค่าดัชนี ที่แตกต่างจากระบบเดิมมาใช้ในการรายงานค่าดัชนี ความเชื่อถือได้ ทดแทนโปรแกรมเดิม โดยในปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อข้อมูลมีความถูกต้องแล้ว กฟภ. จะทำการปรับค่าเกณฑ์วัด SAIFI ของ กฟภ. ใหม่อีกครั้งหนึ่ง

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)
**3.2 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้า
ขัดข้อง (SAIDI)**

- SAIDI (System Average Interruption Duration Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินค่าความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยระยะเวลาการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ
- สูตรคำนวณ :

$$SAIDI = \frac{\text{ผลรวมของ (จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดับในแต่ละครั้ง} \times \text{ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับในแต่ละครั้ง)}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด}}$$
 - ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป
 - หน่วย : นาที/ผู้ใช้ไฟ 1 ราย/เวลา (ปี)
 - ค่า SAIDI ในที่นี้ไม่นับรวมในส่วนของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดิวสัย ภัยพิบัติ และเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
 - หักส่วนของ SAIDI ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในบัญชี 2565
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-1 ระดับ สรุปดังนี้

ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	เทียบกับ ระดับ 1
ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	เทียบกับ ระดับ 2
ค่าดัชนี SAIDI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริงในปี 2564	เทียบกับ ระดับ 3
ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	เทียบกับ ระดับ 4
นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ปี 2558-2564) มาคำนวณด้วยวิธี Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIDI กฟภ. ของปี 2565	เทียบกับ ระดับ 5

- หมายเหตุ :
1. ค่า Interval = (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 – ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5)/2
 2. เนื่องจาก กฟภ. จะนำระบบ OMS (Outage Management System) ซึ่งมีเงื่อนไขการคำนวณค่าดัชนีฯ ที่แตกต่างจากระบบเดิมมาใช้ในการรายงานค่าดัชนีฯ ความเชื่อถือได้ ทดแทนโปรแกรมเดิม โดยในปัจจุบันอยู่ระหว่างตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อข้อมูลมีความถูกต้องแล้ว กฟภ. จะทำการปรับค่าเกณฑ์วัดฯ SAIDI ของ กฟภ. ใหม่อีกครั้งหนึ่ง

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)
3.3 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)

- พิจารณาจากการประเมินร้อยละของหน่วยสูญเสียที่เกิดขึ้นในระบบจำหน่าย ซึ่งจะรวมทั้งหน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค (Non-Technical Loss) และหน่วยสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss)

- สูตรคำนวณ :

- ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย = $[(\text{หน่วยซื้อ} - \text{หน่วยขาย}) / \text{หน่วยซื้อ}] \times 100$
- หน่วยซื้อ = หน่วยซื้อ กฟผ. + DEDE + VSPP + กฟภ. ผลิตเอง
- หน่วยขาย = หน่วยขาย + ไฟฟรี

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้

$X_3 + 2 * \text{Interval}$	เทียบกับ ระดับ 1
$X_3 + \text{Interval}$	เทียบกับ ระดับ 2
X_3	เทียบกับ ระดับ 3
$X_3 - \text{Interval}$	เทียบกับ ระดับ 4
X_5	เทียบกับ ระดับ 5

- หมายเหตุ :
1. X_3 = ค่าเป้าหมายที่ระดับ 3 โดยกำหนดและเห็นชอบตามคณะทำงานจัดทำคำพยากรณ์ความต้องการไฟฟ้า และคณะกรรมการลดค่าหน่วยสูญเสีย
 2. ค่าเป้าหมายที่ระดับ 5 ตามอัตราโครงสร้างค่าไฟฟ้าของ กฟภ. โดยค่าดังกล่าวอาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเมื่อมีการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของ กฟภ. ใหม่ในรอบถัดไป

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

3.4 ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงแก้ไข (Corrective Maintenance) ของหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง บนส่วนประกอบหลักตาม FMECA ได้แก่ OLTC, Winding, HV Bushing ที่ลดลง

- พิจารณาจากค่าใช้จ่ายที่เกิดจากงานซ่อมบำรุงรักษาเชิงแก้ไข (Corrective Maintenance) ของหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง บนส่วนประกอบหลักตาม FMECA ได้แก่ OLTC, Winding, HV Bushing ที่เก็บจากระบบ SAP มีค่าลดลงเมื่อเทียบกับปี 2563
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm 10\%$ สรุปดังนี้

ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงแก้ไขลดลง 10% เมื่อเทียบกับปี 2563	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงแก้ไขลดลง 20% เมื่อเทียบกับปี 2563	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงแก้ไขลดลง 30% เมื่อเทียบกับปี 2563	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงแก้ไขลดลง 40% เมื่อเทียบกับปี 2563	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงแก้ไขลดลง 50% เมื่อเทียบกับปี 2563	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

หมายเหตุ : เนื่องจากการนำเอาระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ (Asset Management) มาใช้ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าของ กฟภ. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงลดต้นทุนในการดำเนินการบำรุงรักษา โดยจะเน้นกิจกรรมบำรุงรักษาเชิงป้องกันเพื่อลดกิจกรรมบำรุงรักษาเชิงแก้ไข

3.5 ร้อยละความสำเร็จของการมีฐานข้อมูลในการวางแผนการจัดการสินทรัพย์ในระยะยาว

- พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของการมีฐานข้อมูลของสินทรัพย์ที่สำคัญเพื่อใช้ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลที่ได้จากกิจกรรมบำรุงรักษา และสภาพและสมรรถนะของสินทรัพย์
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm 20\%$ สรุปดังนี้

มีฐานข้อมูลในการวางแผนจัดการสินทรัพย์สำคัญ 20%	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
มีฐานข้อมูลในการวางแผนจัดการสินทรัพย์สำคัญ 40%	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
มีฐานข้อมูลในการวางแผนจัดการสินทรัพย์สำคัญ 60%	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
มีฐานข้อมูลในการวางแผนจัดการสินทรัพย์สำคัญ 80%	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
มีฐานข้อมูลในการวางแผนจัดการสินทรัพย์สำคัญ 100%	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

หมายเหตุ : เนื่องจากการมีฐานข้อมูลสินทรัพย์ที่สำคัญจะสามารถนำไปใช้ในการวางแผนบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า รวมถึงการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวางแผนจัดการสินทรัพย์ระยะยาวของ กฟภ.

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

3.6 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้า
ขัดข้อง (SAIFI)
นิคมอุตสาหกรรม

- SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนี ที่แสดงค่าเฉลี่ยจำนวนครั้งที่การเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ
- สูตรคำนวณ :

$$SAIFI = \frac{\text{ผลรวมของจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดับในแต่ละครั้ง}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด}}$$
 - ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป
 - หน่วย : ครั้ง/ผู้ใช้ไฟ 1 ราย/เวลา (ปี)
 - ค่า SAIFI ในที่นี้ไม่นับรวมในส่วนของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดิวสัย ภัยพิบัติและเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
 - หักส่วนของ SAIFI ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในบัญชี 2565

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-1 ระดับ สรุปดังนี้

0.882 ครั้ง/ราย/ปี	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
0.789 ครั้ง/ราย/ปี	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
0.696 ครั้ง/ราย/ปี	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
0.603 ครั้ง/ราย/ปี	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
0.510 ครั้ง/ราย/ปี	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

- หมายเหตุ :

1. ค่า Interval = (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 - ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5)/2
2. เนื่องจาก กฟภ. จะนำระบบ OMS (Outage Management System) ซึ่งมีเงื่อนไขการคำนวณค่าดัชนีฯ ที่แตกต่างจากระบบเดิม มาใช้ในการรายงานค่าดัชนีฯ ความเชื่อถือได้ ทดแทนโปรแกรมเดิม โดยในปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อข้อมูลมีความถูกต้องแล้ว กฟภ. จะทำการปรับค่าเกณฑ์วัดฯ SAIFI ของ กฟภ. ใหม่อีกครั้งหนึ่ง

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.7 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้า
ขัดข้อง (SAIDI)
นิคมอุตสาหกรรม

- SAIDI (System Average Interruption Duration Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินค่าความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยระยะเวลาการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ
- สูตรคำนวณ :

$$SAIDI = \frac{\text{ผลรวมของ (จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดับในแต่ละครั้ง} \times \text{ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับในแต่ละครั้ง)}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด}}$$
 - ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป
 - หน่วย : นาที/ผู้ใช้ไฟ 1 ราย/เวลา (ปี)
 - ค่า SAIDI ในพื้นที่ไม่นับรวมในส่วนของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดวิสัย ภัยพิบัติ และเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
 - หักส่วนของ SAIDI ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในปฎิบัติ 2565
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-1 ระดับ สรุปดังนี้

15.970 นาที/ราย/ปี	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
14.315 นาที/ราย/ปี	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
12.660 นาที/ราย/ปี	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
11.005 นาที/ราย/ปี	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
9.350 นาที/ราย/ปี	เทียบเท่ากับ ระดับ 5
- หมายเหตุ
 1. ค่า Interval = (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 - ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5)/2
 2. เนื่องจาก กฟภ. จะนำระบบ OMS (Outage Management System) ซึ่งมีเงื่อนไขการคำนวณค่าดัชนีฯ ที่แตกต่างจากระบบเดิมมาใช้ ในการรายงานค่าดัชนีฯ ความเชื่อถือได้ ทดแทนโปรแกรมเดิม โดยในปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อข้อมูล มีความถูกต้องแล้ว กฟภ. จะทำการปรับค่าเกณฑ์วัดฯ SAIDI ของ กฟภ. ใหม่อีกครั้งหนึ่ง

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

3.8 ความพึงพอใจโดยรวมต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ของลูกค้าในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม

- พิจารณาจากการประเมินระดับความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า จากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2565 ซึ่งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่บริการของ กฟภ. ด้วยหลักการทางสถิติและระเบียบวิธีปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ โดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) มาดำเนินการ ซึ่งจะมีการประเมินผลตาม กลุ่มลูกค้าในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม รวมถึงเขตอุตสาหกรรม และเขตพื้นที่ EEC และ/หรือเขตเศรษฐกิจพิเศษ
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 0.05 ระดับ สรุปดังนี้

4.1118	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.1618	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.2118	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.2618	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.3118	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

3.9 ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ

- พิจารณาจากความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 1 ระดับ สรุปดังนี้

มีการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำแล้วเสร็จ 60%	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
มีการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำแล้วเสร็จ 80%	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
มีการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำและมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลเหตุการณ์ไฟฟ้าขัดข้องระบบจำหน่ายแรงต่ำ แล้วเสร็จ 100%	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
นำเสนอขออนุมัติผลค่าดัชนีฯ SAIFI&SAIDI แรงต่ำปี 2565 เพื่อใช้เป็น Base line สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
อนุมัติผลค่าดัชนีฯ SAIFI&SAIDI แรงต่ำปี 2565 เพื่อใช้เป็น Base line สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

- หมายเหตุ :
1. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ สำหรับใช้เป็นค่าดัชนีฯ Base line รองรับการประเมินค่าดัชนีฯ ระบบจำหน่ายแรงต่ำตั้งแต่ปี 2566 เป็นต้นไป
 2. เนื่องจากปัจจุบัน ปี 2564 กฟภ. อยู่ระหว่างจัดทำระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จไตรมาส 2 ของปี 2565 และได้ผลของค่าดัชนีฯ ดังกล่าว ณ ตอนสิ้นปี 2565 เพื่อใช้เป็น Base line สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป ดังนั้นจึงยังไม่สามารถกำหนดค่าเป้าหมายของปี 2565 ได้
 3. ค่าเป้าหมายปี 2565 ค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ จะวัดจากความสำเร็จกระบวนการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ เพื่อจะได้มีค่าดัชนีฯ Base line สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)
**3.10 แรงดันไฟฟ้าใน
ระดับที่กำหนด**

- พิจารณาจากการยกระดับแรงดันไฟฟ้าด้านแรงต่ำให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และการไฟฟ้านครหลวง
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm 20\%$ สรุปดังนี้

ทบทวนหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิคของระบบจำหน่ายแรงต่ำที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน 20%	เทียบกับ ระดับ 1
ทบทวนหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิคของระบบจำหน่ายแรงต่ำที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน 40%	เทียบกับ ระดับ 2
ทบทวนหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิคของระบบจำหน่ายแรงต่ำที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน 60%	เทียบกับ ระดับ 3
ทบทวนหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิคของระบบจำหน่ายแรงต่ำที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน 80%	เทียบกับ ระดับ 4
ทบทวนหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิคของระบบจำหน่ายแรงต่ำที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน 100%	เทียบกับ ระดับ 5

**3.11 ความสำเร็จของแผน
โครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ**

- พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะจากการขอความเห็นชอบโครงการจาก ครม. และได้เอกสารประกวดราคาสำหรับผู้ดำเนินโครงการ
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 10 สรุปดังนี้

ผลความสำเร็จไม่ร้อยละร้อยละ 60 ของการดำเนินการ	เทียบกับ ระดับ 1
ผลความสำเร็จไม่ร้อยละร้อยละ 70 ของการดำเนินการ	เทียบกับ ระดับ 2
ผลความสำเร็จไม่ร้อยละร้อยละ 80 ของการดำเนินการ	เทียบกับ ระดับ 3
ผลความสำเร็จไม่ร้อยละร้อยละ 90 ของการดำเนินการ	เทียบกับ ระดับ 4
ผลความสำเร็จไม่ร้อยละร้อยละ 100 ของการดำเนินการ	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

3.12 ความสำเร็จในการ
ดำเนินการจัดทำ
แผนพัฒนาระบบกักเก็บ
พลังงานในระบบจำหน่าย
ไฟฟ้า

- พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาระบบกักเก็บพลังงานในระบบจำหน่ายไฟฟ้าปี 2565
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ความสำเร็จในการดำเนินงาน ร้อยละ 60	เทียบกับ ระดับ 1
ความสำเร็จในการดำเนินงาน ร้อยละ 70	เทียบกับ ระดับ 2
ความสำเร็จในการดำเนินงาน ร้อยละ 80	เทียบกับ ระดับ 3
ความสำเร็จในการดำเนินงาน ร้อยละ 90	เทียบกับ ระดับ 4
ความสำเร็จในการดำเนินงาน ร้อยละ 100	เทียบกับ ระดับ 5

3.13 การใช้ประโยชน์จาก
ฐานข้อมูลใน Smart Grid
Area (พญา + AMR บาง
พื้นที่) เพื่อวิเคราะห์ธุรกิจ
ใหม่

- พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ 2 งาน ได้แก่ 1. ความสำเร็จของระบบวิเคราะห์ในเชิงลึก (Data Analytics) จากฐานข้อมูลใน Smart Grid Area (พญา+ AMR บางพื้นที่) โดยกำหนดน้ำหนัก (ร้อยละ 90) 2. ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมของการดำเนินงานการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลใน Smart Grid Area เพื่อวิเคราะห์ธุรกิจใหม่ โดยกำหนดน้ำหนัก (ร้อยละ 10)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของการดำเนินการ	เทียบกับ ระดับ 1
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของการดำเนินการ	เทียบกับ ระดับ 2
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของการดำเนินการ	เทียบกับ ระดับ 3
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของการดำเนินการ	เทียบกับ ระดับ 4
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 ของการดำเนินการ	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

3.14 การเป็นผู้นำในการ
ยกระดับ Smart Grid
ในระดับภูมิภาค

- พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษาจัดทำแผนงานยกระดับระบบจำหน่ายสู่ Smart Grid Index (SGI)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

3.15 ความสำเร็จในการติดตั้ง
Smart Meter และการ
ขยายผลเพื่อรองรับการ
ขยายตัวยานยนต์ไฟฟ้า

- พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ 2 งาน ได้แก่
 1. ความสำเร็จของการขอความเห็นชอบโครงการจาก ครม. และได้เอกสารประกวดราคาสำหรับหาผู้ดำเนินการโครงการ (ผวร.) โดยกำหนดน้ำหนัก ร้อยละ 30
 2. ความสำเร็จของแผนงานจัดหาพร้อมติดตั้งสถานีอัดประจุไฟฟ้าสำหรับยานยนต์ไฟฟ้าระยะที่ 2 ของ กฟภ. (ผพร.) โดยกำหนดน้ำหนัก ร้อยละ 70
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)
3.16 ความสำเร็จในเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี

- พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานย่อย 6 ด้านในปี 2565 เพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี ดังนี้
 1. การเตรียมความพร้อมการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการตลาดซื้อขายไฟฟ้า (MO) และศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (DSO)
 2. การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการพลังงานผ่าน Energy Trading Platform ของ Trader และเตรียมความพร้อมในการพัฒนา MO Platform และการเตรียมความพร้อมในการเป็น Trader
 3. การเตรียมความพร้อมบุคลากรและโครงสร้างเพื่อรองรับสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี
 4. การเตรียมความพร้อมด้านบัญชี การเงิน และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
 5. การเตรียมความพร้อมของบริษัทในเครือ
 6. การจัดทำและปรับปรุง TPA Code ให้สอดคล้องกับ TPA Framework
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้

ความสำเร็จของการดำเนินงาน ร้อยละ 5	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ความสำเร็จของการดำเนินงาน ร้อยละ 15	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ความสำเร็จของการดำเนินงาน ร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ความสำเร็จของการดำเนินงาน ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ความสำเร็จของการดำเนินงาน ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

วัดจากผลการดำเนินงานสะสมตามแผนงานในปี 2565 ซึ่งแบ่งเป็น 9 กิจกรรม ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี คิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 5
2. ประชุมคณะทำงานฯ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานของแผนงานย่อยทั้ง 6 แผน คิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 12
3. ประเมินผลการเตรียมความพร้อมการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการตลาดซื้อขายไฟฟ้า (MO) และศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (DSO) คิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 10
4. ประเมินผลการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการพลังงานผ่าน Energy Trading Platform ของ Trader และเตรียมความพร้อมในการพัฒนา MO Platform และการเตรียมความพร้อมในการเป็น Trader คิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 15
5. ประเมินผลการเตรียมความพร้อมบุคลากร และโครงสร้างเพื่อรองรับสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี คิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 10
6. ประเมินผลการเตรียมความพร้อมด้านบัญชี การเงิน ข้อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 10
7. ประเมินผลการเตรียมความพร้อมของบริษัทในเครือคิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 10
8. ประเมินผลการจัดทำและปรับปรุง TPA Code ให้สอดคล้องกับ TPA Framework คิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 20
9. สรุปผลการดำเนินงานและจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อขยายผลการดำเนินงานในปีต่อไป คิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 8

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)
4. มุมมอง Learning & Growth

4.1 ความสำเร็จของแผนงาน
 ยกระดับการดำเนินงานเรื่อง
 ความปลอดภัยให้อยู่ในระดับ
 มาตรฐาน/ระดับสากล

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

< ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
> ร้อยละ 80-85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
> ร้อยละ 85-90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
> ร้อยละ 90-95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
> ร้อยละ 95-100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.2 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ
 (Disabling Injur Index: *DI*)

- พิจารณาจากค่าที่ใช้ในการวัดความถี่ และความรุนแรงของการเกิดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยการนำอัตราความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุและอัตราความรุนแรงของการบาดเจ็บเข้ามามีส่วนสัมพันธ์กัน
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้

ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ มีค่ามากกว่า 0.1021	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ อยู่ระหว่าง 0.0972 ถึง 0.1021	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ อยู่ระหว่าง 0.0926 ถึง 0.0972	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ อยู่ระหว่าง 0.0882 ถึง 0.0926	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.0882	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)										
4.3 ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติหรือการรับรองการรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ	- พิจารณาจากผลการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมและการรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศ หรือต่างประเทศ - โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้ <table border="1"> <tr> <td>ไม่ได้รับรางวัลด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมระดับนานาชาติ หรือไม่ได้รับการรับรองรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 1</td></tr> <tr> <td>-</td><td>-</td></tr> <tr> <td>ได้รับรางวัลด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมระดับนานาชาติ หรือได้รับการรับรองรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ จำนวน 1 รางวัล/การรับรอง</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 3</td></tr> <tr> <td>-</td><td>-</td></tr> <tr> <td>ได้รับรางวัลด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมระดับนานาชาติ หรือได้รับการรับรองรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ จำนวน 2 รางวัล/การรับรอง</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 5</td></tr> </table>	ไม่ได้รับรางวัลด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมระดับนานาชาติ หรือไม่ได้รับการรับรองรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ	เทียบเท่ากับ ระดับ 1	-	-	ได้รับรางวัลด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมระดับนานาชาติ หรือได้รับการรับรองรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ จำนวน 1 รางวัล/การรับรอง	เทียบเท่ากับ ระดับ 3	-	-	ได้รับรางวัลด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมระดับนานาชาติ หรือได้รับการรับรองรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ จำนวน 2 รางวัล/การรับรอง	เทียบเท่ากับ ระดับ 5
ไม่ได้รับรางวัลด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมระดับนานาชาติ หรือไม่ได้รับการรับรองรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ	เทียบเท่ากับ ระดับ 1										
-	-										
ได้รับรางวัลด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมระดับนานาชาติ หรือได้รับการรับรองรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ จำนวน 1 รางวัล/การรับรอง	เทียบเท่ากับ ระดับ 3										
-	-										
ได้รับรางวัลด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมระดับนานาชาติ หรือได้รับการรับรองรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ จำนวน 2 รางวัล/การรับรอง	เทียบเท่ากับ ระดับ 5										

4.4 ความสำเร็จของกระบวนการ GRC

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินการตามกระบวนการที่สำคัญของ กฟภ. ที่บูรณาการตามกระบวนการ GRC
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้

มีคู่มือกระบวนการ GRC ของ กฟภ. และเผยแพร่คู่มือฯ (ร้อยละ 10)	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
-	-
สำรวจกระบวนการที่สำคัญของ กฟภ. และจัดทำระบบฐานข้อมูลที่บูรณาการตามกระบวนการ GRC (ร้อยละ 50)	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
-	-
รายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบ Dashboard (DEMO) (ร้อยละ 100)	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

4.5 ค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ตามแนวทาง ISO14045

- พิจารณาจากสัดส่วนค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ของปี 2565 เทียบกับค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ของปี 2561 (ปีฐาน) (Factor X)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 0.0005 สรุปดังนี้

ค่า Factor X เท่ากับ 1.0488	เทียบกับ ระดับ 1
ค่า Factor X เท่ากับ 1.0493	เทียบกับ ระดับ 2
ค่า Factor X เท่ากับ 1.0498	เทียบกับ ระดับ 3
ค่า Factor X เท่ากับ 1.0503	เทียบกับ ระดับ 4
ค่า Factor X เท่ากับ 1.0508	เทียบกับ ระดับ 5

4.6 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม

- พิจารณาจากเป็นการเข้าไปให้บริการจัดการพลังงานในภาคส่วนต่าง ๆ ประกอบด้วย ภาครัฐ ภาคครัวเรือน และอาคารธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม ภาคไฟฟ้าสาธารณะ และสำนักงาน กฟภ. โดยเข้าไปตรวจวัดและวิเคราะห์ศักยภาพในการลดการใช้พลังงานเพื่อประเมินผลประหยัดที่จะเกิดขึ้น
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ จำนวนหน่วย (kWh) 5 ล้านหน่วย สรุปดังนี้

มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 100 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบกับ ระดับ 1
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 105 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบกับ ระดับ 2
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 110 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบกับ ระดับ 3
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 115 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบกับ ระดับ 4
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 120 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)										
4.7 Competency ของ กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับ การพัฒนา New-skill Up-skill/Re-skill	- พิจารณาจากกลุ่มเป้าหมายประจำปีตามที่ได้กำหนดไว้ ประจำปี 2564 ที่สามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากรได้ตามผลประเมินสมรรถนะที่องค์กรต้องการ - โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้ <table border="1"> <tr><td>ร้อยละ 60</td><td>เทียบกับ ระดับ 1</td></tr> <tr><td>ร้อยละ 65</td><td>เทียบกับ ระดับ 2</td></tr> <tr><td>ร้อยละ 70</td><td>เทียบกับ ระดับ 3</td></tr> <tr><td>ร้อยละ 75</td><td>เทียบกับ ระดับ 4</td></tr> <tr><td>ร้อยละ 80</td><td>เทียบกับ ระดับ 5</td></tr> </table>	ร้อยละ 60	เทียบกับ ระดับ 1	ร้อยละ 65	เทียบกับ ระดับ 2	ร้อยละ 70	เทียบกับ ระดับ 3	ร้อยละ 75	เทียบกับ ระดับ 4	ร้อยละ 80	เทียบกับ ระดับ 5
ร้อยละ 60	เทียบกับ ระดับ 1										
ร้อยละ 65	เทียบกับ ระดับ 2										
ร้อยละ 70	เทียบกับ ระดับ 3										
ร้อยละ 75	เทียบกับ ระดับ 4										
ร้อยละ 80	เทียบกับ ระดับ 5										
4.8 ร้อยละความสำเร็จของ การจัดทำแผนอัตรากำลัง ระยะยาวที่ระบุการ ดำเนินงานของทั้ง 4 กลุ่ม	- พิจารณาจากความสำเร็จของการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาวที่ระบุการดำเนินงานของทั้ง 4 กลุ่ม - โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้ <table border="1"> <tr><td>ร้อยละ 80</td><td>เทียบกับ ระดับ 1</td></tr> <tr><td>ร้อยละ 85</td><td>เทียบกับ ระดับ 2</td></tr> <tr><td>ร้อยละ 90</td><td>เทียบกับ ระดับ 3</td></tr> <tr><td>ร้อยละ 95</td><td>เทียบกับ ระดับ 4</td></tr> <tr><td>ร้อยละ 100</td><td>เทียบกับ ระดับ 5</td></tr> </table>	ร้อยละ 80	เทียบกับ ระดับ 1	ร้อยละ 85	เทียบกับ ระดับ 2	ร้อยละ 90	เทียบกับ ระดับ 3	ร้อยละ 95	เทียบกับ ระดับ 4	ร้อยละ 100	เทียบกับ ระดับ 5
ร้อยละ 80	เทียบกับ ระดับ 1										
ร้อยละ 85	เทียบกับ ระดับ 2										
ร้อยละ 90	เทียบกับ ระดับ 3										
ร้อยละ 95	เทียบกับ ระดับ 4										
ร้อยละ 100	เทียบกับ ระดับ 5										

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

4.9 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงาน การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ กฟภ. และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาจากความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR ดังนี้
 1. Digital Capability Development and Measurement (Hotline Management System, KM Platform, HR Development Profile, Performance Achievement)
 2. HR Data Platform
 3. Employee Collaboration and Digital Workplace (Employee Collaboration and Self-Service, Office Mobility)
 4. Workforce Planning & Sourcing (Recruitment and Selection, Manpower)
 5. Hospital Information System
 6. HR Dashboard

ซึ่งการดำเนินงานตามแผนงานจะต้องได้ตามเป้าหมายและทันตามกำหนดเวลา

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.10 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรด้าน Digital

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน โดยพิจารณาจากความสำเร็จของ แผนงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลที่รองรับการดำเนินธุรกิจ และพัฒนาการส่งเสริม Digital ซึ่งการดำเนินงานตามแผนงานจะต้องได้ตามเป้าหมายและทันตามกำหนดเวลา

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 70	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

4.11 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ขององค์กร

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาจากความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่สนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงานและการดำเนินธุรกิจ
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.12 ความสำเร็จของการพัฒนาทักษะบุคลากรในการจัดการความรู้และนำไปปรับปรุงการทำงาน

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาจากความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติและต่อยอดองค์ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ กฟภ.
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.13 ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานในการส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม โดยพิจารณาจากความสำเร็จของการจัดกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้เกี่ยวข้องด้านนวัตกรรม
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+$ 5 ระดับ สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

4.14 จำนวนกระบวนการ/
นวัตกรรม (Technology
Readiness Level:TRL
ระดับ 7-9) ที่ได้รับการต่อ
ยอดและปรับปรุงมาจก
การจัดการความรู้

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานในการส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม โดยพิจารณาจากความสำเร็จของจำนวนจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้รับการต่อยอดจากการทำนวัตกรรมต่อยอดและปรับปรุงมาจากการจัดการความรู้
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 0.5 องค์ความรู้ สรุปดังนี้

1 องค์ความรู้	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
1.5 องค์ความรู้	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
2 องค์ความรู้	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
2.5 องค์ความรู้	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
3 องค์ความรู้	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.15 ร้อยละของกลุ่มเป้าหมาย
ที่ได้รับการพัฒนาตาม
Future Core
Competency

- พิจารณาจากร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Core Competency
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 65	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 70	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 75	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

4.16 ความสำเร็จของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics)

- พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 70	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.17 ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ที่สามารถเป็น Talent/Successor

- พิจารณาจากความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ที่สามารถเป็น Talent / Successor
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 70	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

4.18 ความสำเร็จในการพัฒนา
มาตรฐานการกำกับดูแล
ที่ดี และการบริหาร
จัดการด้านเทคโนโลยี
สารสนเทศ (ISO38500)

- พิจารณาจากความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500) โดยพิจารณาจากร้อยละของผลการดำเนินงานของแผนงานพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) ที่นำเสนอผู้ช่วยผู้ว่าการดิจิทัลทรานส์ฟอร์เมชัน ภายใน วันที่ 31 ธันวาคม 2565
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

4.19 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)

- พิจารณาจากความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) โดยพิจารณาจากร้อยละของผลการดำเนินงานของแผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) ภายในสิ้นเดือน ธันวาคม 2565
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.20 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic)

- พิจารณาจากความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic) โดยพิจารณาจากร้อยละของผลการดำเนินงานของแผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic) ภายในสิ้นเดือน ธันวาคม 2565
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

4.21 ความสำเร็จของแผนงาน
พัฒนาระบบรักษาความ
มั่นคงปลอดภัยทาง
เทคโนโลยีดิจิทัล

- พิจารณาจากผลการดำเนินงานของแผนงานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้

-	เทียบกับ ระดับ 1
-	เทียบกับ ระดับ 2
ได้รับการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายใน	เทียบกับ ระดับ 3
-	เทียบกับ ระดับ 4
ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล ISO27001	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

4.22 ความสำเร็จของงาน
พัฒนาความสามารถใน
การรักษาความมั่นคง
ปลอดภัยทางไซเบอร์
ของศูนย์ปฏิบัติการความ
มั่นคงปลอดภัยไซเบอร์
(SOC)

- พิจารณาจากความสำเร็จของงานจ้างที่ปรึกษาประเมินและพัฒนาความสามารถในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้

-	เทียบกับ ระดับ 1
-	เทียบกับ ระดับ 2
ได้รับคู่มือ Cyber Incident response Security Playbook	เทียบกับ ระดับ 3
ได้รับคู่มือ Cyber Incident response Security Playbook และ แนวทางการยกระดับการดำเนินงานและความสามารถของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC) ในอนาคต (Roadmap)	เทียบกับ ระดับ 4
ได้รับคู่มือ Cyber Incident response Security Playbook, แนวทางการยกระดับการดำเนินงานและความสามารถของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC) ในอนาคต (Roadmap) และรายงานผลการทำ Table Top Exercise	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
4.23 ความสำเร็จของแผนงาน จัดตั้งหน่วยงานระดับ กองที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ด้านความมั่นคง ปลอดภัยไซเบอร์โดยตรง	- พิจารณาจากความสำเร็จของแผนงานจัดตั้งหน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์โดยตรง ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ที่มีความมั่นคงปลอดภัยเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation) - โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้
-	เทียบกับ ระดับ 1
-	เทียบกับ ระดับ 2
-	เทียบกับ ระดับ 3
ความสำเร็จของการกำหนดโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานระดับกองที่มี หน้าที่รับผิดชอบด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์โดยตรง ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เสนอ ต่อคณะกรรมการโครงสร้างฯ	เทียบกับ ระดับ 4
สามารถจัดตั้งหน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ โดยตรงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

4.24 จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ หรือ กระบวนการ ที่ สร้าง รายได้/ลดค่าใช้จ่าย และ มูลค่ารวมจากรายได้และ การลดค่าใช้จ่ายจาก นวัตกรรม/กระบวนการ

- เป็นการวัดจำนวนและการสร้างมูลค่ารวมของนวัตกรรมหรือกระบวนการที่สามารถพัฒนาไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มหรือสร้างรายได้ให้กับ กฟภ. ในเชิงพาณิชย์ หรือสามารถลดรายจ่ายในการดำเนินการในด้านต่างๆ ให้กับ กฟภ.
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้

จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ หรือกระบวนการ จำนวน 1 ชิ้นงาน/กระบวนการ ที่ ลดรายจ่าย หรือ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ กฟภ. อย่างน้อย 0.2 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 1
จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ หรือกระบวนการ จำนวน 2 ชิ้นงาน/กระบวนการ ที่ ลดรายจ่าย หรือ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ กฟภ. อย่างน้อย 0.4 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 2
จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ หรือกระบวนการ จำนวน 3 ชิ้นงาน/กระบวนการ ที่ ลดรายจ่าย หรือ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ กฟภ. อย่างน้อย 0.6 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 3
จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ หรือกระบวนการ จำนวน 4 ชิ้นงาน/กระบวนการ ที่ ลดรายจ่าย หรือ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ กฟภ. อย่างน้อย 0.8 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 4
จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ หรือกระบวนการ จำนวน 5 ชิ้นงาน/กระบวนการ ที่ ลดรายจ่าย หรือ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ กฟภ. อย่างน้อย 1 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

4.25 ความสำเร็จของการศึกษา
กฎหมายที่เกี่ยวข้องใน
การทำธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
และธุรกิจใหม่ IP
Management
ของ กฟภ.

- พิจารณาจากความสำเร็จของการศึกษากฎหมายในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องรวมถึงกำกับกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือเพื่อให้เกิด Synergy
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+ 2$ ระดับ สรุปดังนี้

ดำเนินการไม่แล้วเสร็จ	เทียบกับ ระดับ 1
-	เทียบกับ ระดับ 2
ดำเนินการจัดทำรายงานการศึกษา จำนวน 1 เรื่อง	เทียบกับ ระดับ 3
-	เทียบกับ ระดับ 4
ดำเนินการจัดทำรายงานการศึกษา จำนวน 2 เรื่อง	เทียบกับ ระดับ 5

4.26 ความสำเร็จของแผนงาน
ยกระดับ/ขยายผลการ
พัฒนาช่องทางธุรกรรม
การเงิน ให้สอดคล้องกับ
การเปลี่ยนแปลงของ
พฤติกรรมลูกค้า และการ
ดำเนินงานธุรกิจใหม่ของ
องค์กร รวมถึงรองรับการ
เปิดตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี

- เป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานฯ
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80 ของความสำเร็จการดำเนินการตามแผนงานฯ	เทียบกับ ระดับ 1
ร้อยละ 85 ของความสำเร็จการดำเนินการตามแผนงานฯ	เทียบกับ ระดับ 2
ร้อยละ 90 ของความสำเร็จการดำเนินการตามแผนงานฯ	เทียบกับ ระดับ 3
ร้อยละ 95 ของความสำเร็จการดำเนินการตามแผนงานฯ	เทียบกับ ระดับ 4
ร้อยละ 100 ของความสำเร็จการดำเนินการตามแผนงานฯ	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด
คำจำกัดความ (Definition)

4.27 ความสำเร็จของการตรวจสอบกฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายใหม่ จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติงานในการดำเนินงานเพื่อรองรับการดำเนินงานของ กฟภ. และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

- พิจารณาจากความสำเร็จของการตรวจสอบ ศึกษา รวบรวม กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติต่างๆ ในการดำเนินงานของ กฟภ. ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $-/+ 2$ ระดับ สรุปดังนี้

มีการศึกษาร่วมกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นที่จำเป็นต้องตรวจสอบ ศึกษา รวบรวม กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายใหม่ จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติต่างๆ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	เทียบกับ ระดับ 1
-	เทียบกับ ระดับ 2
กำหนดแผนงานเป้าหมาย และระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อตรวจสอบ ศึกษา รวบรวม กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุง ข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติต่างๆ	เทียบกับ ระดับ 3
-	เทียบกับ ระดับ 4
เผยแพร่ผลการดำเนินงานตรวจสอบ ศึกษา รวบรวม กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ งานปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่างๆ แล้วเสร็จ	เทียบกับ ระดับ 5



บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โทร. 02-590-5730 โทรสาร 02-590-5734
200 Ngam Wong Wan Road, Chatuchak, Bangkok 10900 Tel (662) 590-5730 Fax (662) 590-5734
www.pcc.co.th, PEA Call Center 1129

ภาคผนวก ก

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
S1 สร้าง กฟภ. ให้เติบโต อย่าง ยั่งยืน	แผนแม่บทด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดี ป้องกันและปราบปราม การทุจริตคอร์รัปชั่น ของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค ปี 2560-2564 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2564)	เพื่อพัฒนาองค์ประกอบและแนวปฏิบัติ ที่ดี ให้ กฟภ. มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ ดีที่ครบถ้วนและได้มาตรฐานในระดับสากล และมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ตลอดจน สร้างความตระหนักรู้ด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดี และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการ เฝ้าระวัง ติดตาม และต่อต้านการทุจริตทุก รูปแบบของ ทุกภาคส่วน โดยนำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาสร้างกระบวนการติดตามและ ประเมินผล สอดคล้องไปตามมาตรฐาน/ ตัวชี้วัดทั้งภายในประเทศและระดับสากล	28	36.080		36.080
	แผนแม่บทด้านการแสดงความ รับผิดชอบต่อสังคม และ สิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) ของ กฟภ. ปี 2564- 2568	เพื่อส่งเสริมให้แนวคิดและหลักการด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมใน กระบวนการดำเนินงาน ได้รับการบูรณาการ กับการบริหารจัดการธุรกิจตามแผน ยุทธศาสตร์ ของ กฟภ. ผ่านการพัฒนา/ ปรับปรุง การดำเนินงานเพื่อลดผลกระทบเชิง ลบจากการดำเนินงานโดยคำนึงถึงบทบาทที่ เพิ่มขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยกกระดับ กระบวนการทำงานและกำหนดปัจจัยเสี่ยง เพื่อรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้าน สังคมและสิ่งแวดล้อม และบูรณาการและ กำหนดแนวทางการใช้ประโยชน์จาก	13	420.70		420.70

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
		เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของ กฟภ.				
	แผนแม่บทความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563-2567	เพื่อยกระดับความปลอดภัยในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ความปลอดภัยของการใช้ไฟฟ้าของลูกค้และความปลอดภัยต่อสาธารณชน รวมถึงเพื่อให้กระบวนการทำงานด้านความปลอดภัยของ กฟภ. สอดคล้องกับมาตรฐานด้านความปลอดภัยในระดับสากล	27	-	92.62	92.62
S2 ยกระดับการบริหารทุนมนุษย์	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562-2566 สู่การเป็น Digital Workplace	เพื่อตอบสนองต่อทิศทางยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ที่ต้องการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็น Digital Utility ดังนั้น กฟภ. จึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ด้านบุคลากร เพื่อทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนทั้งบุคลากร ระบบงาน โครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงาน ที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อกำหนดเป็นกรอบในการเตรียมความพร้อมบุคลากร ทั้งในด้านอัตรากำลัง และทักษะ ให้สอดคล้องกับระบบงาน และเป้าหมายขององค์กรต่อไป	12	95.40		95.40

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
	แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. 2563-2567 (KM Master Plan 2020-2024)	เพื่อการบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะกระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เป็นหนึ่งในองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ ที่จะช่วยให้องค์กรมีการสร้างแลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ทั้งภายในและภายนอกอย่างรวดเร็ว ทัวถึงและ มีประสิทธิผลนำไปสู่การเรียนรู้ในระดับองค์กรซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรทั่วทั้งองค์กร	14	-	58.400	58.400
S3 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ที่มีความมั่นคงปลอดภัย เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)	แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ. พ.ศ. 2561-2565 (ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2564)	เพื่อพลิกองค์กร กฟผ. ไปสู่ Digital Utility ภายในปี พ.ศ. 2565 โดยการเพิ่มประสิทธิภาพใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ยกระดับระบบไฟฟ้าให้เป็นเลิศด้วยดิจิทัล (Digital Energy Operation) 2) เชื่อมโยงลูกค้าด้วยเทคโนโลยี (Connected Customer) 3) ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรสมัยใหม่ (Next Generation Enterprise) โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สนับสนุนการดำเนินธุรกิจในระบบจำหน่ายและการให้บริการลูกค้าอย่างรวดเร็ว 4) เสริมสร้างบุคลากรแห่งอนาคต (Workforce of the Future) พัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานยุคดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาทักษะในการ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	51	35,531.799		35,531.799

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
		เพื่อรองรับการทำงานและการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และ 5) แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) สร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลของ กฟภ. ที่สนับสนุน การดำเนินงานทั้งองค์กรให้มีมาตรฐานและมีความมั่นคง ปลอดภัย รองรับ การเติบโตของธุรกิจ				
S4 พัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System :CIS)	แผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2563 – 2567 (Innovation Master Plan 2020-2024)	การนำนวัตกรรมมาเป็นปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินธุรกิจ โดยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และผลักดันการพัฒนานวัตกรรมทั้งในส่วนของการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และนวัตกรรมแนวคิดธุรกิจใหม่ (New Business Model Innovation) ให้เข้าไปอยู่ทุกกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้ กฟภ. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	16	-	2,702.8	2,702.8

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
S5 พัฒนาระบบจำหน่ายที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค	แผนปฏิบัติการด้านระบบไฟฟ้า กฟภ. พ.ศ. 2561-2580	พัฒนาระบบไฟฟ้าของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ให้มีความเพียงพอ ทัวถึง มั่นคง ตามมาตรฐานคุณภาพบริการ ตลอดจน สอดคล้องกับนโยบาย และยุทธศาสตร์การ พัฒนาประเทศของรัฐบาลและหน่วยงาน ต่างๆ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ระบบไฟฟ้า นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นในการพัฒนา ระบบไฟฟ้าของ กฟภ. ให้มีความมั่นคง (Strong), สมาร์ท (Smart) และปลอดภัย (Safe) จึงเป็นแรงขับเคลื่อน (Drivers) ที่สำคัญในการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ ของ กฟภ. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและเป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งนอกจากจะมีความ พร้อมในเรื่องความเพียงพอ ทัวถึง มั่นคงแล้ว ยังจำเป็นต้องพัฒนาให้มีคุณภาพในเรื่องของ คุณภาพระบบไฟฟ้า พลังงานทดแทน การ บริหารทรัพยากรสินให้มีประสิทธิภาพในการใช้ ไฟฟ้า สนับสนุนการใช้พลังงานที่สะอาด ลด การปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ ปรับความ ต้องการไฟฟ้า ให้เกิดการประหยัด สามารถ เข้าถึงงานบริการและได้รับความพึงพอใจจาก ผู้ใช้ไฟ	32	571,536	-	571,536

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
	แผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2561 – 2565 (Strategic Asset Management Plan: SAMP)	เพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดจากสินทรัพย์ ระบบสายส่ง และระบบจำหน่าย ด้วยการจัดการกระบวนการที่เหมาะสมครอบคลุมตลอดวงจรชีวิตของสินทรัพย์นับตั้งแต่การวางแผนการออกแบบ การจัดหา การก่อสร้าง การปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา รวมถึงการจำหน่ายสินทรัพย์ออกจากระบบ ผู้บริหารบุคลากรผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งผู้รับจ้าง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	47	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ
S6 ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผนแม่บทบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Stakeholder Management Plan) ประจำปี 2564 – 2568	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนแม่บทด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ปี 2564 – 2568 ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO 1: พัฒนาระบบกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความยั่งยืน SO 2: ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ Stakeholders ภายนอก SO 3: ยกระดับความเชื่อมั่นและยอมรับ Stakeholders ภายใน SO 4: ยกระดับความรู้ความสามารถ และทัศนคติด้าน SM ของทุนมนุษย์ SO 5: ขับเคลื่อนเอนกเอเบิล Enablers: SM สู่วิถีความเป็นเลิศ	43	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
	แผนแม่บทการบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568	มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้า เพื่อยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการบริการลูกค้า โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Customer Service) และการสร้างความสัมพันธ์และรักษาสถานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) โดยสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวและรักษาสถานลูกค้ารายสำคัญ รวมถึงสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Experience)	36	2,976.32		2,976.32
S7 ยกระดับ Grid Modernization Roadmap & Implementation	แผนปฏิบัติการด้านระบบไฟฟ้า กฟภ. พ.ศ. 2561-2580	พัฒนาระบบไฟฟ้าของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ให้มีความเพียงพอ ทัวถึง มั่นคง ตามมาตรฐานคุณภาพบริการ ตลอดจนสอดคล้องกับนโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาลและหน่วยงานต่างๆ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบไฟฟ้า นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นในการพัฒนาระบบไฟฟ้าของ กฟภ. ให้มีความมั่นคง (Strong), สมาร์ท (Smart) และปลอดภัย (Safe) จึงเป็นแรงขับเคลื่อน (Drivers) ที่สำคัญในการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะของ กฟภ. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งนอกจากจะมีความพร้อมในเรื่องความเพียงพอ ทัวถึง มั่นคงแล้ว	32	571,536	-	571,536

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
		ยังจำเป็นต้องพัฒนาให้มีคุณภาพในเรื่องของ คุณภาพระบบไฟฟ้า พลังงานทดแทน การ บริหารทรัพยากรสินให้มีประสิทธิภาพในการใช้ ไฟฟ้า สนับสนุนการใช้พลังงานที่สะอาด ลด การปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ ปรับความ ต้องการไฟฟ้า ให้เกิดการประหยัด สามารถ เข้าถึงงานบริการและได้รับความพึงพอใจจาก ผู้ใช้ไฟ				
S8 ส่งเสริมบทบาท กฟภ. ในการ ผลักดันบทบาทเพื่อรองรับ นโยบายการเปิด ไฟฟ้าเสรี	-	-	-	-	-	-
S9 กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ระหว่าง กฟภ. และบริษัทใน เครือ	-	-	-	-	-	-
S10 ดำเนินงานตามแผนสำหรับ ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการ บริหาร Product Portfolio	แผนยุทธศาสตร์ บริษัท พีอีเอ เอ็น คอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ประจำปี 2562-2566 (ทบทวนครั้ง ที่ 2 ปี 2563)	ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามแผนงาน ของธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ที่สอดคล้องกับโครงสร้าง อุตสาหกรรมไฟฟ้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป โดยการกำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และ แผนปฏิบัติการ (Implementation Plan) ในการดำเนิน ธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถรองรับโอกาสทางธุรกิจทั้งในและ ต่างประเทศ รวมถึงผลักดันโครงการนำร่อง	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
		ร่วมกับพันธมิตร และขยายประเภทรธุรกิจ เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำในประเทศอาเซียน				
S11 ปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ให้มีความคล่องตัว และ สามารถแข่งขันได้	-	-	-	-	-	-

ภาคผนวก ข

กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
1. มุมมอง Goal		
1.1 อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA) 1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)		1. แผนงานนโยบายการบริหารจัดการระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ กฟภ. (Way of Conduct) (NM.1.1) (รผก.(ย.) รผก.(ธต.)) บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล 2. แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation) (NM2.1) (รผก.(ธต.)) 3. แผนงานการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้าของ กฟภ. (OM1.3) (รผก.(ป.) ประธาน คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการฯ และคณะทำงานฯ) 4. แผนงานเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการเงิน (NM2.2) (รผก.(บ) และทุกสายงาน)
2. มุมมอง Customer		
Satisfying Customers and Engaged Stakeholder (SCM)		
SCM1 มุ่งตอบสนองความต้องการความคาดหวังและความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2.1 ความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2.2 ผลสำรวจความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของ กฟภ. ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	SCM1.1 แผนงานยกระดับการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รผก.(ย) รผก.(ธต.) รผก.(กบ) และ รผก.(บก))
SCM2 การสร้างประสบการณ์ที่ดีของการให้บริการแบบ New Normal (Digital Customer Experience)	2.3 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า ● กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัยและพาณิชย์รายย่อย) ● กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่) ● กลุ่มภาครัฐ (ราชการและรัฐวิสาหกิจ) ● กลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (Key Account Customer)	SCM2.1 แผนงานการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อกำหนดและดำเนินการตามมาตรฐานการให้บริการ (SLA) ที่เกินความคาดหวังของลูกค้า และเหนือกว่าคู่แข่ง (รผก.(ธต.) รผก.(ย) และ รผก.(ทส)) SCM3.1 แผนงานสร้างความสัมพันธ์เพื่อรักษฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) และนำระบบ Digital CRM มาใช้สนับสนุนในการให้บริการลูกค้า (รผก.(ธต.) รผก.(ภ1-ภ4) และ รผก.(ทส.)) SCM3.2 แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความต้องการความคาดหวังของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (รผก.(ธต.) รผก.(ภ1-ภ4))

กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
SCM3	2.4 สัดส่วนประเภทการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์	SCM2.3 แผนงานพัฒนา Digital Customer Experience (รพก.(ธต) และ รพก.(ทส.), รพก.(ย))
	2.5 ร้อยละของจำนวนศูนย์บริการลูกค้า PEA SHOP ที่ปิดให้บริการเทียบกับจำนวน PEA SHOP ทั้งหมด	SCM2.2 แผนงานบริหารการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA SHOP (รพก.(ธต.), รพก.(ภ1-ภ4), รพก.(บก.), รพก.(บ.) และ รพก.(ทส.))
	2.6 การทบทวน/ปรับปรุง SLA ของกระบวนการให้บริการ	SCM2.1 แผนงานการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อกำหนดและดำเนินการตามมาตรฐานการให้บริการ (SLA) ที่เกินความคาดหวังของลูกค้า และเหนือกว่าคู่แข่ง (รพก.(ธต.) รพก.(ย) และ รพก.(ทส))
	2.7 Net Promotor Score ของลูกค้าที่ใช้บริการผ่าน Digital Channel ของ กฟภ.	SCM2.3 แผนงานพัฒนา Digital Customer Experience (รพก.(ธต) และ รพก.(ทส.) รพก.(ย)
	2.8 ร้อยละของลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) ต่อลูกค้า High Value	SCM3.1 แผนงานสร้างความสัมพันธ์เพื่อรักษาลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) และนำระบบ Digital CRM มาใช้สนับสนุนในการให้บริการลูกค้า (รพก.(ธต.) รพก.(ภ1-ภ4) และ รพก.(ทส.)) SCM3.2 แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความต้องการความคาดหวังของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (รพก.(ธต.) รพก.(ภ1-ภ4))

New Market (NM)		
NM1	การกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึง Business Alignment	2.9 ความสำเร็จในการกำหนดแนวทางและการนำไปปฏิบัติของ Way of Conduct ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ
NM2	การดำเนินงานตามแผน PEA Portfolio Management	2.10 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 2.11 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)
NM1		NM1.1 แผนงานนโยบายการบริหารจัดการระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ กฟภ. (Way of Conduct) (รพก. (ย.) รพก.(ธต.) บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล)
NM2		NM2.1 แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation) (รพก.(ธต.)) NM2.2 แผนงานเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการเงิน (รพก.(บ) และทุกสายงาน)

กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
NM3	ยกระดับผลประกอบการขององค์กร และการจัดทำบัญชีต้นทุนระหว่าง Regulated Business และ Non-regulated Business รวมถึงการทำบัญชีต้นทุนรายกิจกรรม (ABC Costing)	2.12 Dividend Payout จาก ENCOM	-
		2.13 ความสำเร็จในการจัดทำบัญชีต้นทุนตามประเภทรายได้ในส่วนของผู้ถือหุ้นนอกการกำกับดูแล (Non-regulated)	NM3.1 แผนการจัดทำบัญชีต้นทุนตามประเภทรายได้ในส่วนของผู้ถือหุ้นนอกการกำกับดูแล (Non-regulated) (รผก.(บ))
NM4	มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานข้อมูลผู้ใช้ไฟ	2.14 ความสำเร็จของจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น 2.15 มูลค่าโครงการทั้งหมด	NM4.1 แผนงานพัฒนาการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจ (รผก.(ธต.))

3. มุมมอง Internal Process

Operational Management Process (OM)

OM1	การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง	3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	OM1.1 แผนงานพัฒนาระบบโครงข่ายระบบไฟฟ้า (Strong Grid) (รผก.(ป.) รผก.(ว.) รผก.(วศ.) รผก.(ภ.1-4))
		3.2 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	OM1.2 แผนพัฒนาระบบการจัดการเหตุขัดข้องที่มีคุณภาพ ทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งาน (รผก.(ป.) รผก.(วศ.) รผก.(ว.) รผก. (สอ.))
		3.3 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	OM1.4 แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical/Non-Technical) (รผก.(ป.) รผก.(ภ.1-4) รผก.(ย))
		3.4 ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงแก้ไข (Corrective Maintenance) ของหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง บนส่วนประกอบหลักตาม FMECA ได้แก่ OLTC, Winding, HV Bushing ที่ลดลง	OM1.3 แผนงานการพัฒนาระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้าของ กฟภ. (รผก.(ป.) ประธานคณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการฯ และคณะทำงานฯ)

กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
		3.5 ร้อยละความสำเร็จของการมีฐานข้อมูลในการวางแผนการจัดการสินทรัพย์ในระยะยาว	OM1.3 แผนงานการพัฒนาระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้าของ กฟภ. (รผก.(ป.) ประธาน คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการฯ และคณะทำงานฯ)
		3.6 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) นิคมอุตสาหกรรม	OM1.5 แผนงานติดตามและแก้ไขไฟฟ้าดับในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม (รผก.(ป.) รผก. (ภ1-ภ4))
		3.7 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) นิคมอุตสาหกรรม	
		3.8 ความพึงพอใจโดยรวมต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ของลูกค้าในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม	
OM2	ยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	3.9 ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ	OM2.1 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟฟ้าดับระบบจำหน่ายแรงต่ำ (รผก.(ป.) รผก. (ภ.1-4))
		3.10 แรงดันไฟฟ้าในระดับที่กำหนด	OM2.2 แผนงานติดตั้งระบบ SCADA สำหรับระบบจำหน่ายแรงต่ำ (โครงการนำร่อง) ในพื้นที่เมืองพัทยา (รผก.(ป.) รผก.(ว.) รผก.(วศ.) รผก.(ภ.1-4))
			OM2.3 แผนงานยกระดับคุณภาพระบบไฟฟ้าแรงต่ำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า (รผก.(ป.) รผก.(ว.) รผก.(วศ.) รผก.(ภ.1-4))

Grid Modernization Process (GM)

GM1	การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid และระบบที่รองรับธุรกิจในอนาคต	3.11 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	GM1.1 แผนงานยกระดับคุณภาพข้อมูลภูมิสารสนเทศระบบไฟฟ้า (GIS) สำหรับการวางแผนและปรับปรุงระบบไฟฟ้า (รผก.(ว))
		3.12 ความสำเร็จในการดำเนินการแผนพัฒนาระบบกักเก็บพลังงานในระบบจำหน่ายไฟฟ้า	GM1.2 โครงการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (รผก.(ว))
			GM1.3 แผนพัฒนาระบบกักเก็บพลังงานในระบบจำหน่ายไฟฟ้า (รผก.(ว))
		3.13 การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลใน Smart Grid Area (พัทยา	GM1.4 แผนงานการประเมิน Outcome จากต้นแบบ Smart Grid และจัดทำ

กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
GM2	การผลักดันความสำเร็จของโครงการนำร่อง - การรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	+ AMR บางพื้นที่) เพื่อวิเคราะห์ธุรกิจใหม่	Prototype สู่การประยุกต์เชิงนโยบาย (รพภ.(ว.) และ รพภ.(ธต.))
		3.14 การเป็นผู้นำในการยกระดับ Smart Grid ในระดับภูมิภาค	GM1.5 แผนงานยกระดับระบบจำหน่ายสู่ Smart Grid Index (SGI) ((รพภ.(ว.) รพภ.(ป.) รพภ.(ทส.) และ รพภ.(ธต.))
GM2	การผลักดันความสำเร็จของโครงการนำร่อง - การรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	3.15 ความสำเร็จในการติดตั้ง Smart Meter และการขยายผลเพื่อรองรับการขยายตัวยานยนต์ไฟฟ้า	GM1.6 แผนงานเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับยานยนต์ไฟฟ้า (ระบบจำหน่าย / Battery Storage / Smart Meter) (รพภ.(ว.) รพภ.(ธต.))
		3.16 ความสำเร็จในเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี ● การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานหลักและแผนงานย่อย ● ความสำเร็จในการดำเนินงานตามบทบาท กฟภ. ในโครงการนำร่อง EEC ● ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในการเปิดไฟฟ้าเสรี ● ความสำเร็จในการพัฒนาแพลตฟอร์มซื้อขายพลังงานผ่าน Trading Platform ที่เหมาะสมสำหรับ กฟภ. ● ความสำเร็จของการเตรียมความพร้อมด้านบัญชีการเงิน ข้อมูลกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	GM2.1 แผนงานการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี (รพภ.(ย.)) - การเตรียมความพร้อมการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการตลาดซื้อขายไฟฟ้า (MO) และศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (DSO) (รพภ.(ป.)) - การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการพลังงานผ่าน Energy Trading Platform ของ Trader และเตรียมความพร้อมในการพัฒนา MO Platform และการเตรียมความพร้อมในการเป็น Trader (รพภ. (ว.) (รพภ. (ธต.)) - การเตรียมความพร้อมบุคลากรและโครงสร้างเพื่อรองรับสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี (รพภ.(บก.)) - การเตรียมความพร้อมด้านบัญชีการเงิน ข้อมูลกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง (รพภ.(บ.)) - การเตรียมความพร้อมของบริษัทในเครือ (รพภ.(ย.)) - การจัดทำและปรับปรุง TPA Code ให้สอดคล้องกับ TPA Framework (รพภ.(ว.))

4. มุมมอง Learning & Growth

Organizational Capital (OC)

OC1	วิเคราะห์ GAP และแนวทางการผลักดันองค์กรสู่ความยั่งยืน	4.1 ความสำเร็จของแผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล	OC1.1 แผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล (รพภ.(บก.) และ รพภ. (ภ.1-4)

กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ	
OC2	สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.2 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index: $\sqrt{DI}$)	OC1.2 แผนงานยกระดับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสู่มาตรฐานสากลอย่างยั่งยืน (รผก.(ย))	
		4.3 ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติ หรือการรับรองการรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ		OC1.3 แผนงานการบูรณาการ GRC และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม (รผก.(ย))
		4.4 ความสำเร็จของกระบวนการ GRC		
		4.5 ค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ตามแนวทาง ISO14045	OC2.1 แผนงานยกระดับการเพิ่มประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) (รผก.(ย) รผก.(ว) รผก.(ป) รผก.(กบ) รผก.(บ) รผก.(ทส) และรผก.(ภ1-ภ4))	
		4.6 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม	OC2.2 แผนงานการบริหารจัดการการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการส่งเสริมการใช้พลังงานทางเลือก รผก.(ว) รผก.(ภ1-4) รผก. (ธต))	
Human Capital Management (HCM)				
HCM1	ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบงานด้าน HCM	4.7 Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill/ Up-skill/Re-skill	HCM1.1 แผนงานพัฒนาระบบการส่งเสริมทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-skill/Up-skill/Re-skill) (รผก.(บก))	
		4.8 ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาวที่ระบุการดำเนินงานของทั้ง 4 กลุ่ม	HCM1.2 แผนงานบริหารอัตรากำลัง เพื่อรองรับทิศทางการดำเนินงาน (รผก.(บก))	
		4.9 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์	HCM1.3 แผนงานการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (รผก.(บก.) รผก.(ทส) และ ผชก.(ดท))	
		4.10 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรด้าน Digital	HCM1.4 แผนงานการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลที่รองรับการเปลี่ยนผ่านรูปแบบทางธุรกิจไปสู่ Digital Utility และการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (รผก.(บก.))	

กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
HCM2	พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา ในการเสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร	4.11 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ขององค์กร	HCM1.5 แผนงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ (รผก.(บก.))
		4.12 ความสำเร็จของการพัฒนาทักษะบุคลากรในการจัดการความรู้และนำไปปรับปรุงการทำงาน	
		4.13 ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร	HCM1.6 แผนงานในการส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (รผก.(บก.) และ รผก.(ว))
		4.14 จำนวนกระบวนการ/นวัตกรรม (Technology Readiness Level:TRL ระดับ 7-9) ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงมาจากการจัดการความรู้	
		4.15 ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Core Competency	HCM2.1 แผนงานพัฒนาบุคลากรและเครื่องมือให้มี Future Core Competency (รผก.(บก.))
		4.16 ความสำเร็จของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics)	HCM2.2 แผนงานยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data Analytic) (รผก.(บก.))
		4.17 ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ที่สามารถเป็น Talent / Successor	HCM2.3 แผนงานพัฒนากลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่เพื่อรองรับทิศทางธุรกิจ และทดแทนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ (รผก.(บก.))

กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
Digital Technology (DT)			
DT1	พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน	4.18 ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500)	DT1.1 แผนงานพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) (ผชก.(ดท))
		4.19 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	DT1.2 แผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) (ผชก.(ดท.))
		4.20 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic)	DT1.3 แผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic) (ผชก.(ดท.) รผก.(ทส))
		-	DT1.4 แผนงานพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านรูปแบบทางธุรกิจไปสู่ Digital Utility และการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (รผก.(ทส) (ผชก.(ดท.) รผก. (ธต) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)
DT2	พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล	4.21 ความสำเร็จของแผนงานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล	DT2.1 แผนงานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล (รผก.(ทส) และ รผก.(ภ1-4))
		4.22 ความสำเร็จของงานพัฒนาความสามารถในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC)	DT2.2 แผนงานพัฒนาความสามารถในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC) (รผก.(ทส.) รผก. (ป.) รผก.(ว.))
		4.23 ความสำเร็จของแผนงานจัดตั้งหน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์โดยตรง	DT2.3 แผนงานจัดตั้งหน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์โดยตรง ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (รผก.(ทส.) รผก. (บก.))

กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ

Corporate Innovation System (CIS)

CIS1	พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานนวัตกรรม	4.24 จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์หรือกระบวนการที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย และมูลค่ารวมจากรายได้และการลดค่าใช้จ่ายจากรายได้/นวัตกรรม/กระบวนการ	CIS1.1 แผนการพัฒนาระบบต่อยอดนวัตกรรมที่ลดรายจ่าย/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และการติดตามผลลัพธ์ของนวัตกรรม (รผก.(ว) รผก.(ธต.) ผชก.(ดท.)) CIS1.2 แผนงานส่งเสริมการนำความคิดสร้างสรรค์และสิ่งประดิษฐ์/นวัตกรรมใช้งาน (รผก.(ว) รผก.(ธต.) รผก.(ย.))

Regulatory & Standard Process (RS)

RS1	ทบทวนกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับเพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy	4.25 ความสำเร็จของการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ IP Management ของ กฟผ. 4.26 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับ/ขยายผลการพัฒนาช่องทางธุรกรรมการเงิน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมลูกค้า และการดำเนินงานธุรกิจใหม่ขององค์กร รวมถึงรองรับการเปิดตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี 4.27 ความสำเร็จของการตรวจสอบกฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายใหม่ จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติงานในการดำเนินงานเพื่อรองรับการดำเนินงานของ กฟผ. และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	RS1.1 โครงการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ (New Business) และ IP Management ของ กฟผ. (รผก.(บก)) RS1.2 แผนงานยกระดับ/ขยายผลการพัฒนาช่องทางธุรกรรมการเงิน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมลูกค้า และการดำเนินงานในธุรกิจใหม่ขององค์กร รวมถึงรองรับการเปิดตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี (รผก.(บ.) รผก. (ทส.) และ รผก.(ธต)) RS1.3 โครงการตรวจสอบกฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายใหม่ จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติงานในการดำเนินงาน เพื่อรองรับการดำเนินงานของ กฟผ.และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (รผก.(บก))

ภาคผนวก ค

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นแนวทางเดียวกัน โดยควรทำการบูรณาการแผนแม่บทของสายงานต่างๆ เข้าด้วยกัน (มีหน่วยงานในระดับรองผู้ว่าการรวมทั้งสิ้น 14 สายงาน 2 สำนัก รับไปดำเนินการ) เพื่อให้มั่นใจว่าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้

จากรายงานผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ด้าน Core Business Enablers ตามระบบประเมินผล รัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ประจำปี 2563 ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การวางแผนเชิงกลยุทธ์” ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ได้รับผลประเมิน 3.2500 พบว่ามีประเด็นที่ กฟผ. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ แบ่งเป็นหัวข้อย่อยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Module ที่ 1 ตามระบบ SE-AM) ได้แก่

1. ควรทบทวนกระบวนการระบุและนำข้อมูลที่สำคัญมาใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการทบทวนความสอดคล้องของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านต่างๆ ขององค์กร ทบทวนและประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สำคัญไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการทบทวนความเชื่อมโยงของการวิเคราะห์ SWOT กับยุทธศาสตร์และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนด้านบุคลากร แผนด้านดิจิทัล เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันอย่างครบถ้วน นอกจากนี้ กฟผ. ควรทบทวนและประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สำคัญไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ โดยนำไปทบทวนกระบวนการขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนที่ 4 และ ขั้นตอนที่ 5
2. ควรทบทวนกระบวนการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) การวิเคราะห์ Business Model รวมทั้งการวิเคราะห์ Scenario Planning ให้มีความชัดเจนเพิ่มขึ้น โดยการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ควรเริ่มจากการทบทวนวิสัยทัศน์ และกำหนดเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์ รวมถึงระยะเวลาที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ และกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเป้าหมายมีความสอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์ โดยมีการพิจารณาข้อมูลคู่เทียบร่วมด้วย และจากเป้าหมายที่ไม่ชัดเจนที่สะท้อนไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ในแต่ละระยะ ส่งผลให้ไม่สามารถมั่นใจได้ว่าการวิเคราะห์ Business Model และระบุ Intelligent Risk มีความถูกต้อง และต้องมีการวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนด Business Model ร่วมด้วย เช่น กระบวนการดำเนินงาน การกำหนดจุดเด่นของผลิตภัณฑ์และบริการ การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถแสดงได้ถึงเชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบที่สำคัญในการผลักดันไปถึงตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะได้อย่างชัดเจน รวมทั้งควรทำประมาณการ ผลประกอบการทางการเงิน Scenario Planning ครบถ้วนทุกระยะสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และนำผลการวิเคราะห์ ในแต่ละสถานการณ์ของผลประกอบการ มากำหนดยุทธศาสตร์ โดยนำไปทบทวนกระบวนการขั้นตอนที่ 2 และ ขั้นตอนที่ 8
3. ควรทบทวนแนวทางการวัดประสิทธิภาพของกระบวนการและนำมาใช้ในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการทบทวนความเชื่อมโยงทั้งในส่วนยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องและเป้าประสงค์ เช่น แผนด้านบุคลากร แผนด้านนวัตกรรม เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันอย่างครบถ้วน รวมทั้งควรมีการพิจารณาเพิ่มเติมถึงข้อกำหนดที่ตอบสนองต่อความ

ต้องการของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ และ/หรือ ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร รวมถึงการพิจารณาความสามารถพิเศษที่จำเป็น ในปัจจุบัน หรือ อาจจำเป็นในอนาคต และการพิจารณาถึงการใช้ความสามารถพิเศษของ Supplier/ Partners เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) และเป้าประสงค์ (Goals) ที่กำหนดไว้ได้ การทบทวนระบบงานกระบวนการทำงาน รวมถึง SLA ในทุกกระบวนการ เพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึง ทบทวนโครงสร้างองค์กร และฝ่ายงานที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยเฉพาะ New Initiatives ใหม่ ต้องมีการระบุอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายงานให้มีความชัดเจน **โดยนำไปทบทวนกระบวนการขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 11**

4. ควรแสดงความเชื่อมโยงกันในระดับกลยุทธ์ ในจุดที่มีความเชื่อมโยงกัน จากการแสดงเป้าหมายและระดับความสำเร็จตามแผนงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน รวมทั้งควรทบทวนแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแผนแม่บท ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เกี่ยวข้อง **โดยนำไปทบทวนกระบวนการขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 11**

รวมทั้งจากหลักเกณฑ์การประเมินผลด้าน Core Business Enablers ตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจด้านที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP) หน้า 46 ถึง 71 ซึ่งปรากฏคำศัพท์ นิยาม และแนวทางการดำเนินงานในแต่ละประเด็นสำคัญ และการพิจารณาจากฐานข้อมูลหน่วยงานที่มีของทริส สามารถสรุปประเด็นข้อสังเกตสำหรับการปรับปรุง/ทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของ กฟภ. (To-Be ของ กฟภ.) ที่จะนำไปใช้สำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ปี 2565 – 2569 และแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน ของ กฟภ. ปี 2565 ซึ่งเชื่อมโยงกับเกณฑ์ประเมินผลที่เกี่ยวข้องด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในข้อที่ 1 ถึง 5 ซึ่งเป็นไปตามขอบเขตการดำเนินงานของทริส สรุปได้ดังนี้

ตารางเกณฑ์การประเมินผล

เกณฑ์การประเมินผล	As-Is ในปัจจุบันของ กฟภ.	Gap ที่เกิดขึ้น	สิ่งที่ควรปรับปรุง	ประเด็นปรับปรุงสำหรับ To-Be ของ กฟภ.
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)	ขั้นตอนที่ 1 พิจารณากำหนดปฏิทินการทบทวนแผนประจำปี และพิจารณารายการข้อมูลที่จะใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวน/จัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน ขั้นตอนที่ 2 สรุปรวความเห็นของบุคลากรต่อกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และทบทวนกระบวนการในการทำหน้าที่ ขั้นตอนที่ 3 การสำรวจความต้องการความคาดหวังของหน่วยงานกำกับดูแล (ก.มหาดไทย ก.คลัง ก.พลังงาน) ขั้นตอนที่ 4 ทุกสายงานรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ โดยจัดส่งให้ ฝนย.ตามเวลาที่กำหนด และฝนย. ทำการตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลที่หน่วยงานได้วิเคราะห์ ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	1. ควรทบทวนกระบวนการระบุและนำข้อมูลที่สำคัญมาใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการทบทวนความสอดคล้องของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านต่างๆ ขององค์กร ทบทวนและประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สำคัญไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการทบทวนความเชื่อมโยงของการวิเคราะห์ SWOT กับยุทธศาสตร์และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนด้านบุคลากร แผนด้านดิจิทัล เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันอย่างครบถ้วน นอกจากนี้ กฟภ. ควรทบทวนและประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สำคัญไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ	1. กระบวนการมีความชัดเจน แต่ควรเพิ่มขั้นตอนในการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ในแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การทบทวนกระบวนการในทุกขั้นตอนย่อย ตามกระบวนการที่กำหนดในคู่มือการประเมินผลฯ	1. ทบทวนปัจจัยนำเข้าในกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ คู่มือการประเมินผลการดำเนินงาน รายงานผลประเมิน Core Business Enablers และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ของสคร. เพื่อให้ปัจจัยนำเข้าครอบคลุมแผนงานของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องให้เป็นปัจจุบัน 2. เพิ่มเติมรายละเอียดในขั้นตอนที่ 2 ในส่วนของการประเมินประสิทธิภาพกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และการออกแบบ/ทบทวนกระบวนการในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ในทุกขั้นตอน 3. เพิ่มเติมรายละเอียดในขั้นตอนที่ 4 ในการพิจารณาการบูรณาการกระบวนการระบุและวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์กับแต่ละฝ่ายงานที่รับผิดชอบข้อมูลอย่างชัดเจน โดยการระบุผลลัพธ์ของปัจจัยภายในและภายนอก เพิ่มเติมในส่วนของ นโยบายภาครัฐ (แผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศ ระดับกระทรวง นโยบายที่เกี่ยวข้องกับไฟฟ้า/พลังงาน) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และมุมมองของคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงนโยบาย/ข้อมูลการสัมภาษณ์คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง

เกณฑ์การประเมินผล	As-Is ในปัจจุบันของ กฟภ.	Gap ที่เกิดขึ้น	สิ่งที่ควรปรับปรุง	ประเด็นปรับปรุงสำหรับ To-Be ของ กฟภ.
				4. การเพิ่มรายละเอียดในขั้นตอนที่ 5 นอกจากการวิเคราะห์แล้วแก้ไขเพิ่มเติมเป็นรวบรวบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งได้เพิ่มการระบุเครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ในส่วนผลการดำเนินงานที่สำคัญ และวิเคราะห์ SWOT และTOWS Matrix
2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	ขั้นตอนที่ 2 สรุจความเห็นของบุคลากรต่อกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และทบทวนกระบวนการในการวางแผนฯ ขั้นตอนที่ 8 ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อพิจารณาดังนี้ 8.1 การวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ Scenario Selection 8.2 กำหนดเป้าประสงค์ (Goal) 8.3 กำหนด/ ทบทวนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการวิเคราะห์ Potential Product และการวิเคราะห์ PEA's Business Portfolio Design และ	1. ควรทบทวนกระบวนการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) การวิเคราะห์ Business Model รวมทั้งการวิเคราะห์ Scenario Planning ให้มีความชัดเจนเพิ่มขึ้น รวมถึงระยะเวลาที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ และกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเป้าหมายมีความสอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์ โดยมีการพิจารณาข้อมูลคู่เทียบร่วมด้วย และจากเป้าหมายที่ไม่ชัดเจนที่สะท้อนไปสู่ การบรรลุวิสัยทัศน์ในแต่ละระยะ ส่งผลให้ไม่สามารถมั่นใจได้ว่าการวิเคราะห์ Business Model และระบุ Intelligent Risk มีความถูกต้อง และต้องมีการวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนด Business Model ร่วมด้วย รวมทั้ง ควรทำ ประมาณ การ	1. กระบวนการมีความชัดเจน แต่ควรเพิ่มขั้นตอนในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ในแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การทบทวนกระบวนการในทุกชั้นตอน ย่อย ตามกระบวนการที่กำหนดในคู่มือการประเมินผลฯ	1. เพิ่มเติมรายละเอียดในขั้นตอนที่ 2 ในส่วนของการประเมินประสิทธิภาพกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และการออกแบบ/ทบทวนกระบวนการในการทำแผนยุทธศาสตร์ในทุกชั้นตอน 2. เพิ่มรายละเอียดการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 8 โดยเพิ่มการระบุ การกำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะการวิเคราะห์ Business Model Intelligent Risk การวิเคราะห์ Scenario Selection (ซึ่ง กฟภ. มีการดำเนินการจริงแล้ว แต่ไม่ได้รับข้อมูลอย่างชัดเจน) เพื่อให้สามารถนำผลการวิเคราะห์ ในแต่ละสถานการณ์ของผลประกอบการ มากำหนดยุทธศาสตร์

เกณฑ์การประเมินผล	As-Is ในปัจจุบันของ กฟภ.	Gap ที่เกิดขึ้น	สิ่งที่ควรปรับปรุง	ประเด็นปรับปรุงสำหรับ To-Be ของ กฟภ.
	การวิเคราะห์ Business Key Points ขั้นตอนที่ 10 ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อพิจารณา - ร่างยุทธศาสตร์ (ซึ่งประกอบด้วย (ตำแหน่งยุทธศาสตร์ เป้าหมายแต่ละระยะ SO เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด แผนปฏิบัติการ) - ร่างแผน SIP และปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า - ร่างแผนที่ยุทธศาสตร์ และร่างตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร ซึ่งทำ Scenario Planning ในการพิจารณาแผนงานรองรับยุทธศาสตร์และเป้าหมายของตัวชี้วัดระดับองค์กร และวิเคราะห์ถึง Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก และBusiness Model Canvas - การวิเคราะห์ Intelligent Risk และประเมินความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ของ กฟภ. และ Key Success Factors	ผลประกอบการทางการเงิน Scenario Planning ครบถ้วนทุกระยะสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และนำผลการวิเคราะห์ ในแต่ละสถานการณ์ของผลประกอบการ มากำหนดยุทธศาสตร์		

เกณฑ์การประเมินผล	As-Is ในปัจจุบันของ กฟภ.	Gap ที่เกิดขึ้น	สิ่งที่ควรปรับปรุง	ประเด็นปรับปรุงสำหรับ To-Be ของ กฟภ.
3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	ขั้นตอนที่ 2 สรุปรวความเห็นของบุคลากรต่อกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และทบทวนกระบวนการในการจัดทำแผนฯ ขั้นตอนที่ 8 ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อพิจารณาดังนี้ 8.1 การวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ Scenario Selection 8.2 กำหนดเป้าประสงค์ (Goal) 8.3 กำหนด/ ทบทวนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการวิเคราะห์ Potential Product และการวิเคราะห์ PEA's Business Portfolio Design และการวิเคราะห์ Business Key Points ขั้นตอนที่ 10 ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อพิจารณา - ร่างยุทธศาสตร์ - ร่างแผน SIP และปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า - ร่างแผนที่ยุทธศาสตร์ และ	1. ควรทบทวนแนวทางการวัดประสิทธิผลของกระบวนการและนำมาใช้ในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการทบทวนความเชื่อมโยงทั้งในส่วนของยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องและเป้าประสงค์ เช่น แผนด้านบุคลากร แผนด้านนวัตกรรม เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันได้อย่างครบถ้วน รวมทั้งควรมีการพิจารณาเพิ่มเติมถึงข้อกำหนดที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ และ/หรือความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร รวมถึงการพิจารณาความสามารถพิเศษที่จำเป็น ในปัจจุบัน หรือ อาจจำเป็นในอนาคต และการพิจารณาถึงการใช้องค์กร ความสามารถพิเศษของ Supplier/ Partners เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) และเป้าประสงค์ (Goals) ที่กำหนดไว้ได้การทบทวนระบบงานกระบวนการทำงาน	1. กระบวนการมีความชัดเจน แต่ควรเพิ่มขั้นตอนในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ในแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การทบทวนกระบวนการในทุกขั้นตอนย่อย ตามกระบวนการที่กำหนดในคู่มือการประเมินผลฯ	1. เพิ่มเติมรายละเอียดในขั้นตอนที่ 2 ในส่วนของการประเมินประสิทธิผลกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และการออกแบบ/ทบทวนกระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในทุกขั้นตอน 2. เพิ่มรายละเอียดในขั้นตอนที่ 11 ในเรื่องของสอบทาน โดยเพิ่มให้เป็นการสอบทานและทบทวนความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท (Master Plan) และจัดทำยกวางแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี (Action Plan) ที่สอดคล้องกับร่างแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการสอบทานและทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน รวมถึง SLA ในทุกกระบวนการ เพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงทบทวนโครงสร้างองค์กร และฝ่ายงานที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยเฉพาะ New Initiatives ใหม่ ต้องมีการระบุอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายงานให้มีความชัดเจน รวมทั้งการกำหนดผลลัพธ์ให้สามารถแสดงถึงการสรุปการทบทวนระบบงาน (Work system) กระบวนการทำงาน (Work Process) รวมถึง SLA ในทุกกระบวนการ

เกณฑ์การประเมินผล	As-Is ในปัจจุบันของ กฟภ.	Gap ที่เกิดขึ้น	สิ่งที่ควรปรับปรุง	ประเด็นปรับปรุงสำหรับ To-Be ของ กฟภ.
	ร่างตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร ซึ่งทำ Scenario Planning ในการพิจารณาแผนงานรองรับยุทธศาสตร์และเป้าหมายของตัวชี้วัดระดับองค์กร และวิเคราะห์ถึง Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก และ Business Model Canvas - การวิเคราะห์ Intelligent Risk และประเด็นความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ของ กฟภ. และ Key Success Factors ขั้นตอนที่ 11 การทบทวนความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท (Master Plan) และจัดทำร่างแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี (Action Plan) ที่สอดคล้องกับร่างแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการทบทวนระบบงานกระบวนการทำงาน รวมถึง SLA ในทุกกระบวนการ เพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงทบทวนโครงสร้างองค์กร และฝ่ายงานที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	รวมถึง SLA ในทุกกระบวนการ เพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงทบทวนโครงสร้างองค์กร และฝ่ายงานที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยเฉพาะ New Initiatives ใหม่ ต้องมีการระบุอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายงานให้มีความชัดเจน		

เกณฑ์การประเมินผล	As-Is ในปัจจุบันของ กฟภ.	Gap ที่เกิดขึ้น	สิ่งที่ควรปรับปรุง	ประเด็นปรับปรุงสำหรับ To-Be ของ กฟภ.
	ระดับองค์กร โดยเฉพาะ New Initiatives ใหม่ ต้องมีการระบุอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายงานให้มีความชัดเจน ดำเนินการโดย ฝนย. และทุกสายงาน ในเดือนกรกฎาคม			
4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)	ขั้นตอนที่ 8 ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อพิจารณาดังนี้ 8.1 การวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ Scenario Selection 8.2 กำหนดเป้าประสงค์ (Goal) 8.3 กำหนด/ ทบทวนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการวิเคราะห์ Potential Product และการวิเคราะห์ PEA's Business Portfolio Design และ การวิเคราะห์ Business Key Points ขั้นตอนที่ 10 ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อพิจารณา - ร่างยุทธศาสตร์ - ร่างแผน SIP และปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า - ร่างแผนที่ยุทธศาสตร์ และ	1. ควรแสดงความเชื่อมโยงกันในระดับกลยุทธ์ ในจุดที่มีความเชื่อมโยงกัน จากการแสดงเป้าหมายและระดับความสำเร็จตามแผนงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน รวมทั้งควรทบทวนแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแผนแม่บท ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เกี่ยวข้อง	1. กระบวนการมีความชัดเจน แต่ควรเพิ่มขั้นตอนในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ในแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การทบทวนกระบวนการในทุกขั้นตอนย่อย ตามกระบวนการที่กำหนดในคู่มือการประเมินผลฯ	1. เพิ่มเติมรายละเอียดในขั้นตอนที่ 2 ในส่วนของการประเมินประสิทธิผลกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และการออกแบบ/ทบทวนกระบวนการในการทำแผนยุทธศาสตร์ในทุกขั้นตอน 2. เพิ่มรายละเอียดในขั้นตอนที่ 11 ในเรื่องของสอบทาน โดยเพิ่มให้เป็นการสอบทานและทบทวนความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท (Master Plan) และจัดทำร่างแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี (Action Plan) ที่สอดคล้องกับร่างแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้สามารถแสดงผลความเชื่อมโยงกันในระดับกลยุทธ์ ในจุดที่มีความเชื่อมโยงกัน

เกณฑ์การประเมินผล	As-Is ในปัจจุบันของ กฟภ.	Gap ที่เกิดขึ้น	สิ่งที่ควรปรับปรุง	ประเด็นปรับปรุงสำหรับ To-Be ของ กฟภ.
	ร่างตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร ซึ่งทำ Scenario Planning ในการพิจารณาแผนงานรองรับยุทธศาสตร์และเป้าหมายของตัวชี้วัดระดับองค์กร และวิเคราะห์ถึง Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก และ Business Model Canvas - การวิเคราะห์ Intelligent Risk และประเมินความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ของ กฟภ. และ Key Success Factors ขั้นตอนที่ 11 . ทบทวนความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง และจัดทำร่างแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปีที่สอดคล้องกับร่างแผนยุทธศาสตร์ในเบื้องต้น รวมทั้งการทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน รวมถึง SLA ในทุกกระบวนการ เพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์			

ทั้งนี้ในการทบทวนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ของ กฟภ. ได้ใช้แนวทางการเรียนรู้ในระดับองค์กร (OL) คือข้อมูลที่จัดเก็บในระบบที่เป็นผลการดำเนินงาน ผลการสำรวจความคิดเห็น รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดีของที่ปรึกษา ซึ่งเป็นฐานข้อมูลที่สามารถแบ่งปัน และนำไปพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อย่างเป็นระบบนั้น รวมทั้งได้นำเสนอการปรับปรุงกระบวนการให้มีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ตามข้อ 1.2 ข้อสังเกต ในการปรับปรุงกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปี 2564 โดยในขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ฉบับทบทวนได้กำหนดให้การดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ กฟภ. เป็นไปอย่างมีระบบครอบคลุมตั้งแต่

- 1) การประเมินประสิทธิภาพกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และการออกแบบ/ทบทวนกระบวนการในการทำแผนยุทธศาสตร์ในทุกขั้นตอน โดย ฝนย. (ขั้นตอนที่ 2)
- 2) การรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อให้มีการบูรณาการกระบวนการระบุและวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์กับแต่ละฝ่ายงานที่รับผิดชอบข้อมูลอย่างชัดเจน ทั้งในระยะเวลา และคุณภาพของข้อมูล จำเป็นต้องมีการร่วมกันวิเคราะห์และสอบถามความครบถ้วนของข้อมูล ซึ่งสามารถดำเนินการได้โดย ฝนย. ร่วมกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูล (ขั้นตอนที่ 4)
- 3) การกำหนดขั้นตอนย่อยกำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะ สำหรับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) การวิเคราะห์ Business Model Intelligent Risk การวิเคราะห์ Scenario Selection ซึ่งดำเนินการโดย ฝนย. คณะกรรมการ กนย., คณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. (ขั้นตอนที่ 8)
- 4) การกำหนดรายละเอียดของการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยการระบุประเด็นการพิจารณาให้ครอบคลุมทั้ง ร่างแผนยุทธศาสตร์ (ตำแหน่งยุทธศาสตร์ เป้าหมายแต่ละระยะ SO เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด แผนปฏิบัติการ) Scenario Planning ที่สอดคล้องตามระยะของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก และBusiness Model Canvas การวิเคราะห์ Intelligent Risk และประเด็นความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ซึ่งดำเนินการโดย คณะกรรมการ กฟภ., คณะกรรมการ กนย., คณะทำงานยกร่างการทบทวน แผนยุทธศาสตร์ กฟภ. (ขั้นตอนที่ 10)
- 5) การกำหนดขั้นตอนในการสอบทานและทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน รวมถึง SLA ในทุกกระบวนการ เพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงทบทวนโครงสร้างองค์กร และฝ่ายงานที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยเฉพาะ New Initiatives ใหม่ ต้องมีการระบุอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายงานให้มีความชัดเจน รวมทั้งการกำหนดผลลัพธ์ให้สามารถแสดงถึงการสรุปการทบทวนระบบงาน (Work system) กระบวนการทำงาน (Work Process) รวมถึง SLA ในทุกกระบวนการ (ขั้นตอนที่ 11)

กระบวนการในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ทบทวนแล้ว ยังมีขั้นตอนที่สำคัญ สรุปได้ 17 ขั้นตอน เช่นเดิม แต่ได้ปรับปรุงเพิ่มการประเมินประสิทธิภาพกระบวนการ เพื่อใช้ในการปรับปรุง/ทบทวนกระบวนการ และการระบุเครื่องมือในการวิเคราะห์และกระบวนการย่อยในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งผลลัพธ์ของแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดปฏิทินการทบทวนแผนประจำปี และพิจารณารายการข้อมูลที่จะใช้ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีการทบทวน/เพิ่มปัจจัยนำเข้าในกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ **คู่มือการประเมินผลการดำเนินงาน รายงานผลประเมิน Core Business Enablers และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ของ สคร.** เพื่อให้ปัจจัยนำเข้าครอบคลุมแผนงานของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องให้เป็นปัจจุบัน โดย ฝนย. เป็นผู้ดำเนินการกำหนดปฏิทินการทบทวนแผนฯ ในเดือน มกราคม
- 2) การดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ที่มีต่อกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคประจำปี ซึ่งแบ่งเป็นการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ และสรุปผลสำรวจ ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะจากการสำรวจ ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (All Stakeholders) ที่ได้จากการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็น **ประเมินประสิทธิภาพกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และการออกแบบ/ทบทวนกระบวนการในการทำแผนยุทธศาสตร์ในทุกขั้นตอน** รวมทั้งการนำประเด็นที่ต้องปรับปรุง (OFIs) แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) รายงานผลการดำเนินงานของ สคร. ที่ได้จากปีก่อนหน้า มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ดำเนินการโดย ฝนย. ในเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนมีนาคม
- 3) การสำรวจความต้องการความคาดหวังของหน่วยงานกำกับดูแล (กระทรวงการคลัง กระทรวงมหาดไทย กระทรวงพลังงาน) เพื่อสอบถามความต้องการความคาดหวัง เพื่อรวบรวมข้อมูลและกำหนดเป็นปัจจัยนำเข้า สำหรับการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งดำเนินการโดย ฝนย. ในเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนมีนาคม
- 4) ทุกสายงานรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ โดยจัดส่งให้ ฝนย. ตามเวลาที่กำหนด ดำเนินงานโดยทุกสายงาน และที่ปรึกษาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ โดย ฝนย. จะทำการตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลที่หน่วยงานได้วิเคราะห์ และนำเสนอให้ ฝนย. ก่อนทำการวิเคราะห์รายละเอียดของข้อมูลในเชิงลึก ในเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนมีนาคม **เพื่อพิจารณาการบูรณาการกระบวนการระบุและวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์กับแต่ละฝ่ายงานที่รับผิดชอบข้อมูลอย่างชัดเจน ทั้งในระยะเวลา และคุณภาพของข้อมูล รวมถึงข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ต้องมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง** โดยการระบุผลลัพธ์ของปัจจัยภายใน และภายนอก เพิ่มเติมในส่วนของ นโยบายภาครัฐ (แผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศ

ระดับกระทรวง นโยบายที่เกี่ยวกับไฟฟ้า/พลังงาน) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และมุมมองของคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงนโยบาย/ข้อมูลการสัมภาษณ์คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง

- 5) **รวบรวมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และมุมมองของผู้บริหารระดับสูง** โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสม การวิเคราะห์ ทบทวน และสรุปองค์ประกอบที่สำคัญของแผนยุทธศาสตร์ **ซึ่งได้เพิ่มการระบุเครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน** ในส่วนผลการดำเนินงานที่สำคัญ แผนแม่บทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และ **วิเคราะห์ SWOT และTOWS Matrix** ดำเนินการโดยคณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ฝนย. และที่ปรึกษาฯ ในเดือนมีนาคม ถึงเดือนเมษายน
- 6) การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factor Analysis Summary : SFAS) การวิเคราะห์/ทบทวนความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency : CC) การวิเคราะห์/ทบทวนความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) การวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยความยั่งยืน (Sustainable Factor) การกำหนด/ทบทวน วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และค่านิยมร่วม (Core Value) (VMV) ทั้งนี้ได้กำหนดเครื่องมือในการใช้ CC เป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดการขยายธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการเข้าร่วมลงทุนกับพันธมิตร ดำเนินการโดยคณะกรรมการ กนย. คณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ฝนย. และที่ปรึกษาฯ ในเดือนพฤษภาคม ถึงเดือนมิถุนายน
- 7) การกำหนดนโยบาย และให้**คำแนะนำต่อ**ทิศทางยุทธศาสตร์ และข้อสังเกตเกี่ยวกับจุดบอดโดยคณะกรรมการ กฟภ. ในเดือนมิถุนายน
- 8) การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ที่ครอบคลุมเรื่องความยั่งยืน **กำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะการวิเคราะห์ Business Model Intelligent Risk การวิเคราะห์ Scenario Selection (เพิ่มรายละเอียดซึ่งได้มีการดำเนินงานจริงแล้ว)** วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) เป้าประสงค์ (Goal) และการกำหนด/ทบทวนยุทธศาสตร์ ซึ่งในการกำหนด/ทบทวนยุทธศาสตร์ ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ Scenario Selection การวิเคราะห์ PEA's Business Portfolio Design และการวิเคราะห์ Business Key Points เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการแบ่งธุรกิจระหว่าง กฟภ. และ บริษัทในเครือ กฟภ. ให้เห็นบทบาท และแนวทางการจัดกลุ่มธุรกิจให้ชัดเจนและกำหนดเป้าหมายและ Scenario ระหว่าง กฟภ. และ บริษัทในเครือ กฟภ. **และกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการที่สำคัญ (Initiatives)** ดำเนินการโดยคณะกรรมการ กฟภ. คณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ฝนย. และที่ปรึกษาฯ ในเดือนมิถุนายน

- 9) การค้นหาจุดบอดขององค์กรในยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของ กฟภ. ดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ในเดือนกรกฎาคม
- 10) การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์ (ตำแหน่งยุทธศาสตร์ เป้าหมายแต่ละระยะ SO เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด แผนปฏิบัติการ) Scenario Planning ที่สอดคล้องตามระยะของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก และ Business Model Canvas ซึ่งทำ Scenario Planning ในการพิจารณา/วิเคราะห์แผนงานรองรับยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของตัวชี้วัดระดับองค์กร ซึ่งมีการวิเคราะห์ถึง Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก ในการประมาณการผลประกอบการทางการเงิน โดยกำหนดเป็นแต่ละสถานการณ์ โดยมีสมมติฐานที่วิเคราะห์และเป็นที่มาของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจน และการจัดทำ Business Model Canvas และการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงของ กฟภ. รวมทั้ง การวิเคราะห์ Intelligent Risk ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งต่อการบรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ระยะ (ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว) โดยปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวจะครอบคลุมโอกาสที่นำมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และ Key Success Factors ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายตาม Strategic Positioning ร่างแผนกลยุทธ์เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Improvement Plan: SIP) ร่างแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และร่างตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร ดำเนินการโดยคณะกรรมการ กฟภ. คณะกรรมการ กนย. คณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ฝนย. และที่ปรึกษาฯ ในเดือนกรกฎาคม
- 11) การ**สอบทานและ**ทบทวนความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท (Master Plan) และจัดทำยกร่างแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี (Action Plan) ที่สอดคล้องกับร่างแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน รวมถึง SLA ในทุกระบวนการเพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงทบทวนโครงสร้างองค์กร และฝ่ายงานที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยเฉพาะ New Initiatives ใหม่ ต้องมีการระบุอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายงานให้มีความชัดเจน ดำเนินการโดย ฝนย. และทุกสายงาน ในเดือนกรกฎาคม
- 12) คณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ประชุมเพื่อพิจารณาการยกร่างแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี ในเดือนสิงหาคม
- 13) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ แผน SIP แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร และแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี โดยคณะกรรมการ กนย. ทั้งนี้ หากมีข้อสังเกต หรือประเด็นต้องทบทวน/ปรับปรุงแก้ไข จะส่งกลับให้คณะทำงานยกร่างฯ ดำเนินการ และปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำมาเสนออีกครั้ง ในเดือนสิงหาคม
- 14) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ แผน SIP แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร และแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี โดยคณะกรรมการ กฟภ. ทั้งนี้

หากมีข้อสังเกต หรือประเด็นต้องทบทวน/ปรับปรุงแก้ไข จะส่งกลับให้คณะกรรมการ กนย. ทบทวน และปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำมาเสนออีกครั้ง ในเดือนสิงหาคม ถึง เดือนกันยายน

15) การสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (All Stakeholders) ซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้ทำการกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจนและดำเนินการให้ทั่วถึงทุกกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ได้กำหนดไว้ โดยการระดมความคิดเห็นกลุ่ม (Focus Group) เพื่อสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบและเข้าใจทิศทางการดำเนินงานของ กฟภ. รวมทั้งรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการระดมความคิดเห็นเพื่อเป็นปัจจัยในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนงานที่เกี่ยวข้องในปีถัดไป ดำเนินการโดย ฝนย. ในเดือนกันยายน

16) การสัมมนาชี้แจงแผนยุทธศาสตร์ แผน SIP แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร และแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี กระบวนการที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสื่อสารเพิ่มเติมสำหรับสายงานใหม่ หรือสายงานที่มียุทธศาสตร์ใหม่ (ถ้าจำเป็น) และการสื่อสารโดยการเผยแพร่ผ่านทาง Intranet ระบบ KM คู่มือและสื่อสิ่งพิมพ์ การเผยแพร่คู่มือการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ให้กับทุกสายงาน ดำเนินการโดย ฝนย. ในเดือนกันยายน

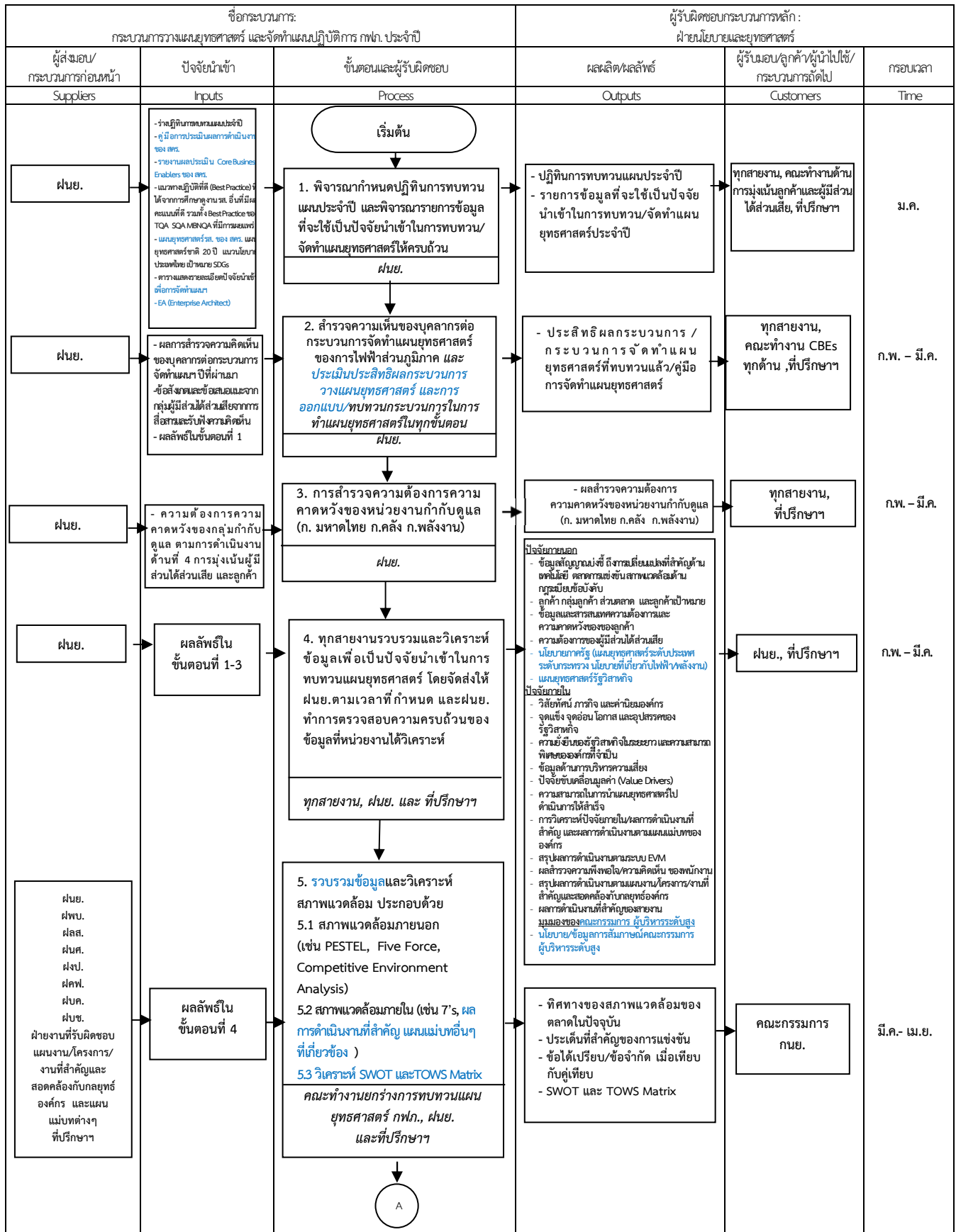
17) การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีบัญชีเพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ในปีถัดไป ดำเนินการโดย ฝนย. ในสิ้นปีของปีถัดไป

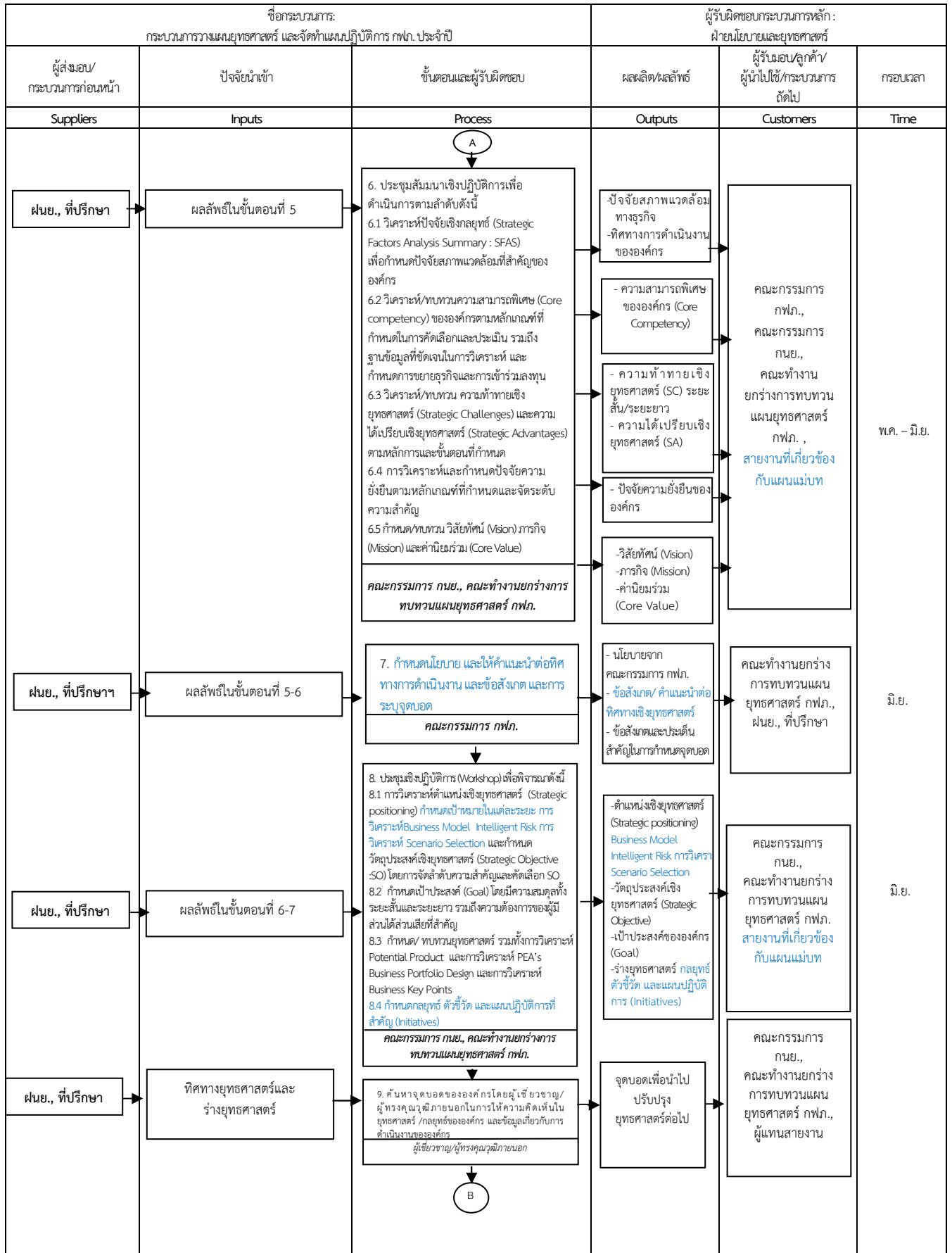
ทั้งนี้ได้มีการรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของ ฝนย. รายไตรมาส เพื่อติดตามให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์แล้วเสร็จตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างครบถ้วน ในการติดตามการรับรู้ และความเข้าใจในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของฝ่ายงานต่างๆ ฝนย. ได้จัดทำแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. เพื่อเป็นข้อมูลในการตรวจสอบประสิทธิผลของกระบวนการด้วยเช่นกัน

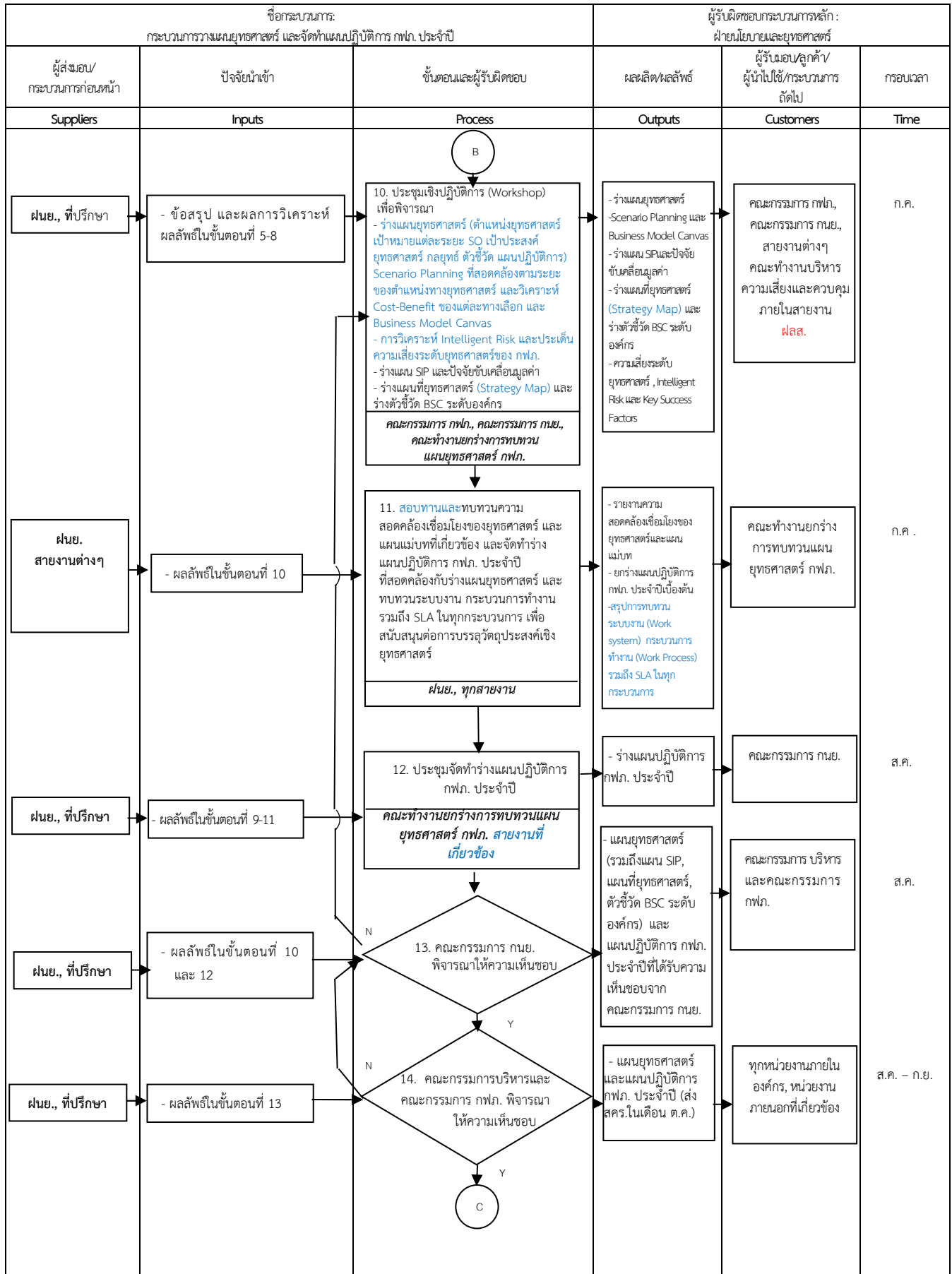
ซึ่งกระบวนการจัดทำแผนทั้ง 17 ขั้นตอนเมื่อเชื่อมโยงกับเกณฑ์ประเมินผล SE-AM สามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังนี้

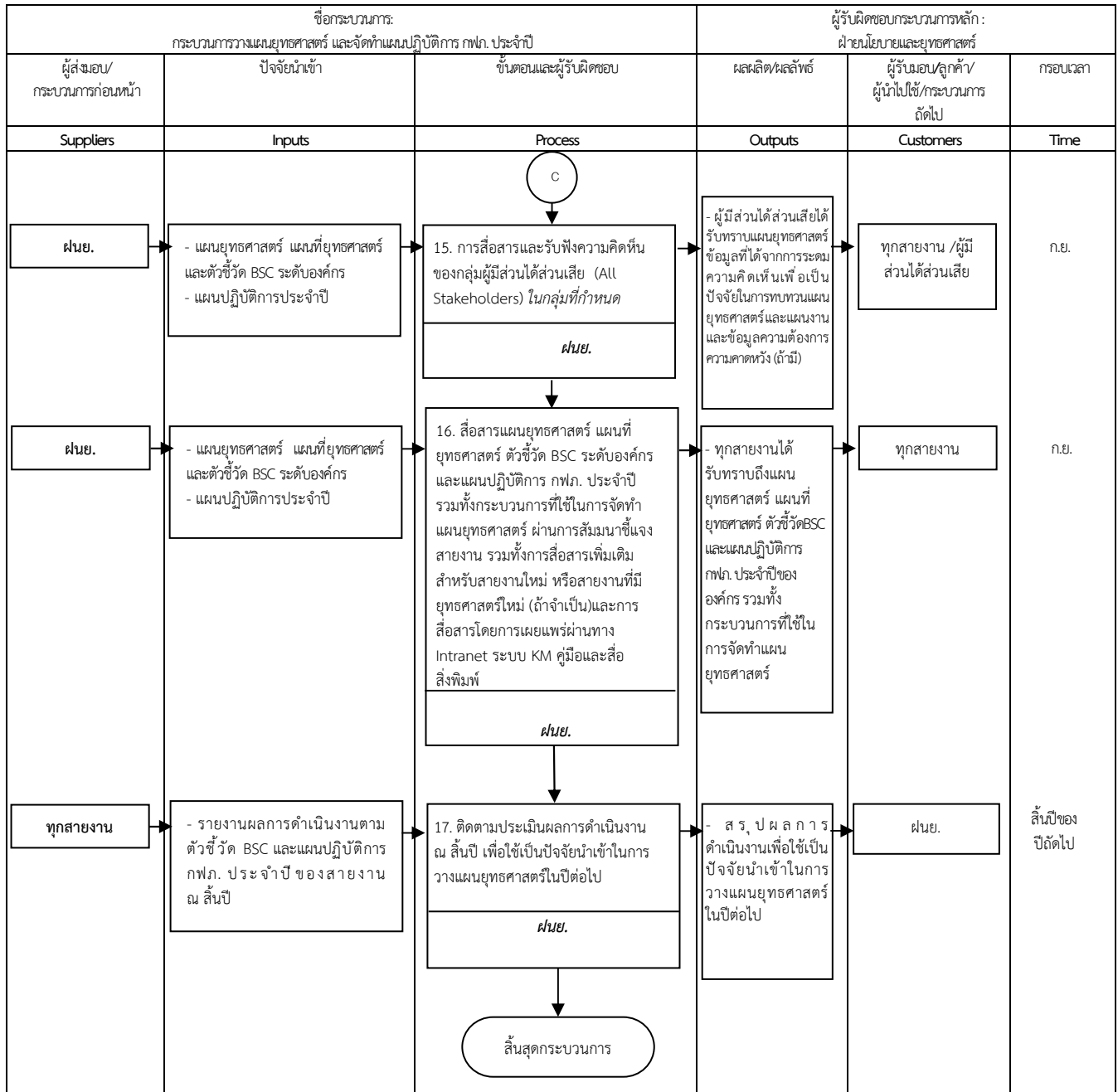
เกณฑ์	ขั้นตอน
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)	1-6
2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	7-8
3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	8-11
4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)	8-11
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)	10-12
6. คณะกรรมการ กนย. คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการ กฟภ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ	13-14
7. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)	15-16
8. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตาม แผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)	17

กระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ ของ กฟผ. (ทบทวนแล้ว)









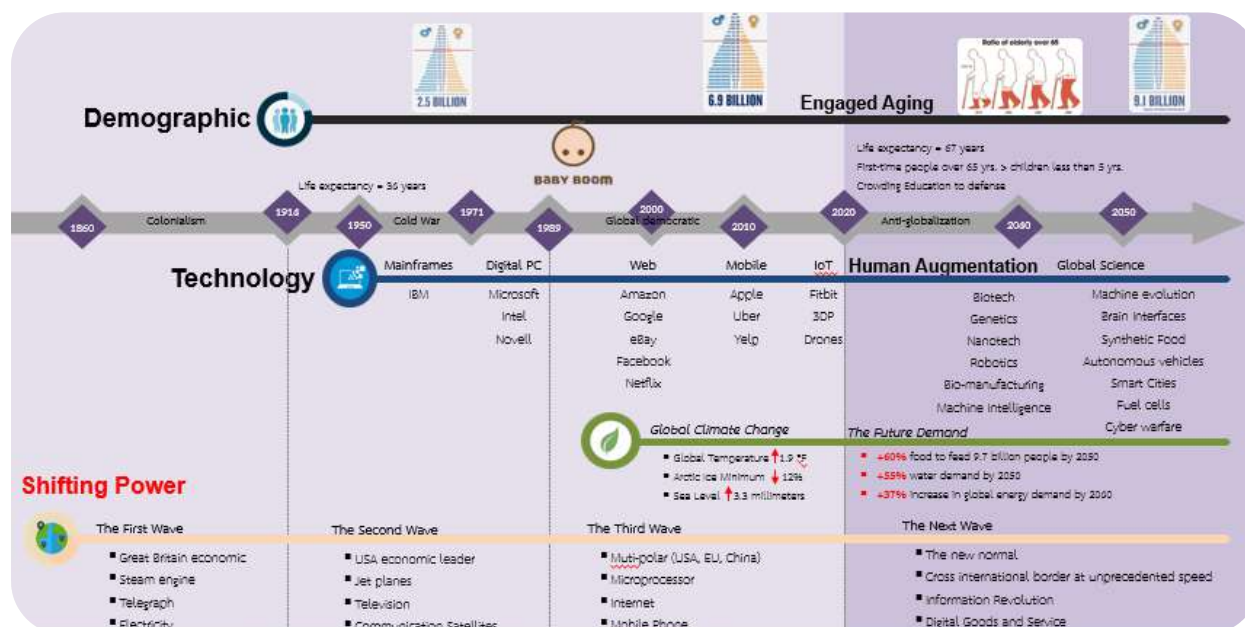
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ที่ปรึกษาได้ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ที่สำคัญ ซึ่งการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวจะเป็นส่วนหนึ่งของการประกอบการทบทวนและวางแผนยุทธศาสตร์ใหม่ของ กฟภ. รวมถึงนำไปสู่การทบทวนและกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กฟภ. โดยเฉพาะอย่างยิ่งทิศทางและแนวทางการดำเนินงานในระยะกลาง และระยะยาวขององค์กร ที่จำเป็นต้องสอดคล้องกับ Megatrend ที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่ส่งผลกระทบต่อ ธุรกิจ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการดำรงชีวิตของสังคม โดยที่ปรึกษาสามารถสรุปปัจจัยที่สำคัญได้ดังนี้

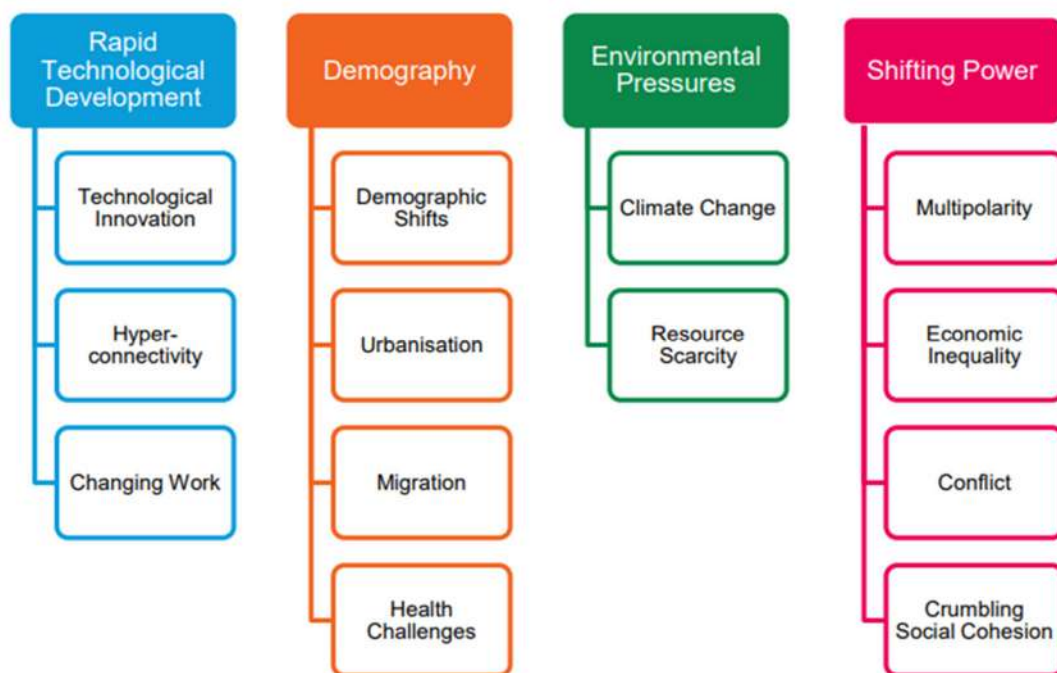
1) ข้อมูล Megatrends

แผนภาพที่ 1 : Megatrend



Megatrend คือ ปัจจัยขับเคลื่อนที่ส่งผลกระทบต่อ ธุรกิจ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการดำรงชีวิตของสังคม ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นแนวโน้มที่มองภาพในระยะปานกลาง – ยาว โดยกระทบในทุกอุตสาหกรรม ซึ่งประเด็นที่สำคัญที่จำเป็นต้องติดตาม มี 1. Rapid Technology Development หรือการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด ที่ จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง 2. Demography หรือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรโลก 3. Environmental Pressures หรือการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างไม่ยั่งยืน ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศที่ร้ายแรงมากยิ่งขึ้น รวมถึงการขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ และ 4. Shifting Power หรือการเปลี่ยนขั้วอำนาจทางการเมืองโลกโดยในแต่ละ Megatrend จะมีประเด็นย่อย (Sub-trend)

แผนภาพที่ 2 : Megatrend และประเด็นย่อย (Sub-trend)



(1) Rapid Technology Development หรือการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง มีประเด็นที่ กฟภ. ต้องพิจารณาในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร คือ

- Technological Innovation

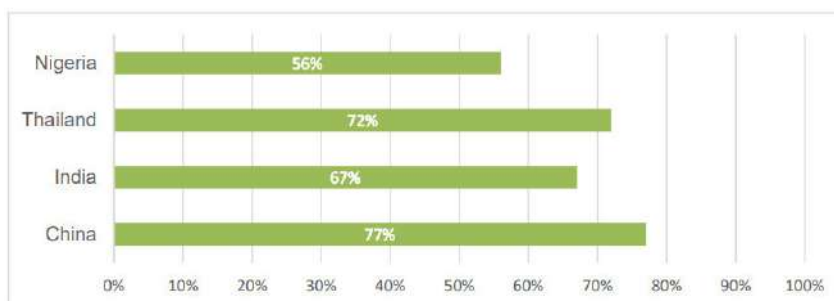
เทคโนโลยีรูปแบบใหม่ที่สร้างโอกาสในการเติบโตอย่างก้าวกระโดดในหลายธุรกิจ จากการนำเทคโนโลยีมาปรับปรุง/สนับสนุน การทำธุรกิจ ยกตัวอย่างเช่น Automation IoT AI Blockchain Drones Robots VR และ AR เป็นต้น รวมถึงแนวโน้มการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล (Data-driven tech) ในการวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจในหลายอุตสาหกรรม

- Changing Work

สืบเนื่องจาก Technological Innovation จะมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานจากการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น การนำระบบ automation หรือหุ่นยนต์มาทำงานแทนบุคลากร โดยจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับคนงานในกลุ่ม Skilled-worker ในขณะเดียวกันก็เพิ่มอัตราการว่างและอัตราการเลิกจ้างกับคนงานในกลุ่ม Unskilled-worker ด้วยเช่นกัน

แผนภาพที่ 3 : Share of Jobs at risk of automation in specific emerging markets

Figure 5: Share of jobs at risk of automation in specific emerging markets



Source: Citi (2016) and World Bank (2016), cited in EYQ (2018).

ซึ่งจากทั้ง 2 ประเด็นสามารถสรุปแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ของ กฟภ. คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงกระบวนการขององค์กร ทั้งกระบวนการผลิต และกระบวนการบริหารจัดการ การใช้ประโยชน์จาก Digital เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และพิจารณาถึงอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม (ส่วนขาด/ส่วนเกิน) และการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า ที่มีหลากหลายกลุ่มเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและเป็นฐานข้อมูลเพื่อต่อยอดผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสม

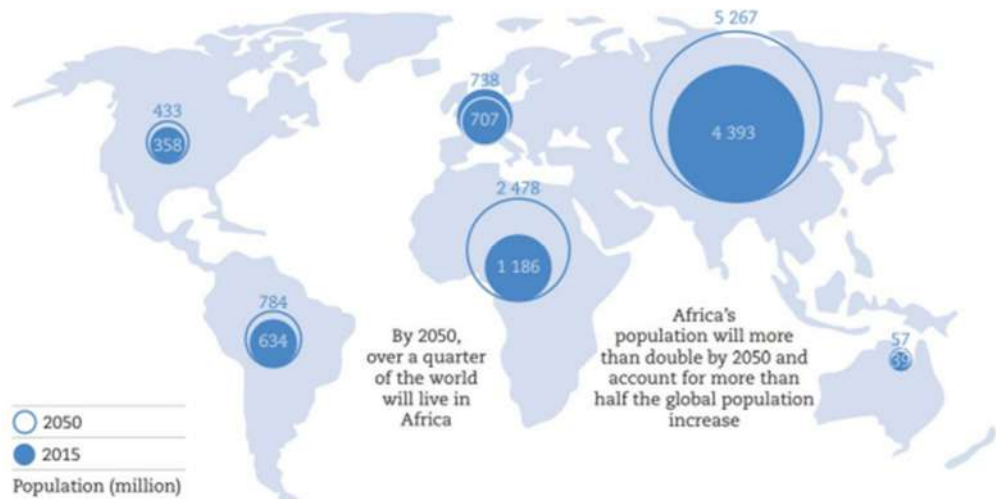
- (2) **Demography** หรือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรโลก มีประเด็นที่ กฟภ. ต้องพิจารณาในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร คือ

- **Demographic Shifts**

คาดการณ์ปริมาณประชากรโลกที่จะเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งในกลุ่มประเทศที่มีการเพิ่มขึ้นของประชากรที่สูงจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของสังคมเมือง (Urbanization) อย่างก้าวกระโดด พร้อมทั้งสร้างความท้าทายในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เพียงพอต่อความต้องการของประชากรที่เพิ่มขึ้น

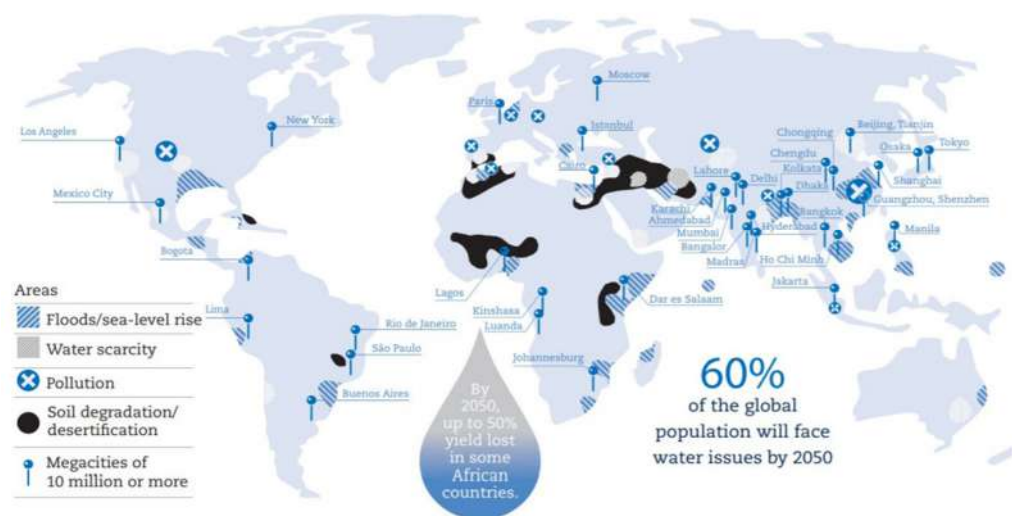
แผนภาพที่ 4 : Global population to reach 9.7 billion by 2050

Figure 11: Global population to reach 9.7 billion by 2050



Source and graphics: OECD (2016, p. 2)

Figure 15: Areas of floods, water stress, pollution and droughts today, and locations of megacities in 2030, according to OECD

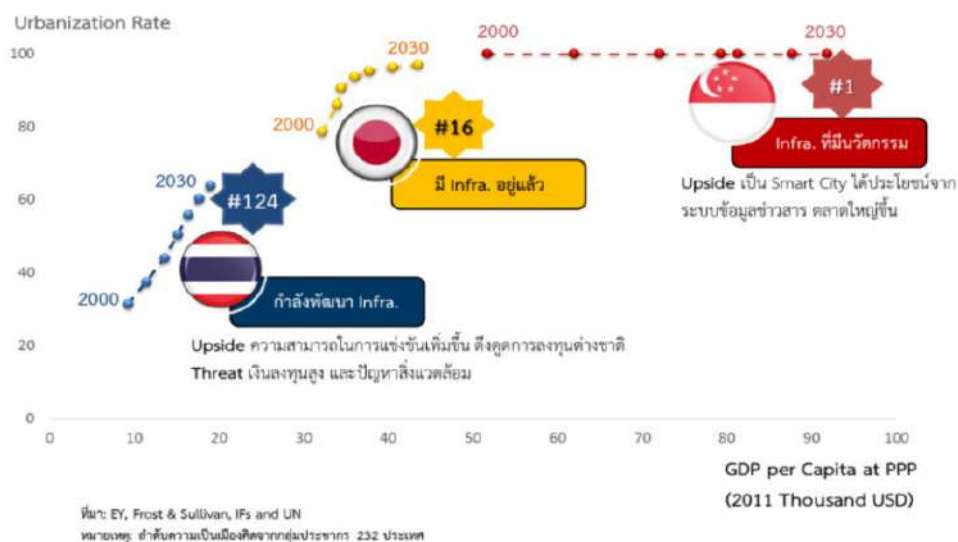


- **Urbanization**

การขยายตัวของชุมชนเมืองกำลังขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยจำนวนประชากรที่อาศัยอยู่ในชุมชนเมืองทั่วโลกจะเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 66 ภายในปี 2040 ซึ่งการเติบโตของสังคมเมืองจะสนับสนุนการเติบโตของเศรษฐกิจและสังคม ในขณะเดียวกันก็สร้างความกดดันให้กับภาครัฐในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ทันต่อการเจริญเติบโตและความต้องการของประชาชนในสังคมเมือง รวมถึงเมื่อพิจารณาควบคู่กับ Technological Innovation จะสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจจากการใช้

ประโยชน์จากฐานข้อมูลประชากรในสังคมเมือง ยกตัวอย่างเช่น New Business Model และการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในการสร้าง Smart City เป็นต้น

แผนภาพที่ 5: Thailand Urbanization Rate 2000-2030



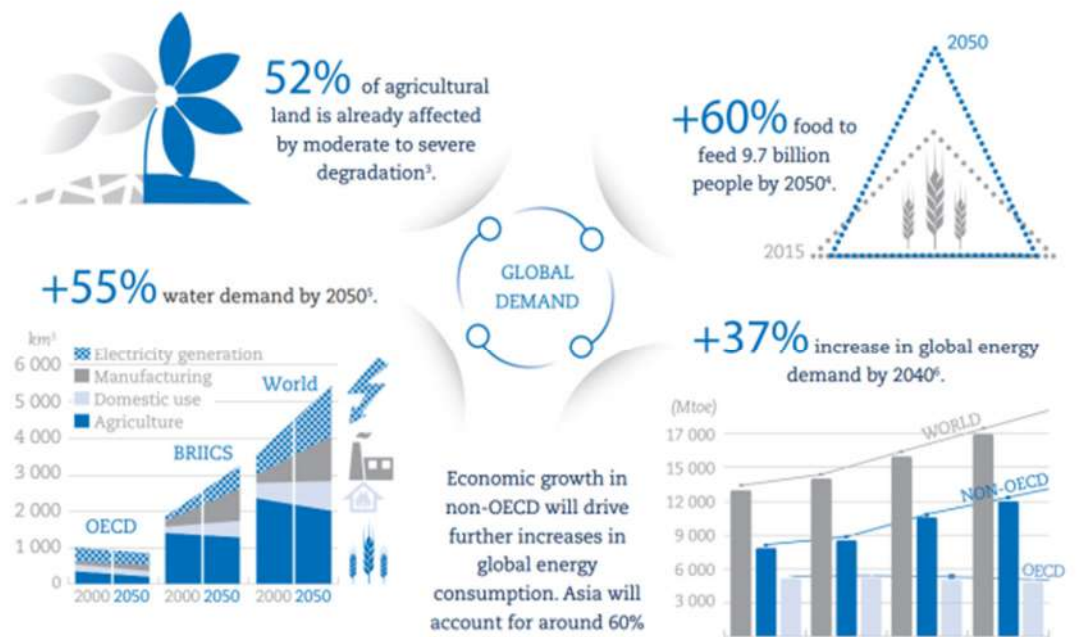
ซึ่งจากทั้ง 2 ประเด็นสามารถสรุปแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ของ กฟผ. คือ การขยายตัวของชุมชนเมือง ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของหน่วยจำหน่าย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าในประเภทที่ 2 และประเภทที่ 3 ซึ่งจะส่งผลต่อกลยุทธ์ด้านการตลาดเชิงรุกขององค์กร รวมถึงความท้าทายในการขยายเขตการให้บริการ โดยพิจารณาถึงศักยภาพ กำลังการผลิต และ Demand Side Management ในภาพรวมของประเทศ

- (3) Environmental Pressures หรือการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างไม่ยั่งยืน ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศที่ร้ายแรงมากยิ่งขึ้น รวมถึงการขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ มีประเด็นที่ กฟผ. ต้องพิจารณาในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร คือ

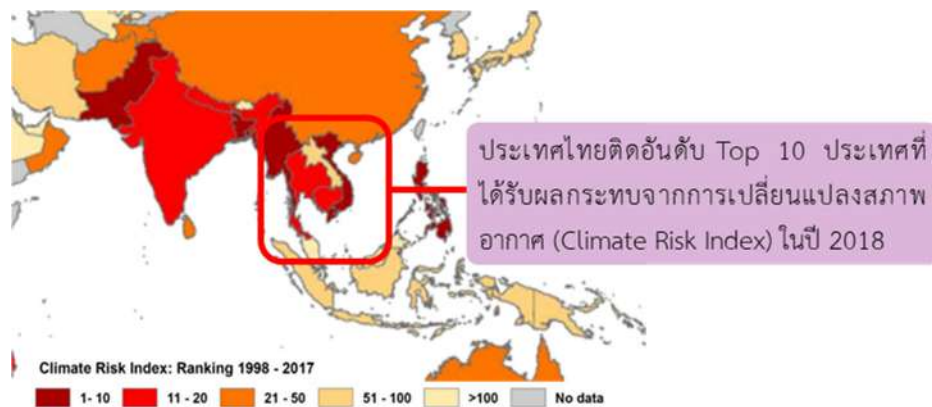
- Climate Change

การเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิโลกที่เป็นผลมาจากภาคอุตสาหกรรมการผลิตพลังงาน ภาคขนส่ง และภาคเกษตรกรรม ส่งผลให้ระดับน้ำทะเลเพิ่มสูงขึ้นจากการละลายตัวของภูเขาน้ำแข็ง รวมถึงส่งผลให้สภาพอากาศที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตภัยแล้ง และวิกฤตน้ำท่วมฉับพลัน

แผนภาพที่ 6: Global Demand on Global Natural Resources



แผนภาพที่ 7: Global Climate Risk Index: Ranking 1998-2017



● Resource Scarcity

การขาดแคลนของทรัพยากรธรรมชาติ ที่จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรโลกและการเติบโตของสังคมเมือง (Demographic Shift & Urbanization) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มประเทศด้อยพัฒนาและกำลังพัฒนาซึ่งจะส่งผลต่อการชะลอตัวของอัตราการเติบโตของเศรษฐกิจโลกจากการเพิ่มสูงขึ้นอย่างก้าวกระโดดของราคาสินค้าอุปโภค บริโภค และการเข้ามาบีบคั้นมากขึ้นของรัฐบาลในการกำหนดนโยบายเพื่อควบคุมปริมาณการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ

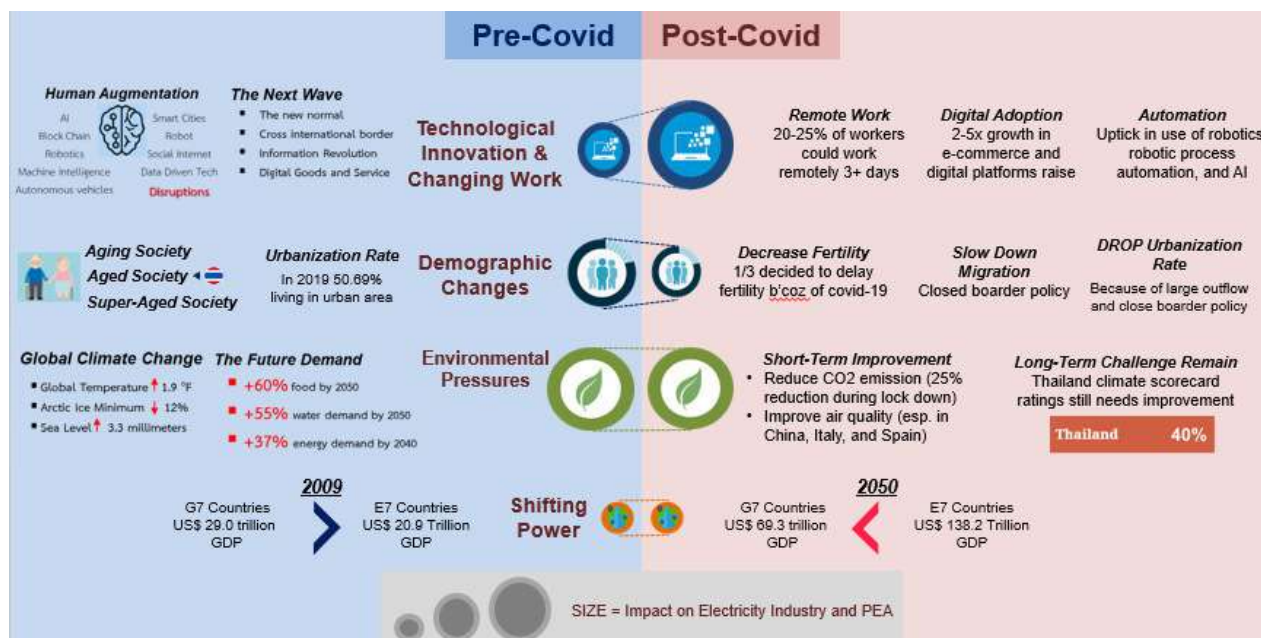
จากแนวโน้มการขาดแคลนของทรัพยากรธรรมชาติและปัญหาภัยธรรมชาติที่รุนแรงขึ้น ทำให้การให้ความสำคัญกับพลังงานทางเลือกเพิ่มมากขึ้นและมีแนวโน้มที่จะมาทดแทนพลังงานที่ใช้ฟอสซิล และน้ำมัน

การเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิโลกจากภาคอุตสาหกรรมการผลิต และการขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติสร้างความท้าทายกับอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่จะต้องมุ่งเน้นการผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงานสะอาด รวมถึงการบริหารจัดการความเสถียรของระบบไฟฟ้าจากการเชื่อมต่อกับพลังงานทดแทนจากอัตราการเติบโตของจำนวนประชากรส่งผลโดยตรงต่อความต้องการพลังงานไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งเป็นโอกาสในการทำธุรกิจพลังงานหมุนเวียน/จำนวนคู่แข่งในอนาคตที่เพิ่มมากขึ้น และการเพิ่มขึ้นของการผลิตไฟฟ้าพลังงานทางเลือกหรือพลังงานทดแทนที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องใช้โครงข่ายระบบจำหน่ายไฟฟ้าของ กฟภ. จึงเป็นโอกาสในการพัฒนา Micro Grid ของ กฟภ.

- (4) **Shifting Power หรือ การเปลี่ยนขั้วอำนาจเศรษฐกิจโลก** ซึ่งเกิดจากการที่เศรษฐกิจโลกขับเคลื่อนโดยกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว โดยเฉพาะกลุ่ม G7 (สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เยอรมนี สหราชอาณาจักร ฝรั่งเศส อิตาลี และแคนาดา) แต่ขั้วอำนาจของเศรษฐกิจโลกกำลังจะเปลี่ยนผ่านไปสู่ประเทศตลาดเกิดใหม่ อาทิ กลุ่มประเทศ E7 (จีน อินเดีย บราซิล รัสเซีย อินโดนีเซีย เม็กซิโก และตุรกี) ซึ่งเศรษฐกิจกำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว เนื่องจากกลุ่มประเทศดังกล่าวยังมีทรัพยากรสมบูรณ์ และมีโอกาสในการพัฒนาเศรษฐกิจได้อีกมาก อย่างไรก็ตามผลกระทบจากการเปลี่ยนขั้วอำนาจเศรษฐกิจโลก เช่น การเกิดสงครามการค้าระหว่างประเทศ (Trade Wars) การเกิดความไม่เท่าเทียมกันที่มากขึ้นระหว่างคนรวยและคนจน (Widening Income Inequality) รวมถึงการเพิ่มขึ้นของแนวคิดชาตินิยม (Nationalism and Protectionism) ในหลายกลุ่มประเทศ และประเด็นการเปลี่ยนขั้วอำนาจดังกล่าว ไม่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมไฟฟ้าในประเทศไทย และ กฟภ. อย่างมีนัยสำคัญ

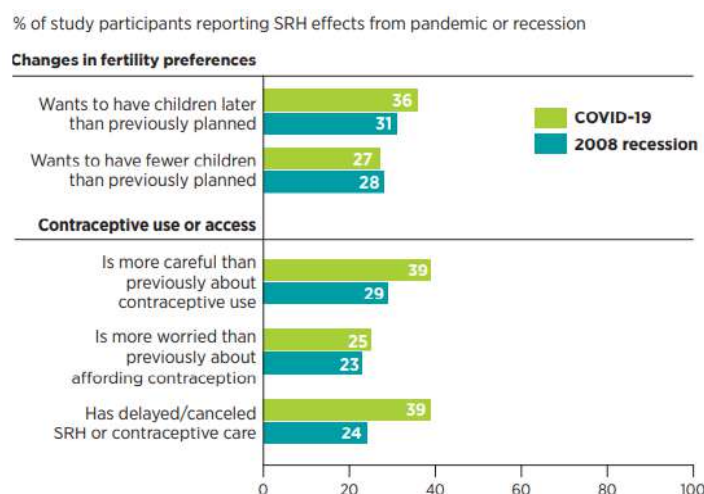
2) ข้อมูล Megatrends (เพิ่มเติม) จากผลกระทบของ COVID-19

แผนภาพที่ 8: Impact of COVID-19 on Megatrends



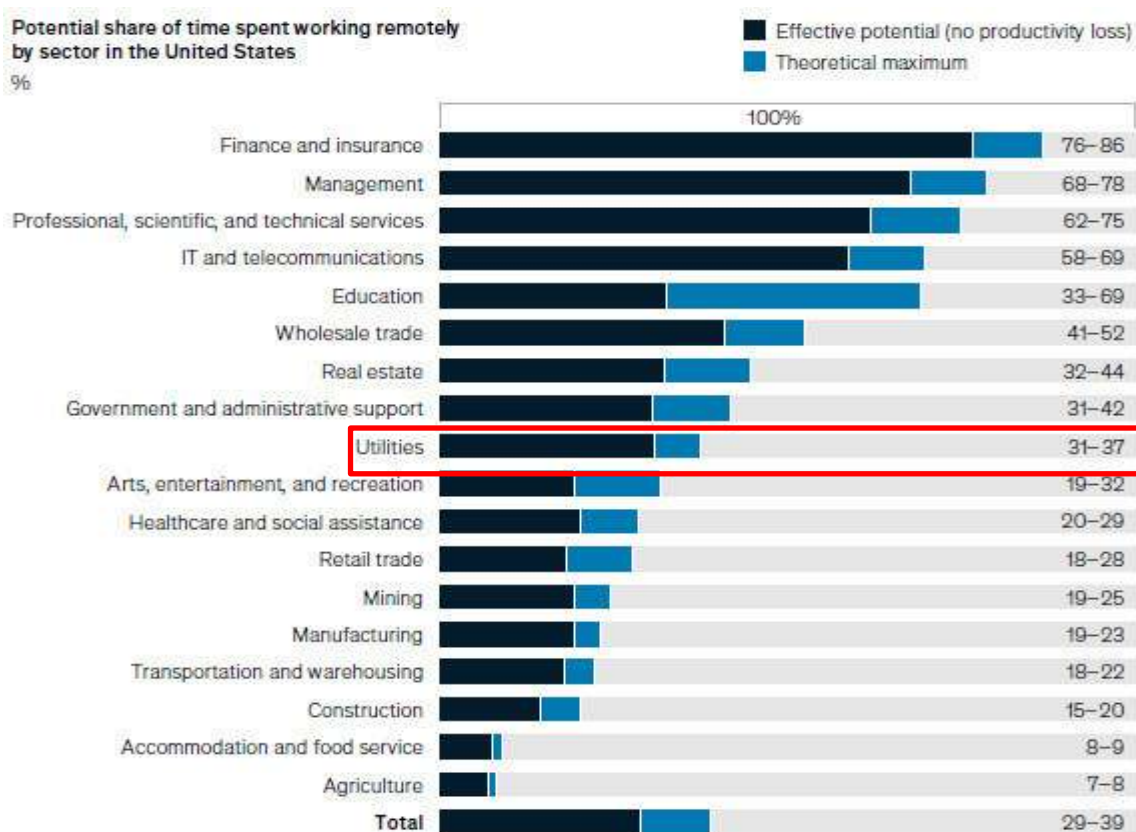
จากนิยามของ Megatrends ว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงวิถีการใช้ชีวิตและวิถีการทำธุรกิจครั้งใหญ่ในระดับโลก ซึ่งวิกฤต COVID-19 ไม่ได้ทำให้ Megatrends เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เพียงแต่เป็นตัวเร่งให้หลายๆ กิจกรรมและหลายๆ ธุรกิจเกิดขึ้นและแพร่หลายเร็วกว่าที่คาด ยกตัวอย่างเช่น Demographic Changes ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงจากอัตราการเกิดที่ลดลงและอัตราการตายที่เพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วงวิกฤต COVID-19 รวมถึงอัตราการเติบโตของสังคมเมืองที่ชะลอตัวลงจากสถานะเศรษฐกิจชะลอตัว และมาตรการควบคุมโรคระบาดของภาครัฐที่จำกัดการเดินทางและย้ายถิ่นฐานของแรงงาน โดยอย่างไรก็ตามธุรกิจที่ได้ประโยชน์จากวิกฤต COVID-19 โดยตรงคือ กลุ่มธุรกิจยา โดยเฉพาะกลุ่ม Biotechnology รวมถึงกลุ่ม Healthcare และ Wellness

แผนภาพที่ 9: Change in fertility preferences



อีกหนึ่ง Megatrend ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงและทำให้เกิดการเร่งรัดการดำเนินงาน คือ Technology Innovation and Changing Work ยกตัวอย่างเช่น การที่ทุกคนต้องทำงานจากบ้าน (Work from Home) ส่งผลให้ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีสำหรับการประชุมออนไลน์ การซื้อของออนไลน์ การเรียนออนไลน์ หรือการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านมือถือ ฯลฯ เหล่านี้ที่มีอยู่แล้ว ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้จะเข้ามาเป็น New Normal ในวิถีชีวิตหลัง COVID-19 ซึ่งในอนาคตจะยิ่งใช้งานได้ดีขึ้น เพราะจะมีการแข่งขันกันพัฒนาเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพกว่านี้

แผนภาพที่ 10: Potential share of time spent working remotely by sector



โดยสรุป ผลกระทบของการแพร่ระบาด COVID-19 ต่อ Megatrends แต่ละด้านสำหรับอุตสาหกรรมไฟฟ้า มีรายละเอียด ดังนี้

1. Technological Innovation & Changing Work

- จากผลกระทบของการแพร่ระบาดของ Covid-19 ส่งผลให้ทุกอุตสาหกรรมต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน โดยส่วนใหญ่มีการลงทุนในเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานระยะไกล (Remote work) และการใช้หุ่นยนต์ (Robot) หรือปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการมุ่งเน้นทำงานแบบ Automation
- ในส่วนของอุตสาหกรรมไฟฟ้า ถึงแม้จะมีผลกระทบในระดับปานกลางในมุมมองของจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติการหน้างานก็ตาม อย่างไรก็ตาม การลงทุนใน Smart Technology และการปรับเปลี่ยนสู่ Smart Grid ส่งผลให้องค์กรต้องเร่งดำเนินการเตรียมความพร้อมทั้งบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง

2. Demographic Changes

- จากสถานการณ์แพร่ระบาดของ Covid-19 ส่งผลให้เกิดภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวทั่วโลก (Global Economic Slowdown) นำไปสู่แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของประชากรลดลง ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่ออัตราการขาดแคลนแรงงานในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมผู้สูงอายุอย่างประเทศไทย
- นอกจากนี้ความเป็นสังคมเมือง Urbanization มีการกระจายความหนาแน่นของประชากรสู่เมืองใหญ่ โดยมีได้กระจุกตัวอยู่ที่เมืองหลวงเช่นเดิม ส่งผลให้การพัฒนา Smart City ในเมืองใหญ่ระดับภูมิภาคมีการลงทุนเพื่อพัฒนาให้มีระบบสาธารณูปโภคและระบบรองรับ อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นของการเคลื่อนที่ของแรงงานระหว่างประเทศ (Labor Migration) ที่หยุดชะงักจากนโยบายควบคุมแรงงานระหว่างประเทศ

3. Environmental Pressures

- ในระยะสั้นการแพร่ระบาดของ Covid-19 ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ และการขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวทั่วโลก ส่งผลให้การปล่อย CO2 ออกสู่ชั้นบรรยากาศลดน้อยลง รวมถึงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่ลดลงจากการหยุดกิจการของหลายธุรกิจ อย่างไรก็ตามในระยะยาว ความท้าทายในการดำเนินการเพื่อชะลอภาวะโลกร้อนและการขาดแคลนทรัพยากร ยังคงดำรงอยู่และจำเป็นต้องมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน เช่น การเพิ่มปริมาณการใช้พลังงานสะอาด และการบริโภคเนื้อสัตว์เพาะเลี้ยง

3) กฎระเบียบ นโยบายที่เกี่ยวข้อง

ประเด็น นโยบาย แผนงาน และกฎหมายข้อบังคับที่นำมาวิเคราะห์ ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นในด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนา/ส่งเสริมในด้านพลังงาน ซึ่งอาจมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อทั้งสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม (ด้านพลังงาน) หรือต่อการดำเนินกิจการ การปฏิบัติงานขององค์กร ได้เช่นกัน ได้แก่

- 1.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)
- 1.2 แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)
- 1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)
- 1.4 กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13
- 1.5 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580)
- 1.6 แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน
- 1.7 นโยบาย Energy 4.0
- 1.8 แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
- 1.9 แผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2563 – 2565
- 1.10 แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) ของกระทรวงพลังงาน
- 1.11 แผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2563-2567)
- 1.12 พระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550
- 1.13 พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562
- 1.14 แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561 - 2580 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 (Power Development Plan: PDP 2018 Revision 1)
- 1.15 แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2561 – 2580 (Alternative Energy Development Plan: AEDP 2018)
- 1.16 แผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2561-2580 (Energy Efficiency Plan : EEP 2018)
- 1.17 แผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย (พ.ศ. 2558-2579)
- 1.18 แผนการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน
- 1.19 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. 2560-2564)

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคนการพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสรรค์สมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ มีสาระสำคัญดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัย เกราะชาติไทยและมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่

(1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่เราทำมาทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิตและจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลายรวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคตและ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคตบนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัยมีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคม และผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการเกษตรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อนโดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการ

จัดการตนเองและการเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อม ให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติและความยั่งยืนส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมาย

การพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริตความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมาย ต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

ทั้งนี้ สำหรับยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับ กฟภ. คือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 และ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์ที่ (2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย

5 ประเด็น ได้แก่ 1. การเกษตรสร้างมูลค่า 2. อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต 3. สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว 4. โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก 5. พัฒนาเศรษฐกิจพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ (4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ซึ่งประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่ 1. การลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ 2. การกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจสังคม และเทคโนโลยี 3. การเสริมสร้างพลังทางสังคม 4. การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนาการพึ่งพาตนเอง และการจัดการตนเอง

1.2 แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)

วันที่ 18 เมษายน 2562 ราชกิจจานุเบกษา ประกาศใช้แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จำนวน ๒๓ ประเด็น ภายหลังจากที่ยุทธศาสตร์ชาติพ.ศ. 2561 - 2580 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2561 เพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล และใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ส่งผลให้ต้องมีการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศ

เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดยให้มีขั้นตอนการดำเนินการตามที่บัญญัติในมาตรา 11 แห่งพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 ที่อย่างน้อยต้องมีวิธีการจัดทำแผนการมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนในการดำเนินการปฏิรูปประเทศ การวัดผลการดำเนินการ และระยะเวลาดำเนินการปฏิรูปประเทศทุกด้านโดยมีระยะเวลาในการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศภายใน 90 วัน นับตั้งแต่วันที่คณะรัฐมนตรีแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูปประเทศทุกด้าน

ในการดำเนินการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของวุฒิสภาและสภาผู้แทนราษฎรที่เห็นควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกเฉพาะกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเร่งด่วนและดำเนินการร่วมกันหลายหน่วยงาน สามารถดำเนินการและวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ในช่วงปี 2564-2565 เพื่อบรรจุในแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) เนื่องจากกิจกรรมที่มีอยู่ในปัจจุบันยังไม่เป็นการปฏิรูปที่ชัดเจนแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ยังคงเป็นแผนระดับที่ 2 ตามนัยมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2560 โดยต้องส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งทุกหน่วยงานต้องดำเนินการตามกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) นำไปสู่การปฏิบัติตามหลักความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship: XYZ) เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติของแต่ละช่วงเวลา 5 ปี โดยแผนการปฏิรูปประเทศ ฉบับปรับปรุงจะดำเนินการคู่ขนานไปกับเล่มแผนการปฏิรูปประเทศฉบับเดิมที่ประกาศใช้เมื่อเดือนเมษายน 2561 ที่เป็นกิจกรรมในลักษณะภารกิจปกติของหน่วยงาน

ทั้งนี้แผนการปฏิรูปประเทศ ทั้ง 13 ด้าน มีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

1) แผนการปฏิรูปประเทศด้านการเมือง

มีเป้าประสงค์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองและกระบวนการนโยบายสาธารณะ การเมืองมีเสถียรภาพและความมั่นคงและเกิดความสามัคคีปรองดองสมานฉันท์ของคนในชาติ ตลอดจนเพื่อให้พรรคการเมืองและนักการเมืองยึดมั่นในประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นหลัก

2) แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

เป้าประสงค์เพื่อให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติและรองรับผลกระทบของสถานการณ์ชีวิตวิถีใหม่และทิศทางที่กำหนดไว้ตามยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้ในการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลให้ภาครัฐมีความโปร่งใส เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของประชาชนในความซื่อตรง และมาตรฐานการทำงานที่มีคุณภาพสูงในระดับสากล มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมุ่งเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน ส่งผลให้

เกิดการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นการสร้างเอกภาพแห่งพลังในการขับเคลื่อนกระบวนการปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้การจัดทำบริการสาธารณะ การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นประโยชน์ต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ

3) แผนการปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย

มีเป้าหมายประสงค์เพื่อให้เกิดผลอันพึงประสงค์ในการมีกฎหมายที่ดีและมีเพียงเท่าที่จำเป็น ตามหลักการของมาตรา 258 ค. ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ในการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลประโยชน์ในการลดภาระของการดำรงชีวิตหรือการประกอบอาชีพให้กับประชาชนและภาคธุรกิจโดยรวม รวมทั้งสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำและเสนอร่างกฎหมาย ตลอดจนประชาชนสามารถเข้าถึงกฎหมายได้โดยสะดวกและเข้าใจเนื้อหาสาระของกฎหมายได้โดยง่าย

4) แผนการปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม

มีเป้าหมายประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกในแต่ละขั้นตอนให้เป็นไปอย่างโปร่งใสแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ประชาชนสามารถเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยง่าย สร้างความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ พัฒนาระบบการบริหารงานยุติธรรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เลือกปฏิบัติและเป็นธรรม

5) แผนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ

มีเป้าหมายประสงค์เพื่อยกระดับศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศกระจายความเจริญและความเข้มแข็งของภาคสังคม และปรับบทบาท โครงสร้าง และกลไกสถาบันบริหารจัดการเศรษฐกิจของประเทศตามหลักแนวคิดการบริหารงานคุณภาพที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนประเด็นปฏิรูปเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และลดความเหลื่อมล้ำให้เกิดผลสัมฤทธิ์

6) แผนการปฏิรูปประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

มีเป้าหมายประสงค์เพื่อให้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้รับการดูแล รักษา และฟื้นฟูอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และมีความสมบูรณ์ยั่งยืนเป็นฐานการพัฒนาประเทศทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งเกิดความสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์ ลดความขัดแย้งของการพัฒนาที่ใช้ฐานทรัพยากรธรรมชาติ บรรเทาผลกระทบสิ่งแวดล้อมและลดภัยพิบัติทางธรรมชาติ และมีระบบบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนตามแนวทางประชารัฐ

7) แผนการปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุข

มีเป้าหมายประสงค์เพื่อให้ผู้ป่วย ผู้เสี่ยงโรคและผู้สูงอายุได้รับบริการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และทันสมัย มีความรอบรู้ด้านสุขภาพเพิ่มขึ้น สามารถป้องกันและลดโรคที่สามารถป้องกันได้ พร้อมทั้งผู้สูงอายุสามารถดูแลสุขภาพตนเองและได้รับการบริการและรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพที่บ้านและในชุมชน

8) แผนการปฏิรูปประเทศด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ

มีเป้าประสงค์เพื่อมุ่งเน้นการสร้างคุณภาพระหว่างเสรีภาพในการทำหน้าที่ของสื่อบนความรับผิดชอบกับการกำกับที่มีความชอบธรรม และการใช้พื้นที่ดิจิทัลเพื่อการสื่อสารอย่างมีจรรยาบรรณ ดำรงรักษาเสรีภาพของการแสดงออก การรับรู้ของประชาชนด้วยความเชื่อว่าเสรีภาพของการสื่อสารคือเสรีภาพของประชาชนตามแนวทางของประชาธิปไตย และมุ่งเน้นให้สื่อเป็นโรงเรียนของสังคมในการให้ความรู้แก่ประชาชน ปลุกฝังวัฒนธรรมของชาติ และปลูกฝัง ทศนคติที่ดี

9) แผนการปฏิรูปประเทศด้านสังคม

มีเป้าประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำในสังคม การคุ้มครองกลุ่มเปราะบางในสังคม ตลอดจนการสร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากรและแหล่งทุนของประชาชน

10) แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน

มีเป้าประสงค์เพื่อให้กิจการพลังงานมีการแข่งขันอย่างเป็นธรรมมากขึ้น ภายใต้กลไกตลาดที่เหมาะสม หน่วยงานภาครัฐมีการใช้พลังงานอย่างรับผิดชอบ ประหยัดคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการใช้พลังงานสะอาดที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีการเผยแพร่สื่อสารข้อมูลการวิเคราะห์ด้านพลังงาน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและเตรียมความพร้อมระบบโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ และสนับสนุนการเติบโตของพลังงานทางเลือก และสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน 5 กิจกรรม ประกอบด้วย 1) ศูนย์อนุมัติอนุญาตเบ็ดเสร็จด้านกิจการไฟฟ้าที่แท้จริง 2) การพัฒนาศูนย์สารสนเทศพลังงานแห่งชาติ 3) การใช้มาตรการบริหารจัดการพลังงานสำหรับหน่วยงานภาครัฐ 4) การพัฒนาปิโตรเคมีระยะที่ 4 เพื่อการเปลี่ยนผ่านระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนและสร้างฐานทางเศรษฐกิจใหม่ และ 5) ปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าและธุรกิจก๊าซธรรมชาติเพื่อเพิ่มการแข่งขัน ทั้งนี้ ในการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลให้พลังงานของประเทศมีความมั่นคง ปริมาณเพียงพอประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงได้ และได้รับการบริการที่มีคุณภาพ ในระดับราคาที่ เป็นธรรม

11) แผนการปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

มีเป้าประสงค์เพื่อแก้ปัญหการทุจริตและประพฤติมิชอบ ให้มีการส่งเสริมสนับสนุน และให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบ และให้มีมาตรการควบคุม กำกับ ติดตาม การบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตของบุคลากรใช้ดุลยพินิจโดยสุจริต ภายใต้กรอบธรรมาภิบาลและการกำกับกิจการที่ได้อย่างแท้จริง รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารภาครัฐให้ประชาชนสามารถเข้าถึงและตรวจสอบได้และสนับสนุนแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนในการต่อต้านการทุจริตเพื่อขจัดปัญหาการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐ

12) แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา

มีเป้าประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพของการจัดการศึกษาลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา มุ่งความเป็นเลิศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และปรับปรุงระบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เพิ่มความคล่องตัวในการรองรับความหลากหลายของการจัดการศึกษา และสร้างเสริมธรรมาภิบาล ซึ่งการศึกษาที่จะได้รับการปฏิรูปจะครอบคลุมถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีได้จำกัดเฉพาะการจัดการศึกษาเพื่อคุณวุฒิตามระดับเท่านั้น

- 13) แผนการปฏิรูปประเทศด้านวัฒนธรรม กีฬา แรงงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าประสงค์เพื่อให้ประชาชนมีคุณธรรมจริยธรรม เพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจฐานวัฒนธรรม ประชาชนออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีความรอบรู้ด้านสุขภาพเพื่อพัฒนาสุขภาพให้แข็งแรง และเป็นฐานในการพัฒนากีฬาชาติ และกำลังคนของประเทศมีทักษะที่เอื้อต่อการสร้างผลิตภาพแรงงานและคุณภาพชีวิตที่ดี

ทั้งนี้การดำเนินงานของ กฟภ. จะเกี่ยวข้องกับแผนการปฏิรูปประเทศด้านที่ 10 ด้านพลังงาน โดยประเด็นสำคัญของการปฏิรูปด้านพลังงาน สรุปดังนี้

- ศูนย์อนุมัติอนุญาตเบ็ดเสร็จ One-Stop-Service ด้านกิจการไฟฟ้าที่แท้จริง โดยการไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ร่วมกับสำนักงาน กฟพ. กำหนดมาตรฐานแนวทางปฏิบัติงาน และระบบ KPI ติดตามประเมินผล เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการที่ได้รับการอนุมัติอนุญาตจากสำนักงาน กฟพ. ให้เชื่อมต่อโครงข่ายไฟฟ้าหรือจ่ายไฟฟ้าเข้าระบบไฟฟ้าเชิงพาณิชย์ (COD) ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกขั้นตอนได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ตลอด 24 ชั่วโมง (Anywhere, Anyplace, Anytime)
- การพัฒนาศูนย์สารสนเทศพลังงานแห่งชาติ โดยมีศูนย์สารสนเทศพลังงานแห่งชาติที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสาร และทันต่อสถานการณ์ การให้ข้อมูลสารสนเทศด้านพลังงานที่ทันสมัยเท่าทันกับความผันผวนของตลาดโลก ข้อมูลที่โปร่งใส มีความแม่นยำถูกต้อง เข้าใจง่าย เชื่อถือได้และใช้อ้างอิงได้ และสามารถเข้าถึงได้ด้วยความสะดวกและรวดเร็ว ก็จะทำให้ทุกภาคส่วนมีความเข้าใจด้านพลังงานที่ถูกต้องเพิ่มขึ้น (Energy Literacy) ซึ่งจะนำมาซึ่งความเชื่อมั่นในการกำหนดนโยบายของภาครัฐ นอกจากนี้การที่ภาคเอกชนต่าง ๆ ในธุรกิจพลังงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียม ก็จะเป็นการสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันในกิจการพลังงาน
- การใช้มาตรการบริษัทจัดการพลังงาน (ESCO) สำหรับหน่วยงานภาครัฐ เป็นการขจัดอุปสรรคและเร่งรัดขับเคลื่อนมาตรการตามแผนอนุรักษ์พลังงาน (Energy Efficiency Plan: EEP) เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายให้หน่วยงานราชการในยามที่ประเทศได้รับผลกระทบจาก Covid-19 โดยใช้หลักการเปลี่ยน “ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภคหน่วยราชการ” เป็น “จ้างผู้เชี่ยวชาญจากภาคเอกชนมาลงทุนด้านอนุรักษ์และพลังงานหมุนเวียนให้อาคารของรัฐก่อน” โดยมีสัญญาขอรับรายได้ภายหลังเป็น “เงินส่วนแบ่งจากค่าสาธารณูปโภคที่ตรวจพิสูจน์ว่าประหยัดได้จริง” ตามกลไก มาตรฐาน และขั้นตอน ESCO ที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรระหว่างประเทศต่างๆ

- ปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าและธุรกิจก๊าซธรรมชาติเพื่อเพิ่มการแข่งขัน

กิจการไฟฟ้าของประเทศไทย อยู่ในช่วงสำคัญของการเปลี่ยนผ่านภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งจากปัจจัยภายในประเทศและสถานการณ์ภายนอกประเทศ อย่างไรก็ตาม การดำเนินการตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย (Power Development Plan: PDP) ให้สอดคล้องกับความต้องการใช้ไฟฟ้า โดยคำนึงถึงความมั่นคงระบบไฟฟ้า สิ่งแวดล้อม และภาระค่าใช้จ่ายของผู้ใช้ไฟฟ้า ประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ โดยเฉพาะปัญหาการยอมรับของประชาชนในพื้นที่ก่อสร้างโรงไฟฟ้า ขณะที่พฤติกรรมผู้ใช้ไฟฟ้ามีการเปลี่ยนแปลงไปทำให้ผู้ใช้ไฟฟ้าทุกขนาดแม้แต่ระดับบ้านอยู่อาศัยสามารถติดตั้งอุปกรณ์เพื่อผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ใช้เองได้มากขึ้น สามารถเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้ใช้ในเวลาเดียวกัน (Prosumer) ทำให้ปริมาณการใช้ไฟฟ้าของ Prosumer ดังกล่าวหายไปจากระบบผลิตมากขึ้นเรื่อยๆ แต่ในขณะเดียวกันก็สร้างความผันผวนให้กับความต้องการใช้ไฟฟ้ารวมของประเทศเพิ่มขึ้น ทำให้การไฟฟ้าต้องลงทุนปรับปรุงระบบไฟฟ้าเพื่อเสริมความมั่นคงให้รองรับความเสี่ยงของการดำเนินงานในส่วนนี้มากขึ้น แต่กลับมีรายได้จากหน่วยขายไฟฟ้าลดลง จึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องร่วมกันกำหนดเงื่อนไขและรูปแบบการส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน และรูปแบบโครงสร้างกิจการไฟฟ้าที่เหมาะสมกับแนวโน้มของ“Prosumer” ที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต โดยต้องมีการส่งผ่านภาระต้นทุนไปสู่ผู้ใช้ไฟฟ้า ผู้ผลิตไฟฟ้าใช้เอง และผู้ผลิตประเภทต่างๆ อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ขณะที่ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการด้านไฟฟ้าของประเทศ การกำกับดูแลของหน่วยงานด้านไฟฟ้าที่กระจายอยู่ในหลายกระทรวง ขาดการบูรณาการเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน อาทิ การแก้ไขปัญหาไฟฟ้าดับกรณีเหตุฉุกเฉิน การไม่บูรณาการข้อมูลการผลิตและการรับซื้อไฟฟ้าของผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็กมาก รวมทั้งข้อมูลและแผนการลงทุนระบบส่งและระบบจำหน่าย ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อนในการลงทุนและการใช้โครงสร้างพื้นฐานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น จากสภาพของปัญหาดังกล่าว ได้มีการปฏิรูปและขับเคลื่อนการพัฒนาทางด้านพลังงาน อาทิ การปรับปรุงแนวทางการจัดทำแผน PDP ปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าเพื่อเพิ่มการแข่งขันและผลักดันให้เกิดการใช้งานโครงสร้างพื้นฐานที่บูรณาการกันของระบบส่งและระบบจำหน่ายอย่างคุ้มค่า โปร่งใสและเป็นธรรม โดยเร่งการเปิดสิทธิการใช้ประโยชน์จากระบบส่งและระบบจำหน่ายของการไฟฟ้าในเชิงพาณิชย์ (Third Party Access) และเร่งกำหนดอัตราค่าใช้บริการอย่างเป็นธรรม เพื่อเพิ่มการแข่งขันในกิจการไฟฟ้า มีเป้าหมายในภาพรวมเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการไฟฟ้าและธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ซึ่ง กฟผ. ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในประเด็นดังกล่าว อย่างมีนัยสำคัญ

1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)

สำนักนายกรัฐมนตรีและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดย กฟผ. ใช้ทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560 – 2564 เป็นแนวนโยบายภาครัฐประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์ดังกล่าวประกอบไปด้วย

1. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

เน้นการพัฒนาและดูแลผู้สูงอายุ การพัฒนาศักยภาพคนรองรับการลดลงของขนาดกำลังแรงงาน ยกย่องคุณภาพการศึกษา สร้างสุขภาวะที่ดี การสร้างความอยู่ดี มีสุขให้ครอบครัวไทย รวมทั้งการเสริมสร้างบทบาทของสถาบันทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรมในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในสังคม

2. ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

ลดความเหลื่อมล้ำ การสร้างโอกาสเข้าถึงทรัพยากรและแหล่งทุนในการประกอบอาชีพ ยกย่องรายได้ สร้างโอกาสการเข้าถึงการศึกษา การพัฒนาระบบบริการสาธารณะให้มีคุณภาพและมีช่องทางการเข้าถึงที่หลากหลาย

3. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนโยบายการเงินและนโยบายการคลัง การปรับโครงสร้างทั้งห่วงโซ่คุณค่าในภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการ การลงทุน เพื่อต่อยอดการสร้างมูลค่าเพิ่มของสาขาการผลิตและบริการที่เป็นฐานการเติบโตทางเศรษฐกิจ

4. ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

มุ่งอนุรักษ์ฟื้นฟูสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนและเป็นธรรม

5. ยุทธศาสตร์การเสริมความมั่นคงแห่งชาติ เพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน

ให้ความสำคัญกับความมั่นคงที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนา ในทุกมิติ ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพให้ประเทศ สามารถรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบที่เกิดขึ้นในอนาคต

6. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย

มุ่งเพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน

7. ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

มุ่งเน้นการพัฒนากายภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่ง การเชื่อมโยงเครือข่ายโทรคมนาคม การพัฒนาความมั่นคงด้านพลังงานและการผลิตพลังงานทดแทน และการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล

8. ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

มุ่งให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในมิติต่างๆ

9. ยุทธศาสตร์การพัฒนากาด เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

มุ่งเพื่อรักษากาดเศรษฐกิจเดิมให้เข้มแข็งโดยมีคุณภาพสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล สร้างากาดเศรษฐกิจใหม่รองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อกระจายกิจกรรมทางเศรษฐกิจและความเจริญสู่ภูมิภาค

10. ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

มุ่งให้เกิดการประสานและพัฒนาความร่วมมือกันระหว่างประเทศ ทั้งในเชิงรุกและรับอย่างสร้างสรรค์ และการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นฐานของการประกอบธุรกิจ การให้บริการทางการศึกษา การให้บริการด้านการเงิน การให้บริการด้านสุขภาพ การให้บริการด้านโลจิสติกส์ และการลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งเป็นฐานความร่วมมือในเอเชีย

โดย กฟผ. ใช้ทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 เป็นแนวนโยบายภาครัฐประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กฟผ. ประกอบไปด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์การสร้างคามเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

- การเร่งการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานตามแผนที่วางไว้
- การพัฒนาระบบดิจิทัล การพัฒนาและยกระดับคุณภาพของกำลังคน และความคิดสร้างสรรค์ในการขยายฐานรายได้ใหม่ รวมทั้งการต่อยอดการผลิตและบริการเดิมโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยีอัจฉริยะ
- วางรากฐานการพัฒนาอุตสาหกรรมสำหรับอนาคต โดยมุ่งสร้างอุตสาหกรรมใหม่ที่ผสานโอกาสจากแนวโน้มบริบทโลกในอนาคตและการปรับเปลี่ยนเข้าสู่การใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการในตลาด โดยให้ความสำคัญในลำดับต้นกับอุตสาหกรรมที่สามารถพัฒนาต่อยอดจากฐานความเก่งของอุตสาหกรรมศักยภาพในปัจจุบัน เช่น อุตสาหกรรมพลังงานชีวภาพเพื่อสร้างความมั่นคงด้านพลังงานและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

- พัฒนามาตรการและกลไกเพื่อสนับสนุนการลดก๊าซเรือนกระจกในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะสาขาการผลิตไฟฟ้า โดยลดการผลิตและใช้พลังงานจากเชื้อเพลิงฟอสซิล ส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน การอนุรักษ์พลังงาน การผลิตพลังงานทดแทนจากของเสีย

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

- สร้างความมั่นคงทางพลังงาน เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน และส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานสะอาด ตลอดจนขยายโอกาสทางธุรกิจในภูมิภาคอาเซียน
- สร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของภาคอุตสาหกรรม ภาคขนส่ง ภาคธุรกิจ และภาคครัวเรือน อาทิ มาตรการหรือโครงการ เพื่อส่งเสริมการ

- ประหยัดพลังงาน รวมทั้งสร้างความรู้ ความเข้าใจ และรณรงค์สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์พลังงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานอย่างต่อเนื่อง
- กำหนดนโยบายและมาตรการด้านโครงสร้างพื้นฐานไฟฟ้าที่ชัดเจนในการสนับสนุนและรองรับการขยายตัวของยานยนต์ไฟฟ้า เพื่อเตรียมความพร้อมโครงสร้างพื้นฐานรองรับการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าอย่างกว้างขวางในอนาคต
 - ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาด้านระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ให้ครอบคลุมทั้งระบบผลิต ระบบส่ง ระบบจำหน่าย และผู้ใช้ไฟฟ้า
 - เพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการ การผลิต และการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานสะอาด
 - ปรับปรุงและพัฒนาการกำกับดูแลการประกอบกิจการพลังงานให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบอย่างถูกต้องเหมาะสม มีธรรมาภิบาล และทันสมัยตามการเปลี่ยนแปลงในตลาดพลังงาน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมพลังงานในอนาคต และเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีในภาคพลังงาน
 - ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการซื้อขายพลังงานและเพิ่มโอกาสของไทยในการพัฒนาพลังงานในภูมิภาคอาเซียน

ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ได้มาตรฐาน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน และรองรับการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก พัฒนาระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ โครงข่ายน้ำ ระบบไฟฟ้า เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการสิ่งแวดล้อม

1.4 กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

ภายใต้กระแสแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อาทิ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอย่างพลิกผัน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสู่สังคมสูงวัย และภาวะโลกร้อนจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ร่วมกับปัจจัยเร่งจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ก่อให้เกิดความผันผวนของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมแก่หลายประเทศทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยนั้น พบว่าแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถนำมาซึ่งโอกาสและความเสี่ยงที่จะช่วยผลักดันให้การพัฒนาประเทศไทยในระยะต่อไปให้เกิดผลสำเร็จ หรือเป็นอุปสรรค หน่วงรั้งการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ขึ้นอยู่กับบริบทหรือศักยภาพและขีดความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยโอกาสที่สำคัญสำหรับประเทศไทยซึ่งมีที่มาจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในระดับโลก พบว่ามีที่มาจากความก้าวหน้าและความแพร่หลายของเทคโนโลยีเป็นหลัก ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาคนและระบบบริหารจัดการด้านดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศให้มีความพร้อมเพื่อรองรับโอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงให้กระจายลงสู่ทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึง เท่าทัน

ทั้งนี้ การยกระดับสมรรถนะและศักยภาพของประเทศไทยในระยะเวลายันใกล้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรมหากอาศัยเพียงการมุ่งแก้ไขปัญหเฉพาะหน้าหรือการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานในรายละเอียดเพียงเล็กน้อย เนื่องจากการปรับตัวแบบค่อยเป็นค่อยไปจะไม่เท่าทันต่อพลวัต

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วฉับพลันในยุคปัจจุบัน อีกทั้งยังไม่เพียงพอสำหรับการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อพื้นฐานและแผ่ขยายในวงกว้าง หรือทันต่อการแสวงหาโอกาสที่จะสร้างผลประโยชน์ที่ผลักดันให้ประเทศไทยสามารถบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

1. พลิกโฉมประเทศไทย สู่เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน
(Transformation to Hi-Value and Sustainable Thailand)

การวางกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มีจุดประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทย หรือ เปลี่ยนแปลงประเทศขนานใหญ่ (Thailand's Transformation) ภายใต้แนวคิด “Resilience” ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการลดความเปราะบาง สร้างความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวให้อยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤติ โดยสร้างภูมิคุ้มกันทั้งในระยะสั้นและระยะยาวรวมทั้งการสร้างสมดุลระหว่างความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศกับความสามารถในการพึ่งตนเอง พร้อมทั้งการปรับเปลี่ยนองคาพยพในมิติต่าง ๆ ให้เท่าทันและสอดคล้องกับพลวัตและบริบทใหม่ของโลก และให้ความสำคัญกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน ในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนทุกกลุ่ม และส่งต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดีไปยังคนรุ่นต่อไป

เพื่อให้การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ และสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาประเทศทั้งหมดตามที่กล่าวถึงข้างต้น การพลิกโฉมประเทศไทย (Thailand's Transformation) ในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงมีเป้าหมายหลักเพื่อพลิกโฉมประเทศไปสู่ “เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน” หรือ “Hi-Value and Sustainable Thailand” โดยใช้องค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการยกระดับศักยภาพและพัฒนาประเทศในทุกมิติ เพื่อสนับสนุน เสริมสร้างการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อส่งเสริมโอกาสและความเสมอภาคทางสังคมอย่างทั่วถึง

2. องค์ประกอบหลักของการขับเคลื่อนประเทศสู่ “เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน” (Hi-Value and Sustainable Thailand)

เนื่องด้วยเป้าประสงค์ที่ต้องการให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทำหน้าที่ระบุทิศทางการพัฒนาประเทศที่ควรมุ่งเน้นได้อย่างชัดเจน การกำหนดกรอบแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงมุ่งเน้นคัดเลือกประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงในการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ Hi-Value and Sustainable Thailand ในองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (High Value-Added Economy) 2) สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค (High Opportunity Society) 3) วิถีชีวิตที่ยั่งยืน (Eco-Friendly Living) และ 4) ปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ (Key Enablers for Thailand's Transformation) โดยรายละเอียดขององค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน และหมุดหมาย มีดังนี้



หมวดหมู่	ขอบเขต
ขอบเขตของหมวดหมู่ภายใต้เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	
1. ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง	- ภาคการเกษตรของไทยได้รับการปรับโครงสร้างให้เป็นภาคการผลิตที่มีผลตอบแทนสูง ผ่านการยกระดับผลิตภาพ การพัฒนาคุณภาพของผลผลิต และการปรับเปลี่ยนประเภทของการผลิตจากการผลิตที่มีมูลค่าเพิ่มต่ำ ไปสู่การผลิตที่มีมูลค่าเพิ่มสูง สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่และความต้องการของตลาด โดยส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและภูมิปัญญาในการผลิต และการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกร ด้วยการสนับสนุนข้อมูลและองค์ความรู้ที่จำเป็น รวมทั้งการสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันเกษตรกร - เกษตรกรสามารถเข้าถึงช่องทางการตลาดสินค้าเกษตรที่หลากหลาย อาทิ การขายตรงให้กับผู้ค้าปลีกหรือผู้ส่งออก การขายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ การท่องเที่ยวเชิงเกษตรกรรม และการทำเกษตรพันธสัญญากับผู้แปรรูป - โครงสร้างพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อภาคการเกษตรและเกษตรแปรรูปได้รับการพัฒนาให้เพียงพอต่อความต้องการและมีประสิทธิภาพ อาทิ แหล่งน้ำเพื่อการเกษตร ระบบการตรวจรับรองมาตรฐาน

หมวดหมู่	ขอบเขต
	ผลิตภัณฑ์การเกษตร และโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านโลจิสติกส์การเกษตร เทคโนโลยีชีวภาพเพื่อแปรรูปและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลผลิตและวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรได้รับการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีกลไกการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ส่งเสริมให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy)
2. ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณค่าและความยั่งยืน	- ประเทศไทยมีภาพลักษณ์ในฐานะจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณค่าและใส่ใจในความยั่งยืน - การท่องเที่ยวไทยมีจุดเด่นด้านการท่องเที่ยวรูปแบบเฉพาะ เช่น การท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ เชิงเกษตร เชิงการแพทย์และการส่งเสริมสุขภาพ เชิงอาหารและวัฒนธรรม เชิงธุรกิจ และเชิงกีฬา - การท่องเที่ยวไทยมีกิจกรรมที่หลากหลายพร้อมทั้งมีบริการที่ได้มาตรฐานสากล สามารถเพิ่มมูลค่าและดึงดูดนักท่องเที่ยวเป้าหมายทั้งไทยและต่างชาติที่มีคุณภาพและมีความเต็มใจจ่ายสูง - แหล่งท่องเที่ยวได้รับการดูแลรักษาให้มีความยั่งยืนและเน้นคุณค่าอย่างเหมาะสมกับพื้นที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน - รายได้จากการท่องเที่ยวมีส่วนช่วยกระจายตัวสู่เมืองรองในทุกภูมิภาค และกระจายตัวสู่ชุมชนและผู้ประกอบการรายย่อยในพื้นที่มากขึ้น ผ่านการเพิ่มมูลค่าด้วยการสร้างอัตลักษณ์ของพื้นที่อย่างเต็มศักยภาพ
3. ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าของอาเซียน	- อุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยปรับตัวสู่การเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าของอาเซียน - ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมยานยนต์สูง มีการสนับสนุนการลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับยานยนต์ไฟฟ้า รวมถึงการพัฒนาทักษะแรงงานอย่างต่อเนื่อง - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีมาตรการลดผลกระทบที่จะมีต่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์ดั้งเดิมและภาคการผลิตอื่นที่เกี่ยวข้อง อาทิ เกษตรกรผู้ผลิตพืชพลังงาน - ปริมาณการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าภายในประเทศไทยเพิ่มขึ้นในทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไป รวดโดยสาธารณะในเมืองหลักปรับสู่ระบบการขับเคลื่อนด้วยพลังงานไฟฟ้าทั้งหมด

หมวดหมู่	ขอบเขต
	ประเทศไทยมีสถานีอัดประจุไฟฟ้าอย่างเพียงพอครอบคลุมเส้นทางคมนาคมสำคัญทั่วประเทศ
4. ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง	- อุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์และบริการทางการแพทย์และสุขภาพที่มีพื้นฐานอยู่บนศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศเป็นเครื่องยนต์สำคัญที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยมีการลงทุนในงานวิจัยและพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีขั้นสูงอย่างต่อเนื่อง - ประเทศไทยมีชื่อเสียงด้านการรักษาโรคเฉพาะทางและบริการทางการแพทย์ขั้นสูง เช่น การผ่าตัดสมอง การผ่าตัดหัวใจ และการรักษาโรคมะเร็ง เป็นต้น รวมถึงเป็นจุดหมายปลายทางของบริการทางการแพทย์ บริการด้านความสวยงามและบริการส่งเสริมสุขภาพ - ระบบสาธารณสุขได้รับการพัฒนาคุณภาพและขยายศักยภาพ มีการปรับสู่ Smart Medical/Smart Healthcare โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อรองรับกับการดำรงชีวิตสมัยใหม่ และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนความต้องการใช้ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ - บุคลากรและทรัพยากรด้านสาธารณสุขมีการกระจายตัวอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับผู้รับบริการจากทั้งในและต่างประเทศ
5. ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและจุดยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค	- ประเทศไทยเป็นประตูการค้า บริการ และการลงทุนที่สำคัญของอาเซียน โดยมีกฎระเบียบและกระบวนการนำเข้าส่งออกที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ และเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน - ประเทศไทยมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการขนส่งสินค้าและการค้าผ่านแดน ยกระดับระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และการเชื่อมโยงโครงข่ายเส้นทางคมนาคมขนส่งในอาเซียนอย่างไร้รอยต่อ - ประเทศไทยมีนโยบายและมาตรการจูงใจสนับสนุนให้เกิดการขยายตัวด้านการค้าและการลงทุน การจัดทำข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเชื่อมโยงผู้ประกอบการในประเทศให้เป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่การค้าการลงทุนโลก (Global Value Chains) - ผู้ประกอบการและแรงงานด้านโลจิสติกส์ของไทยมีองค์ความรู้และทักษะที่เหมาะสมสำหรับการให้บริการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและคุณภาพสูง มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปรับ

หมวดหมู่	ขอบเขต
	รูปแบบธุรกิจที่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง และมีศักยภาพในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับสากล
6. ไทยเป็นฐานการผลิตอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและบริการดิจิทัลของอาเซียน	- ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ดิจิทัลคอนเทนต์ และเป็นผู้ให้บริการด้านดิจิทัลที่สำคัญของอาเซียน - เทคโนโลยี องค์กรความรู้ และนวัตกรรม ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและบริการด้านดิจิทัล ทั้งด้านซอฟต์แวร์และการสร้างสรรค์ดิจิทัลคอนเทนต์ ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยความร่วมมือของภาครัฐสถาบันการศึกษา และผู้ประกอบการ พร้อมทั้งมีกลไกสนับสนุนให้เกิดการนำเทคโนโลยี องค์กรความรู้ และนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ - ประเทศไทยมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และปัจจัยแวดล้อมที่ส่งเสริมการประกอบธุรกิจด้านดิจิทัล อาทิ อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง แรงงานที่มีทักษะสอดคล้องกับความต้องการ และกฎระเบียบที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิภาพสูง - ภาครัฐมีระบบเฝ้าระวังและป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์ โดยทุกภาคส่วนมีความตระหนักถึงความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ประชาชนและผู้ประกอบการมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์และปลอดภัย
สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค (High Opportunity Society)	
7. ไทยมี SMEs ที่เข้มแข็งมีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้	- ประเทศไทยมีระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่เหมาะสมต่อการเติบโตของ SMEs โดยมีการแข่งขันทางการค้าที่เปิดกว้างและเป็นธรรมชาติ ความเหลื่อมล้ำระหว่าง SMEs และธุรกิจขนาดใหญ่ ในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและนวัตกรรมการเงินทางเลือกที่เหมาะสม องค์กรความรู้และเทคโนโลยีที่จำเป็น รวมถึงตลาดภาครัฐและช่องทางตลาดใหม่ๆ ลดลง โดยมีการสนับสนุนจากภาครัฐที่ตรงกับความต้องการเฉพาะของผู้ประกอบการ - SMEs ไทยมีศักยภาพสูง ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี องค์กรความรู้ และนวัตกรรมโดยเฉพาะในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การพัฒนารูปแบบธุรกิจ และการเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ ตลอดจนสามารถปรับตัวสู่ธุรกิจใหม่ที่มีแนวโน้มความต้องการมากขึ้นในอนาคต อาทิ ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม หรือสินค้าและบริการทางสุขภาพ

หมวดหมู่	ขอบเขต
	• SMEs ไทยมีบทบาทในภาคการส่งออกมากขึ้น สามารถเชื่อมโยงเข้าสู่ห่วงโซ่มูลค่าโลกได้ โดยเฉพาะในภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย • วิสาหกิจชุมชนมีศักยภาพ ผลิตได้และขายเป็น สามารถนำอัตลักษณ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาของชุมชนมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการ และสามารถสร้างงาน สร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชน • วิสาหกิจเพื่อสังคมขยายตัวและเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีบทบาทมากขึ้นในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม อาทิ การสร้างการมีส่วนร่วมและกระจายผลประโยชน์จากการดำเนินธุรกิจไปสู่ชุมชน การสร้างงานในกลุ่มผู้ด้อยโอกาส และการพัฒนาสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
8. ไทยมีพื้นที่และเมืองหลักของภูมิภาคที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจ ทันสมัยและน่าอยู่	• พื้นที่และเมืองหลักของภูมิภาคได้รับการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเต็มศักยภาพ มีการพัฒนาเมืองหลักและการเชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจในทุกภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามแนวระเบียงเศรษฐกิจทั้งในระดับภายในประเทศและระดับภูมิภาค รวมถึงการเชื่อมโยงระหว่างเมืองและชนบทโดยรอบ • บริการสาธารณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการศึกษา และบริการสาธารณสุข มีคุณภาพมาตรฐานใกล้เคียงกันระหว่างพื้นที่ รวมถึงมีการจัดสรรงบประมาณบุคลากร และทรัพยากรที่สำคัญอื่น ๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม • พื้นที่เศรษฐกิจและเมืองหลักทั่วประเทศมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีประสิทธิภาพ และดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการคมนาคมขนส่งในเมือง และระบบสารสนเทศดิจิทัลที่มีความครอบคลุม สามารถเข้าถึงได้เพื่อรองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจในภูมิภาค และพัฒนาปัจจัยดึงดูดการพัฒนาสู่ภูมิภาค (Pull Factors) อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของประชาชนให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและยั่งยืน (Eco-living) • องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีศักยภาพในการกำกับดูแลและกำหนดมาตรฐานการให้บริการสาธารณะ ขณะที่ ชุมชนสถาบันการศึกษา และภาคเอกชนในพื้นที่มีส่วนร่วมในการออกแบบและขับเคลื่อนการพัฒนาที่เหมาะสมและตอบโจทย์ความต้องการของคนในท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง

หมวดหมู่	ขอบเขต
9. ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม	● คนยากจนข้ามรุ่นลดลง จากมาตรการให้ความช่วยเหลือและแก้ไข ปัญหาแบบมุ่งเป้า และเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถระบุตัวบุคคล ปัญหา และความต้องการได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพ ● นโยบายการเงินการคลัง และกฎหมายสามารถสนับสนุนการ กระจายรายได้ และสร้างความเป็นธรรมในสังคมได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ● ทุกกลุ่มคนสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างครอบคลุม ทั้งถึง และมีความรู้ โดยเฉพาะในชนบทและพื้นที่ห่างไกล เพื่อลดความ เหลื่อมล้ำของโอกาสทางเศรษฐกิจและสังคม และระหว่างพื้นที่ (Digital Divide) เด็กจากครอบครัวยากจนได้รับการช่วยเหลือให้ สามารถเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะการศึกษาในระดับที่ สูงกว่าการศึกษาภาคบังคับได้อย่างเสมอภาค เพื่อเพิ่มโอกาสการ เลื่อนชั้นทางเศรษฐกิจและสังคมอันจะนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำ ในประชากรรุ่นถัดไป ● คนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทความจำเป็น บนฐานของความยั่งยืนทางการ คลัง ● ระบบประกันสังคมได้รับการพัฒนาทั้งในด้านรูปแบบ เงินสมทบ และสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการและลักษณะการ ทำงานที่หลากหลายสามารถจูงใจให้แรงงานนอกระบบเข้าสู่ระบบ และสร้างหลักประกันให้แก่แรงงานในภาวะวิกฤตได้ ● ระบบความคุ้มครองทางสังคมของไทยมีความบูรณาการ เชื่อมโยง กันตั้งแต่ระดับนโยบาย ฐานข้อมูล ระดับปฏิบัติ จนถึงการติดตาม ประเมินผล โดยมีระบบที่สามารถระบุจุดสิทธิของความคุ้มครอง ทางสังคมที่แต่ละบุคคล/ครัวเรือนพึงได้รับ
วิถีชีวิตที่ยั่งยืน (Eco-Friendly Living)	
10. ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและ สังคมคาร์บอนต่ำ	● ชยะได้รับการหมุนเวียนกลับไปใช้ประโยชน์ในสัดส่วนที่สูงขึ้น ผ่าน การปรับปรุงระบบการจัดการ รวมทั้งการแก้ไขหรือกำหนด กฎระเบียบที่จำเป็นเพิ่มเติม อาทิ การกำหนดมาตรการเชิงบังคับ สำหรับการคัดแยกขยะตั้งแต่ต้นทาง การมีข้อกำหนดด้านการ ออกแบบบรรจุภัณฑ์พลาสติกให้เอื้อต่อการรีไซเคิล การพัฒนากลไก ในการจัดการซากผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการแก้ไขกฎระเบียบที่เป็น อุปสรรคต่อการผลิตสินค้าจากวัสดุเหลือใช้

หมวดหมู่	ขอบเขต
	● ประเทศไทยมีศักยภาพในการรีไซเคิลน้ำทิ้ง โดยเริ่มจัดทำระบบในพื้นที่ที่มีความพร้อม อาทิ นิคมอุตสาหกรรม และชุมชนขนาดใหญ่ ● พลังงานหมุนเวียนเป็นแหล่งพลังงานหลักสำหรับการพัฒนากำลังการผลิตไฟฟ้าใหม่ของประเทศ โดยการปรับเปลี่ยนตลาดการซื้อขายไฟฟ้าไปสู่รูปแบบตลาดเสรีเพื่อส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนของผู้ผลิตรายย่อยและภาคพื้นที่ที่ประสบภัยธรรมชาติซ้ำซาก และพื้นที่ที่มีแนวโน้มจะเผชิญกับผลกระทบที่ประชาชน และการปรับปรุงระบบสายส่งไฟฟ้าและการจัดการให้สามารถรองรับไฟฟ้าที่ผลิตจากพลังงานทดแทนในสัดส่วนที่สูงขึ้น ● การใช้งานยานยนต์ไฟฟ้ามีสัดส่วนที่สูงขึ้นทั้งในระบบขนส่งมวลชนและยานพาหนะส่วนบุคคล ● ผลิตภัณฑ์ที่มาจากวัสดุเหลือใช้และมีการปล่อยคาร์บอนในปริมาณต่ำตลอดวงจรชีวิตได้รับการสนับสนุน ทั้งในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับการผลิต และมาตรการทางการเงินการคลังเพื่อจูงใจผู้บริโภค
11. ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	● พื้นที่ที่ประสบภัยธรรมชาติซ้ำซาก และพื้นที่ที่มีแนวโน้มจะเผชิญกับผลกระทบที่รุนแรงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ได้รับการจัดการให้มีความเสี่ยงที่ลดลง ผ่านการใช้มาตรการป้องกันภัยที่ยั่งยืนและมาตรการการปรับตัวที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และการดำเนินชีวิตของประชาชน ● ทรัพยากรธรรมชาติที่มีความสำคัญต่อการป้องกันความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ อาทิ ป่าต้นน้ำ ป่าชายเลนและพื้นที่ชุ่มน้ำ ได้รับการอนุรักษ์และฟื้นฟูให้อยู่ในสภาพดี ● เป้าหมายด้านการลดความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติและการลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ได้รับการบูรณาการเข้ากับการวางแผนการพัฒนาพื้นที่ ทั้งการใช้ประโยชน์ที่ดินและการจัดทำโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งก่อสร้าง ● ระบบการจัดการภัย ทั้งการคาดการณ์ การเตือนภัย การเผชิญเหตุ และการฟื้นฟูหลังเกิดภัย ในทุกระดับได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพที่สูงขึ้น ● ทุกภาคส่วนได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการเตรียมพร้อมรับมือกับภัยธรรมชาติและการปรับตัวเพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโดยเฉพาะการมีมาตรการช่วยเหลือ

หมวดหมู่	ขอบเขต
	กลุ่มคนเปราะบาง อาทิ คนยากจน และเกษตรกรที่มีแนวโน้มได้รับผลกระทบมากกว่าประชากรกลุ่มอื่น
ปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ (Key Enablers for Thailand's Transformation)	
12. ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต	● ระบบการศึกษาไทยตั้งแต่ระดับปฐมวัยมีคุณภาพมาตรฐานใกล้เคียงกันภายในประเทศและเทียบเท่าระดับสากล โดยมุ่งพัฒนาคนให้มีทักษะที่จำเป็นในโลกยุคใหม่อย่างรอบด้าน อาทิ ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ทักษะด้านดิจิทัลและทักษะการเป็นผู้ประกอบการ รวมถึงทักษะทางสังคม/พฤติกรรม (Soft Skills) อาทิ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการปรับตัว การยอมรับความแตกต่าง และการสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่นพร้อมทั้งส่งเสริมการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ● ระบบการศึกษาและกลไกที่เกี่ยวข้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับศักยภาพของเด็กแต่ละกลุ่ม ตั้งแต่กลุ่มผู้มีความสามารถพิเศษจนถึงกลุ่ม NEETs (กลุ่มเด็กและเยาวชนอายุระหว่าง 15 – 24 ปี ที่ไม่ได้เรียน ไม่ได้ทำงาน หรือไม่ได้อยู่ในระบบฝึกอบรมใด ๆ) ● สถาบันอุดมศึกษาสามารถปรับบทบาทในการผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีปริมาณและคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และสนับสนุนการมุ่งสู่การเป็น Hi-value and Sustainable Thailand รวมถึงมีบทบาทในการพัฒนาทุนมนุษย์ในทุกช่วงวัย (นอกเหนือจากวัยเรียน) ระบบการฝึกอบรมเพื่อปรับและยกระดับทักษะฝีมือแรงงาน (Reskill/Upskill/New Skill) มีคุณภาพ ทันสมัย ได้มาตรฐาน ตอบโจทย์ความต้องการอย่างตรงจุดทุกคนสามารถเข้าถึงได้ โดยเฉพาะการฝึกอบรมเพื่อโยกย้ายแรงงานไปสู่ภาคการผลิตและบริการเป้าหมายภายใต้การสร้างเศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสำหรับผู้มีความเสี่ยงจากการถูกทดแทนจากระบบอัตโนมัติ กลุ่มวัยแรงงานตอนปลาย และผู้สูงอายุ ● นโยบายการบริหารจัดการกำลังคนภายใต้บริบทสังคมสูงวัยมีความชัดเจน และสามารถลดทอนความเสี่ยงในการขาดแคลนกำลังแรงงาน อาทิ การขยายอายุเกษียณ การยกระดับผลิตภาพแรงงานไทย และการดึงดูดแรงงานทักษะสูงจากต่างประเทศ

หมวดหมู่	ขอบเขต
	- ระบบการบริหารจัดการกำลังคนและฐานข้อมูลสารสนเทศด้านกำลังคนของประเทศไทยมีความบูรณาการ นำไปสู่การออกแบบนโยบายที่เฉพาะเจาะจง และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น - สถาบันทางสังคมเอื้อต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การส่งเสริมการเลี้ยงดูบุตร การปฏิรูปสื่อและอุตสาหกรรมบันเทิง จนถึงมาตรการที่เอื้อต่อการมีสุขภาพที่มีความตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อม และมีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมส่วนรวม
13. ไทยมีภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง	- การทำงานของภาครัฐมีความบูรณาการและเป็นเอกภาพ ตั้งแต่ระดับนโยบายระดับปฏิบัติ จนถึงการติดตามประเมินผล ทั้งระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาครัฐ และเอกชน รวมถึงการดำเนินงานร่วมกับภาคีการพัฒนาอื่น ๆ - โครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนควบรวม หรือยกเลิกภารกิจให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ - ภาครัฐมีความยั่งยืนทางการคลัง มีความสามารถในการจัดเก็บรายได้เพิ่มขึ้น และมีการบริหารจัดการรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการปรับบทบาทและลดภารกิจเหลือเพียงเท่าที่จำเป็น - การบริหารงานภาครัฐและการให้บริการสาธารณะปรับเปลี่ยนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลเต็มรูปแบบ - กฎหมาย ระเบียบ และมาตรการภาครัฐมีความทันสมัย ไม่ซ้ำซ้อน มีการบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศไปสู่การเป็น Hi-Value and Sustainable Thailand - ทุกภาคส่วน ทั้งภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน มีบทบาทในการออกแบบ จัดทำ และขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศสู่การเป็น Hi-Value and Sustainable Thailand รวมถึงมีบทบาทในการติดตามตรวจสอบการทำงานของภาครัฐในทุกระดับอย่างเป็นรูปธรรม

โดยสรุป จากกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ กฟผ. ได้แก่ หมวดหมู่มหาภาคไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าของอาเซียน โดย กฟผ. ควรมีแผนรองรับปริมาณการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าภายในประเทศไทยเพิ่มขึ้นในทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไป รถโดยสารสาธารณะในเมืองหลักปรับสู่ระบบการขับเคลื่อนด้วยพลังงานไฟฟ้าทั้งหมด รวมถึงการมีสถานีอัดประจุไฟฟ้าอย่างเพียงพอครอบคลุมเส้นทางคมนาคมสำคัญทั่วประเทศ ทั้งนี้ประเด็นดังกล่าวได้สอดคล้องกับแผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ของ กฟผ.

1.5 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580)

เป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ที่กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมไว้ 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

มุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ทันสมัย ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้แบบทุกที่ ทุกเวลา อย่างมีคุณภาพด้วยอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่รองรับความต้องการ และราคาค่าบริการที่ต้องจ่ายจะต้องไม่เป็นอุปสรรคในการเข้าถึงบริการดิจิทัลอีกต่อไป ในอนาคตโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง จะกลายเป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานเช่นเดียวกับ ถนน ไฟฟ้า ประปา ที่สามารถรองรับการเชื่อมต่อกับทุกสรรพสิ่ง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

เป็นการเร่งส่งเสริมเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Economy Acceleration) โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจดิจิทัล (Digital Business Ecosystem) ควบคู่กับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในเชิงธุรกิจ และกระตุ้นให้ภาคเอกชนเกิดความตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และปรับปรุงแนวทางการทำธุรกิจด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีศักยภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดกลางและเล็ก (SMEs) รวมถึงธุรกิจใหม่ (Startup) ในด้านเศรษฐกิจชุมชน เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยเชื่อมโยงท้องถิ่นกับตลาดโลก สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

เป็นการสร้างสังคมดิจิทัลที่มีคุณภาพ (Digital Society) มุ่งหวังที่จะลดความเหลื่อมล้ำทางโอกาสของประชาชนที่เกิดจากการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐาน การขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล หรือการไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยังมีราคาแพงเกินไป และให้ความสำคัญกับการพัฒนาพลเมืองที่ฉลาด รู้เท่าทันข้อมูล และมีความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ โดยสุดท้าย เมื่อโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลพร้อม และพลเมืองดิจิทัลพร้อมแล้ว เทคโนโลยีดิจิทัลจะเป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนทุกกลุ่มผ่านบริการดิจิทัลต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

เป็นการมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการ ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว อำนวยความสะดวก ให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล และสามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว ผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติ การเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติ ผ่านการจัดเก็บ รวบรวม และแลกเปลี่ยนอย่างมีมาตรฐาน ให้ความสำคัญกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และข้อมูล รวมไปถึงการสร้างแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้ภาคเอกชนหรือนักพัฒนาสามารถนำข้อมูลและบริการของภาครัฐ ไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมบริการ และสร้างรายได้ให้กับระบบเศรษฐกิจต่อไป

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

มุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) ขึ้นมารองรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นทั้งกลุ่มคนทำงานที่จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างผลผลิตการผลิต (Productivity) ในระบบเศรษฐกิจ และกลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล อย่างไรก็ตามการเตรียมความพร้อมให้ประชาชนทั่วไปก็เป็นอีกเรื่อง ที่สำคัญอย่างทัดเทียมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

มุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงปลอดภัย และความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้ประกอบการ ผู้ทำงาน และผู้ใช้บริการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนประเทศสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และเป็นบทบาทหน้าที่หลักของภาครัฐในการอำนวยความสะดวกให้กับทุกภาคส่วน โดยภารกิจสำคัญยิ่งยวดของยุทธศาสตร์นี้ จะครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (Standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy) การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cybersecurity)

ประเด็นที่เกี่ยวข้องต่อ กฟภ. ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 3: สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการพัฒนาให้ประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากบริการต่าง ๆ ของรัฐผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล มีการรวบรวมและแปลงข้อมูล องค์ความรู้ของประเทศทั้งระดับประเทศและระดับท้องถิ่นให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยง่ายและสะดวก

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ที่ส่วนราชการ/ภาครัฐ ต้องให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยสมบูรณ์ โดยลักษณะของบริการภาครัฐหรือบริการสาธารณะจะอยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ (citizen driven) ซึ่งประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัด

ยุทธศาสตร์ที่ 5: พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ที่ต้องพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน ให้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญตามระดับมาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 6: สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิดความมั่นคงปลอดภัย การสร้างความเชื่อมั่น และการคุ้มครองสิทธิให้แก่ผู้ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกภาคส่วน

1.6 แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน

คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจากปัจจัยสำคัญ อาทิ การพัฒนาของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วในทุกสาขา ผลกระทบของกระแส Climate Change

ที่ส่งผลให้ทุกภาคส่วนต้องมุ่งไปสู่เศรษฐกิจและสังคมสีเขียว การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีชนชั้นกลางและผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น และการเติบโตของเมืองที่ทำให้ใช้ชีวิตแบบสังคมเมืองมากขึ้น ปัจจัยดังกล่าวนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ภาคธุรกิจต้องเผชิญกับการแข่งขันมากขึ้น ต้องปรับตัวทั้งในด้านการผลิตสินค้า และการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ผลกระทบดังกล่าวขยายวงกว้างกระทบทุกภาคเศรษฐกิจและสังคม ภาคพลังงานทั่วโลกก็ได้รับผลกระทบจากปัจจัยดังกล่าวเช่นกันจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ภาคพลังงานของไทยต้องปรับตัวในการดำเนินการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะส่งผลให้เกิดปัญหาและข้อจำกัดด้านความมั่นคงทางพลังงาน ซึ่งควรพิจารณาคลี่คลายปัญหาโดยเร็ว และต้องเตรียม

ความพร้อมระบบพลังงานของประเทศ โดยเริ่มตั้งแต่ปฏิรูปวิธีการทำการจัดทำแผนบริหารจัดการพลังงานของประเทศ ปรับปรุงวิธีการจัดทำแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศ (Power Development Plan: PDP) ที่ต้องนำปัจจัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยี การสนับสนุนพลังงานทดแทน การอนุรักษ์พลังงาน และแนวทางการพัฒนาโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต มาร่วมพิจารณาตั้งแต่การจัดทำแผน เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานระบบไฟฟ้าของประเทศอย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้เห็นควรนำปิโตรเลียมและปิโตรเคมีมาใช้ในการสร้างความมั่นคงทางพลังงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศไทยในระยะยาวด้วย

โดยมีเป้าหมายที่สำคัญของการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน 2 ระยะ สรุปดังนี้

ระยะสั้น มุ่งเน้นการปรับปรุงการบริหารจัดการพลังงาน สร้างแผนจัดหาที่ได้รับการยอมรับ ส่งเสริมพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน และกำหนดทิศทางการพัฒนาและการลงทุนเทคโนโลยีใหม่ของประเทศ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยสร้างศูนย์อนุมัติอนุญาตเบ็ดเสร็จ One-Stop-Service โรงไฟฟ้าที่แท้จริง สร้างศูนย์สารสนเทศพลังงานแห่งชาติ ให้รัฐบาลปรับแผนการจัดหาพลังงานใหม่ทั้งไฟฟ้า ก๊าซธรรมชาติ และน้ำมัน ศึกษาแนวทางปรับโครงสร้างบริหารกิจการไฟฟ้า และส่งเสริมกิจการไฟฟ้าเสรีที่ใช้พลังงานทดแทน ศึกษาโอกาสพัฒนาเป็น Regional LNG Trading Hub และศึกษาการริเริ่มการสร้างฐานเศรษฐกิจใหม่ของประเทศจากปิโตรเคมี

ระยะปานกลาง การบริหารจัดการด้านพลังงานมีธรรมาภิบาล มีการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานตามแผนการจัดหาที่ปรับปรุงใหม่ กระตุ้นการลงทุนด้านพลังงาน และเพิ่มขีดความสามารถของประเทศได้อย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีแนวทางการเสนอพื้นที่ตั้งโรงไฟฟ้าที่ประชาชนเสนอเองเป็นครั้งแรก

มีโรงไฟฟ้า สายส่ง ระบบท่อ ตามแผนลงทุนและจัดหาโครงสร้างพื้นฐาน เกิดการเริ่มสร้างฐานลงทุนใหม่จากปิโตรเคมี ระยะที่ 4 อุตสาหกรรมพลังงานทดแทนมีการขยายตัวภายในประเทศตามเป้าหมายของคณะกรรมการระดับประเทศ ลดการผูกขาด สร้างการแข่งขันในทุกกิจการพลังงาน ประชาชนเข้าถึงการใช้พลังงานในราคาที่ เป็นธรรม ได้รับคุณภาพและการบริการที่ดีขึ้น จัดทำกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมการเข้ามาตราการ บริษัทจัดการพลังงาน (ESCO) สำหรับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

กำหนดผลอันพึงประสงค์

1. กิจการพลังงานมีการแข่งขันอย่างเป็นธรรมมากขึ้น ภายใต้กลไกตลาดที่เหมาะสม
2. พลังงานของประเทศมีความมั่นคง ปริมาณเพียงพอ ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงได้ และได้รับการบริการที่มีคุณภาพ ในระดับราคาที่ เป็นธรรม
3. หน่วยงานภาครัฐมีการใช้พลังงานอย่างรับผิดชอบ ประหยัด คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการใช้พลังงานสะอาดที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
4. มีข้อมูลและรายงานสารสนเทศเพื่อการวิเคราะห์และสื่อสารด้านพลังงานเพียงพอที่จะสนับสนุนการวางแผนและเตรียมความพร้อมระบบโครงสร้างพื้นฐาน และเพื่อสนับสนุนการเติบโตของพลังงานทางเลือก รวมทั้งเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องอย่างต่อเนื่องกับประชาชน

เป้าหมายคือ ยกระดับความสามารถในการแข่งขันด้านพลังงานของประเทศ โดยที่อันดับโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงาน Energy infrastructure (International Institute for Management Development: IMD) อยู่ในกลุ่ม 1 ใน 25 ของประเทศแรกที่ได้รับการจัดอันดับทั้งหมด ภายในปี พ.ศ. 2565

และค่าความเข้มข้นการใช้พลังงาน (Energy intensity) (พินตันเทียบเท่าน้ำมันดิบ/พินล้านบาท) เท่ากับ 7.40 พินตันเทียบเท่าน้ำมันดิบ/พินล้านบาท ภายในปี พ.ศ. 2565

ทั้งนี้ แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงานส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของ กฟภ. โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นแนวทางปรับโครงสร้างบริหารกิจการไฟฟ้า และส่งเสริมกิจการไฟฟ้าเสรีที่ใช้พลังงานทดแทน ที่ กฟภ. ต้องเตรียมความพร้อมรองรับการดำเนินการดังกล่าว

1.7 นโยบาย Energy 4.0

การขับเคลื่อนภาคพลังงานของประเทศตามแนวนโยบาย Energy 4.0 ซึ่งมีเป้าหมาย คือ การสร้างรายได้ให้กับประชาชนและประเทศ เพื่อให้ประเทศชาติในภาพรวมหลุดพ้นจากการเป็นประเทศรายได้ระดับปานกลาง สอดรับกับนโยบาย Thailand 4.0 ของรัฐบาล ซึ่งแบ่งการขับเคลื่อนออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับประเทศ และระดับชุมชน/ประชาชน โดยในระดับประเทศจะมุ่งเน้นการผลักดันให้เกิดนวัตกรรมด้านพลังงานใหม่ๆ เพื่อให้ภาคธุรกิจมีความทันสมัย แข่งขันในตลาดโลกได้ และการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับด้านพลังงาน เพื่อต่อยอดธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานของประเทศให้เติบโตและก้าวหน้า ซึ่งสิ่งที่ภาคพลังงานของประเทศไทยจะต้องเตรียมพร้อมในการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลในอนาคต อาทิ

- การบริหารจัดการพลังงานทดแทนให้มีความเสถียร (Firm Renewable Energy)
- การพัฒนาระบบกักเก็บพลังงาน (Energy Storage)
- การเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการใช้ยานยนต์ไฟฟ้า (Electric Vehicle)
- การพัฒนาในรูปแบบของ Smart ต่างๆ ทั้งในส่วนของ Smart Grid ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของ Smart City ซึ่งทั้งผู้ผลิตและผู้ใช้งานสามารถมีปฏิสัมพันธ์กันผ่านระบบสารสนเทศ การเชื่อมโยงระบบไฟฟ้าระหว่างประเทศ และมีการส่งไฟฟ้าขายข้ามประเทศ
- ส่วนในระดับชุมชน/ประชาชน จะมุ่งเน้นการสร้างรายได้และลดรายจ่ายให้กับประชาชนและชุมชนผ่านโครงการประชารัฐ การสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม การดำเนินโครงการพลังงานชุมชน และการส่งเสริมด้านพลังงานในธุรกิจ SMEs

ทั้งนี้ได้กำหนดเป้าหมาย ในปี พ.ศ. 2579 ได้ 5 ด้าน คือ

- (1) ปลดปล่อย CO2 ลดลงตามข้อผูกพัน COP21 (ลดลง 111 ล้านตัน/ปี จาก BAU 555 ล้านตัน/ปี)
- (2) Energy Intensity ลดลง 30% >> 5.98 toe/ พินล้านบาท ในปี 2579
- (3) ลดการพึ่งพาพลังงานฟอสซิลลง ~ 1 ล้านบาร์เรล/วัน (BAU 3.66 ล้านบาร์เรล/วัน)
- (4) เปิดการแข่งขันเสรี กลไกตลาด ไม่มีการอุดหนุนราคา
- (5) ขยายผลด้านพลังงานใน 7,800 ตำบล/ชุมชน ทั่วประเทศ

ทั้งนี้ นโยบาย Energy 4.0 ส่งผลต่อการดำเนินงานของ กฟภ. ทั้ง 5 เป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นเปิดการแข่งขันเสรี

1.8 แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดินที่มีบทบาทต่อการดำเนินงาน

- พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ
- จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

1.9 แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2563 - 2565

แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2563 - 2565 มีความสำคัญในฐานะเป็นกลไกสำคัญของกระทรวงมหาดไทยในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล (Agenda) งานตามภารกิจของกระทรวงมหาดไทย (Function) และงานในระดับพื้นที่ (Area) เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประชาชนมีรากฐานการดำรงชีวิต และพัฒนาสู่อนาคตได้อย่างมั่นคงและสมดุลตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนต่อไป โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน
 - ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
 - ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างความสุขของชุมชนและพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก
 - ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่อนาคต
 - ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การวางรากฐานการพัฒนาองค์กรอย่างสมดุล
- ทั้งนี้ สำหรับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย ที่มีผลกระทบต่อ

กพท. คือ

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
- โดยมีเป้าหมาย คือ (2) ภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ มีขีดความสามารถในการแข่งขัน
- กลยุทธ์/ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ กพท. เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก/สนับสนุน ดังนี้

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์
2.1 พัฒนาภูมิภาค เมือง ให้สอดคล้องกับศักยภาพ ของพื้นที่ ภายใต้โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าในเมืองใหญ่ ระยะที่ 1 และโครงการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ในพื้นที่เมืองพัทยา จ.ชลบุรี (คอป.)	- ระดับความสำเร็จในการก่อสร้างระบบจำหน่ายไฟฟ้าใต้ดิน (ตัวชี้วัดแผนงานโครงการ : การดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนด)
2.2 พัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจเฉพาะให้มีขีดความสามารถ ในการแข่งขัน ภายใต้โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าเพื่อ รองรับการจัดตั้งเขตพัฒนาเศรษฐกิจ พิเศษ ระยะที่ 2	- ระดับความสำเร็จในการสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่พิเศษในภารกิจของกระทรวงมหาดไทย (ตัวชี้วัดแผนงานโครงการ : จำนวนก่อสร้างงานเพิ่มหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง และจำนวนที่ก่อสร้างระบบจำหน่ายแรงสูง 22-33 kV)

1.10 แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) ของกระทรวงพลังงาน

แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) ของกระทรวงพลังงานกำหนดวิสัยทัศน์:

“ประเทศไทยมีความมั่นคงด้านพลังงาน เป็นศูนย์กลางพลังงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้อีกมีความเข้มแข็งจากภาคพลังงาน” และพันธกิจ “เสริมสร้างความมั่นคงทางพลังงานเพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจและพัฒนาพลังงานในระดับพื้นที่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม” ประกอบด้วย 4 แผนปฏิบัติการที่สำคัญ ดังนี้

แผนปฏิบัติการเรื่องที่ 1 การสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน

- เป้าหมาย : ประเทศไทยมีพลังงานเพียงพอต่อความต้องการของประชาชน ด้วยระบบบริหารจัดการและการวางโครงสร้างพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีพลังงานที่สร้างมูลค่าเพิ่ม
- แนวทางการพัฒนา : (1) จัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงาน (2) ส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาเทคโนโลยี (3) พัฒนาปัจจัยแวดล้อม สนับสนุนการจัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

แผนปฏิบัติการเรื่องที่ 2 การกำกับดูแล ราคา สร้างการแข่งขัน เพิ่มประสิทธิภาพ

- เป้าหมาย : เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงพลังงานในราคาที่เหมาะสม เป็นธรรม สะท้อนประสิทธิภาพ และต้นทุนที่แท้จริง โดยกิจกรรมการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของอุตสาหกรรมพลังงานเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม มีการกำกับ เป็นไปตามมาตรฐานสากลและมีประสิทธิภาพ
- แนวทางการพัฒนา : (1) กำหนดโครงสร้างราคาพลังงานให้เหมาะสม (2) สร้างกรอบกติกา รูปแบบ และมาตรฐานในการแข่งขันในกิจการพลังงาน (3) กำกับกิจการด้านพลังงาน ด้านมาตรฐาน คุณภาพความปลอดภัยของเชื้อเพลิงและการให้บริการ

แผนปฏิบัติการเรื่องที่ 3 การสร้างความยั่งยืนและเข้าถึงประชาชน

- เป้าหมาย : เพื่อให้ประชาชนใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีสัดส่วนการผลิตและการใช้พลังงานทดแทนในประเทศเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับทิศทางการส่งเสริมการนำแหล่งพลังงานในประเทศมาใช้และการส่งเสริมพลังงาน ที่สะอาด เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการยกระดับรายได้ประชาชน มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
- แนวทางการพัฒนา : (1) ส่งเสริมการผลิตและการใช้พลังงานทดแทนในประเทศให้บรรลุตามแผน AEDP (2) ส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาเทคโนโลยี (3) พัฒนาปัจจัยแวดล้อมสนับสนุนการจัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

แผนปฏิบัติการเรื่องที่ 4 การสร้างความโปร่งใส เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล ให้สังคมเชื่อถือ

- เป้าหมาย : กระทรวงพลังงานเป็นองค์กรสมรรถนะสูง บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และศูนย์ข้อมูลพลังงานของประเทศที่น่าเชื่อถือ
- แนวทางการพัฒนา : (1) พัฒนาปรับปรุงแผนบริหาร แผนพัฒนาทรัพยากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกระทรวงพลังงาน ให้รองรับการปฏิบัติงานตามภารกิจของกระทรวงพลังงาน (2) ยกระดับกระทรวงพลังงานให้เป็นศูนย์กลางข้อมูลพลังงานที่มีระบบฐานข้อมูลอันถูกต้อง ทันสมัย เชื่อถือได้ (3) ส่งเสริมให้กระทรวงพลังงานเป็นองค์กรที่บริหารตามหลักธรรมาภิบาล

แผนปฏิบัติการของกระทรวงพลังงานที่เกี่ยวข้องกับ กฟผ. คือ เรื่องที่ 1 การสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน พัฒนาปัจจัยแวดล้อม สนับสนุนการจัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ส่งเสริมให้เกิดการจัดทำก่อสร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านไฟฟ้า การพัฒนาเทคโนโลยี ระบบบริหารจัดการ ปัจจัยแวดล้อม การสร้างแรงจูงใจ เพื่อเป็นศูนย์กลางโครงข่ายไฟฟ้าในภูมิภาค เกิดการลงทุนและการปรับตัวเพื่อรองรับกับประเด็นท้าทายของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านไฟฟ้าในอนาคต

1.11 แผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2563-2567)

แผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2563-2567) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ : กำกับกิจการพลังงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และส่งเสริมการแข่งขันที่เหมาะสมเป็นธรรม และมีพันธกิจคือ (1) กำกับดูแลการประกอบกิจการพลังงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 และกรอบนโยบายรัฐ (2) ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาการกำกับกิจการพลังงาน และการประกอบกิจการพลังงาน (3) ส่งเสริมสังคมและประชาชนให้มีความรู้และความตระหนักรู้ด้านการจัดการและตรวจสอบการดำเนินงานด้านพลังงาน และ (4) พัฒนาองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล และพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการกำกับกิจการพลังงานให้สูงขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 9 วัตถุประสงค์หลัก โดยมี เป้าหมาย สรุปดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 ส่งเสริมให้บริการด้านพลังงานอย่างเพียงพอ มีความมั่นคง และมีความเป็นธรรม ต่อผู้ใช้พลังงานและผู้รับใบอนุญาต

เป้าหมาย

- (1) ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องมีความเชื่อถือต่อการดำเนินงานของสำนักงาน กกพ. ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60
- (2) การออกใบอนุญาตมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่ กกพ. กำหนด

(3) ปริมาณการผลิตพลังงาน (ไฟฟ้าและก๊าซธรรมชาติ) ในแต่ละปีบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
วัตถุประสงค์ที่ 2 ปกป้องผลประโยชน์ของผู้ใช้พลังงานทั้งด้านอัตราค่าบริการ และคุณภาพการให้บริการ

เป้าหมาย

- (1) โครงสร้างค่าบริการพลังงานได้รับการทบทวนทุก 2-5 ปี
- (2) จำนวนข้อร้องเรียนของประชาชนเกี่ยวกับการให้บริการและอัตราค่าบริการได้รับการพิจารณาและแจ้งผู้ร้องเรียนได้ร้อยละ 100
- (3) จำนวนครัวเรือนที่มีไฟฟ้าใช้ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 99
- (4) ผู้ใช้บริการมีความพอใจต่อคุณภาพบริการ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 และมาตรฐานคุณภาพบริการไฟฟ้าไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้งคุณภาพไฟฟ้าไม่ต่ำกว่าเกณฑ์

วัตถุประสงค์ที่ 3 ส่งเสริมการแข่งขันในกิจการพลังงาน และป้องกันการใช้อำนาจในทางมิชอบในการประกอบกิจการพลังงาน

เป้าหมาย กำกับการส่งเสริมการแข่งขันได้ตามแผนปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน

วัตถุประสงค์ที่ 4 ส่งเสริมให้การบริการของระบบโครงข่ายพลังงานเป็นไปด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส และไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม

เป้าหมาย ประกาศหลักเกณฑ์ข้อกำหนดการใช้หรือเชื่อมต่อระบบโครงข่ายไฟฟ้าแก่บุคคลที่สามภายในปี 2564

วัตถุประสงค์ที่ 5 ส่งเสริมให้การประกอบกิจการพลังงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมต่อผู้รับใบอนุญาตและผู้ใช้พลังงาน

เป้าหมาย ผู้ประกอบกิจการพลังงานร้อยละ 100 มีแผนเพิ่มประสิทธิภาพการประกอบกิจการพลังงาน

วัตถุประสงค์ที่ 6 ปกป้องสิทธิเสรีภาพของผู้ใช้พลังงาน ชุมชนท้องถิ่น ประชาชน และผู้รับใบอนุญาตในการมีส่วนร่วม เข้าถึง ใช้ และจัดการด้านพลังงานภายใต้หลักเกณฑ์ที่ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

เป้าหมาย ผู้ใช้พลังงาน ชุมชนท้องถิ่น ประชาชน และผู้รับใบอนุญาตมีความพอใจต่อกระบวนการสนับสนุนการมีส่วนร่วมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

วัตถุประสงค์ที่ 7 ส่งเสริมการใช้พลังงานและการใช้ทรัพยากรในการประกอบกิจการพลังงานอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ประชาชนใช้พลังงานอย่างประหยัด รวมทั้งการใช้พลังงานหมุนเวียน โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และความสมดุลของทรัพยากรธรรมชาติ

เป้าหมาย

- (1) ผู้ประกอบการที่ได้รับการเผยแพร่ความรู้ในการใช้ทรัพยากรในการประกอบกิจการ ร้อยละ 100
- (2) นักเรียนและนักศึกษาส่งโครงงานประหยัดพลังงานหรือใช้พลังงานหมุนเวียนเข้าประกวดทุกภาคของประเทศ
- (3) ประชาชนทั่วไปปรับปรุงหรือสร้างบ้านประหยัดพลังงานตามเป้าหมายที่ สำนักงาน กกพ. กำหนด

วัตถุประสงค์ที่ 8 ส่งเสริมการใช้พลังงานหมุนเวียนในการประกอบกิจการไฟฟ้าที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อย

เป้าหมาย ผู้ประกอบการได้รับการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการใช้พลังงานหมุนเวียนในการประกอบกิจการไฟฟ้าที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมร้อยละ 100

วัตถุประสงค์ที่ 9 บริหารจัดการองค์กรที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพด้านการกำกับกิจการพลังงาน

เป้าหมาย

- (1) ระบบการปฏิบัติงานของสำนักงาน กกพ. มีมาตรฐานสากล
- (2) มีข้อมูลเพื่อการกำกับกิจการพลังงานพร้อมใช้ภายในปี 2563
- (3) ระบบฐานข้อมูลสำหรับการกำกับกิจการพลังงานของสำนักงาน กกพ. และเป็นศูนย์ข้อมูลด้านการกำกับกิจการพลังงานแห่งชาติแล้วเสร็จภายในปี 2567
- (4) กฎหมายรองรับการแข่งขันในกิจการพลังงานให้แล้วเสร็จภายในปี 2563
- (5) ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้แล้วเสร็จภายในปี 2563
- (6) บุคลากรเป้าหมายของสำนักงาน กกพ. ได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะ ร้อยละ 100 ทุกปี
- (7) ปรับปรุงบทบาทและขวัญกำลังใจบุคลากรสำนักงาน กกพ. ประจำเขตให้แล้วเสร็จภายในปี 2563
- (8) บุคลากรสำนักงาน กกพ. มีความรักและผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ทั้งนี้แผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2563-2567) ที่เกี่ยวข้องกับ กกพ. คือ วัตถุประสงค์ที่ 5 ส่งเสริมให้การประกอบกิจการพลังงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมต่อผู้รับใบอนุญาตและผู้ใช้งาน โดยควรมีแผนเพิ่มประสิทธิภาพการประกอบกิจการพลังงาน และวัตถุประสงค์ที่ 7 ส่งเสริมการใช้พลังงานและการใช้ทรัพยากรในการประกอบกิจการพลังงานอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ประชาชนใช้พลังงานอย่างประหยัด โดยควรส่งเสริมการใช้พลังงานและการใช้ทรัพยากรในการประกอบกิจการพลังงานอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ประชาชนใช้พลังงานอย่างประหยัด

1.12 พระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550

พระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ กกพ. ดังนี้

- การกำกับดูแลกิจการให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม และบริหารกิจการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยกำหนดอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน และการคุ้มครองสิทธิของผู้บริโภค
- กำหนดมาตรฐานการให้บริการ และการคุ้มครองผู้ใช้งาน และการจัดตั้งกองทุนพัฒนาไฟฟ้า เพื่อบริหารหนี้ค่าไฟฟ้าให้แก่ผู้ด้อยโอกาส และจัดให้มีการบริการไฟฟ้าอย่างทั่วถึงกระจายความเจริญไปสู่ทุกภูมิภาค
- จัดสรรเงินพัฒนาชุมชนให้แก่ท้องถิ่นอยู่ในเขตรอบ ๆ โรงไฟฟ้า หรือการส่งเสริมพลังงานหมุนเวียน และเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตไฟฟ้าที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด

โดยทั้งนี้ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามขอบเขต และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง กกพ. จะเป็นผู้กำหนดรายละเอียดการดำเนินการ

- ประเด็นอื่น ๆ อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทั้งในด้านการปรับโครงสร้างกิจการพลังงานและการส่งเสริมการแข่งขัน รวมถึงการจัดให้มีองค์กรกำกับดูแลกองทุนพัฒนาไฟฟ้าเพื่อช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อย และกลไกการชดเชยรายได้เพื่อลดภาวะขาดทุน เป็นต้น

1.13 พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562

PDPA (Personal Data Protection Act) หรือ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ซึ่งมีผลบังคับใช้ไปเมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2562 แต่ในหมวดที่เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจถูกเลื่อนไปให้มีผลบังคับใช้ในปี 2565 โดย พ.ร.บ. นี้มีขึ้นมาเพื่อช่วยคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลไม่ให้ถูกละเมิด มีผลกับทั้งบุคคลธรรมดา และนิติบุคคลที่อยู่ในไทย และในต่างประเทศที่มีการเก็บ ใช้ เปิดเผย หรือถ่ายโอนข้อมูลส่วนบุคคลของบุคคลในประเทศไทย โดยสำหรับผู้ละเมิดข้อกำหนดดังกล่าวอาจจะได้รับบทลงโทษทั้งในทางแพ่ง อาญา หรือโทษปรับทางปกครองสูงสุด 5 ล้านบาท จำคุกสูงสุด 1 ปี รวมถึงต้องจ่ายค่าสินไหมทดแทน

ภายใต้ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลใด ๆ ก็ตามที่สามารถระบุตัวตนของเจ้าของข้อมูล (Data Subject) ได้ทั้งในทางตรง และทางอ้อม ทั้งที่เก็บแบบออนไลน์และออฟไลน์ ล้วนคือ “ข้อมูลส่วนบุคคล” เช่น ชื่อ-นามสกุล, เลขประจำตัวประชาชน, ที่อยู่, เบอร์โทรศัพท์, รูปถ่าย เป็นต้น PDPA ยังคุ้มครองไปจนถึง “ข้อมูลส่วนบุคคลที่มีความอ่อนไหว” (Sensitive Personal Data) เช่น เชื้อชาติ, ความคิดเห็นทางการเมือง, ศาสนา, พฤติกรรมทางเพศ, ประวัติอาชญากรรม หรือข้อมูลสุขภาพ โดย PDPA ได้ให้สิทธิกับเจ้าของข้อมูลอย่างครอบคลุม เช่น การได้รับแจ้งว่าจะมีการเก็บข้อมูล สามารถแก้ไข คัดค้านการจัดเก็บ การระงับใช้ ไปจนถึงการขอลบข้อมูล โดย PDPA กำหนดระยะเวลาในการทำตามคำร้องขอใช้สิทธิจากเจ้าของข้อมูลภายใน 30 วัน

องค์กรที่ต้องการเก็บหรือใช้ประโยชน์ใดๆ จากข้อมูลส่วนบุคคล จำเป็นต้องดำเนินการตามหลักของ PDPA โดยควรมีเอกสารและแบบฟอร์มต่างๆ เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ ขอความยินยอมการเก็บข้อมูลจากเจ้าของข้อมูล (Consent) รวมไปถึงเตรียมช่องทางให้เจ้าของข้อมูลสามารถใช้สิทธิตาม PDPA ได้ โดยเอกสารและแบบฟอร์มเหล่านี้จะสามารถทำผ่านกระดาษหรือระบบออนไลน์ก็ได้ สิ่งสำคัญคือการทำให้อ่านเข้าใจได้ง่าย ไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด และปราศจากนัยแอบแฝงโดยเงื่อนไขอื่นๆ แบบฟอร์มต่างๆ ที่ควรต้องเตรียมมีดังต่อไปนี้

1. บันทึกกิจกรรมการประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล หรือ Record of Processing (ROP) หมายถึง บันทึกกิจกรรมการประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล เป็นเอกสารที่จะบอกว่าการองค์กรหรือบริษัทจัดเก็บข้อมูลส่วนบุคคลที่ใดอย่างไร นำไปประมวลผลอย่างไรบ้าง วัตถุประสงค์คืออะไร ใครคือผู้เกี่ยวข้องบ้าง นอกจากเป็นข้อกำหนดของ พ.ร.บ. เพื่อการตรวจสอบแล้ว การทำบันทึกกิจกรรมการประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล หรือ ROP จะช่วยให้องค์กรเห็นภาพรวมของกระบวนการในการประมวลผลข้อมูลทั้งหมด สามารถปรับปรุง/พัฒนาการนำข้อมูลไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. แบบฟอร์มการขอใช้สิทธิสำหรับเจ้าของข้อมูล ตามที่ PDPA ได้กำหนดสิทธิเพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลสำหรับเจ้าของข้อมูลนั้น บริษัทหรือผู้ให้บริการมีหน้าที่ในการจัดเตรียมช่องทางให้เจ้าของข้อมูลสามารถยื่นคำร้องขอใช้สิทธิดังกล่าวได้ไม่ว่าจะเป็นช่องทางใด

- ๆ ก็ตาม โดยองค์กรหรือผู้ให้บริการมีหน้าที่ต้องดำเนินการตามคำร้องขอภายใน 30 วัน หลังจากได้รับคำขอ สำหรับธุรกิจที่ให้บริการผ่านช่องทางเว็บไซต์ควรสร้างแบบฟอร์ม การขอใช้สิทธิบนเว็บไซต์ให้ผู้ให้บริการซึ่งเป็นเจ้าของข้อมูลสามารถกรอกข้อมูลเพื่อยืนยันคำร้องได้ แบบฟอร์มควรจะมีข้อมูลส่วนบุคคลเบื้องต้น เช่น ชื่อ-นามสกุล เอกสารยืนยันตัวตน ระบุความสัมพันธ์กับบริษัทซึ่งเป็น “ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล” (Data Controller) ไปจนถึงให้ระบุสิทธิที่ต้องการใช้ เมื่อได้รับคำขอใช้สิทธิ องค์กรสามารถพิจารณาว่าจะยอมรับแล้วดำเนินการตามคำร้อง หรือจะปฏิเสธคำขอโดยระบุเหตุผลที่ปฏิเสธไว้ในคำขอด้วย หากบริษัทปฏิเสธคำร้อง เจ้าของข้อมูลก็มีสิทธิยื่นเรื่องให้คณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลตามกฎหมายพิจารณา
3. แบนเนอร์ขอความยินยอมการใช้คุกกี้ หรือ Cookie Consent Banner สำหรับเว็บไซต์ ที่ต้องการจัดเก็บข้อมูลส่วนบุคคลจากผู้ที่เข้ามาใช้งาน จำเป็นที่จะต้องมี แบนเนอร์ขอความยินยอมการใช้คุกกี้ หรือ Cookie Consent Banner เพื่อเป็นช่องทางในการขอความยินยอมการเก็บข้อมูลส่วนบุคคลจากผู้ใช้งาน ตั้งแต่ข้อมูลพื้นฐาน เช่น ชื่อบัญชีผู้ใช้ ไปจนถึงการติดตามประวัติ หรือพฤติกรรมผู้ใช้งานเพื่อนำไปประมวลผลตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ โดยต้องแจ้งผู้ใช้งานทราบตั้งแต่เว็บไซต์มีการใช้ Cookies เพื่อเก็บข้อมูล แจ้งวัตถุประสงค์ และประเภทข้อมูลที่จัดเก็บ ไปจนถึงให้สิทธิผู้ใช้งานในการตัดสินใจที่จะยินยอมให้เก็บข้อมูลส่วนใดบ้าง
 4. แบบฟอร์มแจ้งเตือนกรณีเกิดการรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคล หากเกิดการรั่วไหลของข้อมูลส่วนตัว องค์กรหรือบริษัทจำเป็นต้องแจ้งต่อสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และ/หรือเจ้าของข้อมูล โดยต้องแจ้งรายละเอียดสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นจำนวนข้อมูลที่รั่วไหล ประเภทของข้อมูล ประเมินผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น ไปจนถึงระบุมাত্রการในการเยียวยาเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลที่ได้รับ ความเสียหาย
 5. นโยบายความเป็นส่วนตัว หรือ Privacy Policy โดยผู้ให้บริการต้องแจ้ง Privacy Policy หรือนโยบายความเป็นส่วนตัวให้กับเจ้าของข้อมูลที่ใช้บริการ ระบุรายละเอียด และเงื่อนไขทั้งหมดว่าจะเก็บข้อมูลอะไรบ้าง จะนำไปประมวลผลใช้งานอย่างไรบ้าง ระยะเวลาในการจัดเก็บ มาตรการด้านความปลอดภัยในการจัดเก็บข้อมูล ไปจนถึงช่องทางติดต่อบริษัท ซึ่งเป็น “ผู้ควบคุมข้อมูล” (Data Controller) และ “เจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล” (Data Protection Officer)

1.14 แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561 - 2580 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 (Power Development Plan: PDP 2018 Revision 1)

กระทรวงพลังงานได้นำแผน PDP 2018 มาทบทวนและปรับปรุง โดยกำหนดแนวทางให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งประมาณการโดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เพื่อให้การวางแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทยสอดคล้องกับความต้องการใช้ไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไปอันเป็นผลมาจากการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านการผลิตไฟฟ้าที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสะท้อนกับแนวนโยบายของรัฐบาล และแผนยุทธศาสตร์ชาติ

20 ปี โดยมีการพิจารณาการพัฒนา กำลังผลิตไฟฟ้าให้เหมาะสมกับความต้องการใช้ไฟฟ้าและศักยภาพการผลิตในแต่ละภูมิภาคให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ นอกจากนี้ ยังได้คำนึงถึงความเชื่อมโยงระหว่างการลงทุนในการผลิตไฟฟ้า ความมั่นคงของระบบส่งไฟฟ้าเพื่อให้การบริหารจัดการของระบบไฟฟ้าเกิดความคุ้มค่าสูงสุด และการส่งเสริมกิจการไฟฟ้าเพื่อเพิ่มการแข่งขันภายใต้การกำกับดูแลให้มีประสิทธิภาพ และคงไว้ซึ่งความมั่นคง โดยยังคงใช้หลักการและสมมติฐานเดิมตามแผน PDP2018 แต่ได้มีการปรับเป้าหมายและแผนการจ่ายไฟฟ้าของโรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียนเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายโรงไฟฟ้าชุมชนเพื่อเศรษฐกิจฐานราก และโครงการโรงไฟฟ้าชีวมวลประชารัฐ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมถึงมีการปรับแผนการจ่ายไฟฟ้าออกจากระบบของโรงไฟฟ้าประเภทเชื้อเพลิงฟอสซิลบางโรงให้มีความเหมาะสมมากขึ้น ทั้งนี้แผน PDP 2018 Revision 1 ยังคงไว้ซึ่งกำลังการผลิตไฟฟ้าตามสัญญา ณ ปลายแผนในปริมาณเท่าเดิมตามแผน PDP 2018

พ.ศ.	PDP2018		PDP2018 Revision 1		เปลี่ยนแปลง	
	พลังไฟฟ้าสูงสุด (เมกะวัตต์)	พลังงานไฟฟ้า (ล้านหน่วย)	พลังไฟฟ้าสูงสุด (เมกะวัตต์)	พลังงานไฟฟ้า (ล้านหน่วย)	พลังไฟฟ้าสูงสุด (เมกะวัตต์)	พลังงานไฟฟ้า (ล้านหน่วย)
2561	29,969	203,203	29,969	203,203	-	-
2565	35,213	236,488	35,213	236,488	-	-
2570	41,079	277,302	41,079	277,302	-	-
2575	47,303	320,761	47,303	320,761	-	-
2580	53,997	367,458	53,997	367,458	-	-

แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้า พ.ศ. 2561 – 2580 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 (Power Development Plan: PDP 2018 Rev.1) ยังคงให้ความสำคัญใน 3 ประเด็น ดังนี้

1. ด้านความมั่นคงทางพลังงาน (Security) เพื่อให้มีความมั่นคงครอบคลุมทั้งระบบผลิตไฟฟ้าระบบส่งไฟฟ้าและระบบจำหน่ายไฟฟ้ารายพื้นที่และตอบสนองปริมาณความต้องการไฟฟ้า เพื่อรองรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติรวมถึงการพิจารณาโรงไฟฟ้า เพื่อความมั่นคงในระดับที่เหมาะสมเพื่อรองรับกรณีเกิดเหตุวิกฤตด้านพลังงาน
2. ด้านเศรษฐกิจ (Economy) ต้องคำนึงถึงต้นทุนการผลิตไฟฟ้าที่เหมาะสม ส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าที่มีต้นทุนต่ำ เพื่อลดภาระผู้ใช้ไฟฟ้า และไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในระยะยาว รวมถึงการเตรียมความพร้อมของระบบไฟฟ้าเพื่อให้เกิดการแข่งขันด้านการผลิตไฟฟ้า ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตไฟฟ้าในภาพรวมของประเทศ การผลิตไฟฟ้าสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง
3. ด้านสิ่งแวดล้อม (Ecology) ต้องลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม โดยการสนับสนุนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนและการเพิ่มประสิทธิภาพในระบบไฟฟ้า (Efficiency) ทั้งด้านการผลิตไฟฟ้าและด้านการใช้ไฟฟ้า โดยพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าสมาร์ทกริด (Smart Grid)

ในการจัดทำแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้า พ.ศ. 2561 – 2580 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 (Power Development Plan: PDP 2018 Rev.1) มีความแตกต่างจากแผนพัฒนากำลังการผลิตไฟฟ้า PDP 2018 ฉบับเดิม ดังนี้

1. ปรับลดการรับซื้อไฟฟ้าจากโครงการโซลาร์ประชาชน เนื่องจากปี 2562 มีผู้เข้าร่วมโครงการไม่เป็นไปตามแผน

- สนับสนุนนโยบาย Energy For All ในการพิจารณาซื้อไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าชุมชน ในช่วงปี 2563 – 2567
- โครงการโรงไฟฟ้าชีวมวลประชารัฐ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ลำช้าจากแผน ปรับเลื่อน วันกำหนดเริ่มต้นซื้อขายไฟฟ้าจากปี 2564 และ 2565 ปีละ 60 เมกะวัตต์ เป็นปี 2565 และปี 2566 ปีละ 60 เมกะวัตต์ พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนประเภทผู้ผลิตจากผู้ผลิตไฟฟ้าราย เล็ก (SPP) เป็นผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (VSPP)
- ปรับเพิ่มเป้าหมายการผลิตไฟฟ้าจากก๊าซชีวภาพจากแผน PDP 2018 ที่ ณ สิ้นปี 2580 มีกำลังผลิตไฟฟ้าตามสัญญา รวม 546 เมกะวัตต์ เพิ่มเป็น 1,183 เมกะวัตต์ พร้อมทั้ง แยกประเภทเชื้อเพลิงให้ชัดเจนระหว่างจาก ของเสีย กับพืชพลังงาน
- เลื่อนกำหนดวันเริ่มต้นซื้อขายไฟฟ้าและเปลี่ยนชนิดเชื้อเพลิงของโรงไฟฟ้าเอกชนขนาด ใหญ่ บริษัท ยูรพา พาวเวอร์ เจเนอเรชั่น จำกัด ตามกำหนดเริ่มต้นซื้อขายไฟฟ้า ประเภทเชื้อเพลิงที่ทางบริษัทฯ ได้ลงนามสัญญาซื้อขายไฟฟ้า
- เพิ่มความมั่นคงในระบบไฟฟ้าของพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้วยการลดความเสี่ยงในกรณี ที่กำลังการผลิตไฟฟ้าที่จ่ายไฟฟ้าผ่านระบบส่งไฟฟ้า ด้วยการยืดอายุโรงไฟฟ้าแม่เมาะ เครื่องที่ 9 กำลังผลิตไฟฟ้าตามสัญญา 270 เมกะวัตต์ ออกไปอีก 3 ปี จากกำหนดเดิม ปลอดภัย 2565 เลื่อนกำหนดเป็นปี 2568
- ลดต้นทุนการผลิตไฟฟ้าในภาพรวมของประเทศด้วยการยืดอายุโรงไฟฟ้าที่มีต้นทุนต่ำ ได้แก่ โรงไฟฟ้าแม่เมาะเครื่องที่ 12 และ 13 ซึ่งเดิมมีกำหนดปลดในปี 2568 เลื่อน ออกไปอีก 1 ปี เป็นปลดในปี 2569

แผนภาพที่ 11: PDP 2018 Revision 1



1.15 แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2561 – 2580 (Alternative Energy Development Plan: AEDP 2018)

แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2561 – 2580 (AEDP 2018)

ให้ความสำคัญในด้านการส่งเสริมการผลิตพลังงานจากวัตถุดิบพลังงานทางเลือกที่มีอยู่ภายในประเทศ การพัฒนาศักยภาพการผลิตการใช้พลังงานทางเลือกด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่ดีและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยในการปรับปรุงแผน AEDP 2018 นั้นมีกรอบระยะเวลาการจัดทำที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 20 ปี และเป็นการบูรณาการร่วมกับแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศ แผนอนุรักษ์พลังงาน แผนบริหารจัดการก๊าซธรรมชาติ และแผนบริหารจัดการน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อทิศทางการใช้พลังงานในอนาคต มีการปรับลดสัดส่วนการใช้เชื้อเพลิงชีวภาพที่มีแนวโน้มลดลงจากการพัฒนายานยนต์ไฟฟ้าและโครงข่ายรถไฟฟ้า พร้อมทั้งปรับเพิ่มสัดส่วนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกให้มากขึ้น โดยยังคงรักษาระดับเป้าหมายสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกทั้งในรูปแบบของพลังงานไฟฟ้า ความร้อน และเชื้อเพลิงชีวมวลร้อยละ 30 ของการใช้พลังงานขั้นสุดท้ายในปี พ.ศ. 2580 โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ส่งเสริมการพัฒนาพลังงานทดแทนตามแผน AEDP ใน 6 ประเด็น ดังนี้

1. การส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการผลิตและการใช้พลังงานทดแทนอย่างกว้างขวาง
2. การปรับมาตรการจูงใจสำหรับการลงทุนจากภาคเอกชนให้เหมาะสมกับสถานการณ์
3. การแก้ไขกฎหมาย และกฎระเบียบที่ยังไม่เอื้อต่อการพัฒนาพลังงานทดแทน
4. การปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบสายส่ง สายจำหน่ายไฟฟ้ารวมทั้งการพัฒนาสู่ระบบ Smart Grid
5. การประชาสัมพันธ์ และสร้างความรู้ความเข้าใจต่อประชาชน
6. การส่งเสริมให้งานวิจัยเป็นเครื่องมือในการพัฒนาอุตสาหกรรมพลังงานทดแทนแบบครบวงจร

ภาพรวมของแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้า พ.ศ. 2561 – 2580 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 (PDP 2018 Rev.1) ได้กำหนดเป้าหมายกำลังการผลิตใหม่ของโรงไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกที่รวมโครงการโรงไฟฟ้าชุมชนเพื่อเศรษฐกิจฐานรากแล้ว จำนวนทั้งสิ้น 18,696 เมกะวัตต์ จากเชื้อเพลิงประเภทต่าง ๆ ดังนี้

พลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก	กำลังผลิตตามสัญญา (เมกะวัตต์)
พลังงานแสงอาทิตย์	9,290
พลังงานแสงอาทิตย์ทุ่นลอยน้ำร่วมกับโรงไฟฟ้าพลังน้ำ	2,725
ชีวมวล	3,380
โรงไฟฟ้าชีวมวลประชารัฐในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	120
พลังงานลม	1,485
ก๊าซชีวภาพ (น้ำเสีย/ของเสีย/พืชพลังงาน)	1,183
ขยะชุมชน	400
ขยะอุตสาหกรรม	44
พลังน้ำขนาดเล็ก	69
รวม	18,696

ค่าเป้าหมายการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนในแผน AEDP 2018 กำหนดเป็นกำลังการผลิตตามสัญญาของโรงไฟฟ้าที่จะเกิดขึ้นตามแผน PDP 2018 Rev.1 รวมกับกำลังการผลิตตามสัญญาของโรงไฟฟ้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้สัดส่วนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนต่อความต้องการใช้พลังงานไฟฟ้าทั้งประเทศ ณ ปี 2580 เป็นร้อยละ 34.23 ของการใช้พลังงานขั้นสุดท้ายในปี พ.ศ. 2580

แผนภาพที่ 12: ร่างแผน AEDP2018



ร่างแผน AEDP2018 (การผลิตไฟฟ้า รายปี)

แผนบริษัทไฟฟ้า	2562		2563		2564		2565		2570		2575		2580	
พลังงานหมุนเวียนตามแผน AEDP2018	รายปี	สะสม	รายปี	สะสม	รายปี	สะสม	รายปี	สะสม	รวม 5 ปี	สะสม	รวม 5 ปี	สะสม	รวม 5 ปี	สะสม
(1) โรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียนตาม PDP2018														
พลังงานแสงอาทิตย์ (On-grid)	100.00	100.00	100.00	200.00	100.00	300.00	100.00	400.00	500.00	900.00	4,100.00	5,000.00	5,000.00	10,000.00
พลังงานแสงอาทิตย์แบบทุนลอยร่วมกับ พ.พลังงาน (กฟผ.)	-	-	45.00	45.00	-	45.00	-	45.00	372.00	417.00	1,130.00	1,547.00	1,178.00	2,725.00
ขยะอุตสาหกรรม	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.00	7.00	37.00	44.00
SPP Hybrid Firm/VSP Semi Firm	-	-	125.00	125.00	115.00	240.00	66.00	306.00	1,111.00	1,417.00	2,281.00	3,698.00	1,709.00	5,407.00
รวม (1)	100.00	100.00	270.00	370.00	215.00	585.00	166.00	751.00	1,983.00	2,734.00	7,518.00	10,252.00	7,924.00	18,176.00
(2) โรงไฟฟ้าตามนโยบายส่งเสริมภาครัฐ														
ขยะชุมชน	-	-	182.20	182.20	79.20	261.40	69.30	330.70	69.30	400.00	-	400.00	-	400.00
ชีวมวลภาครัฐ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	60.00	60.00	60.00	120.00	-	120.00	-	120.00	-	120.00	-	120.00	-	120.00
รวม (2)	60.00	60.00	242.20	302.20	79.20	381.40	69.30	450.70	69.30	520.00	-	520.00	-	520.00
รวม (1) + (2)	160.00	160.00	512.20	672.20	294.20	966.40	235.30	1,201.70	2,052.30	3,254.00	7,518.00	10,772.00	7,924.00	18,696.00

1.16 แผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2561-2580 (Energy Efficiency Plan: EEP 2018)

การจัดทำแผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2561-2580 (EEP 2018) ได้นำแผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2558-2579 (EEP 2015) มาทบทวนและปรับปรุง เพื่อยกระดับความเข้มข้นของการขับเคลื่อนแผนอนุรักษ์พลังงาน และสอดรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านพลังงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสมมุติฐานที่ใช้การจัดทำแผนอนุรักษ์พลังงานได้บูรณาการร่วมกับอีก 4 แผนหลักของกระทรวงพลังงาน ได้แก่ แผนพัฒนากำลังการผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก แผนบริหารจัดการก๊าซธรรมชาติ และแผนบริหารจัดการน้ำมันเชื้อเพลิง โดยสมมุติฐานการคาดการณ์ความต้องการพลังงานในอนาคต มีกรอบระยะเวลาของแผนที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีการปรับสมมุติฐานตามอัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) และอัตราการเพิ่มขึ้นของประชากร รวมถึงมีการปรับค่าพยากรณ์ความต้องการไฟฟ้าให้สอดคล้องกับแผน PDP 2018 โดยรักษาระดับค่าเป้าหมายการลด EI ลงร้อยละ 30 ภายในปี พ.ศ. 2580 เมื่อเทียบกับปีฐาน พ.ศ. 2553 ทั้งในภาพรวมพลังงานของประเทศ (ความร้อนและไฟฟ้า) และในรายภาคเศรษฐกิจที่มีการใช้พลังงานมาก ได้แก่ ภาคขนส่ง ภาคอุตสาหกรรม ภาคอาคารธุรกิจ และภาคบ้านอยู่อาศัย

ตารางที่ 1: เป้าหมายลดการใช้พลังงานจากมาตรการอนุรักษ์พลังงานต่างๆในช่วงปี พ.ศ.2561 – 2580

สาขาเศรษฐกิจ	ด้านไฟฟ้า	ด้านความร้อน	รวม (ktoe)
เป้าหมายภายใต้กรอบแผนอนุรักษ์พลังงานในช่วงปี พ.ศ. 2561 – 2580	15,379	33,685	49,064
(1) อุตสาหกรรม	6,777	14,360	21,137
(2) ธุรกิจการค้า	5,532	886	6,418
(3) บ้านอยู่อาศัย	2,923	377	3,300
(4) เกษตรกรรม	147	380	527
(5) ขนส่ง	-	17,682	17,682

การดำเนินงานตามแผนจะแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 กลยุทธ์หลัก คือ ภาคบังคับ ภาคส่งเสริม และภาคสนับสนุน โดยการดำเนินงานจะมุ่งเน้นไปที่เป้าหมาย 5 สาขาเศรษฐกิจหลัก ได้แก่ อุตสาหกรรม ธุรกิจการค้า บ้านอยู่อาศัย เกษตรกรรม และขนส่ง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ภาคบังคับ มีการกำกับดูแลให้ผู้ใช้พลังงานรายใหญ่ในภาคส่วนต่างๆ ต้องมีการใช้พลังงานเป็นไปตามมาตรฐาน มาตรการ/วิธีการที่กำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม ประกอบด้วย มาตรการที่สำคัญต่าง ๆ เช่น มาตรการบังคับใช้มาตรฐานการอนุรักษ์พลังงาน ตาม พ.ร.บ. การส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2535 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2550), มาตรการบังคับใช้เกณฑ์มาตรฐานอนุรักษ์พลังงานสำหรับผู้ผลิตและจำหน่ายพลังงาน (Energy Efficiency Resource Standard: EERS), มาตรการใช้เกณฑ์มาตรฐานอุปกรณ์/เครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ, มาตรการด้านภาษีในภาคขนส่ง โดยการบังคับใช้โครงสร้างอัตราสรรพสามิตภาษีใหม่ตามปริมาณการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ เป็นต้น
2. กลยุทธ์ภาคส่งเสริม มีมาตรการสนับสนุนทางการเงินการลงทุนเพื่อเร่งรัดให้มีการตัดสินใจลงทุนปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ประสิทธิภาพสูง การส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการอนุรักษ์พลังงาน มีมาตรการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานในภาคส่วนต่างๆ โดยเฉพาะในภาคขนส่งซึ่งเป็นสาขาเศรษฐกิจที่มีการใช้พลังงานสูง และภาคเกษตร
3. กลยุทธ์ภาคสนับสนุน เป็นกลยุทธ์ที่ไปช่วยเสริมการดำเนินกลยุทธ์ภาคบังคับและกลยุทธ์ภาคส่งเสริม ให้เกิดผลประโยชน์ด้านพลังงานอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ การพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ ด้านพลังงาน การรณรงค์สร้างจิตสำนึกใช้พลังงานอย่างรู้คุณค่า และเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้พลังงาน รวมถึงการสนับสนุนเทคโนโลยีที่ทำวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรม รวมทั้งมาตรการในการเสริมสร้างการอนุรักษ์พลังงาน เพื่อปรับมาตรการให้ทันตามกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

จากแผนการดำเนินงานทั้ง 3 กลยุทธ์ ในการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ ได้แก่ ภาคบังคับ ภาคส่งเสริม และภาคสนับสนุน จะดำเนินการในสาขาเศรษฐกิจหลัก ได้แก่ อุตสาหกรรม ธุรกิจการค้า บ้านอยู่อาศัย เกษตรกรรม และขนส่ง

1.17 แผนแม่บทการพัฒนาาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยาของประเทศไทย (พ.ศ. 2558-2579)

ระบบไฟฟ้าปัจจุบัน ได้ถูกออกแบบและพัฒนาอยู่บนแนวคิดของการบริหารระบบไฟฟ้าแบบรวมศูนย์ ในขณะที่ปัจจุบัน มีการนำพลังงานหมุนเวียนและระบบไฟฟ้าขนาดเล็กแบบกระจายศูนย์มาใช้งานมากขึ้น เพื่อทำให้เกิดการกระจายชนิดเชื้อเพลิง และส่งเสริมการใช้เชื้อเพลิงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมตามนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องได้อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การใช้งานระบบส่งไฟฟ้าในบางครั้งไม่เอื้ออำนวยต่อการรองรับการเพิ่มขึ้นของระบบไฟฟ้าขนาดเล็กแบบกระจายศูนย์ได้ เช่น การเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของความต้องการใช้ไฟฟ้าที่ไม่สัมพันธ์กับปริมาณไฟฟ้าที่จัดหาได้ในบางภูมิภาค โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลจะส่งผลต่อปัญหาคุณภาพไฟฟ้าและเกิดปัญหาความเสี่ยงต่อการเกิดไฟฟ้าดับ ทำให้การส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนไม่สามารถทำได้เต็มที่ นอกจากนี้จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพความเป็นอยู่ของสังคม และการพัฒนาทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมทำให้การเติบโตของความต้องการใช้ไฟฟ้าเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความต้องการคุณภาพพลังงานไฟฟ้าและบริการที่ดีจากหน่วยงานการไฟฟ้าของผู้ใช้ไฟฟ้าในปัจจุบัน มีความซับซ้อนมากขึ้น รวมไปถึงแนวคิดการรักษาสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านพลังงาน ทำให้อุตสาหกรรมด้านพลังงานไฟฟ้าต้องมีการพัฒนาเพื่อรองรับการพัฒนาตามทิศทางดังกล่าวข้างต้น ดังนั้นการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยาของประเทศไทย จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาด้านพลังงานในระยะยาวของประเทศ โดยปัจจุบันได้มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยา 5 ด้าน ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการพัฒนาความเชื่อถือได้และคุณภาพของไฟฟ้า

การพิจารณาคุณลักษณะด้านความเชื่อถือได้และคุณภาพกำลังไฟฟ้าเป็นประเด็นที่การไฟฟ้าทั้งสามของประเทศไทยให้ความสำคัญ และการไฟฟ้าทั่วโลกยอมรับในการใช้ประกอบการประเมินระบบไฟฟ้าประเด็นยุทธศาสตร์นี้เป็นการพิจารณาทางด้านเทคนิคซึ่งครอบคลุมทั้ง ความเพียงพอของพลังงานไฟฟ้า ความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้าและคุณภาพไฟฟ้า (Capacity, Reliability, and Quality) โดยการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยาจะต้องทำให้มีระบบไฟฟ้ามีความสามารถในการผลิตไฟฟ้าที่เพียงพอ มีความต่อเนื่องของพลังงานไฟฟ้าที่ผลิตได้และไม่มีปัญหาคุณภาพของแรงดันและกระแสไฟฟ้าที่อาจส่งผลให้เกิดความเสียหายต่ออุปกรณ์ในระบบไฟฟ้าได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านความยั่งยืนและประสิทธิภาพของการผลิตและใช้พลังงาน

เนื่องจากความต้องการในการหาแหล่งพลังงานแหล่งใหม่เพื่อทดแทนการใช้พลังงานจากแหล่งเชื้อเพลิงฟอสซิลที่มีอยู่อย่างจำกัดและการบริหารจัดการการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นการช่วยลดความต้องการใช้เชื้อเพลิงลง และช่วยลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ของโลก ในปัจจุบันด้วย โดยการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยาจะต้องช่วยให้มีการผลิตและการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยลดต้นทุน บรรเทาปัญหาการจัดการแหล่งเชื้อเพลิง และช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ จะต้องรองรับการผลิตพลังงานไฟฟ้าด้วยพลังงานหมุนเวียนในปริมาณมากได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาการทำงานและการให้บริการของหน่วยงานการไฟฟ้าฯ

การพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยาจะต้องช่วยให้การดำเนินงานของการไฟฟ้าทั้งทางด้านเทคนิคและการให้บริการ มีประสิทธิภาพและมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น ซึ่งจะลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ลง และส่งผลต่อการให้บริการแก่ผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดีขึ้นโดยตรง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการกำหนดมาตรฐานความเข้ากันได้ของอุปกรณ์ในระบบ

การพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยาจะต้องช่วยให้อุปกรณ์ต่าง ๆ ในระบบสามารถทำงานประสานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยเทคโนโลยีของ ICT ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าได้อีกด้วย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม

การพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยาโดยการพึ่งพาการนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศเพียงอย่างเดียวจะเป็นการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืนและส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้น การพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยาซึ่งยังถือว่าเป็นเทคโนโลยีใหม่ในประเทศไทยสามารถสร้างองค์ความรู้ และสามารถพัฒนาเทคโนโลยีตามประเทศอื่นได้ทัน จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างบุคลากร และการส่งเสริมอุตสาหกรรมภายใน ประเทศด้วย

แผนการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านสมรรถกิริยาของประเทศไทย ในระยะสั้น (พ.ศ. 2560 - 2564)

แผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยาของประเทศไทย พ.ศ. 2558 - 2579 ได้กำหนดกรอบและแนวทางของการพัฒนาระบบสมรรถกิริยาขึ้นในประเทศไทยในภาพรวม เพื่อให้การดำเนินการของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นไปอย่างสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) ได้ดำเนินการจัดทำร่างแผนการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านสมรรถกิริยาของประเทศไทยในระยะสั้นขึ้น ซึ่งมีกรอบระยะเวลาครอบคลุมกรอบปี พ.ศ. 2560 - 2564 เพื่อความสอดคล้องตามแนวทางของแผนแม่บทฯ แต่จะประกอบไปด้วยรายละเอียดที่มากขึ้นเพื่อให้หน่วยงานและภาคส่วนต่าง ๆ สามารถดำเนินการให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมได้ โดยมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อเชื่อมต่อโครงข่ายสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันระหว่าง 3 การไฟฟ้า และตั้งคณะทำงานกำหนดแพลตฟอร์มของการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยาของทั้ง 3 การไฟฟ้า ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานด้านการไฟฟ้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เริ่มดำเนินการประชุมหารือทางเทคนิคเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ โดยผลที่ได้จากการหารือจะถูกนำไปใช้พิจารณาในการปรับปรุงข้อกำหนดการเชื่อมต่อระบบโครงข่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน โดยคณะทำงานประกอบไปด้วยหน่วยงานหลัก ดังนี้

1. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ได้มีแผนดำเนินการด้านสมรรถกิริยาก่อนที่จะมีประกาศใช้แผนแม่บทฯ สำหรับประเทศไทยอย่างเป็นทางการ ซึ่งแผนที่นำทาง (Roadmap) ด้านสมรรถกิริยาของ กฟผ. ถูกพัฒนาร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปัจจุบัน กฟผ. ได้ปรับปรุงแผนที่นำทางด้านสมรรถกิริยาของหน่วยงาน ให้มีความสอดคล้องและอยู่ภายใต้กรอบของแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยาของประเทศไทย พ.ศ. 2558-2579

ในปัจจุบัน กฟผ. ได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีด้านสมรรถกิริตร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นจำนวนมาก เช่น เทคโนโลยีสมรรถกิริตรสำหรับระบบส่งไฟฟ้า, เทคโนโลยีสมรรถกิริตรสำหรับการควบคุมระบบไฟฟ้าแบบอัตโนมัติ, ระบบการพยากรณ์ไฟฟ้าที่ผลิตได้จากพลังงานหมุนเวียนและระบบไมโครกริด, โครงการพัฒนาโครงข่ายสมรรถกิริตรที่ อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน อีกทั้ง กฟผ. ได้รับการอนุมัติงบประมาณสำหรับการดำเนินการเป็นมูลค่า 720 ล้านบาท ซึ่งถือเป็นการดำเนินโครงการในระยะที่ 1 ของโครงการดำเนินการต่าง ๆ (ดังที่สรุปในตารางด้านล่าง) โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อ สาธิต วิจัย และพัฒนา เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในด้านสมรรถกิริตรขึ้นในประเทศไทย

ขอบเขตงาน	
โรงไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์แบบติดตั้งบนพื้นดินที่ผาบ่องขนาด 3 เมกะวัตต์สูงสุด	
ติดตั้งระบบการจัดการพลังงานในอาคารแบบผู้ใช้ไฟฟ้ามีส่วนร่วม (BEMS) จำนวน 2 แห่ง	
รถบัสไฟฟ้า (E-Bus) ขนาด 40 ที่นั่ง จำนวน 1 คัน	
สถานีชาร์จรถบัสไฟฟ้า	
ระบบควบคุมไมโครกริดซึ่งมีความสามารถในการควบคุมโรงไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ที่ผาบ่อง และโรงไฟฟ้าพลังงานเชื้อเพลิงดีเซล	
แบตเตอรี่ของระบบไมโครกริดขนาดติดตั้ง 4 เมกะวัตต์ 1 เมกะวัตต์-ชั่วโมง ซึ่งติดตั้งที่บริเวณโรงไฟฟ้าผาบ่อง ทำหน้าที่จ่ายไฟฟ้าสำรอง (Backup Power Supply) และรักษาเสถียรภาพของระบบ	
มีการรวมประสานระบบสมรรถกิริตรเข้ากับโครงสร้างพื้นฐานเดิมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีอยู่เดิมผ่านระบบของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)	
ป้ายอัจฉริยะ (Smart Billboard) จำนวน 1 ป้าย	
สร้างศูนย์การเรียนรู้ขึ้นที่ผาบ่อง	
งบประมาณดำเนินการ 720 ล้านบาท	
ข้อเสนอแนะให้มีการพิจารณาศึกษา ต่อ ยอดเพิ่มเติม	ระบบผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์แบบติดตั้งบนหลังคา ศึกษาการดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายโซลาร์รูฟท็อปเสรีของภาครัฐ
	การพัฒนาแอปพลิเคชันมือถือเพื่อติดตามสถานะระบบสมรรถกิริตร

2. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ได้เริ่มดำเนินการด้านสมรรถกิริตรมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว ก่อนที่กระทรวงพลังงานจะประกาศใช้แผนแม่บทการพัฒนาโครงข่ายสมรรถกิริตรของประเทศไทย พ.ศ. 2558 – 2579 และภายหลังจากที่มีการประกาศใช้แผนแม่บทฯ อย่างเป็นทางการ กฟภ. ได้ดำเนินการปรับปรุงแผนที่นำทาง (Roadmap) ด้านสมรรถกิริตรของตนเองขึ้นให้สอดคล้องกับทิศทางและกรอบการดำเนินงานภายใต้แผนแม่บทฯ ปัจจุบัน กฟภ. ได้วางแผนและดำเนินการด้านสมรรถกิริตรตามแผนพัฒนาระบบไฟฟ้าในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 นอกจากนี้ กฟภ. ยังได้จัดตั้งกองสมรรถกิริตรภายใต้ฝ่ายวางแผนของ กฟภ. เพื่อรับผิดชอบงานด้านสมรรถกิริตรโดยเฉพาะ

ปัจจุบัน กฟภ. ได้ดำเนินการศึกษาและวิจัยเทคโนโลยีด้านสมรรถกิริตรร่วมกับหลายหน่วยงาน โดยครอบคลุมตั้งแต่เทคโนโลยีสมรรถกิริตรสำหรับระบบจำหน่ายไฟฟ้าไปจนถึงมิเตอร์อัจฉริยะ เช่น เทคโนโลยีสมรรถกิริตรในระบบจำหน่ายไฟฟ้า, โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร,

เทคโนโลยีมิเตอร์ไฟฟ้าอัจฉริยะ, เทคโนโลยีสมาร์ตกริดเพื่อรองรับการใช้งานรถยนต์ไฟฟ้า, การพัฒนาข้อกำหนดการเชื่อมโยงโรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียนเข้าสู่ระบบไฟฟ้าจำหน่าย อีกทั้ง กฟภ. ยังได้ดำเนินการโครงการนำร่องที่สำคัญด้านสมาร์ตกริด จำนวน 3 โครงการ ได้แก่ โครงการไฟฟ้าอัจฉริยะในพื้นที่เมืองพัทยา จ.ชลบุรี, โครงการไมโครกริดที่ อ.แม่สะเรียง จ.แม่ฮ่องสอน และโครงการพัฒนาผลิตไฟฟ้าแบบผสมผสานที่เกาะกูดและเกาะหมาก จ.ตราด ซึ่งสรุปรายละเอียดและความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการฯ ได้ตามตารางดังต่อไปนี้

โครงการนำร่อง	รายละเอียด
โครงการพัฒนาโครงข่ายสมาร์ตกริดในพื้นที่เมืองพัทยา จ.ชลบุรี	คณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติให้ กฟภ. ดำเนินการโครงการพัฒนาโครงข่ายสมาร์ตกริดในพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ในวงเงินลงทุนรวมทั้งสิ้น 1,069 ล้านบาท ภายใต้โครงการดังกล่าวจะมีการติดตั้งสมาร์ตมิเตอร์ (Smart Meter) จำนวน 116,308 เครื่อง ติดตั้งระบบแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้องอัจฉริยะ 1 ระบบ ติดตั้งระบบสถานีไฟฟ้าอัตโนมัติ (Substation Automation) ใน 3 สถานีไฟฟ้า และติดตั้งระบบเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Integration System) จำนวน 1 ระบบ ปัจจุบัน กฟภ. อยู่ระหว่างดำเนินการว่าจ้างคณะที่ปรึกษาจัดทำรายละเอียดของโครงการ นอกจากนี้ โครงการนำร่องดังกล่าวได้รับการเสนอให้ถูกรับรองอยู่ในแผนการเร่งรัดที่เสนอให้ดำเนินการทันที ภายใต้ร่างแผนการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านสมาร์ตกริดของประเทศไทยในระยะสั้น
โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าแบบโครงข่ายไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (Microgrid) อ.แม่สะเรียง จ.แม่ฮ่องสอน	การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการไมโครกริดที่แม่สะเรียงนั้นได้รับการอนุมัติจากบอร์ดผู้บริหารของ กฟภ. แล้วในปี พ.ศ. 2557 ภายใต้โครงการจะมีการติดตั้งระบบควบคุมไมโครกริด (Micro-Grid Controller) ติดตั้งระบบกักเก็บพลังงานประเภทแบตเตอรี่ขนาดพิกัด 3 เมกะวัตต์ 1.5 เมกะวัตต์-ชั่วโมง ติดตั้งตู้ควบคุมระบบไฟฟ้า (Skidding) ติดตั้งเครื่องกำเนิดไฟฟ้าเชื้อเพลิงน้ำมันดีเซลขนาดพิกัด 3 เมกะวัตต์ ติดตั้งระบบสื่อสารที่จำเป็นและติดตั้งอุปกรณ์ Switching ปัจจุบัน กฟภ. อยู่ระหว่างขออนุมัติงบประมาณสำหรับดำเนินการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยโครงการนี้ได้รับการเสนอให้บรรจุอยู่ในแผนการเร่งรัดที่เสนอให้ดำเนินการทันที ภายใต้ร่างแผนการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านสมาร์ตกริดของประเทศไทยในระยะสั้น
โครงการพัฒนาการผลิตไฟฟ้าแบบผสมผสานบนเกาะกูดและเกาะหมาก จ.ตราด	กฟภ. ได้เริ่มโครงการพัฒนาการผลิตไฟฟ้าแบบผสมผสานที่เกาะกูดและเกาะหมาก จังหวัดตราด มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 และได้มีการก่อสร้างและติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าไปแล้วบางส่วน ภายใต้โครงการจะมีการติดตั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ บนเกาะกูด ได้แก่ระบบผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ขนาด 200 กิโลวัตต์สูงสุด โรงไฟฟ้าพลังน้ำขนาดเล็ก ขนาดพิกัด 400 กิโลวัตต์ ระบบกักเก็บพลังงานประเภทแบตเตอรี่ขนาดพิกัด 1.5 เมกะวัตต์ 1.5 เมกะวัตต์-ชั่วโมง ระบบบริหารจัดการพลังงานในไมโครกริด (Microgrid Energy Management System) สำหรับบนเกาะหมากจะมีการติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ขนาดพิกัด 200 กิโลวัตต์สูงสุด งบประมาณสำหรับสองโครงการนำร่องนี้ได้รับการประเมินไว้เบื้องต้น 374 ล้านบาท ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนของการศึกษาความเป็นไปได้ และวิเคราะห์รายละเอียดความคุ้มค่าในการลงทุน

3. การไฟฟ้านครหลวง

การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงมหาดไทย รับผิดชอบในการพัฒนาและบริหารจัดการระบบไฟฟ้าจำหน่ายในเขตพื้นที่ 3 จังหวัด อันได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ ก่อนหน้าที่แผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยาของประเทศไทย พ.ศ. 2558 - 2579 จะถูกประกาศใช้อย่างเป็นทางการ กฟน. ได้มีแผนที่นำทางการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยาของตนเองซึ่งมีกรอบเวลาครอบคลุมระยะเวลาทั้งหมด 15 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2555 - 2569 ปัจจุบันแผนดังกล่าวได้ถูกนำเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของแผนแม่บทแล้ว

ปัจจุบัน กฟน. ได้มีโครงการการศึกษาและวิจัยเทคโนโลยีด้านสมรรถกิริยาไปแล้วในระดับหนึ่ง โดยครอบคลุมเทคโนโลยีสมรรถกิริยาสำหรับระบบควบคุมไฟฟ้าอัตโนมัติ ไปจนถึงสมาร์ทมิเตอร์ ได้แก่ ระบบควบคุมไฟฟ้าอัตโนมัติ, สถานีไฟฟ้าอัตโนมัติ, สมาร์ทมิเตอร์, โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

4. สำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน

สำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) เป็นหน่วยงานของรัฐซึ่งทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) กกพ. เป็นหน่วยงานสำคัญในการกำกับดูแลการดำเนินงานด้านพลังงานไฟฟ้าและก๊าซธรรมชาติของประเทศไทย ในส่วนของสมรรถกิริยา กกพ. มีบทบาทหลักใน 2 ด้าน คือ เป็นหน่วยงานที่ประสานและกำกับการทำงานร่วมกันระหว่าง 3 หน่วยงานด้านการไฟฟ้าในประเทศไทย ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) และอีกบทบาทหนึ่ง คือ เป็นหน่วยงานที่ดูแลด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับพลังงาน

โดยแผนการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านสมรรถกิริยาของประเทศไทย ในระยะสั้น เป็นการดำเนินงานซึ่งครอบคลุมทั้งหมด 5 หัวข้อหลัก ได้แก่ ระบบบริหารจัดการพลังงาน (Energy Management System: EMS) การออกแบบกลไกราคาและสิ่งจูงใจ และการตอบสนองด้านโหลด (Pricing & Incentive Design & Demand Response) ระบบไมโครกริด (Microgrid) ระบบกักเก็บพลังงาน (Energy Storage System: ESS) และระบบพยากรณ์ไฟฟ้าที่ผลิตได้จากพลังงานหมุนเวียน ซึ่งคาดว่าจะสามารถนำไปสู่ประโยชน์ต่าง ๆ ได้อย่างมหาศาล เช่น เกิดผลประโยชน์ประมาณ 8,750 ล้านบาทในช่วงระยะเวลา 20 ปี ซึ่งเป็นผลจากการที่สามารถหลีกเลี่ยงการสร้างโรงไฟฟ้าประเภทจ่ายไฟเฉพาะช่วง Peak 350 เมกะวัตต์ หรือเทียบเท่ากับการลดการลงทุน 17,500 ล้านบาท ประเมินผลประโยชน์สุทธิได้ประมาณ 8,750 ล้านบาท, ด้านระบบพยากรณ์ไฟฟ้าที่ผลิตได้จากพลังงานหมุนเวียนนั้น จะทำให้ระบบไฟฟ้าของประเทศไทยสามารถรองรับการเชื่อมต่อของโรงไฟฟ้าพลังงานลมและแสงอาทิตย์ที่จะมีมากขึ้น, ระบบไมโครกริดและระบบกักเก็บพลังงานนั้น จะช่วยด้านความน่าเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า (Reliability)

1.18 แผนการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน

ยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2561-2564)

จากกรอบการดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2561-2564) มีแผนงานสำคัญ ประกอบด้วย การยกระดับการปรับโครงสร้างอัตราค่าบริการพลังงานและมีกลไกกำกับดูแลอัตราค่าบริการโดยบูรณาการร่วมกับการพัฒนาการจัดการข้อมูลเพื่อใช้ในงานกำกับดูแลด้านอัตราค่าบริการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้ ยังมีแผนงานสำคัญ อื่น ๆ อาทิ การยกระดับการกำกับศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (System Operator: SO) และเตรียมการรองรับส่วนของก๊าซธรรมชาติในอนาคต การยกระดับการตรวจติดตามการประกอบกิจการพลังงานให้เป็นไปตามมาตรฐานวิศวกรรม ความปลอดภัย และ สิ่งแวดล้อม (Post Audit) รวมถึงพัฒนาการกำกับมาตรฐานการให้บริการและประกอบกิจการตามหลักเกณฑ์ที่ กกพ. กำหนด และยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับไปสู่ภูมิภาค

นอกจากนี้ จะมีการพัฒนากฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับนวัตกรรม และเทคโนโลยีและการประกอบธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพิ่มบทบาทการเสนอแนะเรื่องการลงทุนของกิจการผูกขาด และสนับสนุนพลังงานหมุนเวียนด้วยนวัตกรรม และงานวิจัยด้านไฟฟ้า ผ่านกลไกกองทุนฯ 97 (4) ในส่วนของแผนงานการแข่งขันในกิจการพลังงาน จะเน้นการดำเนินงานด้วยกระบวนการที่โปร่งใส และใช้กฎเกณฑ์คัดเลือกที่ไม่กีดกัน และในด้านการคุ้มครองสิทธิประโยชน์จะมีการบูรณาการกลไกที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระบบจัดการข้อร้องเรียนและกลไกขับเคลื่อนที่มี (คณะกรรมการผู้ใช้พลังงานประจำเขต - คพข.) รวมทั้งปฏิรูปการกำกับดำเนินงานกองทุนในพื้นที่ การจัดสรรเงินกองทุนเพื่อเสริมสร้างความรู้ความตระหนักและการมีส่วนร่วมทางด้านไฟฟ้า

ทั้งนี้ ในด้านการพัฒนาองค์กร สำนักงาน กกพ. จะมีการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพิ่มศักยภาพบุคลากรเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและผูกพันในทุกระดับ และพัฒนาให้เป็นศูนย์ข้อมูลการกำกับกิจการของประเทศ รวมถึงสร้าง Smart Office พัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อใช้วิเคราะห์ ตัดสินใจ และสนับสนุนการทำงาน ระบบสารสนเทศมีความมั่นคง ปลอดภัยจาก ภัยคุกคามออนไลน์ ยกระดับมาตรฐานองค์กรตาม PMQA เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงการตรวจสอบภายใน พัฒนาการบริหารจัดการกองทุนฯ ม. 97(6) แห่งพระราชบัญญัติฯ ให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มิติที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า การประชุม

คณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ ครั้งที่ 1/2564

เรื่องที่ 9 นโยบายการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของประเทศไทย ปี 2564 – 2568

สรุปสาระสำคัญ

1. กระทรวงพลังงานมีนโยบายการกำหนดอัตราค่าไฟฟ้าของประเทศไทย ซึ่งจะมีการทบทวนและปรับปรุงทุก 5 ปี เพื่อให้มีนโยบายมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) จะดำเนินการจัดทำร่างนโยบายการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของประเทศไทย ปี 2564 – 2568 ให้แล้วเสร็จและนำเสนอ กกพ. พิจารณาภายในไตรมาส 1 ปี 2564 และมอบให้คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) ดำเนินการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของประเทศไทย ปี 2564 – 2568 ให้แล้วเสร็จภายในปี 2564 ทั้งนี้ ในช่วงเปลี่ยนผ่านนโยบายดังกล่าว กกพ. จะยังคงใช้หลักเกณฑ์ตามนโยบายการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้า ปี 2558 ตามมติ กกพ. เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2562 เพื่อใช้กำกับอัตราค่าไฟฟ้าไปพลางก่อน ต่อมา เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2563 คณะกรรมการบริหารนโยบายพลังงาน

(กบง.) ได้มีมติเห็นชอบนโยบายการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของประเทศไทย ปี 2564 – 2568 และกรอบแนวทางการจัดทำโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าตามที่ สนพ. เสนอ และให้นำเสนอ กพข. พิจารณาต่อไป

2. นโยบายการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของประเทศไทย ปี 2564 - 2568

2.1 วัตถุประสงค์ มีดังนี้ (1) เพื่อให้การกำหนดอัตราค่าไฟฟ้าสะท้อนต้นทุนในการให้บริการของกิจการไฟฟ้าอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมต่อทั้งผู้รับใบอนุญาตและผู้ใช้ไฟฟ้าทุกกลุ่ม (2) เพื่อให้โครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทของอุตสาหกรรมไฟฟ้า อันเกิดจากนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต (3) เพื่อให้โครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้ามีความเกื้อหนุนต่อการรักษาประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และความมั่นคงด้านพลังงานไฟฟ้าของประเทศไทยโดยรวม (4) เพื่อให้การกำกับดูแลการส่งผ่านต้นทุนค่าไฟฟ้าในการดำเนินงานของผู้รับใบอนุญาตประกอบกิจการไฟฟ้าเป็นไปอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ และ (5) เพื่อให้การดำเนินนโยบายของภาครัฐผ่านกลไกการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าเป็นไปอย่างครอบคลุม เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ

2.2 หลักการทั่วไป มีดังนี้ (1) อัตราค่าไฟฟ้าสำหรับผู้บริโภคแต่ละประเภท ต้องเป็นอัตราเดียวทั่วประเทศ (Uniform tariff) ยกเว้นในกรณีดังต่อไปนี้ กรณีที่เป็นการตกลงซื้อขายไฟฟ้าระหว่างกันโดยไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของศูนย์ควบคุมระบบกำลังไฟฟ้าแห่งชาติ กรณีที่เป็นการซื้อขายไฟฟ้าบนพื้นที่เกาะ กรณีที่เป็นการซื้อขายไฟฟ้าระหว่างประเทศ กรณีที่เป็นกลุ่มผู้ใช้ไฟฟ้าที่มีความต้องการคุณภาพหรือบริการด้านไฟฟ้าที่แตกต่างจากปกติ หรือกรณีอื่นๆ โดยให้ กพข. นำเสนอต่อ กพข. เพื่อให้ความเห็นชอบ (2) อัตราค่าไฟฟ้าต้องสะท้อนรายได้ที่พึงได้รับ (Allowed revenue) ซึ่งคิดจากต้นทุนและผลตอบแทนที่เหมาะสมของแต่ละประเภทใบอนุญาตประกอบกิจการไฟฟ้าแยกออกจากกัน (3) อัตราค่าไฟฟ้าต้องคำนึงถึงต้นทุนในการรักษาเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบไฟฟ้า โดยเทียบเคียงกับหลักการในการให้บริการเสริมความมั่นคงของระบบไฟฟ้า (Ancillary service) เพื่อให้รายรับที่เรียกเก็บจากผู้สร้างความผันผวนต่อระบบไฟฟ้ามีความสมดุลกับค่าใช้จ่ายในการเสริมสร้างความมั่นคงในระบบไฟฟ้า และกระจายภาระค่าใช้จ่ายดังกล่าวไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม (4) การกำกับดูแลผู้รับใบอนุญาตประกอบกิจการไฟฟ้าให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควรประยุกต์ใช้แนวทางการกำกับดูแลด้วยแรงจูงใจ (Incentive regulation) โดยอาศัยการเทียบเคียงมาตรฐาน (Benchmark) ที่ครอบคลุมและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ควบคู่กับการเทียบเคียงกับผลการดำเนินงานในอดีต (5) ให้มีกลไกในการติดตามการลงทุนของผู้รับใบอนุญาตประกอบกิจการไฟฟ้าและการเรียกคืนเงินค่าไฟฟ้าที่เรียกเก็บไปเกิน (Claw back mechanism) สำหรับการลงทุนที่ไม่เป็นไปตามแผนการลงทุน หรือการลงทุนในโครงการที่ไม่มีความจำเป็น หรือการลงทุนที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยให้สามารถนำเงินดังกล่าวไปคืนให้กับผู้ใช้ไฟฟ้าได้ตามความเหมาะสม และ (6) ให้มีกลไกการขุดเซยรายได้ผ่านกองทุนพัฒนาไฟฟ้า เพื่อดูแลภาระต้นทุนของระบบจำหน่าย และการจำหน่ายไฟฟ้าที่แตกต่างกันภายใต้อัตราเดียวกันทั่วประเทศ (Uniform Tariff)

2.3 โครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าขายส่ง มีดังนี้ (1) ที่มาของอัตราค่าไฟฟ้าขายส่ง ให้คิดจากรายได้ที่พึงได้รับของกิจการผลิต กิจการระบบส่งไฟฟ้า และกิจการศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (2) อัตราค่าไฟฟ้าขายส่งควรสะท้อนความแตกต่างของต้นทุนตามระดับแรงดันไฟฟ้าและช่วงเวลา และ (3) อัตราค่าไฟฟ้าขายส่งสำหรับขายให้การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ต้องเป็นโครงสร้างเดียวกัน

2.4 โครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าขายปลีก มีดังนี้ (1) ที่มาของอัตราค่าไฟฟ้าขายปลีก ให้คิดจากต้นทุนในการซื้อไฟฟ้า รวมกับรายได้ที่พึงได้รับของกิจการระบบจำหน่ายไฟฟ้า และกิจการจำหน่ายไฟฟ้า (2) อัตราค่าไฟฟ้าขายปลีกควรสะท้อนความแตกต่างของต้นทุนตามแรงดันไฟฟ้า ช่วงเวลาการใช้ และลักษณะการใช้ไฟฟ้าที่แตกต่างกันของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละกลุ่ม (3) อัตราค่าไฟฟ้าขายปลีกควรส่งสัญญาณให้ผู้บริโภคไฟฟ้ามีการปรับพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพของระบบไฟฟ้าโดยรวม โดยประยุกต์ใช้แนวคิดตามหลักความร่วมมือในการตอบสนองด้านโหลด (Demand response) และ (4) ให้มีการดูแลผู้ใช้ไฟฟ้าบ้านอยู่อาศัยโดยเฉพาะบ้านอยู่อาศัยที่มีรายได้น้อย

2.5 องค์ประกอบเพิ่มเติมในอัตราค่าไฟฟ้า มีดังนี้ (1) ให้มีองค์ประกอบค่าใช้จ่ายเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายของภาครัฐ หรือ PE อันหมายถึง ต้นทุนส่วนเพิ่มที่แตกต่างไปจากการดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพตามปกติของผู้รับใบอนุญาตประกอบกิจการไฟฟ้า ซึ่งใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายของภาครัฐ และต้องกระจายภาระดังกล่าวไปยังผู้ใช้ไฟฟ้าอย่างเหมาะสม ครอบคลุมและเป็นธรรม โดยทบทวนเป็นวงรอบทุก 4 เดือน และ (2) ให้มีองค์ประกอบค่าไฟฟ้าตามสูตรการปรับอัตราค่าไฟฟ้าโดยอัตโนมัติ (Automatic adjustment mechanism) หรือ ค่า Ft ซึ่งคิดจากค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิงและค่าซื้อไฟฟ้าที่แตกต่างไปจากค่าที่ใช้ในการกำหนดอัตราค่าไฟฟ้าฐาน โดยทบทวนเป็นวงรอบทุก 4 เดือน

2.6 การศึกษาและเตรียมการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมไฟฟ้า มีดังนี้ (1) ให้มีการศึกษาและดำเนินการประกาศใช้อัตราค่าใช้บริการระบบส่งและระบบจำหน่าย (Wheeling charge) ภายในปี 2568 (2) ให้มีการพิจารณากำหนดอัตราค่าไฟฟ้าเพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้ใช้ไฟฟ้าตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ตามที่ กกพ. เห็นสมควร อาทิ อัตราค่าไฟฟ้าสำหรับผู้บริโภคไฟฟ้าประเภทเติมเงิน (Pre-paid) อัตราค่าไฟฟ้าสำหรับผู้ให้ความร่วมมือในการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบไฟฟ้าแบบชั่วคราว (Temporary demand response programs) (3) ให้ใช้แนวทางการสนับสนุนแบบมุ่งเป้า (Targeted subsidy) ในการดูแลช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสซึ่งมีลักษณะเป็นผู้บริโภคไฟฟ้าบ้านอยู่อาศัยที่มีรายได้น้อย (4) ให้มีการจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าและการพัฒนาอุตสาหกรรมไฟฟ้าเพื่อบูรณาการเข้ากับฐานระบบข้อมูลของศูนย์สารสนเทศพลังงานแห่งชาติ (5) ให้มีการวางยุทธศาสตร์เชิงรุกในการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าแก่ผู้ใช้ไฟฟ้าและประชาชน และ (6) ให้บูรณาการความร่วมมือในการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนานโยบายการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าในอนาคต

3. กรอบแนวทางการจัดทำโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้า ปี 2564 - 2568 เพื่อให้ กกพ. นำไปกำหนดและจัดทำโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย มีดังนี้ (1) การปรับปรุงอัตราค่าไฟฟ้า โดยให้สะท้อนรายได้ที่พึงได้รับ (Allowed revenue) ซึ่งคิดจากต้นทุนและผลตอบแทนที่เหมาะสมของแต่ละประเภทใบอนุญาตประกอบกิจการไฟฟ้าแยกออกจากกัน และคำนึงถึงต้นทุนในการรักษาเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบไฟฟ้า โดยเทียบเคียงกับหลักการในการให้บริการเสริมความมั่นคงของระบบไฟฟ้า (Ancillary service) เพื่อให้รายรับที่เรียกเก็บจากผู้สร้างความผันผวนต่อระบบไฟฟ้ามีความสมดุลกับค่าใช้จ่ายในการเสริมสร้างความมั่นคงในระบบไฟฟ้า และกระจายภาระค่าใช้จ่ายดังกล่าวไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ควรไม่เป็นการเพิ่มภาระกับผู้ใช้ไฟฟ้าเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราค่าไฟฟ้าภายใต้บริบทเดิม และ (2) สำหรับโครงสร้างอัตราขายปลีก ได้กำหนดให้มีการอุดหนุนอัตราค่าไฟฟ้าของกลุ่มผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทบ้านอยู่อาศัยโดยเฉพาะบ้านอยู่อาศัยที่มีรายได้น้อย โดยให้มีการพิจารณาคุณสมบัติผู้ที่สมควรได้รับการช่วยเหลือบนพื้นฐานระบบบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม (e-Social Welfare) แทนปริมาณการ

ใช้ไฟฟ้าเพียงอย่างเดียว และควรกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของผู้ใช้ไฟฟ้ากลุ่มอื่นๆ ให้ใกล้เคียงกับต้นทุนหน่วยสุดท้าย (Marginal Cost)

มติของที่ประชุม

1. เห็นชอบนโยบายการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของประเทศไทย ปี 2564 – 2568 และกรอบแนวทางการจัดทำโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้า ปี 2564 - 2568 ตามที่กระทรวงพลังงานเสนอ

2. มอบหมายให้คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) พิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 ทั้งนี้ หาก กกพ. พิจารณาแล้วเห็นว่าควรกำหนดให้มีมาตรการหรือการดำเนินการเฉพาะอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนเพิ่มเติม ให้นำเสนอคณะกรรมการบริหารนโยบายพลังงาน (กบง.) พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป

เรื่องที่ 10 การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนบูรณาการการลงทุนและการดำเนินงานเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงานไฟฟ้า

สรุปสาระสำคัญ

1. เมื่อวันที่ 8 มกราคม 2564 คณะทำงานพิเศษประสานเชื่อมโยงคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติและคณะกรรมการปฏิรูปประเทศ (ป.ย.ป.) กระทรวงพลังงาน ได้มีมติเห็นชอบให้ สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) จัดทำร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนบูรณาการการลงทุนและการดำเนินงานเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงานไฟฟ้า ภายใต้คณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพช.) เพื่อพิจารณาจัดทำแผนบูรณาการการลงทุนและการดำเนินงานเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงานไฟฟ้า ให้สอดคล้องตามแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ซึ่งกำหนดเป้าหมายการจัดทำแผนบูรณาการฯ ระยะ 5 ปี ของการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง ไว้ในแผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน กิจกรรมการปฏิรูปที่ 5 ปรับปรุงโครงสร้าง กิจการไฟฟ้าและธุรกิจก๊าซธรรมชาติเพื่อเพิ่มการแข่งขัน โดยให้แล้วเสร็จภายในปี 2565 และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 ต่อมาเมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2564 ที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงพลังงาน ได้มีมติเห็นชอบร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนบูรณาการฯ และมอบหมายให้ สนพ. นำเสนอ กกพ. เพื่อพิจารณาต่อไป

2. ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนบูรณาการฯ มีองค์ประกอบรวม 12 ท่าน โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงาน เป็นประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ สนพ. เป็นกรรมการและเลขานุการ ผู้แทน สนพ. เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ โดยมีกรรมการประกอบด้วย ปลัดกระทรวงพลังงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย เลขาธิการสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือผู้แทน ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ หรือผู้แทน ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน ผู้ว่าการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผู้ว่าการการไฟฟ้านครหลวง และผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมีหน้าที่และอำนาจ ดังนี้ (1) จัดทำแผนบูรณาการฯ ระยะ 5 ปี ของการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย (PDP) แผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริตของประเทศไทย และนโยบายด้านระบบโครงข่ายไฟฟ้า รวมถึงนโยบายด้านพลังงานไฟฟ้าอื่นๆ ของประเทศ เพื่อบูรณาการแผนการลงทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่เป็นการลงทุนที่ซ้ำซ้อนและไม่เป็นการระดมทุนส่วนเกินต่อประชาชน (2) พิจารณาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงานไฟฟ้าสำหรับพื้นที่เกาะ และพื้นที่ห่างไกลให้เป็นไปอย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพ (3) พิจารณาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงานไฟฟ้าให้มีความทันสมัย รองรับเทคโนโลยีระบบ

ไฟฟ้าในอนาคต รวมถึงการพัฒนาโครงข่ายระบบไฟฟ้าให้เชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคอาเซียน เพื่อให้สามารถรองรับการขยายความร่วมมือด้านพลังงานไฟฟ้าในอนาคต (4) มีอำนาจเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมชี้แจง รวมทั้งให้ข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม (5) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ กพข. หรือประธาน กพข. มอบหมาย และ (6) แต่งตั้งคณะกรรมการช่วยปฏิบัติงานในอำนาจหน้าที่ตามความจำเป็น

3. การดำเนินการจัดทำแผนบูรณาการฯ ระยะ 5 ปี ของการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง

3.1 วัตถุประสงค์ มีดังนี้ (1) เพื่อให้หน่วยงานด้านนโยบาย กำกับดูแล และการปฏิบัติร่วมกันกำหนดแผนการลงทุนและแผนการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน เกิดการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ และไม่ก่อให้เกิดภาระต้นทุนส่วนเกินแก่ประชาชน (2) เพื่อให้การทำงานสอดคล้องทั้งด้านนโยบาย การบูรณาการงานร่วมกัน และการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีเอกภาพและมีประสิทธิภาพ มีการบูรณาการแผนการลงทุนที่เกิดประโยชน์สูงสุดและไม่เป็นการลงทุนที่ซ้ำซ้อน และ (3) เตรียมความพร้อมเพื่อเปิดให้สิทธิบุคคลอื่นมาใช้ประโยชน์จากระบบส่งและระบบจำหน่าย

3.2 หลักการและแนวทางการทำงาน มีดังนี้ (1) กพข. มีอำนาจพิจารณาอนุมัติ ทบทวน และปรับปรุงแผนบูรณาการฯ และดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการแผนบูรณาการฯ โดยมอบหมายให้จัดทำแผนบูรณาการฯ และนำเสนอ กพข. พิจารณาเห็นชอบภายในปี 2565 เพื่อพิจารณาอนุมัติ และประกาศแผนบูรณาการฯ ระยะ 5 ปี ให้การไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ (2) แผนบูรณาการฯ ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่ แผนบูรณาการลงทุนและการดำเนินงานของ 3 การไฟฟ้า แผนการลงทุนรายหน่วยงาน และโครงการสำคัญตามนโยบายของรัฐบาลหรืออื่นๆ ตามที่ กพข. และคณะกรรมการแผนบูรณาการฯ เห็นสมควร ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการการลงทุนและจัดลำดับความสำคัญของโครงการทั้งในส่วนระบบผลิต ระบบส่ง และระบบจำหน่าย รวมทั้งการจัดตั้งโครงการลงทุนหรือวิจัยและพัฒนาาร่วมกันในรูปแบบหรือพื้นที่ต่างๆ ได้แก่ การดำเนินโครงการ Smart Grid Micro Grid และ Energy Trading Platform การบูรณาการด้านข้อมูล (Data Harmonization) และการวิเคราะห์ข้อมูล หรือการสร้าง Platform ด้านพลังงานเพื่อให้เกิดการสร้างรายได้ หรือระบบ หรือกลไกดำเนินงานร่วมกัน เป็นต้น และ (3) โครงการลงทุนของการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง ที่สำคัญหรือจำเป็น หรือโครงการที่มีมูลค่าเกิน 1,000 ล้านบาท อาทิ โครงการด้านการพัฒนาโครงข่ายและระบบไฟฟ้า ต้องกำหนดอยู่ในแผนบูรณาการฯ จึงจะได้รับการพิจารณาแผนงาน โครงการ และงบลงทุนประจำปีจากกระทรวงมหาดไทย กระทรวงพลังงาน สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และคณะรัฐมนตรี ทั้งนี้ กำหนดระยะเวลาการดำเนินการจัดทำแผนบูรณาการฯ และนำเสนอ กพข. พิจารณาเห็นชอบภายในปี 2565

มติของที่ประชุม

เห็นชอบร่างคำสั่งคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ ที่ 1/2564 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนบูรณาการการลงทุนและการดำเนินงานเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงานไฟฟ้า และมอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการฯ นำเสนอประธานกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติพิจารณา ลงนามต่อไป

1.19 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. 2560-2564)

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจเป็นการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และหลักการสำคัญของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ไทยแลนด์ 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) และนำสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนายุทธศาสตร์

แนวนโยบายภาพรวมสาขาพลังงาน

สร้างความมั่นคงทางด้านพลังงานของประเทศ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ครอบคลุมผู้ใช้บริการ และรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ สนับสนุนให้เกิดการแข่งขันและมีโครงสร้างราคาที่เหมาะสม ส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติโดยกำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนและแยกบทบาทระหว่างผู้กำกับดูแล ผู้กำหนดนโยบายและผู้ให้บริการออกจากกันอย่างชัดเจน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยการจัดให้มีแผนการลงทุนของรัฐวิสาหกิจราย 5 ปี ที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุน พร้อมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับโครงการลงทุน และการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนทางเลือกอื่นๆ เช่น การส่งเสริมให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPPs) หรือการระดมทุนผ่านกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการเงินที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ จะจัดให้มีกลไกในการชดเชยให้แก่รัฐวิสาหกิจที่ได้ดำเนินการตามนโยบายของรัฐภายในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งทางการเงินให้กับรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยเฉพาะการมุ่งสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนและลดต้นทุนการดำเนินงาน

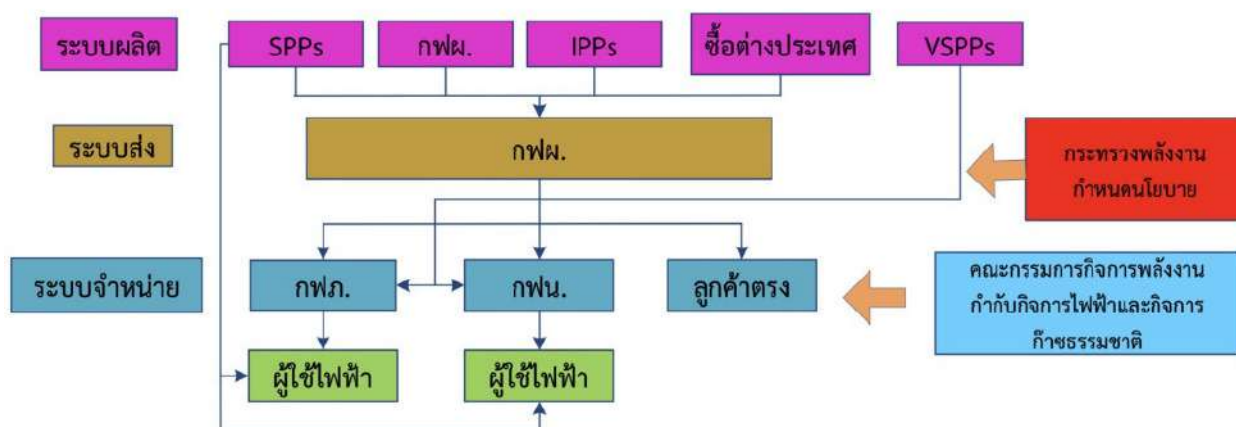
ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม มีกลไกส่งเสริมและสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อเป็นองค์กรคุณธรรม มีกลไกกำกับติดตาม ตรวจสอบ บริหารความเสี่ยงและประเมินผลที่เพียงพอเหมาะสม มีโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานสมัยใหม่ พัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่กับการมีคุณธรรม กำหนดระบบแรงจูงใจการดำเนินงานที่เหมาะสม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

4) ข้อมูลอุตสาหกรรมไฟฟ้าและพลังงาน

■ โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าของประเทศไทย

โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าของประเทศไทยเป็นโครงสร้างกิจการไฟฟ้ารูปแบบ Enhanced Single Buyer Model (ESB) ตามที่คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ ตั้งแต่วันที่ 9 ธันวาคม 2546

แผนภาพที่ 13: โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าในประเทศไทย



ที่มา: เอกสารนำเสนอการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างกิจการไฟฟ้าและแผนพัฒนาโครงสร้างกิจการไฟฟ้า เพื่อส่งเสริมการแข่งขันในระยะทดลองนำร่อง พ.ศ. 2564 – 2565

ลักษณะโครงสร้างกิจการไฟฟ้ารูปแบบ ESB

1. กิจการผลิตไฟฟ้าและระบบส่งไฟฟ้า: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นผู้ผลิตไฟฟ้า ส่งไฟฟ้า และเป็นผู้รับซื้อไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าเอกชนและรับซื้อไฟฟ้าจากต่างประเทศเพียงรายเดียว (Single Buyer) โดย กฟผ. จะจำหน่ายไฟฟ้าผ่านระบบส่งไฟฟ้า (Transmission) ให้แก่การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) เพื่อจำหน่ายไฟฟ้าให้กับผู้ใช้ไฟฟ้า นอกจากนี้ กฟผ. ยังจำหน่ายไฟฟ้าบางส่วนโดยตรงให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้ารายใหญ่บางรายที่ได้รับอนุญาตให้จำหน่ายได้ภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และประเทศใกล้เคียง

2. ศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (System Operator) จะทำหน้าที่วางแผนปฏิบัติการผลิตไฟฟ้าและสั่งการเดินเครื่องโรงไฟฟ้าที่มีความพร้อมอยู่ในระบบในขณะนั้น โดยเริ่มจากโรงไฟฟ้าที่มีต้นทุนการผลิตต่ำสุดไปเป็นลำดับ (Merit Order) และเพื่อไม่ให้เกิดค่าปรับ กฟผ. จะพิจารณาเงื่อนไขสำคัญประกอบการสั่งการด้วย เช่น Minimum Generation ของโรงไฟฟ้า เงื่อนไขการรับก๊าซธรรมชาติตามสัญญา กับ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นต้น ซึ่งจะอยู่ภายใต้กิจการระบบส่งไฟฟ้า (Transmission) ของ กฟผ.

3. ระบบจำหน่ายไฟฟ้า (Distribution) กฟผ. จำหน่ายไฟฟ้าส่วนใหญ่ทั้งที่ผลิตเอง และจัดซื้อจากผู้ผลิตไฟฟ้าอื่นให้แก่ กฟน. และ กฟภ. โดย กฟน. รับผิดชอบการจำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าใน 3 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ ขณะที่ กฟภ. จำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าในจังหวัดอื่นๆ ที่ไม่ใช่เขตการให้บริการของ กฟน. (โดยในแต่ละพื้นที่ที่รับผิดชอบ กฟน. และ กฟภ. จะเป็นเจ้าของสถานีไฟฟ้า ระบบสายส่ง ระบบจำหน่าย หม้อแปลงจำหน่าย ระบบไฟฟ้าแรงต่ำ และเครื่องวัดหน่วยไฟฟ้า (มิเตอร์ไฟฟ้า)) ซึ่งไฟฟ้าส่วนหนึ่งของ กฟภ. ที่ใช้ในการจำหน่าย มาจากผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายเล็กมาก (VSPP) ที่ปัจจุบันภาครัฐกำหนดให้ผลิตและส่งจำหน่ายเข้าโครงข่าย (Grid) ของ กฟน. และ กฟภ. เท่านั้น

อย่างไรก็ตามในระบบจำหน่ายไฟฟ้าในปัจจุบัน ผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายเล็ก (SPP) บางรายสามารถจำหน่ายไฟฟ้าให้กับลูกค้าอุตสาหกรรมได้โดยตรง

4. กิจการจำหน่ายไฟฟ้า (Retail) กฟน. และ กฟภ. จำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้า ซึ่งกำหนดให้อัตราค่าไฟฟ้าสำหรับผู้บริโภคประเภทเดียวกันเป็นอัตราเดียวกันทั่วประเทศ (Uniform Tariff) และมีความแตกต่างกันตามประเภทผู้ใช้ไฟฟ้า ทั้งนี้คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) จะเป็นผู้กำกับดูแลโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของประเทศในภาพรวม

สำหรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคตจากการส่งเสริมการแข่งขันในกิจการไฟฟ้าและก๊าซธรรมชาติ จะมีการแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ (Model) โดยในแต่ละรูปแบบมีสถานะการแข่งขันที่แตกต่างกันใน 3 มิติ กล่าวคือ 1. การแข่งขันในระบบผลิตไฟฟ้า (Generator) 2. การแข่งขันในระบบจำหน่ายไฟฟ้า (Retail) และ 3. การแข่งขันในการรับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิต (Customer) ซึ่งในแต่ละรูปแบบมีสถานะการแข่งขันที่แตกต่างกัน รายละเอียดตามตารางด้านล่าง

ตารางที่ 2: การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต

Characteristic	Model 1 Monopoly	Model 2 Purchasing agency	Model 3 Whole sale competition	Model 4 Retail competition
Definition	Monopoly at all levels	Competition in generation single buyer	Competition in generation and choice for Distcos	Competition in generation and choice for final consumers
Competing Generators	NO	YES	YES	YES
Choice for retailers?	NO	NO	YES	YES
Choice for final Customer ?	NO	NO	NO	YES

ที่มา: เอกสารนำเสนอการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างกิจการไฟฟ้าและแผนพัฒนาโครงสร้างกิจการไฟฟ้า เพื่อส่งเสริมการแข่งขันในระยะทดลองนำร่อง พ.ศ. 2564 – 2565

โดยปัจจุบันโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าของประเทศไทย อยู่ในรูปแบบที่ 2 ที่มีการผลิตไฟฟ้าจากทั้งโรงไฟฟ้าเชื้อเพลิงหลัก ได้แก่ ก๊าซธรรมชาติ ถ่านหิน/ลิกไนต์ พลังน้ำขนาดใหญ่ และน้ำมัน และจากโรงไฟฟ้าที่ใช้เชื้อเพลิงจากพลังงานหมุนเวียน ซึ่งได้แก่ ชีวมวล (กากสาค่าเกษตร) ก๊าซชีวภาพ (เช่น มูลสัตว์ น้ำเสียจากโรงงานแปรรูปเกษตร พืชพลังงาน) ชยะ (เช่น ชยะชุมชน ชยะอุตสาหกรรม) แสงอาทิตย์ ลม และพลังงานน้ำขนาดเล็ก

5) การวิเคราะห์คู่แข่ง

จากการศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าในประเทศไทยที่ได้แบ่งอุตสาหกรรมไฟฟ้าโดยใช้ห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งทำให้แบ่งอุตสาหกรรมไฟฟ้าเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ภาคการผลิต และภาคการจำหน่าย โดย กฟภ. เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในภาคส่วนการจำหน่ายไฟฟ้าที่แบ่งการจำหน่ายภายในประเทศตามพื้นที่รับผิดชอบของรัฐวิสาหกิจทั้ง 2 แห่ง ได้แก่ กฟภ. ดูแลรับผิดชอบพื้นที่ส่วนภูมิภาค 4 ภาค (ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้) และ กฟน. ดูแลรับผิดชอบพื้นที่เขตเมืองหลวง (กรุงเทพมหานคร

นนทบุรี สมุทรปราการ) แม้ว่าพื้นที่ดูแลรับผิดชอบจะแบ่งกันชัดเจนแต่ปัจจุบันการทำงานของทั้ง 2 หน่วยงาน มีการเปรียบเทียบการทำงานซึ่งกันละกันในฐานะหน่วยงานการจำหน่ายไฟฟ้า เช่น ความเสถียร/ความน่าเชื่อถือของการจำหน่ายไฟฟ้า ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ค่า SAIFI/SAIDI เป็นต้น นอกจากนี้ จากนโยบายภาครัฐที่ส่งเสริมให้ภาคเอกชนสามารถดำเนินการผลิตไฟฟ้าหรือผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็ก (Small Power Producer : SPP) รวมถึงผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (Very Small Power Producer : VSPP) สามารถจำหน่ายไฟฟ้าให้กับหน่วยงานภาครัฐและประชาชนได้ หรือที่เรียกว่านโยบายการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า ซึ่งจะส่งผลต่ออำนาจการต่อรองของ กฟผ. และ กฟน. เนื่องจากจะมีผู้เล่นหลายรายในตลาดกิจการไฟฟ้า ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า SPP VSPP เป็นคู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อมในอนาคตของ กฟผ. รวมถึง กฟน. ที่จะเป็นคู่แข่งทางอ้อมด้านการให้บริการ ความน่าเชื่อถือของการจำหน่ายไฟฟ้า หาก กฟผ. มีคุณภาพการให้บริการและความน่าเชื่อถือของการจำหน่ายไฟฟ้าที่ลดลง

จากนโยบายภาครัฐที่ส่งเสริมผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็ก (SPP) ที่มีกำลังการผลิต 120 - 150 MW ที่มีไฟฟ้าส่วนเหลือสามารถจำหน่ายให้กับ กฟผ. และจำหน่ายให้กับกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมที่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมได้ ซึ่งถือว่าเป็นทางเลือกให้กับผู้บริโภค/ผู้ประกอบการ/ลูกค้าของ กฟผ. ในกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมสามารถเลือกใช้บริการหรือไปซื้อไฟฟ้าจาก SPP ได้ แต่ในทางตรงกันข้ามจะส่งผลต่ออำนาจการต่อรองของ กฟผ. อย่างมาก หรือถือว่า SPP เป็นคู่แข่งของ กฟผ. โดยตรง ซึ่งจะแตกต่างจากในกรณีผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่ มีขนาดกำลังผลิตมากกว่า 90 MW (Independent Power Producer : IPP) และ VSPP ที่ภาครัฐยังมีนโยบายให้ IPP ที่จะจำหน่ายไฟฟ้าในประเทศต้องจำหน่ายไฟฟ้าผ่านโครงข่ายของ กฟผ. เท่านั้น เช่นเดียวกับ VSPP ที่ภาครัฐกำหนดนโยบายให้ VSPP ต้องจำหน่ายไฟฟ้าให้ กฟผ. รายเดียวเช่นกัน ดังนั้น IPP และ VSPP ยังไม่ถือเป็นคู่แข่งโดยตรงของ กฟผ.

จากนโยบายภาครัฐข้างต้นที่ส่งเสริมการแข่งขันด้านคุณภาพการจำหน่ายไฟฟ้าและการให้บริการ ทำให้ กฟผ. ต้องสูญเสียฐานลูกค้าที่สำคัญประเภทอุตสาหกรรมให้กับ SPP อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้โดยเฉพาะในเขตนิคมอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีสาเหตุหลักเกิดจาก SPP มีอัตราค่าไฟฟ้าที่ต่ำกว่า กฟผ. และคุณภาพความเสถียรของการจ่ายไฟฟ้าดีกว่า เนื่องจาก SPP มีต้นทุนการผลิตไฟฟ้าคงที่ และต้นทุนบางส่วนได้ถูกปันส่วนไปรวมกับการจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าที่ขายให้กับ กฟผ. ไปแล้ว รวมถึง SPP ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ภายใต้หรือใกล้เคียงกับนิคมอุตสาหกรรมต่างๆ ทำให้การเชื่อมโยงระบบสายจำหน่ายไฟฟ้าให้กับลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรมได้ใกล้เคียงและมีระยะทางสั้นกว่า ส่งผลให้คุณภาพและความเสถียรของการจ่ายไฟฟ้าดีกว่า และมีหน่วยสูญเสีย (Loss) ต่ำกว่า กฟผ. รวมทั้ง SPP ยังมีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการวางระบบสายส่งและต้นทุนการบำรุงรักษาต่ำกว่า นอกจากนี้ อีกปัจจัยหนึ่งที่ กฟผ. จะสูญเสียความสามารถ คือ การขยายแนวท่อก๊าซธรรมชาติของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่มีการผลิตไฟฟ้าจากก๊าซธรรมชาติจะส่งผลกระทบต่อโอกาสในการสร้างรายได้ในอนาคตของ กฟผ. อีกด้วย ในขณะที่ การรับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก (SPP) ด้วยระบบผลิตพลังงานร่วม (Cogeneration) ที่กำลังจะสิ้นสุดอายุสัญญาในปี 2560 - 2568 จำนวน 25 โครงการนั้น มีแนวทางที่จะรับซื้อไฟฟ้าในปริมาณที่น้อยลงและราคาที่ต่ำกว่าเดิม จากแนวทางดังกล่าวมีความเป็นไปได้ว่าทางผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก จะรักษาศักยภาพในการผลิตและขายไฟฟ้าให้กับทางนิคมอุตสาหกรรมโดยตรงมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าอาจเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจาก คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) ให้ดำเนินการกับ SPP ระบบ Cogeneration ที่จะสิ้นสุดอายุสัญญาในปี 2560 - 2568 ตามมติคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพช.) โดยกำหนดให้ผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็กยื่นเสนอขายไฟฟ้าต่อ

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์สำคัญให้ผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็กต้องเสนอขายไฟฟ้าในปริมาณที่มากกว่า 10 เมกะวัตต์ แต่ไม่เกิน 30 เมกะวัตต์ และไม่เกิน 30% ของกำลังผลิตไฟฟ้าสุทธิ (Net Generation) รวมโอนน้ำ อีกทั้งไฟฟ้าที่เสนอขายจะต้องไม่เกินกว่าปริมาณไฟฟ้าตามสัญญาซื้อขายไฟฟ้าเดิม อย่างไรก็ตาม ปริมาณไฟฟ้าส่วนเกิน (Excess Capacity) ของกำลังการผลิตที่เหลือจากขายให้ กฟผ. นั้นทางสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) กำลังดำเนินการศึกษาแนวคิดของตลาด SPP - Power Pool เพื่อรองรับให้ SPP Cogeneration ให้สามารถนำปริมาณการผลิตไฟฟ้าส่วนที่เกินจากปริมาณไฟฟ้าที่ขายให้ลูกค้าตรงในนิคมอุตสาหกรรมและที่มีสัญญาแบบ Firm กับ กฟผ. มาสร้างตลาดกลางการซื้อขายไฟฟ้าที่มีกลไกการซื้อขายไฟฟ้าเสรี เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและส่งเสริมการแข่งขันในอุตสาหกรรมไฟฟ้า ซึ่งจะส่งผลต่อตลาดไฟฟ้าประเทศในอนาคตต่อไป รวมถึงกำลังหาแนวทางในการจัดตั้งตลาดการซื้อขายไฟฟ้าเสรีในพื้นที่ EEC เพื่อให้กลุ่ม SPP Cogeneration ดังกล่าว มีช่องทางใหม่ที่จะแข่งขันกันขายไฟฟ้าได้เพิ่มขึ้น โดยคาดว่าจะนำร่องที่นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด และพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC)

นอกจากนี้ กฟผ. ยังมีแนวโน้มสูญเสียลูกค้าจากคู่แข่งทางอ้อม คือ นโยบาย Solar roof - top ที่ส่งเสริมให้ประชาชนทั่วไปติดตั้งระบบโซลาร์เซลล์ ทำให้ผู้บริโภคเป็นทั้งผู้ใช้ไฟฟ้าและผู้ผลิตไฟฟ้าได้เอง ส่งผลให้มีแนวโน้มการใช้ไฟฟ้าจาก กฟผ. จะมีปริมาณลดลงจากเดิม อย่างไรก็ตาม แม้ว่าประชาชนทั่วไปที่ติดตั้งระบบโซลาร์เซลล์จะสามารถผลิตไฟฟ้าได้เอง แต่หากวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไฟฟ้า คือ อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า ที่เป็นตัวขับเคลื่อนการใช้พลังงานไฟฟ้าจากที่ภาครัฐส่งเสริมการใช้รถยนต์ไฟฟ้า และภาคเอกชนผลิตรถยนต์ไฟฟ้าออกสู่ตลาดมากขึ้น จึงทำให้ประชาชนทั่วไปจะมีแนวโน้มการใช้พลังงานไฟฟ้ามากขึ้นเพื่อกักเก็บไฟฟ้าในแบตเตอรี่ของรถยนต์ไฟฟ้า นั้นอาจหมายถึงแนวโน้มการใช้พลังงานไฟฟ้าของประชาชนไม่ได้หายไปแต่ทดแทนด้วยการใช้รถยนต์ไฟฟ้าทดแทนหรือเป็นการ Off - set หรือลดปริมาณการใช้ไฟฟ้าที่อาจเพิ่มขึ้นโดยตรงจาก กฟผ. เท่านั้น

จากการวิเคราะห์คู่แข่งภายในประเทศที่มีลักษณะการดำเนินงานคล้ายกับ กฟผ. และ คู่แข่งขันต่างประเทศที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจหรืออยู่ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันที่มีความเป็นเลิศในด้านต่างๆ และเป็นผู้นำในแต่ละประเทศใกล้เคียงมาเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน เพื่อวิเคราะห์ถึงความสามารถและโมเดลทางธุรกิจใหม่ (New Business Model) ขององค์กรที่เป็นเลิศเทียบกับ กฟผ. ว่า กฟผ. มีช่องว่างการทำธุรกิจใหม่และมีความคืบหน้า/สถานะการดำเนินงานของธุรกิจใหม่ด้านพลังงานไฟฟ้านั้นเป็นอย่างไร จากการวิเคราะห์พบว่า กฟผ. เริ่มมีการทำธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้า เช่น Solar Rooftop, ESCO (Energy Service Company), HEM (Home Energy Management), EV Charging Service, ESS (Energy Storage System), Digital Platform เป็นต้น แต่โดยส่วนใหญ่การดำเนินงานยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นยังไม่ได้ดำเนินการในเชิงพาณิชย์อย่างเต็มรูปแบบ และมีหลายธุรกิจอยู่ในระหว่างการศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งหากเปรียบเทียบกับองค์กรในประเทศหลายๆ องค์กร และองค์กรต่างประเทศที่เป็นเลิศจะพบว่าองค์กรเหล่านั้นมีการดำเนินงานในเชิงพาณิชย์ในหลายๆ ธุรกิจไปก่อนหน้านี้แล้ว เช่น Solar Rooftop, ESCO (Energy Service Company), SMART Energy Developer, HEM (Home Energy Management), BEM (Building Energy Management), EV Ecosystem (EV Charging Service, Install & Maintenance Services, EV Swap Battery, Home Charging), Smart Grid Developer, Grid energy storage, Data Analytics, Energy Trading เป็นต้น หาก กฟผ. ยังไม่เร่งการดำเนินงานในธุรกิจใหม่ดังกล่าว จะเป็นเหตุให้ กฟผ. สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากคู่แข่งทั้งในประเทศที่มีความพร้อมในการให้บริการแก่ลูกค้า/ผู้บริโภค ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วเป็นตัวเร่งและส่งผลให้ลูกค้า/ผู้บริโภคหันมาสนใจใน

ธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจด้านเทคโนโลยีหรือธุรกิจอนุรักษพลังงานมากขึ้น เช่น รถยนต์ไฟฟ้า แบตเตอรี่ไฟฟ้า เป็นต้น ดังเห็นได้จากในปัจจุบัน ค่ายรถยนต์เริ่มหันมาผลิตรถยนต์ไฟฟ้ามากขึ้น ดังนั้น กฟภ. จำเป็นต้องเร่งดำเนินการธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ด้านพลังงานไฟฟ้าดังกล่าวเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจและเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรในช่วงเปลี่ยนถ่ายการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้าที่ กฟภ. มีแนวโน้มจะสูญเสียลูกค้ากลุ่มนิคมอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น ดังตาราง

แผนภาพที่ 14: การวิเคราะห์คู่แข่งภายในประเทศที่มีลักษณะการดำเนินงานคล้ายกับ กฟภ.

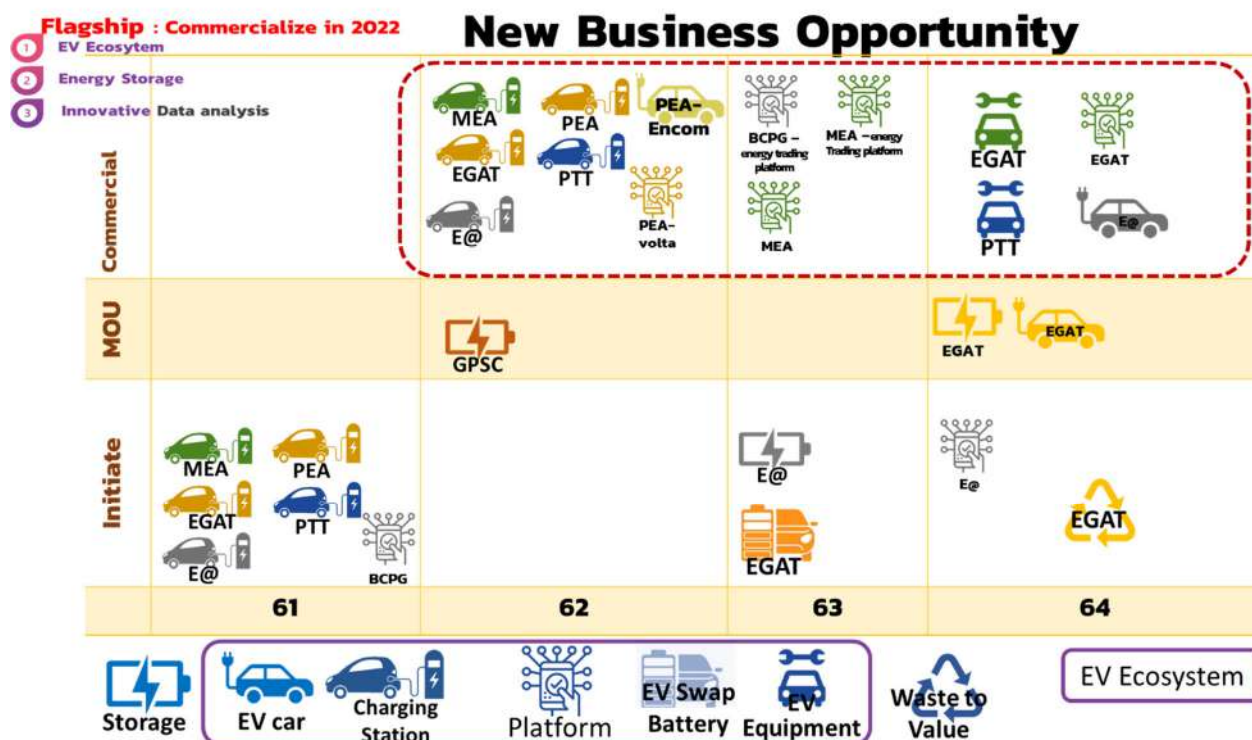
และคู่แข่งต่างประเทศ

	Statkraft	KEPCO	TEPCO	SP	SGCC	TENAGA	Meralco	PEA	MEA	EGAT	E@	BCPG	GPSC	PTT
Energy Management	Solar Rooftop	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	ESCO	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Thapm	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	HEM, BEM, FEM	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	SMART Energy developer	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Solar Disposal Management	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
EV	EV Charging Service	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Install & Maintenance Services	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	EV Swap Battery	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Home Charging	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Engineering Service	ESS	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Smart Grid Developer	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Grid energy storage	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Premium Services IE	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Digital	Data Analytics	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Digital Platform	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Energy Trading	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Load Aggregator	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Virtual Battery	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Virtual power plant	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Virtual Grid Operator	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Virtual Battery	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Innovative Product	Big Data	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Energy Visualization	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Other	Thapm	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	PEA Innovative Products	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Other	Renewable Energy Power Plant	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Electric Vehicle	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

ที่มา: รายงานประจำปีของบริษัททั้งในประเทศและต่างประเทศ

นอกจากนี้ หากวิเคราะห์ในเชิงลึกถึงความคืบหน้าของการดำเนินธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้าในปัจจุบันของคู่แข่งภายในประเทศที่มีลักษณะการดำเนินงานคล้ายกับ กฟภ. และดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันนั้น จะพบว่า คู่แข่งภายในประเทศมีความคืบหน้าในการดำเนินธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้าในเชิงพาณิชย์ไปอย่างมากในช่วงปี 2562 - 2564 เช่น 1. บริษัท Energy Absolute (E@) เริ่มดำเนินธุรกิจ EV Charging Station เชิงพาณิชย์ในปี 2562 และถัดมาในปี 2564 ดำเนินธุรกิจ EV Car 2. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท.) เริ่มดำเนินธุรกิจ EV Charging Station เชิงพาณิชย์ในปี 2562 และถัดมาในปี 2564 ดำเนินธุรกิจ EV Equipment 3. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เริ่มดำเนินธุรกิจ EV Charging Station เชิงพาณิชย์ในปี 2562 และถัดมาในปี 2564 ดำเนินธุรกิจ EV Equipment และ EV Platform เป็นต้น แต่เมื่อพิจารณาการดำเนินธุรกิจของ กฟภ. พบว่า มีการดำเนินธุรกิจ EV Charging Station และดำเนินธุรกิจ EV Car ผ่าน PEA - Encom เชิงพาณิชย์ในปี 2562 แต่ในปัจจุบัน (ปี 2564) ยังไม่พบการดำเนินธุรกิจใหม่หรือออกผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อนำธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์มาแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดในประเทศ ดังนั้น หาก กฟภ. ยังดำเนินการล่าช้าอาจจะทำให้ กฟภ. สูญเสียโอกาสทางธุรกิจและสูญเสียรายได้ที่กำลังเป็นเทรนด์ของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่กำลังมาอย่างรวดเร็ว ดังรูปภาพ

แผนภาพที่ 15: การวิเคราะห์ในเชิงลึกถึงความคืบหน้าของการดำเนินธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้า
ในปัจจุบันของคู่แข่งภายในประเทศ



ที่มา: รวบรวมข้อมูลจากรายงานประจำปีของบริษัททั้งในประเทศและต่างประเทศ

จากการวิเคราะห์ในเชิงลึกถึงความคืบหน้าของการดำเนินธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้าในปัจจุบันของคู่แข่งภายในประเทศที่มีลักษณะการดำเนินงานคล้ายกับ กฟผ. และดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันนั้น กฟผ. ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่ชัดเจน ดังนี้

- ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการทำธุรกิจ โดยจะต้องมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการทำธุรกิจในแต่ละธุรกิจ มีการวางแผนการดำเนินงานในแต่ละธุรกิจที่ชัดเจน รวมถึงมีการกำหนดโครงสร้างในการดำเนินงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานเอง หรือ ดำเนินงานผ่านบริษัทในเครือ
- ควรมีการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน ทั้งในส่วนของพัฒนาศักยภาพบุคลากร และระบบการทำงาน ให้สอดคล้องกับแต่ละประเภทธุรกิจ
- ควรมีการวิเคราะห์การตลาดที่เป็นระบบ อย่างตัวอย่างเช่น การระบุกลุ่มลูกค้าของธุรกิจแต่ละประเภท การระบุความต้องการ/ความคาดหวังของแต่ละกลุ่มลูกค้า รวมถึงการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากความรู้ได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจ (Feasibility Analysis) โดยในการวิเคราะห์จะต้องครอบคลุมความเป็นไปได้เชิงเทคโนโลยี (Technology Feasibility) ความเป็นไปได้เชิงการตลาด (Marketing Feasibility) และความเป็นไปได้เชิงการเงิน (Financial Analysis)

6) การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าและการแข่งขันด้วย 5-Forces

การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ 5 Forces เพื่อสะท้อนถึงระดับความรุนแรงในการแข่งขันของอุตสาหกรรมและธุรกิจ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) อุปสรรคของผู้เข้าใหม่ 2) อำนาจต่อรองของผู้ขาย 3) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ 4) สินค้าทดแทน 5) ความรุนแรงของการแข่งขัน

โครงสร้างตลาดระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีกฎเกณฑ์ ข้อบังคับเชิงผูกขาดของภาครัฐ จึงทำให้ระดับการแข่งขันจึงไม่รุนแรงมากนัก อย่างไรก็ตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในอนาคต รวมถึงแนวโน้มประชาชนและภาคธุรกิจจะสามารถเป็นทั้งผู้ใช้และผู้ผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน (prosumer) จะทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ สามารถสรุประดับการแข่งขันของโครงสร้างอุตสาหกรรมระบบจำหน่ายไฟฟ้า ผ่านการวิเคราะห์ 5-Forces ได้ดังนี้

แผนภาพที่ 16: การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าและการแข่งขันด้วย 5-Forces



7) สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้านเทคโนโลยี

ในปัจจุบันปี พ.ศ. 2564 มีการขยายตัวของอุปกรณ์ดิจิทัลอย่างรวดเร็วซึ่งอุปกรณ์ในกลุ่มอัจฉริยะต่าง ๆ สามารถทำให้เชื่อมโยงกันง่ายขึ้น โดยในอุปกรณ์ต่าง ๆ ทำให้เราสามารถควบคุมเครือข่ายอุปกรณ์ในชีวิตประจำวันได้ ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้เรียกว่า “Internet of Things” หรือ IoT คือสภาพแวดล้อมอันประกอบด้วยสรรพสิ่งที่สามารถสื่อสารและเชื่อมต่อกันได้ผ่านโพรโทคอลการสื่อสารทั้งแบบใช้สายและไร้สาย

- ระบบควบคุมอุปกรณ์ในชีวิตประจำวัน (Device Mesh)

เป็นแนวโน้มที่ต่อยอดจาก Internet of Things โดยประเด็นแรกคือการใช้งานแต่ละคนจะมีการใช้งานอุปกรณ์ต่าง ๆ มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็น Mobile Device Wearable (อุปกรณ์สวมใส่) เครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือน อุปกรณ์บนรถยนต์ และอุปกรณ์ทางด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งก็คือระบบตรวจจับ (Sensors) ในระบบ Internet of Things นอกจากนี้ระบบจัดการเว็บไซต์ (Back-end) สำหรับ Internet of Things ที่ปัจจุบันยังมีการแยกขาดจากกันสำหรับแต่ละผู้ผลิตนั้น แต่ในอนาคตอาจสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้อีกด้วย

- อุปกรณ์เสมือนจริง (Ambient User Experience)

ประสบการณ์ในการใช้งานอุปกรณ์ไอทีที่อยู่รอบตัวได้อย่างต่อเนื่องลื่นไหล สามารถสลับใช้อุปกรณ์ใดก็ได้โดยการใช้งานจะยังคงต่อเนื่องกันไป ตัวอย่างเช่น ความสามารถ Handoff

ของอุปกรณ์ในระบบ iOS และ OSX ของบริษัทแอปเปิล ทั้งนี้ก็เนื่องจากการที่อุปกรณ์ต่าง ๆ ได้เชื่อมต่อกันเป็นโครงข่ายของอุปกรณ์ที่เรียกว่า Device Mesh ซึ่งหมายถึงการที่อุปกรณ์ต่าง ๆ จะมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันตลอดเวลามีการโอนถ่ายข้อมูลและสถานะการทำงานต่าง ๆ ให้แก่กัน อุปกรณ์ในเหล่านี้ ได้แก่ คอมพิวเตอร์ สมาร์ทโฟน อุปกรณ์สวมใส่ รถยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน รวมไปถึงเซ็นเซอร์ต่าง ๆ ด้วย

- วัสดุในการพิมพ์ 3 มิติ (3D-printing Materials)

การพิมพ์แบบ 3 มิติสามารถพิมพ์ให้ผลลัพธ์ที่ได้ออกมาเป็นชิ้นงานที่เป็นวัสดุจริง ๆ ไม่ใช่แค่ภาพเพียงอย่างเดียว โดยแนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้นคือการพัฒนาให้รองรับกับวัสดุการพิมพ์ที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น แต่เดิมที่อาจจะรองรับได้แค่พลาสติกหรือผงแป้งที่มีความละเอียดมาก ๆ เพื่อใช้ในการขึ้นรูปหรือทำตัวอย่างเท่านั้น เช่น นิกเกิลอัลลอย คาร์บอนไฟเบอร์ แก้ว หมึกชนิดพิเศษ กระแสไฟฟ้า หรือวัสดุที่ใช้ในทางการแพทย์หรือทางชีววิทยา หรือแม้แต่กลุ่มอุตสาหกรรมอวกาศ รถยนต์ พลังงานและการทหาร เป็นต้น

ในอนาคตเราอาจสามารถผลิตอะไหล่รถยนต์ชิ้นเล็ก ๆ เลนส์กรอบไฟ กระจกมองข้าง โดยไม่จำเป็นต้องรออะไหล่จากศูนย์ใหญ่ เพียงแค่เก็บไฟล์ 3D เอาไว้ก็สามารถผลิตอะไหล่ได้แล้ว หรือในวงการแพทย์อาจหมายถึงอวัยวะเทียมที่ทดแทนอวัยวะเดิมที่เสียหายไปก็ได้

- โลกของข้อมูลสารสนเทศ (Information of Everything)

ข้อมูลต่าง ๆ ที่ส่งข้ามไปมาระหว่างอุปกรณ์ก็คือ Information of Everything เดิมทีข้อมูลเหล่านี้มีปรากฏอยู่แล้วเพียงแค่แยกกันอยู่ ขาดความสมบูรณ์ หรือขาดความ

เชื่อมโยงถึงกัน เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงข้อมูลจะถูกนำมาใช้เพื่อการนี้ เช่น Graph Database หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะเข้ามาช่วยวิเคราะห์และเพิ่มความหมายให้กับข้อมูล เพื่อที่จะทำให้ข้อมูลที่กระจัดกระจายกันอยู่มีความหมายและความเชื่อมโยงที่สามารถนำไปประมวลผลได้

- ระบบที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (Advanced Machine Learning)

หลังจากที่ข้อมูลได้ถูกจัดกลุ่มจัดหมวดหมู่และมีความหมายแล้ว ข้อมูลเหล่านี้จะต้องถูกนำไปศึกษา แต่ด้วยปริมาณที่มีในระดับมหาศาลและถูกสร้างขึ้นอยู่ตลอดเวลาซึ่งมากเกินไปเกินกว่าความสามารถในการจัดการด้วยมนุษย์ธรรมดาๆ ทั่วไป ดังนั้นเครือข่ายใยประสาทแบบลึก (Deep Neural Network) จึงถูกนำมาใช้เพื่อสร้างระบบที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (Advanced Machine Learning) ระบบจะเรียนรู้และสร้างความเข้าใจกับข้อมูลที่เกิดขึ้น เทคโนโลยีด้านนี้จะเติบโตก้าวหน้าขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรต่าง ๆ จะต้องศึกษาและพิจารณาว่าจะนำเทคโนโลยีด้านนี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างไร

- ผู้ช่วยและสิ่งของที่สามารถเรียนรู้ตอบโต้ได้อัตโนมัติ (Autonomous Agents and Things)

Machine Learning นำความชาญฉลาดมาสู่อุปกรณ์ต่าง ๆ รอบ ๆ ตัวเรา จนเปลี่ยนบทบาทจากการทำตามคำสั่งมาเป็นเลขาส่วนตัวผู้คอยให้คำแนะนำและช่วยกำหนดการทำงานให้กับเรา (Autonomous Agents and Things) ในปัจจุบันซอฟต์แวร์เลขาส่วนตัว เช่น Google Now, Microsoft Cortana, Siri มีความฉลาดมาก สามารถคิดและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันอย่างหลากหลาย และซอฟต์แวร์เหล่านี้จะยังมีความสามารถเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อผนวกรวมเข้ากับเทคโนโลยีทางด้านฮาร์ดแวร์ที่ก้าวหน้าขึ้นอย่างเช่น หุ่นยนต์ ก็จะทำให้หุ่นยนต์ทำหน้าที่ได้ดีขึ้น คอยให้บริการต่าง ๆ และคอยช่วยเหลือมนุษย์ได้ดีขึ้น ในอีก 5 ปีข้างหน้ารูปแบบการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และระบบคอมพิวเตอร์จะเปลี่ยนไป มนุษย์จะออกคำสั่งน้อยลงและเปลี่ยนมาเป็นการตัดสินใจเลือกจากตัวเลือกที่ระบบนำเสนอมาให้แทน

- Adaptive Security Architecture

วิธีการในการตรวจสอบและป้องกันการเจาะระบบจะต้องยืดหยุ่นและปรับตัวตามสถานการณ์ได้มากขึ้นเรียกว่า Adaptive Security Architecture นั่นคือการป้องกันจะต้องฝังลงไปแอปพลิเคชันที่ติดตั้งใช้งานบนสมาร์ทโฟน และจะต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลจากพฤติกรรมของผู้ใช้ระบบที่ผ่านช่องทางต่าง ๆ แล้ววิเคราะห์ว่าเป็นพฤติกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อความปลอดภัยของระบบหรือไม่ แล้วนำเสนอหนทางป้องกันส่งตรงไปยังตัวผู้ใช้เพื่อทำการปิดกั้นหรือจำกัดภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้น

- Advanced Customer Architecture

การเรียนรู้ของระบบด้วย Deep Neural Network ต้องการพลังในการประมวลผลที่สลับซับซ้อนมากขึ้น รูปแบบของการประมวลผลโดยอาศัยหน่วยประมวลผลด้านกราฟฟิก (Graphic Processing Unit : GPU) หรือโปรเซสเซอร์แบบ Field Programmable Gate Arrays (FPGAs มีใช้ FPGA ที่หมายถึง Flip-Chip Pin Grid Array ที่เป็นลักษณะขาของ

ซีพียู) นำไปสู่สถาปัตยกรรมของระบบแบบใหม่ที่ก้าวหน้ามากขึ้น (Advanced System Architecture)

- Mesh App and Service Architecture

สถาปัตยกรรมของแอปพลิเคชันที่ทำงานบน Device Mesh จะเปลี่ยนไป ลักษณะการทำงานของแอปพลิเคชันจะเป็นการทำงานแบบ Apps and Services Architecture คือแอปพลิเคชันจะทำงานโดยการติดต่อกับเซิร์ฟเวอร์ขนาดเล็กหลากหลายตัวที่ทำงานอยู่บนเซิร์ฟเวอร์ซึ่งอาจจะกระจายอยู่บนคลาวด์ ความสลับซับซ้อนจะถูกย้ายจากฝั่งเซิร์ฟเวอร์มาอยู่บนตัวแอปพลิเคชันซึ่งเซิร์ฟเวอร์จะมีขนาดเล็กลงปรับเปลี่ยนได้ง่ายและมีความคล่องตัวสูงมากขึ้น การติดตั้งและเริ่มใช้งานก็ต้องการความรวดเร็ว และคล่องตัวตามไปด้วยเช่นกัน เทคโนโลยีที่เหมาะสมสำหรับเรื่องนี้คือ เทคโนโลยี Container และ Microservices ทีมงานพัฒนาแอปพลิเคชันจะต้องสร้างสถาปัตยกรรมใหม่ที่ทันสมัย เพื่อให้การส่งมอบแอปพลิเคชันบนคลาวด์ได้อย่าง รวดเร็ว ยืดหยุ่น และคล่องตัว

- Internet of Things Architecture and Platforms

แม้ว่ามาตรฐานต่าง ๆ ในการสื่อสารและการทำงานระหว่างอุปกรณ์ต่าง ๆ ใน IoT ยังไม่ได้ลงตัวเนื่องจากการแข่งขันของผู้ผลิตแต่ละราย ซึ่งกว่าจะกำหนดมาตรฐานจนเป็นที่ยอมรับกันได้คาดว่าจะยังคงต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร ทว่าองค์กรที่จะใช้ IoT จะต้องติดตามและเตรียมพร้อมกำหนด IoT Platform ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรของตนเอง มิเช่นนั้นเมื่อถึงเวลาที่มาตรฐานมาถึงก็จะล่าช้าเกินกว่าจะดำเนินการรองรับ

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความรวดเร็วของโลกยุคดิจิทัล ที่หมุนเปลี่ยนยุคสมัยให้ผ่านไปอย่างรวดเร็ว ได้สร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับวิถีชีวิต และสร้างความไม่มั่นคงให้กับภาคธุรกิจในหลายอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาคธุรกิจหรืออุตสาหกรรม ที่ดำเนินกิจการมาอย่างยาวนาน โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกับธุรกิจ “พลังงานไฟฟ้า” หนึ่งในอุตสาหกรรมที่หนีข้อเท็จจริงข้างต้นไม่พ้น และเริ่มปรากฏรูปธรรมให้เห็นแล้ว สำหรับ Disruptive ที่ถูกกล่าวถึงมาก และคาดกันว่าจะมาเปลี่ยนพลิกโฉมภาคพลังงานไฟฟ้าในอนาคตนั้น สรุปออกมาเป็น 7 ชนิด ดังนี้

- 1) ไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน ที่ปัจจุบันล้วนมีการพัฒนาก้าวหน้า ซึ่งจะเห็นได้ว่าในอนาคตจะมีโรงไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนที่มีกำลังการผลิตขนาดเล็กตั้งกระจายไปทั่วทุกหนแห่งในแต่ละภูมิภาค ต่างจากปัจจุบันที่แต่ละภูมิภาคมีโรงไฟฟ้าหลักขนาดใหญ่ไม่กี่โรงเป็นผู้ส่งจ่ายไฟฟ้าไปยังผู้ใช้
- 2) ยานยนต์ไฟฟ้า (EV) ที่มีการขยายตัวอย่างมาก และทำให้บริษัทผลิตรถยนต์ทั้งหลายต้องหันมาผลิตรถ EV ซึ่งน่าสนใจว่ารถ EV สามารถจ่ายไฟฟ้าจากแบตเตอรี่ไปให้ผู้อื่นได้ด้วย ดังนั้นหากมีไฟฟ้าเหลือเพียงพอ รถอาจขายไฟฟ้าบางส่วนแก่ห้างได้เพื่อแลกกับค่าที่จอดรถ เป็นต้น
- 3) แบตเตอรี่ ที่จะมีต้นทุนถูกลงและประสิทธิภาพสูงขึ้น จนสามารถจุไฟฟ้าได้มากเพียงพอสำหรับนำไปประยุกต์ใช้เป็น Energy storage ในบ้านหรือตามอาคารสถานที่ต่าง ๆ เป็น

ตัวจักรสำคัญที่ทำให้การผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนมีขีดความสามารถในการจ่ายป้อนไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง

- 4) อุปกรณ์ไฟฟ้าประสิทธิภาพสูง ใช้ไฟฟ้าน้อยลงในขณะที่ได้ผลลัพธ์เท่าเดิมหรือดีขึ้น เช่น หลอดไฟ LED เครื่องปรับอากาศแบบ Inverter วัสดุก่อสร้างที่ลดรังสีความร้อนเข้าสู่อาคาร เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บ้าน อาคาร หรือโรงงานใช้พลังงานน้อยลงมาก จนสามารถใช้เพียงไฟฟ้าที่ผลิตได้เอง
- 5) Sensors กับ Smart meters ที่พัฒนาให้มีขนาดเล็กและใช้พลังงานน้อยมาก เมื่อผสานกับวงจรไมโครอิเล็กทรอนิกส์เป็น Smart meters หรือ Smart devices ทำให้สามารถวิเคราะห์ ควบคุม และบริหารจัดการระบบผลิตไฟฟ้า และการใช้ไฟฟ้าของอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว
- 6) Internet of Thing (IoT) ระบบอินเทอร์เน็ตที่มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น สามารถรองรับปริมาณการรับส่งข้อมูลได้อย่างมหาศาล เกิดบริการรับฝากข้อมูลระบบ Cloud ซึ่งพร้อมถูกเรียกออกไปใช้งานได้ทุกที่ทุกเวลา ในอนาคตข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระบบไฟฟ้าทั้งหมดจึงสามารถรวบรวมและถูกส่งไปเก็บเพื่อใช้ประโยชน์
- 7) เทคโนโลยี Blockchain ที่ถูกนำมาใช้ในการการเงินอิเล็กทรอนิกส์ และเป็นที่ยอมรับว่ามีความน่าเชื่อถือที่สุด จนหลายคนเชื่อว่าจะปฏิวัติการทำธุรกรรมของระบบต่าง ๆ ได้แทบทุกวงการในสังคม ไม่เว้นแม้แต่ระบบสาธารณูปโภคไฟฟ้า เพราะจะทำให้รวดเร็ว ง่าย ถูก และน่าเชื่อถือกว่าวิธีการเดิม

เมื่อ Disruptive เหล่านี้ถูกบูรณาการเข้าด้วยกัน จนทำให้เกิดวิถีดำเนินกิจการระบบสาธารณูปโภคไฟฟ้าแบบใหม่ที่เหมาะสมกับสภาพสังคมในอนาคต ซึ่งในบางครั้งผู้ซื้ออาจเป็นผู้ขาย โดยที่ผู้ซื้อขายทุกภาคส่วนในเครือข่ายทั้งหมดนี้จะมี Smart meters วิเคราะห์ปริมาณและคุณภาพของระบบไฟฟ้าตนเอง พร้อมมีสายส่งเชื่อมโยงถึงกันด้วยระบบ Smart grid สื่อสารข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และใช้เทคโนโลยี Blockchain ในการตรวจสอบข้อมูลดำเนินธุรกรรม ดังนั้นระบบสาธารณูปโภคไฟฟ้าแบบเดิม ๆ ที่ผูกขาดการให้บริการโดยการไฟฟ้าภาครัฐมาอย่างยาวนาน ในอนาคตจะถูกเปลี่ยนพลิกโฉมไปเป็นรูปแบบธุรกรรมใหม่ ซึ่งไม่ได้มีเฉพาะผู้ผลิตไฟฟ้ารายใหญ่เท่านั้น แต่จะมีผู้ผลิตรายย่อยเล็ก ๆ มากมาย ที่จะเข้ามาสู่ธุรกิจผลิตและซื้อขายไฟฟ้า รวมทั้งการเกิดผู้เล่นรายใหม่ ๆ ที่เรียกกันว่า Solution Service Providers ที่ตนเองอาจไม่มีโรงผลิตไฟฟ้าเลยก็ได้

ในส่วนของ กฟภ. เมื่อพิจารณาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมไฟฟ้า จะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยการเพิ่มสัดส่วนการลงทุนใน Smart เทคโนโลยี ทั้งในส่วนของเครือข่ายระบบไฟฟ้า เช่น Smart Grid Technology และกระบวนการดำเนินงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจำหน่ายไฟฟ้า เช่น ระบบ Automation IoT AI และ Data Driven Technology เป็นต้น รวมถึงการมุ่งเน้นการลงทุนในเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กฟภ. และ กฟภ. มีความได้เปรียบจากความเชี่ยวชาญในการให้บริการระบบจำหน่าย เช่น การลงทุนในระบบ Energy Trading Technology และ Smart City ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ของ กฟภ. เนื่องจากการบริหารการใช้พลังงานของ Smart City ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในด้านของ Smart Meter และ Smart Grid รวมถึงการมุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนธุรกิจยานยนต์ไฟฟ้า (Electronic Vehicle: EV) พลังงานแสงอาทิตย์บนหลังคา (Solar Rooftop) และเทคโนโลยีสำรองไฟฟ้า (Battery Storage) ทั้งในส่วนของการ

พัฒนาระบบไฟฟ้าให้สามารถรองรับ เทคโนโลยีดังกล่าวในอนาคต รวมถึงการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วน ของผลิตภัณฑ์ การให้บริการ และPlatform ในการให้บริการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยมีรายละเอียด โดยสังเขปในแต่ละเทคโนโลยี ดังนี้

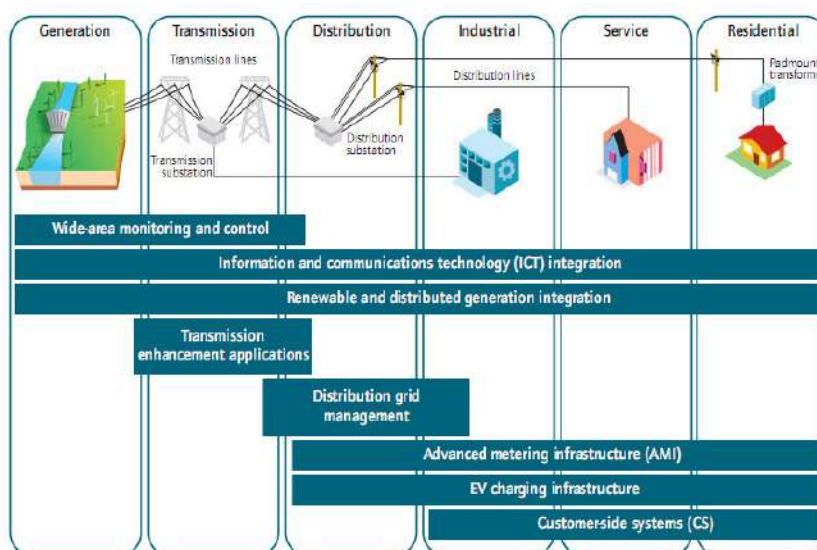
1. โครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid)

เป็นโครงข่ายไฟฟ้าที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อสารมาบริหารจัดการ ควบคุมการ ผลิต ส่ง และจ่ายพลังงานไฟฟ้า สามารถรองรับการเชื่อมต่อระบบไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานทางเลือกที่สะอาด ที่กระจายอยู่ทั่วไป (Distributed Energy Resource : DER) และระบบบริหารการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด รวมทั้งให้บริการกับผู้เชื่อมต่อกับโครงข่ายผ่านมิเตอร์อัจฉริยะได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย เชื่อถือได้ มีคุณภาพไฟฟ้าได้มาตรฐานสากล

ความอัจฉริยะนี้ เกิดจากการเชื่อมโยงระบบไฟฟ้า ระบบสารสนเทศ ระบบสื่อสาร เข้าไว้ ด้วยกันเป็นโครงข่าย ซึ่งโครงข่ายดังกล่าวจะสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ โดยอาศัย ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่

1. อิเล็กทรอนิกส์และระบบฝังตัว (Electronics and Embedded Systems)
2. ระบบควบคุมอัตโนมัติ (System Control and Automation)
3. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

แผนภาพที่ 17: โครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid)



Source: Technology categories and descriptions adapted from NETL, 2010 and NIST, 2010.

KEY POINT: Smart grids encompass a variety of technologies that span the electricity system.

2. บ้านอัจฉริยะ (Smart Home)

การใช้เทคโนโลยีมาควบคุมอุปกรณ์ต่าง ๆ ภายในบ้าน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้อยู่อาศัย มีระบบการจัดการพลังงาน ระบบรักษาความปลอดภัยอัตโนมัติทั้งภายในและรอบตัวบ้าน ส่วนใหญ่จะควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ โดยทั่วไปเรียกว่า Home Automation ซึ่งสามารถถูกจำแนกความสามารถและความซับซ้อนในการควบคุมออกเป็น

1. ระบบควบคุมไฟฟ้าแสงสว่าง เช่น เปิด/ปิด หรือปรับระดับความสว่าง
2. ระบบควบคุมอุปกรณ์ไฟฟ้าภายในบ้าน เช่น สักงานเครื่องปรับอากาศ หรือการเปิด/ปิด ม่าน
3. ระบบความบันเทิงภายในบ้าน เช่น สั่ง Internet Radio ให้ทำงานในห้องที่ผู้ใช้อยู่ และปิดเมื่อผู้ใช้ออกจากห้อง
4. ระบบบริหารพลังงาน และพลังงานสำรอง เช่น การปิด/เปิด เครื่องใช้ไฟฟ้าต่าง ๆ โดย ขึ้นกับสิ่งแวดล้อม
5. ระบบสื่อสาร เช่น รับ/ส่ง ข้อความหรือคำสั่งระหว่างผู้ใช้
6. ระบบรักษาความปลอดภัย เช่น เชื่อมต่อระบบกันขโมย/กล้อง กับ บริษัทรักษาความปลอดภัย

ปัจจัยหลักที่สำคัญที่ทำให้เกิดแนวโน้มการเติบโตของตลาด Smart Home คือ การเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน (Embedded into everyday life) สิ่งที่ทำให้เกิดความประทับใจ (Wow Factors) และ การบริการหลังการขาย (Aftersales service) ยกตัวอย่างเช่นการเชื่อมต่ออุปกรณ์ Smart Home ต่าง ๆ ให้สามารถ Monitor ได้จาก Smartphone ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมเรื่องความปลอดภัย การบริหารการใช้พลังงานภายในบ้าน เช่น ระบบน้ำ ระบบไฟฟ้า และการบริหารด้านอินเทอร์เน็ต เช่น การเชื่อมต่อของ Smartphone เข้ากับทีวี หรือ Smart Mirror ในห้องน้ำ เพื่อให้สามารถรับชมรายการที่เรากำลังติดตามอย่างไม่มีสะดุด สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นการพยายามเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของผู้อยู่อาศัยให้ได้มากที่สุด รวมถึงเป็น

การสร้าง Wow Factors เพื่อใช้เป็นจุดขายในการโปรโมตสินค้า

จากการประเมินของ IDC สถาบันวิจัยด้านการตลาดของสหรัฐฯ ระบุว่า จำนวนอุปกรณ์ Smart Home ของโลก จะเติบโตประมาณร้อยละ 31 ในปี 2018 หรือประมาณ 644 ล้านเครื่อง โดย IDC คาดการณ์ว่า ภายในปี 2022 จำนวนของอุปกรณ์เหล่านี้จะเติบโตไปถึงเกือบ 1,300 ล้านเครื่อง ซึ่งถือเป็นการเพิ่มขึ้นกว่าเท่าตัวภายในระยะเวลาไม่กี่ปี โดย A.T. Kearney คาดการณ์ว่า ในปี 2025 ตลาด Smart Home จะมีขนาดกว่า 263,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ การศึกษายังระบุอีกว่า Smart Home ส่วนใหญ่จะกระจุกตัวอยู่ใน 2 หมวดหลักๆ นั่นก็คืออุปกรณ์ที่เพิ่มความสะดวกสบายในการใช้ชีวิต และอุปกรณ์ที่ตอบสนองความต้องการด้านความปลอดภัย ในขณะที่ตลาดบ้านอัจฉริยะในประเทศไทยยังอยู่ในระยะเริ่มต้นเมื่อเทียบกับสหรัฐฯ ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสในการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของตลาดบ้านอัจฉริยะ เช่น ความต้องการระบบไฟฟ้าอัจฉริยะ การลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับพลังงานสะอาด การวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้ประโยชน์จากพฤติกรรมการใช้ไฟ เป็นต้น โดยความต้องการในเรื่องดังกล่าวนั้นเพิ่มสูงขึ้นตามมูลค่าตลาดบ้านอัจฉริยะ ดังนั้น

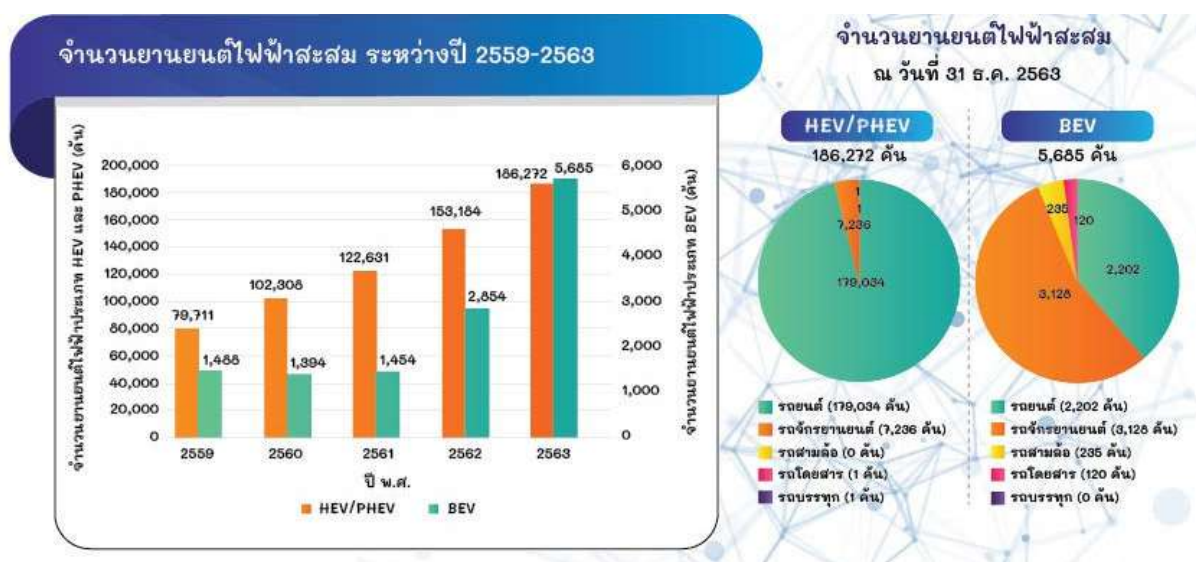


สำหรับ กฟภ. หน่วยงานธุรกิจควรมีการวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงานธุรกิจที่รองรับความต้องการที่เติบโตจากการขยายตัวของตลาดบ้านอัจฉริยะ ด้วยเช่นกัน

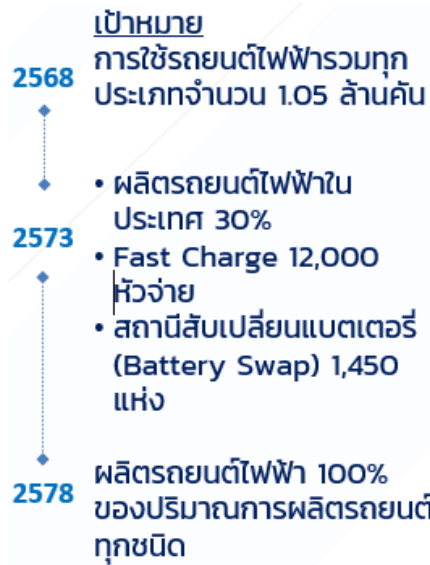
3. ยานยนต์ไฟฟ้า (Electronic Vehicle: EV) และนโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมการใช้งานยานยนต์ไฟฟ้า (EV) ในประเทศไทย

ในปัจจุบันจำนวนผู้ใช้งานยานยนต์ไฟฟ้าในไทยมีจำนวนน้อยมาก เป็นเพราะราคาที่สูงเกินไป เมื่อเทียบกับสมรรถนะและความสะดวกสบายที่ได้รับ รวมถึงแบรนด์ที่นำเข้ายานยนต์ไฟฟ้าก็ยังมีให้เลือกไม่มากนัก และทัศนคติของคนทั่วไปที่มีความกังวลและไม่เข้าใจเกี่ยวกับยานยนต์ไฟฟ้าอย่างเพียงพอ โดยประเทศไทยมีการส่งเสริมการลงทุนในยานยนต์ไฟฟ้าให้แก่ผู้ผลิต ทั้งการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล ยกเว้นอากรการนำเข้าพวกชิ้นส่วนและอุปกรณ์ โดยผู้ผลิตต้องยื่นเข้ารับการส่งเสริมแก่ BOI และยังมีมาตรการในการลดภาษีสรรพสามิต และทำให้ผู้บริโภคหาซื้อยานยนต์ไฟฟ้าได้ในราคาที่ถูกลง โดยภาครัฐมีเป้าหมายในการส่งเสริมการใช้งานยานยนต์ไฟฟ้าแบบไฮบริดปลั๊กอิน และยานยนต์ไฟฟ้าแบตเตอรี่รวมทั้งสิ้น 1.2 ล้านคันในปี พ.ศ. 2579

แผนภาพที่ 18: จำนวนยานยนต์ไฟฟ้าสะสม ระหว่างปี 2559-2563



โดยในปี 2563 คณะกรรมการนโยบายยานยนต์ไฟฟ้าแห่งชาติ ได้มีการวางเป้าหมายการส่งเสริมการผลิตและการใช้รถยนต์ไฟฟ้า โดยคาดการณ์ว่าในปี 2568 รถยนต์ไฟฟ้าจะมีราคาเทียบเท่ากับรถยนต์สันดาป โดยมีรายละเอียด ดังนี้



มาตรการระยะเร่งด่วน : ปี 2564-2565

- นำร่องส่งเสริมการใช้รถจักรยานยนต์ไฟฟ้าและโครงสร้างพื้นฐานรองรับทั่วประเทศ
- ระยะที่ 2 ปี 2566-2568
- พัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าโดยมีเป้าหมายการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าประเภทรถยนต์นั่งและรถกระบะ 225,000 คัน
- รถจักรยานยนต์ 360,000 คัน และรถบัส/รถบรรทุก 18,000 คัน ภายในปี 2568
- การผลิตแบตเตอรี่เพื่อตอบสนองการผลิตในประเทศ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดแรกและถือว่าเป็นเป้าหมายการผลิตในระดับ Economy of Scale
- ระยะที่ 3 ปี 2569-2573
- ขับเคลื่อนแผนและมาตรการให้เกิดผลเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุตามนโยบาย 30/30 ซึ่งมีเป้าหมายการผลิตยานยนต์ไฟฟ้า คิดเป็น 30% ของการผลิต
- การผลิตแบตเตอรี่เพื่อตอบสนองการผลิตในประเทศ

แผนภาพที่ 19: นโยบาย“ยานยนต์ไฟฟ้า” ของไทยเปรียบเทียบกับต่างประเทศ



(source: นโยบาย“ยานยนต์ไฟฟ้า” ของไทยเปรียบเทียบกับต่างประเทศ, EDI-CMU)

นอกเหนือจากการส่งเสริมการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าจากนโยบายภาครัฐ ยังมีปัจจัยหลักอื่นที่ส่งผลต่อความต้องการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทย เช่น ระยะทางที่เหมาะสมและการชาร์จไฟฟ้า ปัจจัยด้านประโยชน์ทางด้านการเงิน ปัจจัยด้านการตระหนักถึงสิ่งแวดล้อม และปัจจัยด้านการตระหนักรู้ถึงยานยนต์ไฟฟ้าและโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยหลักที่ผลักดันยานยนต์ไฟฟ้าไทย สามารถสรุปได้ 4 ข้อ ดังนี้

1. โครงสร้างพื้นฐานที่รองรับ เช่น สถานีประจุไฟฟ้า โดยปัจจุบันประเทศไทยมีสถานีประจุไฟฟ้า เพียงไม่กี่แห่ง ซึ่งไม่เพียงพอต่อการกระตุ้นตลาดและผู้บริโภคในการใช้ยานยนต์ไฟฟ้า รวมถึงผู้ผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า
2. ราคาที่เหมาะสม โดยปัจจุบันราคายานยนต์ไฟฟ้ายังมีราคาสูง เมื่อเทียบกับรถยนต์ที่มีประสิทธิภาพใกล้เคียงกัน
3. เทคโนโลยีการผลิตขั้นสูง เนื่องจากปัจจุบันประเทศไทยยังไม่สามารถผลิตชิ้นส่วน เช่น แบตเตอรี่ ลิเทียม มอเตอร์ไดรฟ์และคอนโทรล ยูนิต เป็นต้น ทำให้ต้องมีการนำเข้า ซึ่งทำให้ผู้บริโภคกังวลในด้านของความสามารถและความพร้อมของอะไหล่ที่จะนำมาให้บริการและซ่อมบำรุง
4. Business Model ในการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าที่ชัดเจน ระบบ Car Sharing ที่ใช้ในสหรัฐฯ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่นและเกาหลี การจัดการและรีไซเคิลแบตเตอรี่ที่เสื่อมสภาพ หรือความเชื่อมโยงในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ Smart Grid และพลังงานทางเลือก เป็นต้น รวมถึงการวางโมเดลธุรกิจ ยังจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดที่ยังรอการพิจารณาแก้ไข เช่น การออกใบอนุญาตประกอบกิจการจำหน่ายไฟฟ้า หรือ อัตราค่าไฟฟ้าสำหรับยานยนต์ไฟฟ้าชนิดหนึ่ง เป็นต้น

ในส่วนของ กฟภ. เมื่อพิจารณาผลกระทบจาก ยานยนต์ไฟฟ้า (Electronic Vehicle: EV) และนโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมการใช้งานยานยนต์ไฟฟ้า (EV) ในประเทศไทย นำมาสู่ความท้าทายในการดำเนินธุรกิจซึ่งต้องมีการเตรียมการรองรับ ดังนี้

- การสร้างความตระหนักและตื่นตัวในการใช้ยานยนต์ไฟฟ้า ซึ่งเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐในการกำหนด Incentive ทั้งราคาค่าไฟ Charging Station รวมถึงระบบและ Platform ในการสนับสนุน
- การสร้างความตระหนักและตื่นตัวในการใช้ยานยนต์ไฟฟ้า ซึ่งเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐในการกำหนด Incentive ทั้งราคาค่าไฟ Charging Station รวมถึงระบบและ Platform ในการสนับสนุน
- ในบทบาทของ กฟภ. ความท้าทายหลักคือ การสร้างความตระหนักและความเชื่อมั่นต่อผู้ใช้บริการยานยนต์ไฟฟ้า ได้แก่
 - การขยาย Charging Station ให้ครอบคลุมหัวเมืองหลัก
 - การติดตั้ง Meter ที่พร้อมสำหรับรองรับการชาร์จในบ้าน
 - การเตรียม Platform รองรับ และนำข้อมูลจากระบบหรือ Platform มาวิเคราะห์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

4. พลังงานแสงอาทิตย์บนหลังคา (Solar Rooftop)

ในต่างประเทศการติดตั้ง Solar Rooftop ภาคครัวเรือนมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นมาระยะเวลาหนึ่งแล้ว โดยมีปัจจัยส่งเสริมจากราคา Solar Rooftop ที่ปรับตัวลง ราคาค่าไฟฟ้าที่อยู่ในระดับสูง รวมถึงการสนับสนุนจากภาครัฐ ทั้งขั้นตอนการขออนุญาตการติดตั้งที่ไม่ยุ่งยากและมีค่าใช้จ่ายน้อย การให้ส่วนลดภาษีแก่ผู้ติดตั้ง ตลอดจนการเสนอราคารับซื้อไฟฟ้าจากครัวเรือน ซึ่งล้วนแล้วแต่ทำให้ระยะเวลาในการคืนทุนของการติดตั้ง Solar Rooftop สั้นลง

ในส่วนของประเทศไทยนั้น ระยะเวลาการคืนทุน คือ ปัจจัยสนับสนุนหลักให้ภาคครัวเรือนไทยมีโอกาสจะลงทุนติดตั้ง Solar Rooftop ในอนาคต โดยมีสาเหตุหลักดังต่อไปนี้

1. ตำแหน่งที่ตั้ง และสภาพภูมิอากาศของประเทศไทย มีความเหมาะสมในแง่ของการผลิตไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ โดยประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยความเข้มของแสงอาทิตย์สูงกว่าประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเฉพาะพื้นที่ทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีความเข้มแสงสูงถึง 1,900 kWh/m²-ปี
2. ราคาแผงโซลาร์เซลล์ที่ปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่อง จากต้นทุนการผลิตที่ลดต่ำลงในภาพระยะยาวทั่วทั้งโลก ซึ่งสาเหตุหลักมาจากจำนวนผู้เล่นรายใหม่ที่เข้ามาในอุตสาหกรรม และเทคโนโลยีการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนการติดตั้ง Solar Rooftop มีแนวโน้มลดต่ำลงเช่นเดียวกัน
3. นโยบายการส่งเสริมจากภาครัฐ โดยการปรับราคารับซื้อไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจาก 1.68 บาท/หน่วย ในช่วงปี 2019-2020 เป็น 2.20 บาท/หน่วย ในปี 2021 ทำให้ภาคครัวเรือนที่ติดตั้ง Solar Rooftop ได้รับประโยชน์จากการขายไฟฟ้าที่มากขึ้น

เมื่อการติดตั้ง Solar Rooftop มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น สิ่งที่ยังหน่วยงานผู้ดูแลระบบควรต้องเตรียมรับมือ คือ หากมีปริมาณการผลิตไฟฟ้าจาก Solar Rooftop ที่มากเกินไป อาจส่งผลให้การเดินเครื่องโรงไฟฟ้ามีความซับซ้อนมากขึ้น และอาจทำให้ความต้องการใช้ไฟฟ้าสูงสุดเลื่อนไปเป็นช่วงเวลากลางคืน ส่งผลโดยตรงต่อความมั่นคงทางพลังงาน ทำให้ผู้ผลิตไฟฟ้าต้องลงทุนด้านระบบเพิ่มขึ้นเพื่อสร้างเสถียรภาพ อีกทั้งยังต้องมีการเผื่อการสำรองกำลังไฟเพิ่มขึ้นในช่วงที่มีความต้องการใช้ไฟฟ้าสูง ซึ่งทำให้ต้นทุนในระบบไฟฟ้าในภาพรวมปรับตัวสูงขึ้น ผู้ใช้ไฟฟ้าจากสายส่งปกติ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้มีรายได้น้อย หรือเป็นพื้นที่ที่อยู่อาศัยไม่เอื้ออำนวยต่อการติดตั้ง Solar Rooftop เช่น คอนโดมิเนียม จะกลายเป็นผู้แบกรับต้นทุนไฟฟ้าที่สูงขึ้นไปโดยปริยาย ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำในแง่การเข้าถึงและต้นทุนค่าไฟที่ต่างกัน

จากแนวโน้มการพัฒนาของเทคโนโลยี Solar Rooftop สรุปเป็นประเด็นข้อเท็จจริงและแนวทางการส่งเสริมที่ทั้งภาครัฐและเอกชนควรมีการนำไปใช้ ได้ดังนี้

ข้อเท็จจริง	แนวทางการส่งเสริม
• หากปริมาณการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ไม่สูงมาก จะช่วยลดความต้องการใช้ไฟฟ้าสูงสุดในช่วงเวลากลางวันได้ • หากมีปริมาณมากเกินไป อาจส่งผลให้การเดินเครื่องโรงไฟฟ้ามีความซับซ้อนมากขึ้น และอาจทำให้ความต้องการใช้ไฟฟ้าสูงสุดเลื่อนไปเป็นช่วงเวลากลางคืน • อาจส่งผลโดยตรงต่อความมั่นคงทางพลังงาน ทำให้ผู้ผลิตไฟฟ้าต้องลงทุนด้านระบบเพิ่มขึ้นเพื่อสร้างเสถียรภาพ อีกทั้งยังต้องมีการเผื่อการสำรองกำลังไฟเพิ่มขึ้นในช่วงที่มีความต้องการใช้	• ส่งเสริมให้มีการติดตั้งโซลาร์รูฟ โดยเน้นให้มีการผลิตไฟฟ้าใช้เองเป็นหลัก • รับซื้อไฟฟ้าส่วนเกินในราคาที่ต่ำกว่าค่าไฟฟ้าขายส่งเฉลี่ย จะช่วยให้ต้นทุนค่าไฟฟ้าของประเทศลดลง และเป็นกลไกทางราคาที่ทำให้ผู้ใช้ไฟฟ้าไม่ติดตั้งโซลาร์รูฟที่มีขนาดใหญ่เกินความจำเป็น • อาจจะนำไปสู่การพิจารณาเก็บอัตราระบบสำรองไฟฟ้า หรือ Backup Rate สำหรับผู้ใช้พลังงานทดแทน

ไฟฟ้าสูง ซึ่งทำให้การติดตั้งโซลาร์รูฟท็อปจะไม่ช่วยในการลดความต้องการใช้ไฟฟ้าสูงสุดอีกต่อไป	
ขั้นตอนการขออนุญาตมีความซับซ้อนยุ่งยาก รวมถึงเอกสารเพื่อใช้ประกอบการพิจารณา	ลดขั้นตอนการขออนุญาตที่ยุ่งยากเพื่อให้ภาคครัวเรือนที่ต้องการติดตั้ง Solar Rooftop เข้าสู่ระบบมากขึ้น เช่น อาจมีการจัดตั้งหน่วยงานกลางเข้ามาดูแล และคอยประสานงานให้แก่ประชาชน
ผู้ใช้ไฟฟ้าจากสายส่งปกติของ กฟผ. ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้มีรายได้น้อย หรือที่อยู่อาศัยไม่เอื้ออำนวย เช่น คอนโดมิเนียม จะกลายเป็นผู้แบกรับต้นทุนไฟฟ้าที่สูงขึ้นไปโดยปริยาย ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำในแง่การเข้าถึงและต้นทุนค่าไฟที่ต่างกัน	กำหนดปริมาณรับซื้อให้เหมาะสมกับเป้าหมาย AEDP และนโยบายการเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานหมุนเวียนของรัฐบาล โดยต้องมีการอ้างอิง และปรับปรุงข้อมูลต่าง ๆ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ เช่น ต้นทุนด้านราคาแผงเซลล์แสงอาทิตย์ เพื่อจะได้กำหนดราคาและปริมาณรับซื้ออย่างเหมาะสม

5. เทคโนโลยีสำรองไฟฟ้า (Battery Storage)

ในระบบไฟฟ้าแบบดั้งเดิมนั้น ไฟฟ้าที่ถูกผลิตขึ้นมาจะไม่สามารถกักเก็บไว้ได้ ผู้ดูแลระบบ (System Operator) จะต้องรักษาระดับการผลิตไฟฟ้าในแต่ละตำแหน่งและช่วงเวลา ให้สัมพันธ์กับความต้องการใช้ปริมาณไฟฟ้าในตำแหน่งและช่วงเวลาเดียวกันอยู่เสมอ ดังนั้นการนำเทคโนโลยีกักเก็บพลังงานไฟฟ้า (Energy Storage) เข้ามาใช้จะมีบทบาทพลิกโฉมการทำงานของระบบไฟฟ้าในปัจจุบันไปอย่างสิ้นเชิง เพราะทำให้ระดับการผลิตไฟฟ้าไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับความต้องการไฟฟ้าในทุกขณะและทุกตำแหน่งอีกต่อไป เนื่องจากเทคโนโลยี Energy Storage สามารถช่วยเก็บพลังงานไฟฟ้าส่วนเกินที่ผลิตได้นำมาใช้เวลาที่มีความต้องการไฟฟ้าสูง (Peak) ทำให้ผู้ดูแลระบบสามารถเพิ่มความยืดหยุ่นของระบบไฟฟ้าให้สามารถตอบสนองต่อระดับความต้องการ และปริมาณการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยเพิ่มความมั่นคง และสร้างเสถียรภาพของระบบไฟฟ้า อีกทั้งยังช่วยให้ผู้ดูแลระบบสามารถลดต้นทุนของระบบไฟฟ้าในภาพรวมได้ เช่น การเก็บพลังงานไฟฟ้าที่ผลิตได้ในช่วงที่ต้นทุนถูกไว้ เพื่อใช้ในช่วงที่ต้นทุนแพง หรือการเก็บพลังงานไฟฟ้าส่วนเกินจากพลังงานทดแทนที่ผลิตได้ในช่วงเวลาที่ความต้องการต่ำเก็บไว้ใช้ในช่วงเวลาที่ความต้องการสูง ด้วยเหตุผลดังกล่าวตามข้างต้นจึงทำให้เทคโนโลยีสำรองไฟฟ้า (Energy Storage) ได้รับความสนใจอย่างมากจากรัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแลของระบบไฟฟ้าทั่วโลก

ในส่วนของประเทศไทยนั้น เทคโนโลยีสำรองไฟฟ้า (Energy Storage) กำลังจะมีบทบาทเพิ่มมากขึ้นเช่นเดียวกับแนวโน้มทั่วโลก เนื่องมาจากสาเหตุหลัก ดังนี้

1. แนวโน้มการขยายตัวอย่างรวดเร็วของพลังงานทดแทนในประเทศ จากนโยบายการสนับสนุนของภาครัฐ และกระแสการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ที่ทำให้ผู้บริโภคเกิดการตื่นตัวต่อความสำคัญด้านพลังงานสะอาด ปัญหาคือ

พลังงานทดแทนมีความผันผวนซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อเสถียรภาพของโครงข่ายไฟฟ้า นอกจากนี้พลังงานทดแทน โดยเฉพาะเซลล์พลังงานแสงอาทิตย์ (Solar Rooftop) เปิดโอกาสให้ประชาชนซึ่งแต่เดิมเป็นผู้บริโภค สามารถผลิตไฟฟ้าได้ด้วยตนเอง (Prosumers) ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างจากเดิมที่มีการผลิตไฟฟ้าจากส่วนกลาง ไปสู่การกระจายตัวของแหล่งผลิตไฟฟ้า

2. แนวโน้มการเติบโตที่รวดเร็วของยานยนต์ไฟฟ้า (EV) จากนโยบายของรัฐบาลโดยคณะกรรมการนโยบายยานยนต์ไฟฟ้าแห่งชาติ ที่จะทำให้การบริหารโครงข่ายไฟฟ้าซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในกรณีที่มีการชาร์จรถยนต์ไฟฟ้าพร้อมกันเป็นจำนวนมาก ซึ่งอาจจะสร้างอุปสงค์อย่างรวดเร็วจนสร้างความไม่เสถียรให้แก่โครงข่ายไฟฟ้าไม่สามารถปรับตัวได้ทัน
3. ความต้องการไฟฟ้าในพื้นที่ห่างไกลที่เข้าถึงได้ยาก รวมทั้งการจัดหาพลังงานให้เพียงพอต่อความต้องการในอนาคต ยังคงเป็นปัญหาสำคัญต่ออนาคตความมั่นคงทางพลังงานของชาติ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1) ด้านการดำเนินงานหลัก

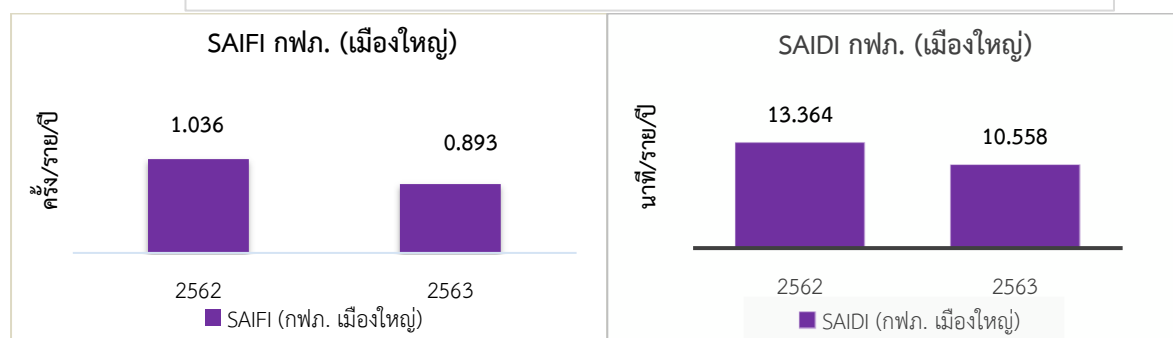
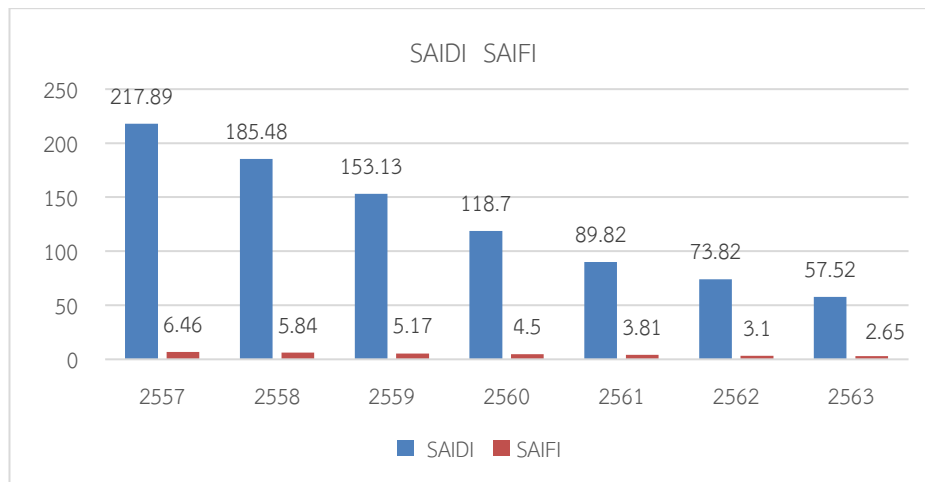
กฟภ. มีการดำเนินงานเกี่ยวกับการควบคุมการจ่ายไฟที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในภาพรวมและ 12 เมืองใหญ่ โดยพบว่า ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ในภาพรวมและเมืองใหญ่ลดลง อย่างต่อเนื่อง โดยจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้องในปี 2563 จะลดลงจากปี 2562 ร้อยละ 14.52 ในภาพรวม และลดลงร้อยละ 13.80 สำหรับเมืองใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) กล่าวคือ กฟภ. สามารถลดระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้องได้เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ถึงร้อยละ 22.08 ในภาพรวม และร้อยละ 21.00 สำหรับเมืองใหญ่ ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพที่ดีขึ้นในการให้บริการหรือจำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าของ กฟภ. ตามลำดับ

ในปี 2563 กฟภ. มีหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายคิดเป็นร้อยละ 5.47 ซึ่งเปรียบเทียบผลการดำเนินการแล้วดีกว่าปี 2562 ที่มีหน่วยสูญเสียร้อยละ 5.37 เนื่องจากการใช้ไฟฟ้าภาคครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้นจากการสนับสนุนการทำงานแบบ Work From Home จากทั้งภาครัฐและเอกชน โดยจะเห็นได้ว่า ร้อยละของหน่วยสูญเสียทางเทคนิค¹ (Technical Loss) ผันผวนขึ้นลงในแต่ละปี ซึ่งเป็นผลให้หน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายโดยรวมผันผวนตามไปด้วย ในขณะที่ร้อยละของหน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค² (Non-Technical loss) ลดลงเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้ กฟภ. มีกลยุทธ์และแผนงานรองรับเพื่อให้หน่วยสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss) ลดลง เช่น ก่อสร้างสถานีไฟฟ้าใหม่เพิ่มขึ้น การตรวจสอบแก้ไขจุดต่อจุดสัมผัสในสถานีไฟฟ้า/สายส่ง/ระบบจำหน่าย การแก้ไขกระแสไฟฟ้า Unbalance ในแต่ละเฟส เป็นต้น รวมถึงกลยุทธ์และแผนงานรองรับเพื่อให้หน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่เทคนิค (Non-Technical Loss) ลดลง เช่น การตรวจสอบมิเตอร์ การป้องกันการละเมิดการใช้ไฟฟ้า โดยใช้โปรแกรม U_CUBE ในการวิเคราะห์เป้าหมายในการตรวจสอบมิเตอร์ ผู้ใช้ไฟฟ้ารายย่อย การปรับปรุงการติดตั้งมิเตอร์ เป็นต้น

¹กำลังไฟฟ้าสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss) ซึ่งส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากกำลังไฟฟ้าสูญเสียใน 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่ สายป้อนแรงดันสูง หม้อแปลงจำหน่าย สายป้อนแรงดันต่ำ และจุดต่อของอุปกรณ์

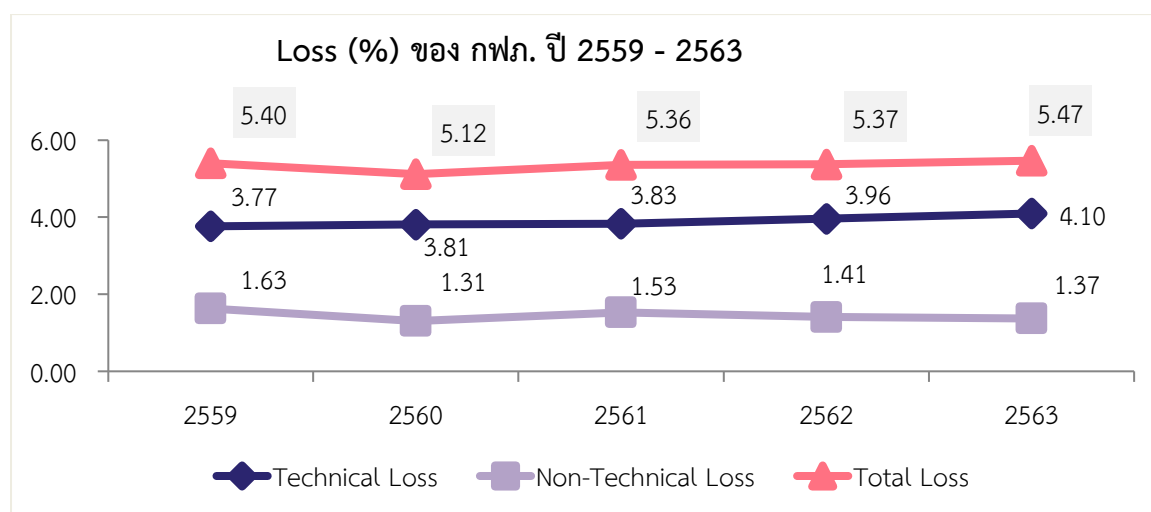
²กำลังไฟฟ้าสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค (Non-Technical Loss) คิดจากการนำหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายรวมหักด้วยกำลังไฟฟ้าสูญเสียทางเทคนิค ซึ่งกำลังไฟฟ้าสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิคอาจเกิดจากความคลาดเคลื่อนของอุปกรณ์วัดปริมาณไฟฟ้า การติดตั้งมิเตอร์วัดไฟฟ้าไม่ครบถ้วน ตลอดจนการจดหน่วยไฟฟ้า หรือการเรียกเก็บเงินไม่ครบถ้วน และการลักลอบใช้ไฟฟ้า

แผนภาพที่ 20: ค่าดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ปี 2557 - 2563



แผนภาพที่ 21: กราฟแสดงหน่วยสูญเสีย

ร้อยละ



2) ด้านการดำเนินการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

หากพิจารณากิจกรรมการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเกี่ยวเนื่องของ กฟภ. ในปี 2563 พบว่า กฟภ. ได้ดำเนินงานกิจกรรมดังต่อไปนี้ NM1.1 แผนงานจัดทำ Portfolio Mix Planning & Implementation และการกำหนดนโยบายในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพื่อยกระดับผลประกอบการของ กฟภ. ในรูปแบบ Consolidate กิจกรรมประกอบด้วย 1. จัดทำ Portfolio Mix Planning & Implementation และกำหนดนโยบายในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 2. ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ตาม NM2.2 3. ติดตามและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่องในแต่ละธุรกิจ

NM1.2 แผนงานการจัดทำระบบการติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทในเครือในรูปแบบ Early Warning System โดยมีรายละเอียดกิจกรรมดังนี้ 1. ศึกษารูปแบบระบบที่สามารถติดตามผลการดำเนินงาน โดยเทียบเคียงกับหน่วยงานภายนอก 2. จัดทำแนวทาง/แผนงาน การจัดทำระบบติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทในเครือในรูปแบบ Early Warning System นำเสนอผู้บริหาร 3. จัดทำระบบการติดตามผลการดำเนินงาน (Early Warning System) 4. ทดสอบ และพัฒนาระบบฯ

NM1.3 แผนการจัดทำบัญชีต้นทุนตามประเภทรายได้ในส่วน of ธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated) รายละเอียดกิจกรรมดังนี้ 1. กำหนด/ทบทวน รายได้ของธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated) ของ กฟภ. 2. กำหนด/ทบทวน โครงสร้างต้นทุนของธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated) 3. กำหนดแนวทางในการรวบรวมข้อมูลรายได้ และต้นทุนงาน ของธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated) ในระบบ SAP 4. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนฯ

NM2.1 ความสำเร็จในการกำหนดนโยบายโครงสร้างการกำกับดูแล รูปแบบการดำเนินงานที่เหมาะสมของทั้ง Portfolio รายละเอียดกิจกรรมดังนี้ 1. ศึกษาแนวทางการกำหนดนโยบาย โครงสร้างการกำกับดูแล บริษัทในเครือ รูปแบบการดำเนินงานที่เหมาะสม 2. กำหนดแนวทางการกำกับและเชื่อมโยงบริษัทในเครือ 3. จัดทำร่างข้อบังคับ กฟภ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์การกำกับและเชื่อมโยงบริษัทในเครือ 4. นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณา

NM2.2 แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง โดยมีรายละเอียดกิจกรรมดังนี้ แผนงานการดำเนินธุรกิจใหม่ 1. ศึกษาปัจจัยภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ 2. จัดทำขอบเขต และแนวทางการดำเนินธุรกิจ และจัดทำรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) 3. ศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจใหม่/จัดทำแผนธุรกิจนำเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร 4. การดำเนินธุรกิจ PEA HERO PLATFORM ที่ต่อเนื่องจากปี 2562 วิเคราะห์และประเมินผลการใช้งาน PEA HERO PLATFORM ปรับปรุง/พัฒนา PEA HERO PLATFORM 5. ติดตามประเมินผลและสรุปผลการดำเนินงาน แผนงานการดำเนินธุรกิจเสริม 1. กำหนดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัด ของการให้บริการธุรกิจเสริมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2. จัดทำกลยุทธ์การให้บริการธุรกิจเสริม 3. พิจารณาจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจเสริม เช่น งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล เครื่องมือเครื่องใช้ โครงสร้างหน่วยงาน 4. ติดตามและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของการให้บริการธุรกิจเสริม

OC3.1 แผนงานปรับโครงสร้างองค์กร และกำหนดบทบาทของหน่วยงาน เพื่อมุ่งเน้น Business Alignment โดยมีรายละเอียดกิจกรรมดังนี้ 1. ปรับปรุงและจัดทำโครงสร้างองค์กรตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร (Top Down) และ (Bottom Up) เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Business Alignment) เชื่อมโยงระหว่าง กฟภ. บริษัทในเครือ และ กฟพ. กฟช. การบริหารจัดการลูกค้า (CRM) ระบบการจัดการนวัตกรรม

องค์กรและ Digital 2. วิเคราะห์และประเมินผลกระทบ (Change Impact) สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Gap Analysis)

3. ประสานงานร่วมกับ process owner เพื่อปรับปรุงระบบงานที่เกี่ยวข้อง 4. วิเคราะห์ และจัดทำแผนบริหาร การเปลี่ยนแปลง และสื่อสารเพื่อนำไปปรับปรุง (Change Management Plan) 5. รายงานผลการดำเนินงาน

RS2.1 โครงการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และการ ปฏิบัติงานให้มีความ คล่องตัวในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง โดยมีรายละเอียดกิจกรรมดังนี้ 1. แต่งตั้งคณะทำงานศึกษากฎหมายที่ เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ ของ กฟภ. 2. ศึกษากฎหมายเพื่อรองรับการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และธุรกิจใหม่ของ กฟภ. 3. รายงานผลการดำเนินการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องและ ธุรกิจใหม่ ของ กฟภ.

RS2.2 โครงการตรวจสอบกฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายใหม่และปรับปรุงกระบวนการ ดำเนินงาน กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการดำเนินงานของ กฟภ. และธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง โดยมีรายละเอียดกิจกรรมดังนี้ 1. งานตรวจสอบ ศึกษา รวบรวม กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ เพื่อรองรับในการดำเนินงานของ กฟภ. รวมทั้งศึกษาคำพิพากษาศาลฎีกา หรือศาลปกครองสูงสุด คำวินิจฉัยขององค์กรด้านกฎหมายอื่นๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงานในสังกัดสำนักกฎหมาย เช่น แต่งตั้ง คณะทำงานตรวจสอบกฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ เพื่อรองรับในการดำเนินงานของ กฟภ. ดำเนินการตรวจสอบศึกษารวบรวม กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินงานของ กฟภ. รวมทั้งศึกษาคำพิพากษาศาลฎีกาหรือศาลปกครองสูงสุด คำวินิจฉัยขององค์กร ด้าน กฎหมายอื่นๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงานในสังกัดสายงานสำนักกฎหมาย นำเสนอ อส.กม. เพื่อทราบและแจ้ง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ จัดประชุมคณะทำงานฯ เพื่อพิจารณากฎหมายใหม่ กฎกระทรวง มติ ครม. ตลอดจนคำพิพากษา ศาลฎีกา หรือ คำสั่ง ศาลปกครองสูงสุด รวมทั้งคำวินิจฉัยองค์กร กฎหมายอื่นๆ ที่เป็น ประโยชน์ในส่วนที่เกี่ยวข้องทุกเดือน เผยแพร่กฎระเบียบข้อบังคับ หรือกฎหมายใหม่ ให้หน่วยงานต่างๆ ทราบ ในรูปของบันทึก และหรือทางอินเทอร์เน็ต ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่างๆ ของ กฟภ. ที่พิจารณาแล้วเสร็จ โดยจัดทำเป็น QR Code, รูปเล่ม (พิจารณาตามความเหมาะสมเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย) 2. งานจัดทำหรือ ปรับปรุง กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ เช่น งานจัดทำ ปรับปรุง หรือวางแผนทาง วิธีปฏิบัติ หลักเกณฑ์ กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่างๆ ให้หน่วยงานใน กฟภ. จัดทำ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณา จัดทำ ปรับปรุง แก้ไข ข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง และวิธีปฏิบัติ เพื่อจัดทำแผนในการจัดทำ ปรับปรุง แก้ไข และเร่งรัดติดตาม ให้เป็นไปตามแผนงานด้วย ศึกษาปัญหาและ ข้อจำกัดของข้อบังคับ ระเบียบและกฎหมาย ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน และจัดทำบันทึกแจ้งเวียนทุก หน่วยงานเพื่อขอให้รายงานกรณีมีวิธีปฏิบัติ หลักเกณฑ์ กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมาย ภายใต้อำนาจ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่างๆ ใน กฟภ. ที่มีผลกระทบหรือเป็นปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติงาน จัด ประชุมคณะกรรมการพิจารณาข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง และวิธีปฏิบัติตามมติที่ประชุมกำหนดให้ แล้วเสร็จ และจัดทำบันทึกเผยแพร่ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่างๆ ของ กฟภ. ที่พิจารณาแล้วเสร็จ โดยแจ้งให้หน่วยงานทราบในรูปบันทึก หรืออินเทอร์เน็ต จัดเผยแพร่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่างๆ ของ กฟภ. รวบรวมระเบียบข้อบังคับ หรือกฎหมายที่ เกี่ยวข้อง รวมถึงคำสั่ง/มอบอำนาจในการดำเนินงานต่างๆ ใน กฟภ. โดยแยกเป็นหมวดหมู่ไว้ในระบบ สารสนเทศ เพื่อสะดวกในการใช้งานและค้นหา ตรวจสอบและรวบรวมกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบต่างๆ ของ กฟภ. ที่ต้องดำเนินการ ทบทวนความเหมาะสมทุก 5 ปี เพื่อแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการให้เป็นไปตาม

พ.ร.ฎ. การทบทวนความเหมาะสมของกฎหมาย พ.ศ. 2558 มาตรา 13 วรรค 2 3. งานที่มีส่วนร่วมในการจัดทำ ปรับปรุงหรือวางแนวทาง วิธีปฏิบัติ หลักเกณฑ์ กฎระเบียบข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ต่างๆ ให้หน่วยงานใน กฟภ. ใช้ประกอบในการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น เช่น ร่วมเป็นคณะกรรมการ/ คณะทำงาน หรือเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานอื่น เพื่อจัดทำ ปรับปรุง หรือวางแนวทาง วิธีปฏิบัติหลักเกณฑ์ กฎระเบียบข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่างๆ ให้หน่วยงาน ใน กฟภ. ใช้ประกอบในการ ปฏิบัติงาน ตรวจสอบรายงานการประชุมให้ถูกต้องตามที่ได้มีการเข้าร่วมประชุม งานที่มีส่วนร่วมในการจัดทำ ปรับปรุงหรือ วางแนวทาง วิธีปฏิบัติ หลักเกณฑ์ กฎระเบียบข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องดำเนินการแล้ว เสร็จ

จากข้อมูลแผนงานข้างต้น หากพิจารณาร่วมกับผลลัพธ์ของการดำเนินงานในรูปแบบข้อมูลงบการเงิน จะพบว่า ในปี 2563 กฟภ. มีรายได้จาก กลุ่มธุรกิจใหม่ ซึ่งประกอบด้วย รายได้บริการจัดการพลังงาน - ค่าบริการ IHAPM และ รายได้ค่าบริการ Solar Hero รวมทั้งสิ้น 382,105.00 บาท แต่หากพิจารณารายได้กลุ่ม ธุรกิจเสริม/เกี่ยวเนื่องทั้งหมด กฟภ. มีรายได้ในส่วนนี้เท่ากับ 6,352.51 ล้านบาท

ตารางที่ 3: รายได้รวมของกลุ่มธุรกิจเสริม/เกี่ยวเนื่อง

กลุ่มธุรกิจเสริม/เกี่ยวเนื่อง	รายได้รวม (บาท)
1. กลุ่มธุรกิจก่อสร้างและติดตั้งระบบไฟฟ้า	3,141,174,445.40
2. กลุ่มธุรกิจซ่อมแซมและซ่อมบำรุงระบบไฟฟ้า	799,654,120.74
3. กลุ่มธุรกิจบริการความเชี่ยวชาญ	202,880,210.63
4. กลุ่มธุรกิจการขายและให้เช่าอุปกรณ์ไฟฟ้า	58,081,155.38
5. กลุ่มธุรกิจการจัดการพลังงาน	154,765,726.69
6. กลุ่มธุรกิจบริหารจัดการสินทรัพย์	1,995,568,528.61
7. กลุ่มธุรกิจใหม่	382,105.00
- รายได้บริการจัดการพลังงาน - ค่าบริการ IHAPM	368,900.00
- รายได้ค่าบริการ Solar Hero	13,205.00
รวมรายได้ธุรกิจเสริม/เกี่ยวเนื่องทั้งหมด	6,352,506,292.45

แม้ว่า กฟภ. เริ่มมีการทำธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้า เช่น Solar Rooftop, ESCO (Energy Service Company), HEM (Home Energy Management), EV Charging Service, ESS (Energy Storage System), Digital Platform เป็นต้น แต่โดยส่วนใหญ่การดำเนินงานยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นยังไม่ได้ ดำเนินการในเชิงพาณิชย์อย่างเต็มรูปแบบ และมีหลายธุรกิจอยู่ในระหว่างการศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนิน ธุรกิจ ทั้งนี้หากเปรียบเทียบกับองค์กรต่างๆ ที่เป็นเลิศทั้งในประเทศและต่างประเทศจะพบว่าองค์กรต่างๆ เหล่านี้ได้มีการดำเนินงานในเชิงพาณิชย์ในหลายๆ ธุรกิจไปก่อนหน้านี้แล้ว เช่น Solar Rooftop, ESCO (Energy Service Company), SMART Energy Developer, HEM (Home Energy Management), BEM (Building Energy Management), EV Ecosystem (EV Charging Service, Install & Maintenance Services, EV Swap Battery, Home Charging), Smart Grid Developer, Grid energy storage, Data

Analytics, Energy Treading เป็นต้น ดังนั้น กฟภ. ควรตั้งเป้าหมายธุรกิจใหม่ที่สอดคล้องกับความสามารถพิเศษขององค์กร และเร่งการดำเนินงานในธุรกิจใหม่ดังกล่าว เพื่อไม่ให้ กฟภ. สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากคู่แข่งทั้งในประเทศที่มีความพร้อมในการให้บริการแก่ลูกค้า/ผู้บริโภค ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วเป็นตัวเร่งและส่งผลให้ลูกค้า/ผู้บริโภคหันมาสนใจในธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจด้านเทคโนโลยีหรือธุรกิจอนุรักษ์พลังงานมากขึ้น กฟภ. จำเป็นต้องเร่งดำเนินการธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ด้านพลังงานไฟฟ้างดกล่าวเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจและเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้าที่ กฟภ. มีแนวโน้มจะสูญเสียลูกค้ากลุ่มนิคมอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น

3) ด้านการเงิน

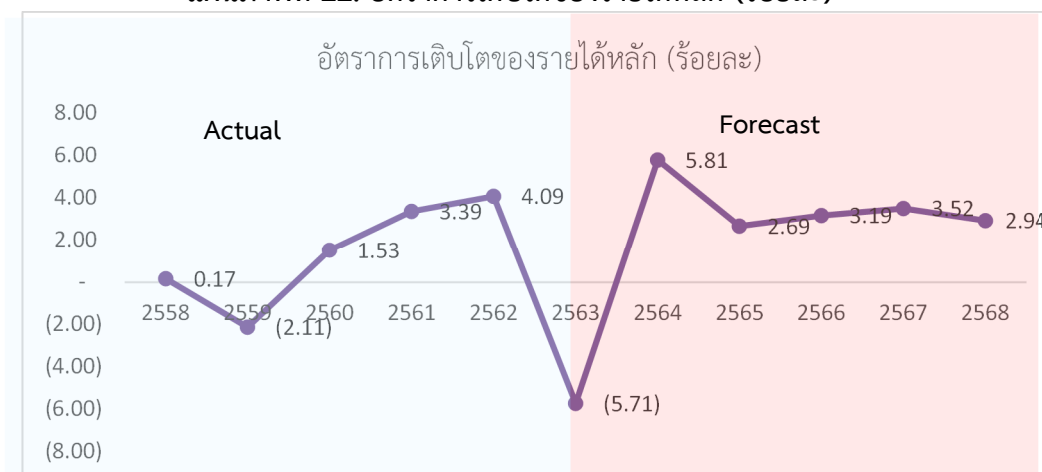
● รายรับและต้นทุน

จากผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลต่อการชะลอตัวทางเศรษฐกิจและผู้ประกอบการบางรายจำเป็นต้องหยุดการดำเนินงานชั่วคราว (Shutdown Period) ทำให้ กฟภ. มีอัตราการเติบโตของรายได้หลักในปี 2563 ลดลงร้อยละ 5.71 และประมาณการอัตราการเติบโตของรายได้หลักในปี 2564 ที่ร้อยละ 5.81 ประมาณการอัตราการเติบโตของรายได้หลักในปี 2565 – 2568 เฉลี่ยร้อยละ 3.09 โดยพิจารณาตามแนวทางโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าในอดีต และการปรับคืนเงินรายได้ค่าไฟฟ้าเพื่อให้ฐานะทางการเงินเป็นไปตามเกณฑ์ รวมถึงพิจารณาสัดส่วนผู้ใช้ไฟฟ้าของ กฟภ. โดยมุ่งเน้นการเน้นการเติบโตของลูกค้าในกลุ่มบ้านอยู่อาศัย จากมาตรการ Work from home และการประชุมแบบ Video Conference อันเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และอัตราการเติบโตของ Personal Gadget

สำหรับลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรม ยังคงมีแนวโน้มของอัตราการเติบโตการใช้ไฟฟ้าไม่สูงมากนัก เนื่องจากการเข้ามาของโรงไฟฟ้าขนาดเล็ก ซึ่งทำให้ส่วนแบ่งตลาดของกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมของ กฟภ. ลดลง โดยโรงไฟฟ้าขนาดเล็กที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นที่ตั้งของลูกค้ารายสำคัญของ กฟภ. และโรงไฟฟ้าขนาดเล็กแต่ละแห่งสามารถขายไฟฟ้าให้กับผู้ใช้ไฟฟ้าที่อยู่บริเวณใกล้เคียงได้โดยตรง

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในส่วนรายได้จากค่าไฟฟ้าจะพบว่า รายได้ค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีแรงผลักดันหลักมาจากการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มมากขึ้นของทุกกลุ่มลูกค้า จากการคาดการณ์การเติบโตทางเศรษฐกิจภายหลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทั้งนี้ ในปี 2565-2568 คาดการณ์ว่าสถานะเศรษฐกิจจะมีการขยายตัวได้ตามปกติ และกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัยที่มีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้น เนื่องจากการขยายตัวของชุมชนเมือง การเติบโตของ Personal Gadget นอกจากนี้ เนื่องจากอัตราค่าไฟฟ้าคิดเป็นอัตราก้าวหน้า เมื่อมีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจนเลยขั้นการใช้ไฟฟ้าเดิม จะทำให้อัตราค่าไฟฟ้าเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้รายได้ค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอีกทอดหนึ่ง ซึ่งจะทำให้รายได้หลักมีแนวโน้มที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่อง

แผนภาพที่ 22: อัตราการเติบโตของรายได้หลัก (ร้อยละ)

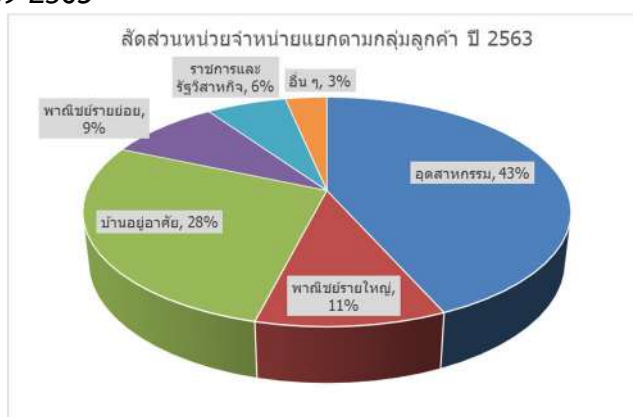


หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2563 ทั้งนี้ ปี 2564 - 2568 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟผ.

หากพิจารณาสัดส่วนหน่วยจำหน่าย จำแนกตามกลุ่มลูกค้า ในปี 2563 กฟผ. มีลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมสูงสุด ร้อยละ 43 รองลงมาคือ ลูกค้าในกลุ่มบ้านอยู่อาศัย ร้อยละ 28 และลูกค้าในกลุ่มพาณิชย์รายใหญ่ ร้อยละ 11 ตามลำดับ

และหากพิจารณาอัตราการเติบโตเฉลี่ยของลูกค้าแต่ละกลุ่มในปี 2559-2563 พบว่าลูกค้าในกลุ่มบ้านอยู่อาศัยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสูงสุด อยู่ที่ร้อยละ 5.19 รองลงมาคือพาณิชย์รายย่อยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยที่ร้อยละ 4.54 และลูกค้ากลุ่มอื่นๆ มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยที่ร้อยละ 3.56 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม จากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และการชะลอตัวทางเศรษฐกิจ ผู้ประกอบการบางรายจำเป็นต้องหยุดการดำเนินงานชั่วคราว (Shutdown Period) จึงส่งผลกระทบต่ออัตราการเติบโตเฉลี่ยในกลุ่มอุตสาหกรรม

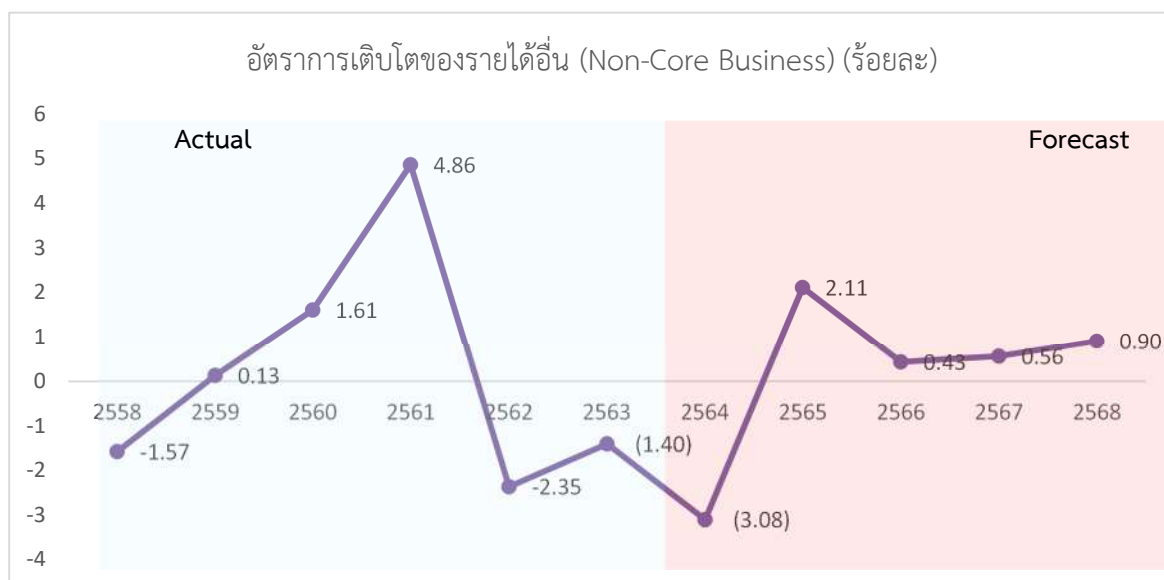
แผนภาพที่ 23: สัดส่วนหน่วยจำหน่าย จำแนกตามกลุ่มลูกค้า ในปี 2563 และอัตราการเติบโตเฉลี่ยของลูกค้าแต่ละกลุ่มในปี 2559-2563



หน่วยจำหน่าย	Avg Growth (2559-2563)
รายใหญ่	
อุตสาหกรรม	0.00%
พาณิชย์รายใหญ่	0.87%
รายย่อย	
บ้านอยู่อาศัย	5.19%
พาณิชย์รายย่อย	4.54%
อื่นๆ	
ราชการและรัฐวิสาหกิจ	0.37%
อื่น ๆ	3.56%

ในปี 2558 กฟภ. มีอัตราการเติบโตของรายได้อื่นลดลงอย่างมาก โดยลดลงร้อยละ 1.57 เนื่องจาก กฟภ. ได้รับรายได้จากค่าทดสอบอุปกรณ์ไฟฟ้า ค่าธรรมเนียมและเงินสมทบ และจากการก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟฟ้าลดลง ในปี 2562 และ ปี 2563 มีอัตราการเติบโตที่ลดลง ร้อยละ 2.35 และ 1.40 ตามลำดับ เนื่องจากการยกเว้นค่าธรรมเนียมในการให้บริการ และสภาพเศรษฐกิจที่มีการเติบโตที่ชะลอตัว จากผลกระทบจากการระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และต่อเนื่องมาในปี 2564 ที่คาดการณ์การเติบโตลดลงร้อยละ 3.08 อย่างไรก็ตาม ในปี 2565-2568 จะมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากการเพิ่มรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่องได้เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ของ กฟภ. จึงทำให้การคาดการณ์อัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริมและธุรกิจใหม่จะมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ รวมถึงการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจภายหลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

แผนภาพที่ 24: อัตราการเติบโตของรายได้อื่น (Non-Core Business)

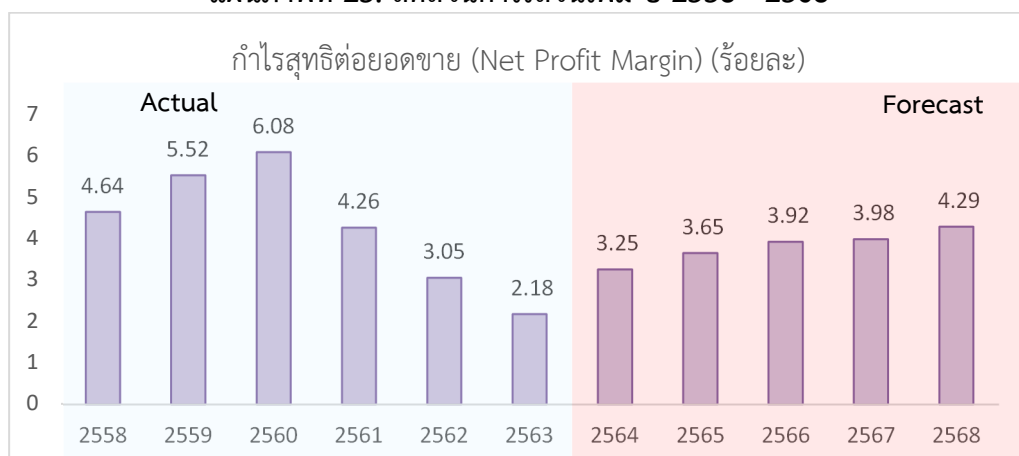


หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2563 ทั้งนี้ ปี 2564 - 2568 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

● อัตราส่วนการทำกำไร

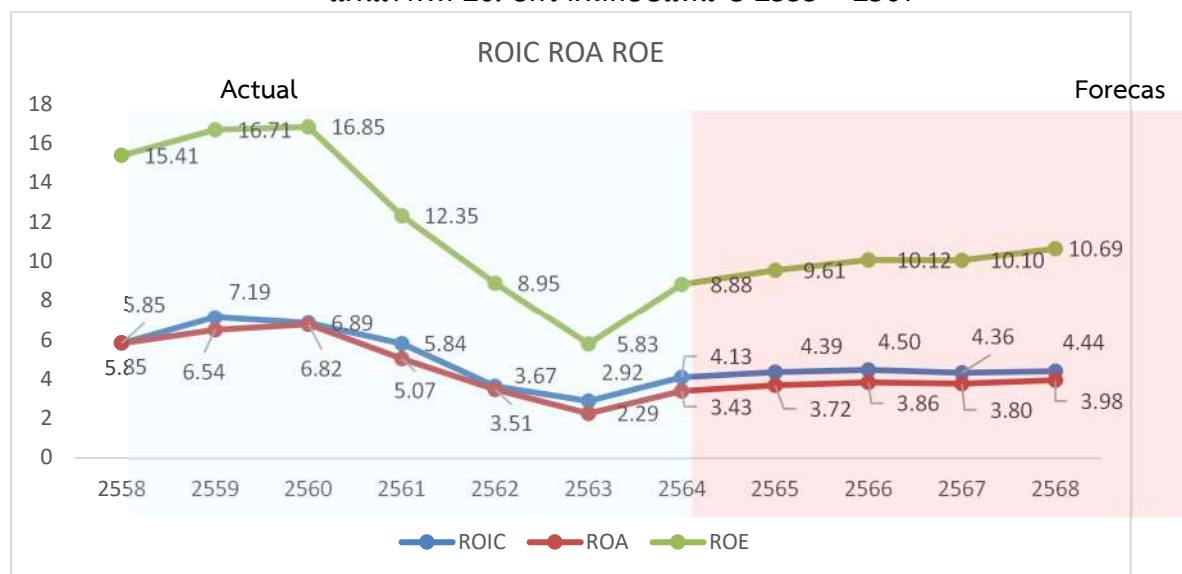
ในปี 2563 อัตราผลตอบแทนต่างๆ มีแนวโน้มลดลง จากผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยในปี 2563 อัตราส่วน ROE ROA และ ROIC อยู่ที่ร้อยละ 5.83 2.29 และ 2.92 ตามลำดับ ซึ่งลดลงเมื่อเทียบกับปี 2562 ที่ร้อยละ 8.95 3.51 และ 3.67 ตามลำดับ โดยมีสาเหตุหลักมาจากรายได้จากการดำเนินงานลดลงอย่างมาก อันเป็นผลมาจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งทำให้เศรษฐกิจชะลอตัว และผู้ประกอบการบางรายจำเป็นต้องหยุดการดำเนินงานชั่วคราว (Shutdown Period) หากพิจารณา ROA ในปี 2563 ที่ร้อยละ 2.29 ลดลงจากปี 2562 เนื่องจากกำไรสุทธิที่ลดลง จากรายได้ที่ลดลงแล้วนั้น ยังรวมถึงสินทรัพย์รวมที่สูงขึ้นในปี 2563 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน เช่น งานระหว่างก่อสร้าง สินทรัพย์ไม่มีตัวตน อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น รวมถึง กฟภ. ยังเสียลูกค้าบางส่วนจากการเข้ามาของโรงไฟฟ้าขนาดเล็กด้วย และ แนวโน้มการผลิตไฟฟ้าใช้เอง (Prosumer) ที่เพิ่มสูงขึ้น โดยนับตั้งแต่ปี 2558 - 2562 ค่าต้นทุนเงินทุน (WACC) เฉลี่ยเท่ากับ 6.46 อย่างไรก็ตาม ในปี 2563 - 2568 ค่าต้นทุนเงินทุนโดยเฉลี่ยจะลดลง อยู่ที่ร้อยละ 4.55 ซึ่งเกิดจากต้นทุนจากเงินกู้ยืม (Kd) และต้นทุนจากเงินทุนของผู้ถือหุ้น (Ke) มีแนวโน้มลดลงจากช่วงก่อนหน้านี้ เพื่อให้ค่าต้นทุนเงินทุน (WACC) มีความใกล้เคียงกับอัตราส่วนผลตอบแทนจากการลงทุน (Return On Invested Capital : ROIC)

แผนภาพที่ 25: สัดส่วนกำไรส่วนเพิ่ม ปี 2558 - 2568



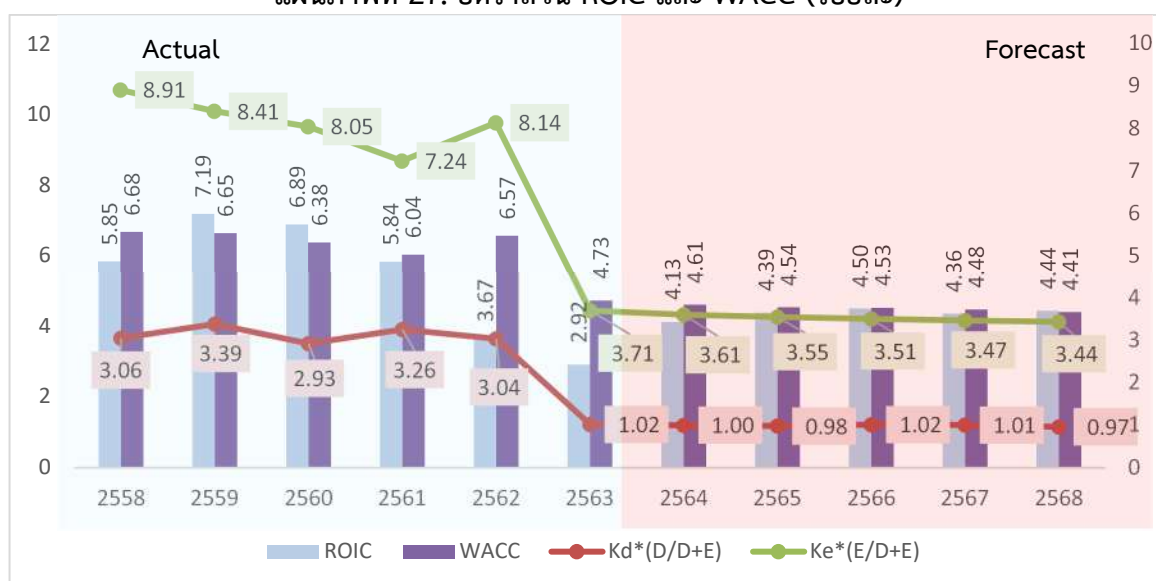
หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2563 ทั้งนี้ ปี 2564 - 2568 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

แผนภาพที่ 26: อัตราผลตอบแทน ปี 2555 - 2567



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2563 ทั้งนี้ ปี 2564 - 2568 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟผ.

แผนภาพที่ 27: อัตราส่วน ROIC และ WACC (ร้อยละ)

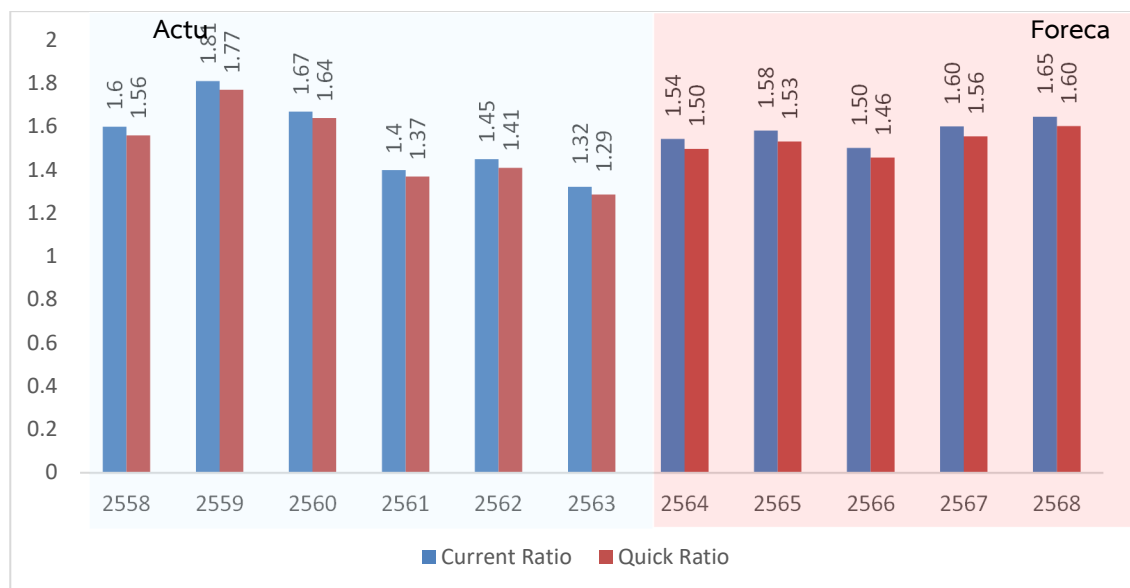


หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2563 ทั้งนี้ ปี 2564-2568 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟผ.

● ความเสี่ยงทางการเงิน

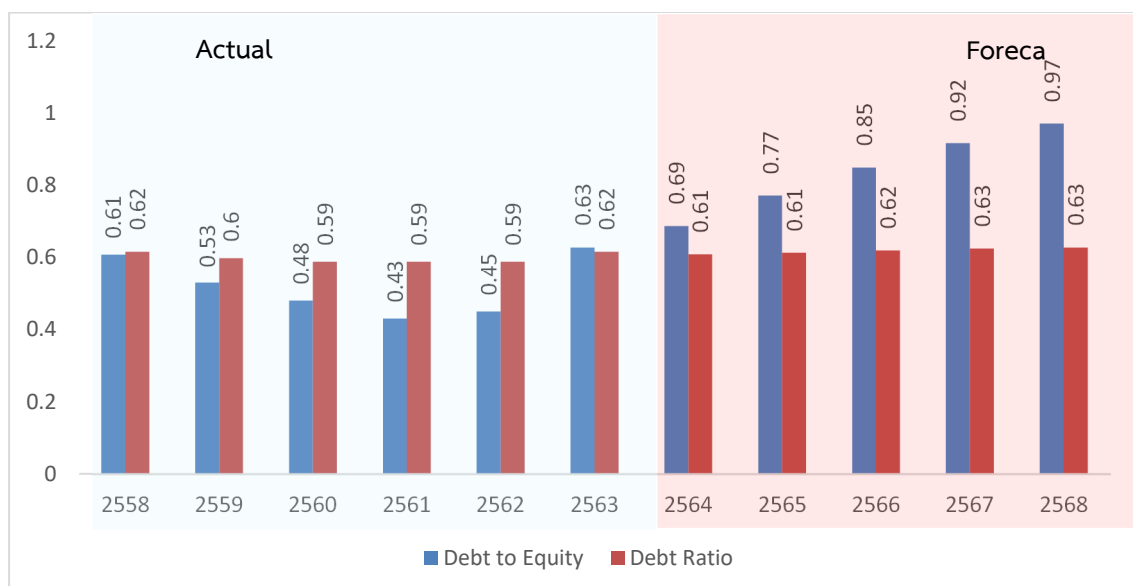
ในส่วนของความเสี่ยงด้านการเงิน พบว่า กฟภ. มีสัดส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio) เป็นแนวโน้มที่ลดลง ในช่วงปี 2559-2563 จากสัดส่วนของหนี้สินหมุนเวียนที่เพิ่มขึ้น และประมาณการด้วยแนวโน้มคงที่ในช่วงปี 2564-2568 ด้วยสัดส่วนสภาพคล่องเฉลี่ยเท่ากับ 1.58 เท่า และเมื่อพิจารณาสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม (Debt Ratio) จะพบว่า ในช่วงปี 2564-2568 กฟภ. มีแนวโน้มสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมคงที่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.62 ทั้งนี้เนื่องจากการเติบโตของสินทรัพย์ มาจากการเติบโตของหนี้สินอย่างสอดคล้องกัน รวมถึงอัตราส่วนหนี้สินระยะยาวต่อส่วนทุน (Debt to Equity Ratio) ในช่วงปี 2558-2562 มีแนวโน้มที่ลดลง อันเป็นผลมาจากกำไรสะสมที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามการประมาณการในช่วงปี 2564-2568 มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น จาก 0.69-0.97 อันเป็นผลมาจากหนี้สิน เงินกู้ยืมระยะยาว เพื่อสนับสนุนการขยายการลงทุนของ กฟภ.

แผนภาพที่ 28: สัดส่วนสภาพคล่อง ปี 2558 – 2568 (เท่า)



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2563 ทั้งนี้ ปี 2564 - 2568 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟผ.

แผนภาพที่ 29: สัดส่วนโครงสร้างเงินทุน ปี 2558 – 2568 (เท่า)



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2563 ทั้งนี้ ปี 2564 - 2568 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟผ.

4) ผลการดำเนินงาน ENCOM

ผลการดำเนินงาน ENCOM ในปี 2563 โดยสรุปดังนี้ กำไรสุทธิจำนวน 24.34 ล้านบาท ซึ่งลดลงจากปี 2562 จำนวน 8.32 ล้านบาท หรือร้อยละ 25.47 กำไรขั้นต้น เพิ่มขึ้น 27.97 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 86.25 ส่วนใหญ่เนื่องจากในปี 2563 มีรายได้จากสัญญาให้บริการจัดหาแหล่งเงินทุน เพิ่มขึ้น 27.04 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน เพิ่มขึ้น 28.61 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 47.14 ส่วนใหญ่เป็นการด้อยค่าจากสัญญาจัดหาแหล่งเงินทุน 19.19 ล้านบาท และขาดทุนจากการด้อยค่าของเงินลงทุนในกิจการร่วมค้า ดอกเบี้ยรับ ลดลง 4.08 ล้านบาท จากอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำลดลง

รายการ	ปี 2563 ก่อนตรวจสอบ	ปี 2562 ตรวจสอบแล้ว	เพิ่มขึ้น (ลดลง)	
			จำนวนเงิน	%
รายได้จากการขายและบริการ	282.43	145.50	136.93	94.11
หัก ต้นทุนขายและบริการ	222.03	113.07	108.96	96.37
กำไรขั้นต้น	60.40	32.43	27.97	86.25
บวก รายได้อื่นจากการดำเนินงาน	50.42	52.67	(2.25)	(4.27)
หัก ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	89.30	60.69	28.61	47.14
กำไรจากการดำเนินงาน	21.52	24.41	(2.89)	(11.84)
บวก ดอกเบี้ยรับ	6.84	10.92	(4.08)	(37.36)
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	2.10	0.08	2.02	2,525.00
กำไรสุทธิ ก่อนภาษี	26.26	35.25	(8.99)	(25.50)
หัก ภาษีเงินได้นิติบุคคล	1.92	2.59	(0.67)	(25.87)
กำไรสุทธิ	24.34	32.66	(8.32)	(25.47)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีสินทรัพย์รวมจำนวน 3,831.48 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 1,203.44 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 45.79 ส่วนใหญ่เนื่องจาก เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น 359.15 ล้านบาท งานระหว่างทำเพิ่มขึ้น 349.61 ล้านบาท และเงินลงทุนในบริษัทร่วม เพิ่มขึ้น 327.49 ล้านบาท มีหนี้สินรวมจำนวน 1,235.09 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 623.44 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 101.93 ส่วนใหญ่เนื่องจากเงินกู้ยืมระยะยาว เพิ่มขึ้น 344 ล้านบาท รายได้รอการรับรู้ตามสัญญาบริการจัดหาแหล่งเงินทุนเพิ่มขึ้น 74.59 ล้านบาท เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่นเพิ่มขึ้น 51.33 ล้านบาท และประมาณการหนี้สินตามสัญญาบริการจัดหาแหล่งเงินทุน เพิ่มขึ้น 40.64 ล้านบาท ส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น 580 ล้านบาท ส่วนใหญ่เกิดจากการเพิ่มทุนของ กฟภ. เพื่อให้บริษัทฯ นำไปร่วมลงทุนใน บจ. อาร์อีเอ็น โคราชเอ็นนิย จำนวน 215.00 ล้านบาท และร่วมลงทุนใน บจ. ปีกิริม เพาเวอร์ (เอไออี - เอ็นทีพี) จำนวน 345.00 ล้านบาท

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ณ 31 ธ.ค. 2563 ก่อนตรวจสอบ	ณ 31 ธ.ค. 2562 ตรวจสอบแล้ว	เพิ่มขึ้น (ลดลง)	
			จำนวนเงิน	%
สินทรัพย์หมุนเวียน	1,469.30	1,151.89	317.41	27.56
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	2,362.18	1,476.15	886.03	60.02
รวมสินทรัพย์	3,831.48	2,628.04	1,203.44	45.79
หนี้สินหมุนเวียน	220.69	56.37	164.32	291.50
หนี้สินไม่หมุนเวียน	1,014.40	555.28	459.12	82.68
รวมหนี้สิน	1,235.09	611.65	623.44	101.93
ส่วนของถือหุ้น	2,596.39	2,016.39	580.00	28.76
รวมหนี้สินและส่วนของถือหุ้น	3,831.48	2,628.04	1,203.44	45.79

ในปี 2563 รายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 62.5 แต่อย่างไรก็ตาม ค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้นสูงกว่าที่ร้อยละ 78.7 จึงทำให้กำไรสุทธิลดลง ส่งผลต่อ Net profit margin สินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 45.8 ซึ่งส่วนใหญ่มาจากหนี้สินเป็นผลทำให้ Debt to Equity ปี 2563 สูงขึ้นเป็น 0.48

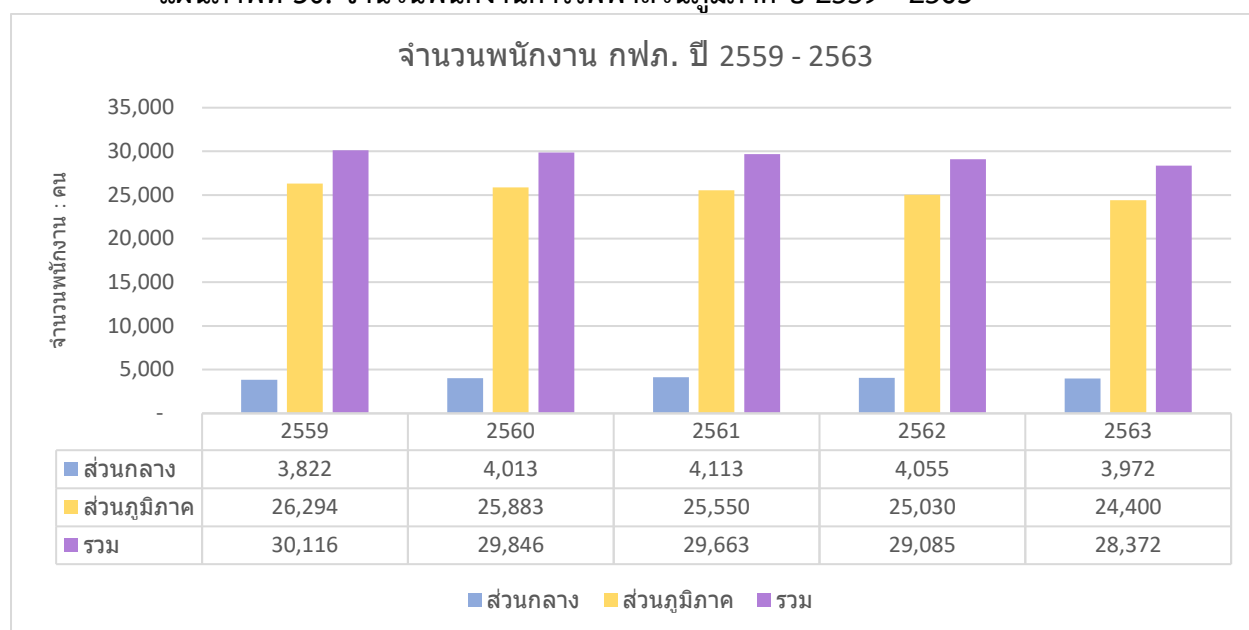
	2563	2562	การเปลี่ยนแปลง
รายได้รวม	339.69	209.09	62.5%
ค่าใช้จ่ายรวม	315.35	176.43	78.7%
กำไรสุทธิ	24.34	32.66	-25.5%
สินทรัพย์รวม	3,831.48	2,628.04	45.8%
หนี้สินรวม	1,235.09	611.65	101.9%
ส่วนของทุน	2,596.39	2,016.39	28.8%
Debt to Equity	0.48	0.30	60.0%

5) ด้านการจัดการทรัพยากร

● พนักงาน

พนักงานของ กฟภ. แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยจำนวนพนักงานทั้งหมดมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ในปี 2563 กฟภ. มีพนักงานรวม 28,372 คน เป็นพนักงานในส่วนกลางจำนวน 3,972 คน คิดเป็นร้อยละ 14 ของพนักงานทั้งหมด และเป็นพนักงานในส่วนภูมิภาค จำนวน 24,400 คน คิดเป็นร้อยละ 86 ของพนักงานทั้งหมด

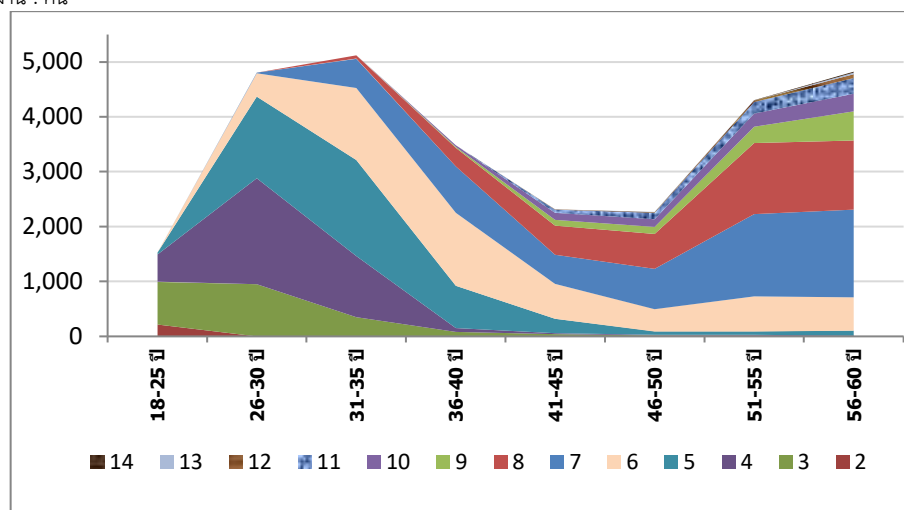
แผนภาพที่ 30: จำนวนพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2559 - 2563



เมื่อจำแนกจำนวนพนักงานตามอายุ พบว่า พนักงานของ กฟภ. ส่วนใหญ่จะมีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป โดยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 39.76 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งถือว่ามีส่วนที่สูงมาก แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีอายุมาก และมีอายุการทำงานก่อนวัยเกษียณเหลือเพียงไม่กี่ปี โดยพนักงานจำนวน 8,883 คน เกษียณภายใน 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.31 ในขณะที่กลุ่มอายุ 18-30 ปี มีสัดส่วนที่น้อยเพียงร้อยละ 22.77 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งอาจส่งผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต ทำให้ กฟภ. จำเป็นต้องวางแผนการจัดการบริหารอัตรากำลัง และการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร

แผนภาพที่ 31: จำนวนพนักงานจำแนกตามอายุ ปี 2563

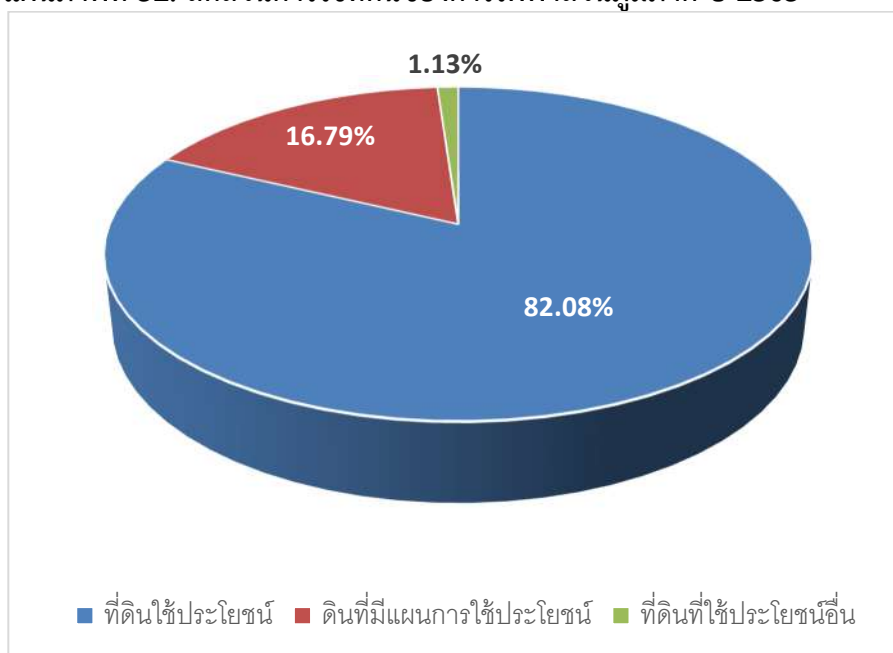
จำนวนพนักงาน : คน



● ที่ดิน

กฟภ. มีที่ดินทั้งหมดมูลค่า 13,203.84 ล้านบาท โดยมีที่ดินที่ใช้ประโยชน์แล้วจำนวน 10,837.44 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 82.08 และที่ดินที่มีแผนการใช้ประโยชน์ จำนวน 2,216.90 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 16.79 และที่ดินที่ใช้ประโยชน์อื่น จำนวน 149.50 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.13 แสดงให้เห็นว่า กฟภ. มีการใช้ประโยชน์จากที่ดินที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมูลค่าที่ดินที่มีแผนการใช้ประโยชน์มีมากกว่ามูลค่าที่ดินที่ใช้เพื่อประโยชน์อื่น

แผนภาพที่ 32: สัดส่วนการใช้ที่ดินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2563



● การสำรวจและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2563

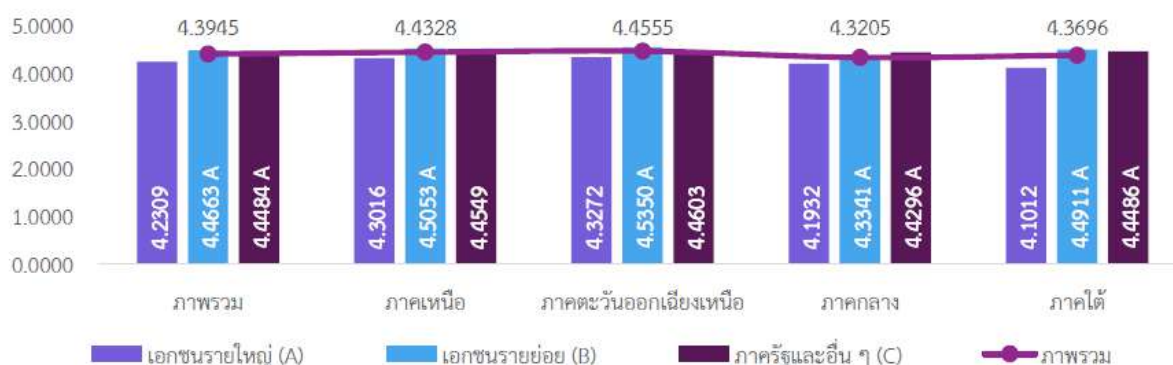
โครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2563 ของ กฟผ. มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟผ. กับลูกค้า จำนวน 2,520 ราย โดยครอบคลุมลูกค้าตามบริบทองค์กร 3 ประเภท ได้แก่

- กลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่ อันประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม และ กลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายใหญ่
- กลุ่มลูกค้าเอกชนรายย่อย อันประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายย่อย และกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย
- กลุ่มลูกค้าภาครัฐและอื่นๆ อันประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าภาครัฐ และกลุ่มลูกค้าอื่นๆ

ตารางที่ 4: การสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟผ. จำนวนตัวอย่างกลุ่มลูกค้าตามบริบทองค์กร

พื้นที่บริการ	เอกชนรายใหญ่		เอกชนรายย่อย		ภาครัฐและอื่นๆ		รวม
	อุตสาหกรรม	พาณิชย์รายใหญ่	บ้านอยู่อาศัย	พาณิชย์รายย่อย	ภาครัฐ	อื่นๆ	
	F2F / CATI	F2F / CATI	F2F	F2F	F2F / CATI	F2F / CATI	
ภาคเหนือ	90	90	180	90	90	90	630
กฟน.1	30	30	60	30	30	30	210
กฟน.2	30	30	60	30	30	30	210
กฟน.3	30	30	60	30	30	30	210
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	90	90	180	90	90	90	630
กฟฉ.1	30	30	60	30	30	30	210
กฟฉ.2	30	30	60	30	30	30	210
กฟฉ.3	30	30	60	30	30	30	210
ภาคกลาง	90	90	180	90	90	90	630
กฟก.1	30	30	60	30	30	30	210
กฟก.2	30	30	60	30	30	30	210
กฟก.3	30	30	60	30	30	30	210
ภาคใต้	90	90	180	90	90	90	630
กฟต.1	30	30	60	30	30	30	210
กฟต.2	30	30	60	30	30	30	210
กฟต.3	30	30	60	30	30	30	210
รวมทั้งหมด	360	360	720	360	360	360	2,520
	720		1,080		720		

แผนภาพที่ 33: ความพึงพอใจโดยรวมของกลุ่มลูกค้าตามบริบทองค์กร จำแนกตามภาค



ตารางที่ 5: ความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจหลัก: กลุ่มลูกค้าตามบริบทองค์กร

ความพึงพอใจ	ภาพรวม		เอกชนรายใหญ่		เอกชนรายย่อย		ภาครัฐและอื่น ๆ	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.
ความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการ	4.3945	0.6078	4.2309	0.7249	4.4663	0.4846	4.4484	0.6184
1. การขอติดตั้งไฟฟ้า	4.5159	0.6429	4.3109	0.7698	4.6444	0.2953	4.5759	0.6075
2. การขอขยายเขตระบบไฟฟ้า	4.2310	0.8782	4.2261	0.8946	4.3889	0.2300	4.2209	0.9044
3. การให้บริการมิเตอร์	4.4997	0.6026	4.3228	0.7396	4.4902	0.5147	4.6040	0.5156
4. การได้รับแจ้งค่าไฟฟ้า	4.5613	0.4904	4.6431	0.5476	4.5259	0.4531	4.5798	0.5182
5. การชำระค่าไฟฟ้า	4.5651	0.4641	4.6193	0.4808	4.5189	0.4580	4.6190	0.4515
6. การแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง	4.3962	0.6134	4.3153	0.6958	4.4486	0.5234	4.4619	0.5720
7. การแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง	4.3680	0.6016	4.2768	0.6429	4.4737	0.5417	4.5676	0.4253
8. การจัดการข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะ	4.1746	0.8921	4.1852	0.6542	4.2222	0.6667	4.1515	1.1147
9. การให้บริการ Call Center	4.3049	0.5257	4.2151	0.6760	4.4242	0.3903	4.2804	0.4385
10. การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	4.5393	0.5903	4.5741	0.5156	4.5852	0.3128	4.5039	0.7008
11. กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์	4.5142	0.4928	4.5309	0.5199	4.3333	0.2566	4.5556	0.4444
ความพึงพอใจโดยรวมต่อคุณภาพการบริการ	4.4246	0.1385	4.3836	0.1728	4.4596	0.1173	4.4655	0.1675
1. ความเสถียรของไฟฟ้า (ไม่มีไฟดับ ไฟกะพริบ ไฟตก)	4.2089	0.6799	3.9882	0.8134	4.2893	0.5422	4.3065	0.6731
2. ความเพียงพอของไฟฟ้า	4.3684	0.6057	4.2566	0.7288	4.3746	0.4954	4.4703	0.6051
3. ความปลอดภัยของระบบจ่ายไฟฟ้า	4.4475	0.5447	4.4486	0.6085	4.3906	0.4869	4.5330	0.5502
ความพึงพอใจโดยรวมต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์	4.4172	0.5209	4.3501	0.5985	4.3982	0.4588	4.5129	0.5135
ความพึงพอใจโดยรวมต่อความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ	4.4380	0.5313	4.3587	0.6391	4.4262	0.4404	4.5349	0.5253
1. มีจุดให้บริการครอบคลุมทั่วถึง	4.4936	0.5045	4.4818	0.5487	4.4569	0.4485	4.5589	0.5312
2. จุดให้บริการเปิดทำการในเวลาที่เหมาะสม	4.5178	0.4916	4.5152	0.5174	4.4721	0.4536	4.5873	0.5117
3. จุดให้บริการมีความทันสมัย	4.5186	0.4810	4.4971	0.5328	4.4776	0.4477	4.5995	0.4658
4. จุดให้บริการมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ	4.5074	0.4899	4.4818	0.5643	4.4767	0.4434	4.5772	0.4703
5. จุดให้บริการมีการจัดแบ่งประเภทบริการที่ชัดเจน	4.5231	0.4881	4.5062	0.5415	4.4887	0.4532	4.5901	0.4768
ความพึงพอใจโดยรวมต่อสภาพแวดล้อมที่สำนักงาน	4.5097	0.4699	4.5208	0.4946	4.4597	0.4384	4.5725	0.4822

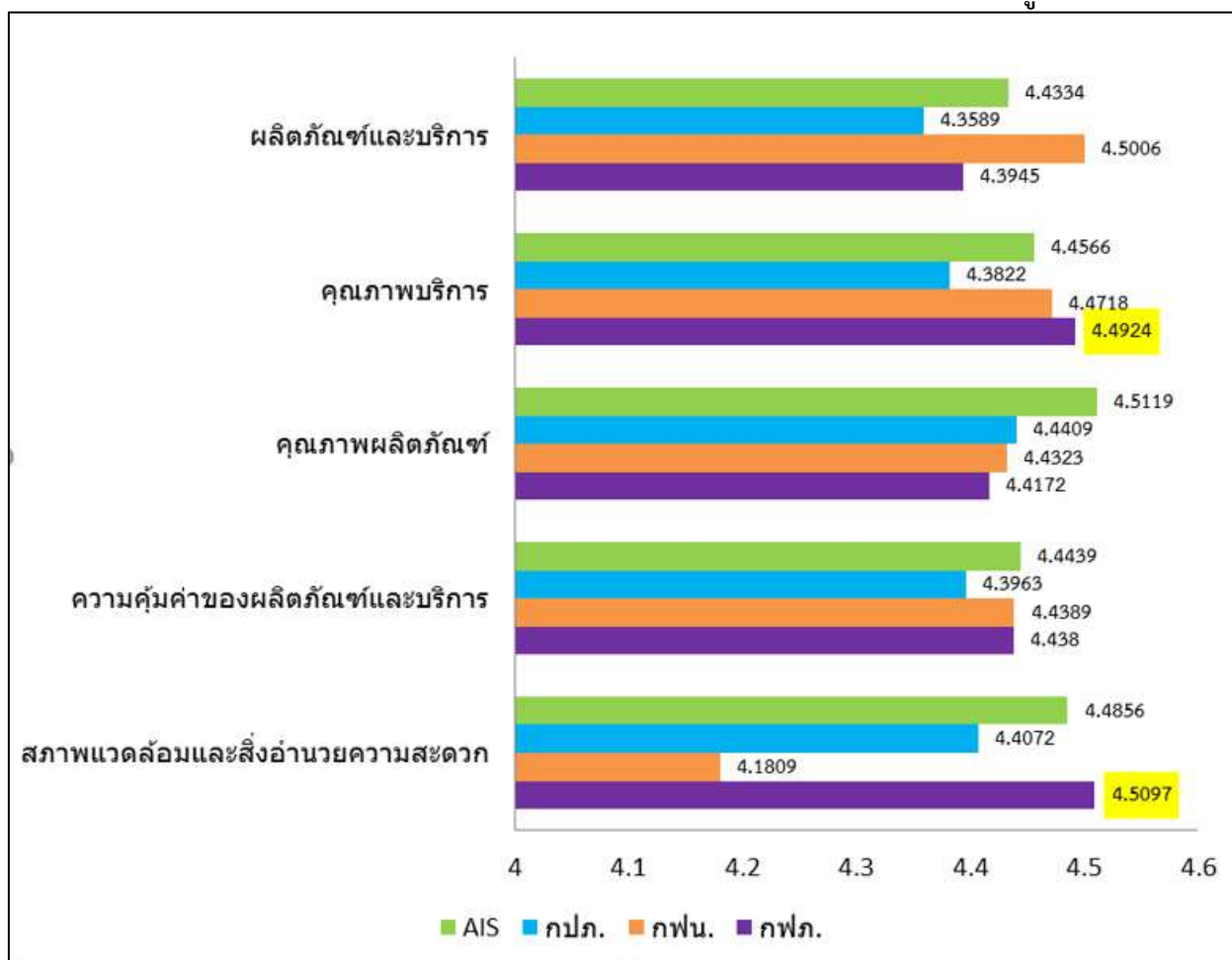
ตารางที่ 6: ความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจหลัก: กลุ่มลูกค้าตามบริบทองค์กร (แยกย่อย)

ความพึงพอใจ	ภาพรวม		อุตสาหกรรม		พาณิชย์รายใหญ่		พาณิชย์รายย่อย		บ้านอยู่อาศัย		ภาครัฐ		อื่น ๆ	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.
ความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการ	4.3945	0.6078	4.0976	0.7897	4.3625	0.6285	4.4265	0.5173	4.4863	0.4662	4.5193	0.4808	4.3763	0.7259
1. การขอติดตั้งไฟฟ้า	4.5159	0.6429	4.2519	0.7654	4.4330	0.7780	4.6239	0.3061	4.6601	0.2952	4.4568	0.3903	4.5856	0.6214
2. การขอขยายเขตระบบไฟฟ้า	4.2310	0.8782	4.1464	0.9883	4.4545	0.4932	4.3333	0.2566	4.4444	0.2222	4.4074	0.4312	4.1708	0.9905
3. การให้บริการมิเตอร์	4.4997	0.6026	4.3567	0.6260	4.2711	0.8970	4.4343	0.6911	4.5169	0.4219	4.4444	0.3986	4.6486	0.5373
4. การได้รับแจ้งค่าไฟฟ้า	4.5613	0.4904	4.5696	0.5887	4.6722	0.5289	4.5327	0.4598	4.5226	0.4501	4.5044	0.5288	4.7484	0.4516
5. การชำระค่าไฟฟ้า	4.5651	0.4641	4.5613	0.5612	4.6499	0.4303	4.5089	0.4839	4.5239	0.4446	4.5354	0.4344	4.8082	0.4333
6. การแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง	4.3962	0.6134	4.2043	0.8354	4.3743	0.6024	4.4203	0.5621	4.4645	0.5012	4.4759	0.5266	4.2593	1.0437
7. การแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง	4.3680	0.6016	4.1771	0.7421	4.4248	0.4210	4.5214	0.5611	4.4489	0.5354	4.5249	0.4271	4.7222	0.4072
8. การจัดการข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะ	4.1746	0.8921	3.4444	0.3143	4.5556	0.3629	3.9630	0.5132	5.0000	-	4.5556	0.4115	3.0741	1.7962
9. การให้บริการ Call Center	4.3049	0.5257	4.2115	0.6359	4.2222	0.7698	4.5278	0.3795	4.3651	0.3906	4.3203	0.3500	4.1111	0.7127
10. การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	4.5393	0.5903	4.6023	0.5109	4.4667	0.5795	4.5111	0.3279	4.7333	0.2434	4.5111	0.2523	4.5017	0.7916
11. กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์	4.5142	0.4928	4.5556	0.5329	4.2593	0.2566	4.1111	-	4.4074	0.2566	4.5556	0.4444	-	-
ความพึงพอใจโดยรวมต่อคุณภาพการบริการ	4.4246	0.1385	4.2801	0.3296	4.4349	0.1501	4.4080	0.2007	4.5534	0.1827	4.4811	0.0712	4.3630	0.5162
1. ความเสถียรของไฟฟ้า (ไม่มีไฟดับ ไฟกะพริบ ไฟตก)	4.2089	0.6799	3.8181	0.8960	4.1560	0.6835	4.2533	0.5523	4.3074	0.5365	4.3273	0.5480	4.2855	0.7801
2. ความเพียงพอของไฟฟ้า	4.3684	0.6057	4.2195	0.8217	4.2933	0.6227	4.3477	0.4984	4.3881	0.4937	4.4203	0.5135	4.5212	0.6827
3. ความปลอดภัยของระบบจ่ายไฟฟ้า	4.4475	0.5447	4.4164	0.6574	4.4803	0.5552	4.3692	0.4973	4.4014	0.4816	4.4481	0.4763	4.6194	0.6048
ความพึงพอใจโดยรวมต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์	4.4172	0.5209	4.2970	0.6707	4.4026	0.5132	4.3751	0.4590	4.4098	0.4586	4.4094	0.4530	4.6182	0.5495
ความพึงพอใจโดยรวมต่อความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ	4.4380	0.5313	4.2662	0.7265	4.4499	0.5245	4.4026	0.4353	4.4381	0.4428	4.4565	0.4627	4.6145	0.5718
1. มีจุดให้บริการครอบคลุมทั่วถึง	4.4936	0.5045	4.4505	0.6164	4.5089	0.4820	4.4560	0.4469	4.4573	0.4496	4.5116	0.4930	4.6078	0.5645
2. จุดให้บริการเปิดทำการในเวลาที่เหมาะสม	4.5178	0.4916	4.5270	0.5715	4.5050	0.4664	4.4601	0.4658	4.4782	0.4475	4.4943	0.4918	4.6835	0.5149
3. จุดให้บริการมีความทันสมัย	4.5186	0.4810	4.4925	0.5453	4.5011	0.5226	4.4683	0.4379	4.4824	0.4530	4.5143	0.4398	4.6877	0.4761
4. จุดให้บริการมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ	4.5074	0.4899	4.4550	0.6090	4.5050	0.5224	4.4669	0.4519	4.4817	0.4393	4.5196	0.4349	4.6367	0.4980
5. จุดให้บริการมีการจัดแบ่งประเภทบริการที่ชัดเจน	4.5231	0.4881	4.4895	0.5852	4.5206	0.5012	4.4724	0.4543	4.4970	0.4527	4.5156	0.4473	4.6670	0.4945
ความพึงพอใจโดยรวมต่อสภาพแวดล้อมที่สำนักงาน	4.5097	0.4699	4.5030	0.5245	4.5361	0.4675	4.4479	0.4255	4.4657	0.4451	4.4770	0.4751	4.6711	0.4700

แผนภาพที่ 34: เปรียบเทียบผลคะแนนความพึงพอใจภาพรวมกับองค์กรคู่เทียบ



แผนภาพที่ 35: เปรียบเทียบความพึงพอใจต่อการบริการ ระหว่าง กฟภ. และองค์กรคู่เทียบ



แผนภาพที่ 36: เปรียบเทียบองค์กรที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุด (Best in Class)



ตารางที่ 7: ความไม่พึงพอใจของลูกค้าในภาพรวมและตามบริบทองค์กร

ประเด็น	ภาพรวม			เอกชนรายใหญ่			เอกชนรายย่อย			ภาครัฐและอื่น ๆ		
	n	%	Mean	n	%	Mean	n	%	Mean	n	%	Mean
1. กระบวนการขั้นตอนการให้บริการ	139	6.28	2.1735	60	9.15	2.3630	28	3.12	1.9365	51	7.74	2.0806
2. พนักงานผู้ให้บริการ	81	3.43	2.1358	33	4.63	2.2929	20	2.06	1.9111	28	4.14	2.1111
3. คุณภาพระบบไฟฟ้า	565	59.54	1.6490	179	42.82	2.0428	259	75.51	1.4599	127	67.55	1.4794
4. การจดหน่วย/แจ้งค่าไฟฟ้า	112	5.36	2.1190	48	9.88	2.2500	34	3.21	1.9935	30	5.52	2.0519
5. การจัดการข้อร้องเรียน	39	4.04	2.0484	20	4.73	2.1333	14	4.01	1.9206	5	2.59	2.0667
6. ช่องทางการติดต่อและให้การสนับสนุน	256	10.99	2.0417	118	17.23	2.1488	50	5.09	1.8889	88	13.31	1.9848
7. ไม่มีอุปกรณ์ไฟฟ้าพร้อมที่จะดูแลคุณ	55	2.45	2.0101	23	3.43	2.3333	18	1.93	1.9383	14	2.19	1.5714
8. ไม่ติดค่าอุปกรณ์ไฟฟ้าอย่างเป็นธรรม	85	4.04	2.1974	32	5.84	2.4583	27	2.85	1.9547	26	4.29	2.1282
9. ไม่รับผิดชอบในกรณีที่มีการผิดพลาด	109	5.91	2.1254	55	11.07	2.3737	22	2.59	1.9899	32	6.44	1.7917
10. ไม่ตรวจเช็คสภาพสายไฟฟ้าและเสาไฟฟ้าอย่างสม่ำเสมอ	165	7.00	2.0828	69	10.36	2.2754	35	3.40	1.8508	61	9.20	1.9982
จำนวนผู้ตอบ	2,567	100	2.0583	727	100	2.2672	1,110	100	1.8844	730	100	1.9264

• แนวทางการดูแลลูกค้าในแต่ละบริบทองค์กร

1. กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ อันประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม และ กลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายใหญ่

กลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่ มีจุดมุ่งหมายที่จะให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ไม่เกิดปัญหาที่ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจต้องหยุดชะงัก และสามารถวางแผนด้านการผลิตได้ เพื่อสามารถบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ต่อประสบการณ์การใช้บริการกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เมื่อมีสถานการณ์ไม่ปกติ โดยเมื่อแบ่งปัจจัยที่ส่งผลสูงที่สุดในกลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่ ตามบริบทองค์กร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

• ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ (27.54%)

- คุณภาพผลิตภัณฑ์ (26.77%)
- การแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (ความสำคัญ 16.54%)

เมื่อวิเคราะห์ในเรื่องความสามารถให้บริการในด้านดังกล่าว ในมุมมองของลูกค้าเอกชนรายใหญ่ พบว่ายังสามารถพัฒนาและปรับปรุงในทั้ง 3 ด้าน โดยด้านความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.2309) ซึ่งต่ำกว่าคะแนนความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการในภาพรวม (4.3945) ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.3501) ซึ่งต่ำกว่าคะแนนคุณภาพผลิตภัณฑ์ในภาพรวม (4.4172) และการแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.3153) ซึ่งต่ำกว่าคะแนนการแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้องในภาพรวม (4.3962)

2. กลุ่มลูกค้ารายย่อย อันประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายย่อย และกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย

กลุ่มลูกค้าเอกชนรายย่อย ให้ความสำคัญกับความสะดวกสบายในการดำรงชีวิต และการควบคุมค่าใช้จ่ายจากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ต่อประสบการณ์การใช้บริการกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เมื่อมีสถานการณ์ไม่ปกติ โดยเมื่อแบ่งปัจจัยที่ส่งผลสูงที่สุดในกลุ่มลูกค้าเอกชนรายย่อย ตามบริบทองค์กร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ (20.21%)
- คุณภาพผลิตภัณฑ์ (19.45%)
- การแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (15.96%)

เมื่อวิเคราะห์ในเรื่องความสามารถให้บริการในด้านดังกล่าว ในมุมมองของลูกค้าเอกชนรายย่อย พบว่าผลคะแนนความพึงพอใจสูงกว่าผลคะแนนความพึงพอใจในภาพรวม 2 ด้าน โดยด้านความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4663) ซึ่งสูงกว่าคะแนนความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการในภาพรวม (4.3945) และการแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4486) ซึ่งสูงกว่าคะแนนการแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้องในภาพรวม (4.3962)

แต่ยังสามารถปรับปรุงและพัฒนาในด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.3982) ซึ่งต่ำกว่าคะแนนคุณภาพผลิตภัณฑ์ในภาพรวม (4.4172)

3. กลุ่มลูกค้าภาครัฐ อันประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าภาครัฐ และกลุ่มลูกค้าอื่นๆ

กลุ่มลูกค้าภาครัฐและอื่นๆ ให้ความสำคัญกับความสะดวกและความต่อเนื่องในการใช้บริการไฟฟ้าเป็นหลัก จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ต่อประสบการณ์การใช้บริการกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เมื่อมีสถานการณ์ไม่ปกติ โดยเมื่อแบ่งปัจจัยที่ส่งผลสูงที่สุดในกลุ่มลูกค้าภาครัฐและอื่นๆ ตามบริบทองค์กร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

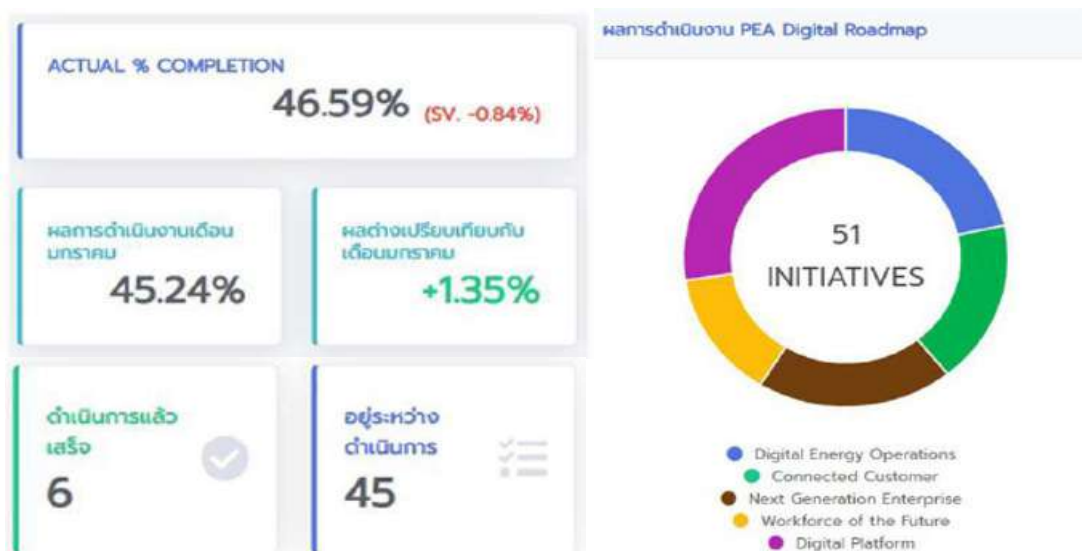
- การดำเนินงานในสถานการณ์ไม่ปกติ (18.91%)
- ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ (18.83%)
- การได้รับแจ้งค่าไฟฟ้า (18.31%)
- การชำระค่าไฟฟ้า (17.45%)

เมื่อวิเคราะห์ในเรื่องความสามารถการให้บริการในด้านดังกล่าว ในมุมมองของลูกค้าภาครัฐ พบว่าผลคะแนนความพึงพอใจสูงกว่าผลคะแนนความพึงพอใจในภาพรวมทุกด้าน โดยด้านความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4484) ซึ่งสูงกว่าคะแนนคุณภาพความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการในภาพรวม (4.3945) การแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.5798) ซึ่งสูงกว่าคะแนนคุณภาพผลิตภัณฑ์ในภาพรวม (4.5613) และการชำระค่าไฟฟ้า (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.6190) ซึ่งสูงกว่าการชำระค่าไฟฟ้าในภาพรวม (4.5651)

แต่ยังจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงในเรื่องการให้บริการของ Call Center (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4652) และ การแก้ปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4918) ซึ่งคะแนนในทั้งสองหัวข้อยังต่ำกว่าคะแนนคุณภาพการบริการในภาพรวมของกลุ่มลูกค้าประเภทดังกล่าว (4.5226)

6) ผลการดำเนินงานแผนปฏิบัติการดิจิทัล

การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล ณ เดือนกุมภาพันธ์ 2564 มีร้อยละความสำเร็จอยู่ที่ร้อยละ 46.59 โดยจากโครงการทั้งหมด 51 โครงการ มี 6 โครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จ และมีอีก 45 โครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ

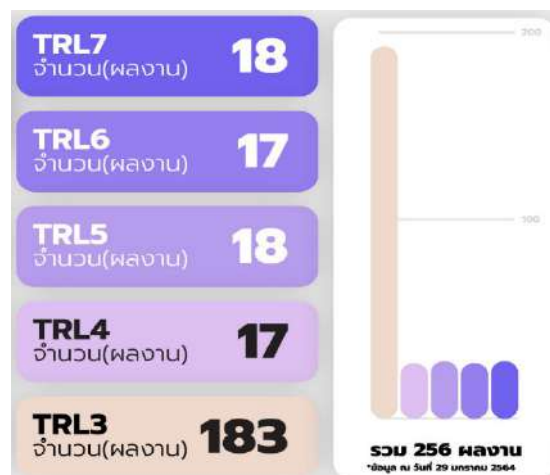


7) ผลการดำเนินงาน PEA Innovation

ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. ณ ไตรมาสที่ 4 ในปี 2563 มีรายละเอียด ดังนี้

ยุทธศาสตร์	จำนวน กลยุทธ์	จำนวน แผนงาน	ร้อยละการ ดำเนินงานตาม แผนปี 2563	ร้อยละการ ดำเนินงานเทียบกับ แผนงานทั้งหมด (ปี 2563-2567)
การพัฒนาระดับ กระบวนการจัดการนวัตกรรม	6	8	71	28
การสร้างค่านิยมและเสริมสร้าง นวัตกรรมด้านความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรม	3	5	100	34
การนำความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรมมาใช้ประโยชน์	3	3	100	24
รวม	12	16	90	28

ในส่วนของระดับความพร้อมของเทคโนโลยี (Technology Readiness Level: TRL) ของชิ้นงานนวัตกรรมของ กฟภ. พบว่ามีจำนวนชิ้นงานนวัตกรรมของ กฟภ. จากทั้งหมด 256 ชิ้นงาน มีที่อยู่ในระดับ TRL3 เท่ากับ 183 ชิ้นงาน TRL4 เท่ากับ 17 ชิ้นงาน TRL5 เท่ากับ 18 ชิ้นงาน TRL6 เท่ากับ 17 ชิ้นงาน และ TRL7 เท่ากับ 18 ชิ้นงาน



8) ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืนของ กฟภ.

การสำรวจปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน 19 ปัจจัย (สำรวจจากคณะกรรมการ กฟภ. และผู้บริหารฯ เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2563) มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 8: ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืนของ กฟภ.

ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืนของ กฟภ.	คะแนนเฉลี่ยจากผลสำรวจความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และบุคลากร ของ กฟภ.
มิติเศรษฐกิจ	
1. ผลการดำเนินงานเชิงเศรษฐกิจ	4.3750
มิติสังคม	
2. การจ้างงาน	4.5000
3. การฝึกอบรมและให้ความรู้	4.5000
4. การให้ข้อมูลข่าวสาร	4.6875
5. สุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า	4.8125
6. ความเป็นส่วนตัวของลูกค้า	4.5000
7. อาชีวอนามัยและความปลอดภัย	4.6875
8. ชุมชนท้องถิ่น	4.4375
9. การไม่เลือกปฏิบัติ	4.5625
มิติสิ่งแวดล้อม	
10. การปล่อยก๊าซเรือนกระจก	4.0625
11. การปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม	4.6250
12. การกักของเสียและขยะอันตราย	4.5000
13. พลังงาน	4.4375
มิติธุรกิจไฟฟ้า	
14. การบริหารจัดการด้านการใช้ไฟฟ้า	4.6250
15. ความพร้อมจ่ายและความน่าเชื่อถือของระบบไฟฟ้า	4.8125

ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืนของ กฟภ.	คะแนนเฉลี่ยจากผลสำรวจความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และบุคลากร ของ กฟภ.
16. ประสิทธิภาพของระบบ	4.5625
17. การวิจัยและพัฒนา	4.2500
18. แผนงาน และการตอบสนองต่อเหตุภัยพิบัติหรือภาวะวิกฤต	4.6250
19. การเข้าถึงของผู้ใช้ไฟฟ้า	4.6250

จากผลสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร และพนักงาน กฟภ.จะพบว่าปัจจัยขับเคลื่อนที่นำ กฟภ.สู่ความยั่งยืน ใน 5 อันดับแรก ได้แก่

ตารางที่ 9: ผลสำรวจความคิดเห็นปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืนของ กฟภ. ของผู้บริหาร และพนักงาน

		ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืนของ กฟภ.	คะแนนเฉลี่ย
อันดับ 1	มิติสังคม	ปัจจัยที่ 5 สุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า	4.8125
อันดับ 2	มิติธุรกิจไฟฟ้า	ปัจจัยที่ 15 ความพร้อมจ่ายและความน่าเชื่อถือของระบบไฟฟ้า	4.8125
อันดับ 3	มิติสังคม	ปัจจัยที่ 4 การให้ข้อมูลข่าวสาร	4.6875
อันดับ 4	มิติสังคม	ปัจจัยที่ 7 อาชีวอนามัยและความปลอดภัย	4.6875
อันดับ 5	มิติสสิ่งแวดล้อม	ปัจจัยที่ 11 การปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม	4.6250
	มิติธุรกิจไฟฟ้า	ปัจจัยที่ 14 การบริหารจัดการด้านการใช้ไฟฟ้า	4.6250
	มิติธุรกิจไฟฟ้า	ปัจจัยที่ 18 แผนงาน และการตอบสนองต่อเหตุภัยพิบัติหรือภาวะวิกฤต	4.6250
	มิติธุรกิจไฟฟ้า	ปัจจัยที่ 19 การเข้าถึงของผู้ใช้ไฟฟ้า	4.6250

2.2 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Benchmarking Analysis)

1. การเปรียบเทียบคู่แข่ง

เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์ และการตั้งเป้าหมายดำเนินงานในอนาคตของ กฟภ. มีความท้าทาย สร้างความสามารถในการแข่งขันในระดับภูมิภาคได้นั้น การวิเคราะห์คู่แข่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ควรนำบริษัทที่อยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมประเภทเดียวกันที่มีความเป็นเลิศ และเป็นผู้นำในแต่ละประเทศใกล้เคียง มาเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน แม้ว่าโครงสร้างองค์กร ลักษณะการประกอบกิจการ/ธุรกิจ และลักษณะการดำเนินงานจะแตกต่างกัน แต่การเปรียบเทียบในลักษณะนี้จะช่วยให้เห็นถึงแนวทาง ทิศทาง และกลยุทธ์ การดำเนินงานที่สำคัญให้ กฟภ. ไปปรับใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายความเป็นเลิศในระดับภูมิภาคและองค์กรที่ยั่งยืนด้านพลังงาน ส่วนคู่แข่งในประเทศ คือ การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ส่วนคู่แข่งต่างประเทศ ได้แก่ KEPCO ประเทศเกาหลี MERALCO ประเทศฟิลิปปินส์ TENAGA ประเทศมาเลเซีย SP ประเทศสิงคโปร์ SGCC ประเทศจีน และ Statkraft ประเทศนอร์เวย์ ซึ่งการพิจารณาจะพิจารณาจากภาพรวมของลักษณะการดำเนินการที่มีความคล้ายคลึงกัน แต่อาจมีความแตกต่างด้านพื้นที่การให้บริการ

ทั้งนี้แนวทางการคัดเลือกคู่แข่ง ที่ปรึกษามีแนวทางการพิจารณา โดยแบ่งตามด้านที่สำคัญที่ต้องการผลักดันองค์กรให้บรรลุตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ใน 5 ด้านหลัก ดังนี้

1. โครงสร้างระบบจำหน่าย	เพิ่มศักยภาพของระบบจำหน่ายไฟฟ้า และระบบสนับสนุนการดำเนินงานที่สำคัญ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการยกระดับโครงสร้างระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ มั่นคง เพียงพอ เชื่อถือได้และครอบคลุมพื้นที่เศรษฐกิจ และพัฒนาสู่การเป็น Virtual Utility
2. Customer Service	ตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าที่ครบถ้วน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
3. Portfolio Performance	- การวิเคราะห์และจัดทำ Business Model ที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม/โครงสร้างอุตสาหกรรม - พัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการแสวงหาธุรกิจใหม่ - การส่งเสริมและผลักดันผลประโยชน์ของบริษัทในเครือ
4. Human Capital	- โครงสร้างองค์กรและสมรรถนะของบุคลากรในการรองรับการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต - การเพิ่มประสิทธิภาพ/ผลผลิตของบุคลากร
5. Sustainable Goal	การพัฒนาองค์กรให้เกิดความสมดุลของการพัฒนา และสร้างความยั่งยืนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ จะต้องมีการทบทวนกระบวนการคัดเลือกคู่แข่ง เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในแต่ละด้าน เพื่อผลักดันและพิจารณามุมมองที่หลากหลายของการวิเคราะห์ ซึ่งโดยทฤษฎี กระบวนการคัดเลือกคู่แข่ง จะมีแนวทางปฏิบัติในหลักการทั่วไป ดังนี้

1. Performance Benchmarking (Result Benchmarking)

เป็นการเปรียบเทียบเฉพาะผลของการปฏิบัติงานหรือตัวชี้วัดระหว่างเราและคู่แข่งเปรียบเทียบ เพื่อดูความสามารถในการปฏิบัติของกิจกรรมหรือผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการต่างๆ ว่าเป็นอย่างไร และมักจะวิเคราะห์ในเชิงรูปธรรม โดยมีการเปรียบเทียบตัวเลขเพื่อบอกให้องค์กรทราบว่าขณะนี้สถานการณ์ขององค์กรเป็นอย่างไร มีจุดอ่อนจุดแข็งตรงไหน

2. Process Benchmarking

เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรเรากับองค์กรอื่นโดยเน้นการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีในเชิงกิจกรรม หรือในเชิงบริหารจัดการจากองค์กรอื่นเพื่อนำมาปรับปรุง

3. Product Benchmarking (Customer Satisfaction Benchmarking)

เป็นการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าว่าลูกค้ามีความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ในด้านใด โดยทำการเปรียบเทียบความพึงพอใจระหว่างองค์กรกับคู่แข่ง หากลูกค้ามีการใช้บริการทั้งองค์กรและคู่แข่ง หรือเคยมีประสบการณ์ในการใช้บริการของคู่แข่ง

4. Strategy Benchmarking

เป็นการเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างองค์กรเรากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางกลยุทธ์ส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรที่มีประวัติความอยู่รอดมายาวนานหรือประสบความสำเร็จด้านธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งจากหลักการที่ได้กล่าวเบื้องต้น แสดงให้เห็นถึงหลักเกณฑ์ของคู่แข่งที่ใช้ในกระบวนการเดิม มีความเหมาะสม โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

ตารางที่ 10: มิติในการพิจารณาคัดเลือกคู่แข่ง

มิติในการพิจารณาคัดเลือกคู่แข่ง	มิติในแนวปฏิบัติที่ดีในการคัดเลือกคู่แข่ง	ตัวอย่างในการอธิบาย
1. โครงสร้างระบบจำหน่าย	Performance Benchmarking (Result Benchmarking)	เปรียบเทียบค่า SAIFI SAIDI และ Loss กับหน่วยงานในต่างประเทศ และ กฟน. ในการประเมินคุณภาพระบบจำหน่ายในเมืองใหญ่ ความคืบหน้าของ Smart Grid
	Process Benchmarking	ความคืบหน้าของ Smart Grid กระบวนการแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง โดยเทียบกับ กฟน. ในรูปแบบ SLA
	Product Benchmarking (Customer Satisfaction Benchmarking)	ความพึงพอใจของลูกค้าในแต่ละกลุ่มลูกค้าในส่วนของคุณภาพผลิตภัณฑ์

มิติในการพิจารณาคัดเลือกคู่เทียบ	มิติในแนวปฏิบัติที่ดีในการคัดเลือกคู่เทียบ	ตัวอย่างในการอธิบาย
	Strategy Benchmarking	ทิศทางของการเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี ทิศทางการบริหารสินทรัพย์
2. Customer Service	Performance Benchmarking (Result Benchmarking)	เปรียบเทียบผลการสำรวจความพึงพอใจและความคาดหวังของลูกค้าแต่ละกลุ่ม
	Process Benchmarking	กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนและ SLA ในการบริหารจัดการ
	Product Benchmarking (Customer Satisfaction Benchmarking)	คุณลักษณะของช่องทางการให้บริการของคู่เทียบ คุณลักษณะ (Feature) ที่อยู่ใน Application ในการรองรับการให้บริการของลูกค้า
	Strategy Benchmarking	แนวโน้มการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
3. Portfolio Performance	Performance Benchmarking (Result Benchmarking)	รายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
	Process Benchmarking	โครงสร้างองค์กรในการพัฒนาธุรกิจ โครงสร้างองค์กรในการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร
	Product Benchmarking (Customer Satisfaction Benchmarking)	ธุรกิจเกี่ยวเนื่องทั้งในประเทศและต่างประเทศ
	Strategy Benchmarking	Roadmap ในการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
4. Human Capital	Performance Benchmarking (Result Benchmarking)	Productivity ของพนักงานในองค์กร
	Process Benchmarking	การวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร
	Product Benchmarking (Customer Satisfaction Benchmarking)	จำนวนบุคลากรที่ผ่าน Competency
	Strategy Benchmarking	กลยุทธ์ในการบริหารบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

มิติในการพิจารณาคัดเลือกคู่เทียบ	มิติในแนวปฏิบัติที่ดีในการคัดเลือกคู่เทียบ	ตัวอย่างในการอธิบาย
5. Sustainable Goal	Performance Benchmarking (Result Benchmarking)	รายงานความยั่งยืน ผลประกอบการของแต่ละองค์กร
	Process Benchmarking	กระบวนการกำหนดปัจจัยความยั่งยืน
	Product Benchmarking (Customer Satisfaction Benchmarking)	รางวัลความยั่งยืนระดับประเทศ
	Strategy Benchmarking	การนำปัจจัยยั่งยืนไปกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

จากตารางดังกล่าว จะเห็นว่าในการวิเคราะห์การคัดเลือกคู่เทียบโดยพิจารณา 5 มิติ มีความครบถ้วนทั้งในเชิงการบริหารจัดการ และมีความครบถ้วนหากเทียบกับแนวปฏิบัติที่ดี โดยในแต่ละมิติ การดำเนินงานจริงจะนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาในทุกแนวทางปฏิบัติ ตามตัวอย่างที่แสดงในตาราง ดังนั้น กระบวนการในการดำเนินการในปี 2564 จึงมีกระบวนการวิเคราะห์การคัดเลือกคู่เทียบเช่นเดิม และกระบวนการคัดเลือกคู่เทียบดังกล่าว จะเชื่อมโยงไปยังกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ที่ครบถ้วนในทุกมิติขององค์กร

จากนั้น มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่เทียบของ กฟภ. ในแต่ละด้าน ดังนี้

ตารางที่ 11: หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่เทียบของ กฟภ. ในแต่ละด้าน

หัวข้อ	ประเด็น	ลักษณะของคู่เทียบ	ตัวอย่างคู่เทียบ
โครงสร้างระบบจำหน่าย	ระบบจำหน่ายไฟฟ้า	ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ	กฟน./กฟผ./ TNB / Meralco /SP /SGCC/ KEPCO/TEPCO/ Statkraft
	ระบบสนับสนุนการดำเนินงาน	ธุรกิจอื่นที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการดำเนินงานด้านระบบการสนับสนุนที่สำคัญ เช่น ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น	กฟผ. /Meralco / TNB/ SGCC/ Statkraft /Statnett เป็นต้น
Customer Service	ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงธุรกิจอื่นในประเภทการให้บริการ ที่มีเป้าประสงค์สำคัญคือการให้บริการลูกค้า	กฟน. / TNB / Meralco เป็นต้น

หัวข้อ	ประเด็น	ลักษณะของคู่แข่ง	ตัวอย่างคู่แข่ง
Portfolio Management	นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร	- ธุรกิจที่เป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการกำหนด Business Model รวมถึงมีโครงสร้างและการกำกับดูแลบริษัทในเครือที่ดี - ธุรกิจที่เป็นตัวอย่างที่ดีหรือได้รางวัลนวัตกรรมระดับองค์กรที่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานภายใน	กฟผ. TNB / Meralco / SP เป็นต้น
Human Capital	ระบบสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์	ธุรกิจอื่นที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการดำเนินงานด้านระบบการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิผลของบุคลากร	กฟน. / กฟผ. / SP /SGCC/ KEPCO/TEPCO/ เป็นต้น
Sustainable Goal	ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ	ธุรกิจที่มีธรรมาภิบาลที่ดี รวมถึงธุรกิจที่ได้รางวัลโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment – ITA) และการดำเนินงานตามปัจจัยยั่งยืน ตาม GRI	กฟน. / กฟผ. เป็นต้น
	ความมั่นคงทางการเงิน	ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ	กฟน. / TNB / Meralco เป็นต้น

โดยเกณฑ์ในการคัดเลือก ประกอบด้วย

- รูปแบบในการดำเนินธุรกิจ
- ความน่าเชื่อถือ
- ความง่ายในการนำไปใช้
- ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล

เพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงสถานะปัจจุบันที่แท้จริงขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรคู่เทียบ ทำให้มั่นใจได้ว่า กฟผ. มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจระดับยุทธศาสตร์ โดยความครอบคลุมของข้อมูลคู่เทียบ อาจพิจารณาเพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ ดังนี้ ประกอบด้วย

- ความครอบคลุมของตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
- Best Practice ของกระบวนการที่สำคัญในห่วงโซ่คุณค่า (Supply Chain) ขององค์กรชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ
- ข้อมูลทั่วไปของคู่เทียบ เพื่อเปรียบเทียบ Handicap และความคล้ายคลึงกันระหว่างคู่เทียบ และ กฟผ.
- ผลการดำเนินงานที่คัดเลือกจากตัวอย่างที่ดีในองค์กร อาจพัฒนาเป็นการจัดการความรู้ (KM) ขององค์กรได้ โดยกำหนดเป็นองค์ความรู้หรือผลการดำเนินงานที่เป็น Best Practice ของแต่ละฝ่ายงานขององค์กร ที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน

ที่มาของหลักเกณฑ์การคัดเลือกคู่เทียบ : ดัดแปลงจาก Insights to Performance Excellence 2013-2014, Understanding the Integrated Management System and the Baldrige Criteria , Mark L. Blazey และ Benchmarking, dissemination of innovation management and knowledge techniques by Dr Vassilis Kelessidis

ธุรกิจผลิตไฟฟ้าในประเทศไทยมีการดำเนินงานโดยภาครัฐ ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) อย่างไรก็ตาม โครงสร้างธุรกิจผลิตไฟฟ้าของไทยเป็นระบบ ที่รัฐเป็นผู้ซื้อรายเดียว (Enhanced Single Buyer Model) เนื่องจาก การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นผู้ควบคุมดูแลทั้งประเทศแต่เพียงผู้เดียว โดยมีการไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) รับซื้อไฟฟ้าบางส่วน และทำหน้าที่จำหน่ายไฟฟ้า ไปยังผู้ใช้ไฟฟ้า นอกจากนี้เมื่อพิจารณาธุรกิจผลิตไฟฟ้าในต่างประเทศ ที่สำคัญ และมีลักษณะการดำเนินงาน ที่คล้ายกับ กฟผ. โดยธุรกิจผลิตไฟฟ้าในต่างประเทศ จะมีการบริหารงานโดยรัฐบาล และภาคเอกชน ได้แก่ Tenaga Nasional Berhad (TNB) Meralco (MER) SP group Korea Electric Power Corporation (KEPCO) Tokyo Electric Power Company (TEPCO) State Grid Corp of China (SGCC) และ Statkraft

ตารางที่ 12: บริษัทที่นำมาเป็นคู่เทียบ

บริษัท/ องค์กร	ประเทศ	ลักษณะธุรกิจ
 การไฟฟ้านครหลวง	ไทย	- การจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าในเขตพื้นที่จำหน่าย รวม 3 จังหวัด คือ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ - ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ได้แก่ บริการออกแบบและติดตั้งระบบไฟฟ้าแรงสูงและแรงต่ำ บริการด้านการบริหารจัดการพลังงาน บริการต่างประเทศ บริการบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า
 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	ไทย	- การผลิต จัดให้ได้มา และจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า - ธุรกิจเดินเครื่องและบำรุงรักษา - ธุรกิจผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบพลอยได้

บริษัท/ องค์กร	ประเทศ	ลักษณะธุรกิจ
	TEPCO	ญี่ปุ่น
		
	MERALCO	ฟิลิปปินส์
	TENAGA	มาเลเซีย

- ธุรกิจบำรุงรักษาระบบส่ง

- ธุรกิจโทรคมนาคม

- ธุรกิจวิศวกรรม

- การผลิตกระแสไฟฟ้า (โรงผลิตกระแสไฟฟ้าด้วยพลังงานความร้อน 5 แห่ง โรงไฟฟ้านิวเคลียร์ 21 แห่ง พลังงานน้ำ 27 แห่ง)

- การส่งกระแสไฟฟ้าและกระจายกระแสไฟฟ้า

- การบริหารความต้องการพลังงานไฟฟ้า

- ธุรกิจการก่อสร้างโรงงานไฟฟ้า และระบบสายส่งและจำหน่ายไฟฟ้า

- ธุรกิจการวิจัยและพัฒนาพลังงานไฟฟ้า

- ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ได้แก่ Smart city มิเตอร์

AMI F/R ESS (Energy Storage System) K-

BEMS (Building Energy Management

System) EVC (Electric vehicle charging)

Smart Grid Funds to invest in new,

Renewable energy และ P2G-based

- ผลิตพลังงานความร้อน

- พลังงานหมุนเวียน

- การส่งกระแสไฟฟ้าและกระจายกระแสไฟฟ้า

- การผลิตกระแสไฟฟ้า (ในรูปแบบการร่วมดำเนินการกับบริษัทอื่นๆ)

- การจำหน่ายไฟฟ้า

- งานบำรุงรักษาต่างๆ

- พันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์

- การผลิตกระแสไฟฟ้า (โรงผลิตกระแสไฟฟ้าด้วยความร้อน 6 แห่ง และจากพลังงานน้ำ 3 แห่ง)

- การส่งกระแสไฟฟ้าและกระจายกระแสไฟฟ้า

- งานสนับสนุนปฏิบัติการ และ ซ่อมบำรุงรักษา

ให้กับผู้ผลิตกระแสไฟฟ้ารายอื่นๆ ผู้ผลิต

transformers high-voltage switchgears

และ สายเคเบิล

บริษัท/ องค์กร	ประเทศ	ลักษณะธุรกิจ
 SP group	สิงคโปร์	- งานที่ปรึกษาด้านโครงสร้าง งานโยธา ไฟฟ้า การซ่อมบำรุงต่างๆ - ดำเนินธุรกิจส่งและจำหน่ายไฟฟ้าและก๊าซใน สิงคโปร์และออสเตรเลีย - ดำเนินงานด้านพลังงานอย่างยั่งยืนหรือ พลังงานทดแทน ได้แก่ ระบบทำความเย็นและ ระบบทำความร้อนสำหรับธุรกิจ เมือง และที่ อยู่อาศัย - รถยนต์ไฟฟ้า - เครื่องมือดิจิทัลเพื่อบริหารจัดการพลังงานสีเขียว
 State Grid Corp of China	จีน	- การผลิตกระแสไฟฟ้า - ดำเนินธุรกิจส่งและจำหน่ายไฟฟ้า - การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีไฟฟ้า - ผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์ไฟฟ้า - ธุรกิจต่างประเทศ - บริการทางการเงิน
 Statkraft	นอร์เวย์	- ไฟฟ้าพลังน้ำ - พลังงานจากลม (Wind Energy) พลังงานจาก ชีวมวล (Biomass) - District heating - พลังงานแก๊ส

จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่งต่างประเทศดังกล่าว จะมีความแตกต่างของแต่ละบริษัทในการทำ Benchmark ด้วยเหตุผล ดังนี้

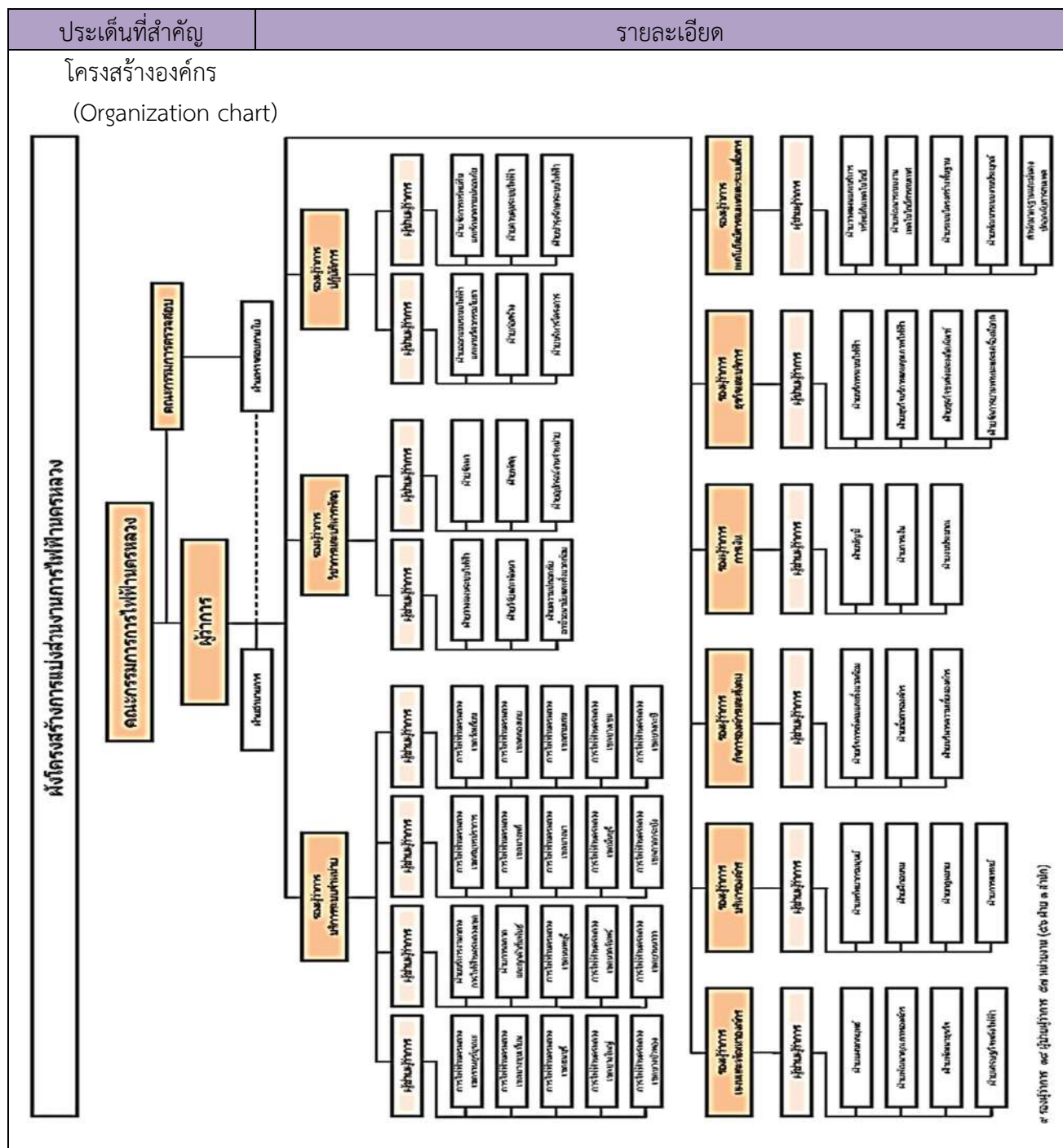
- ความเข้มข้นในการแข่งขันในแต่ละประเทศนั้น มีความแตกต่างกัน ทั้งในแง่ของกฎหมาย การเมือง สังคม สภาพแวดล้อม
- ความแตกต่างด้านภูมิศาสตร์ ขนาดของพื้นที่ และระบบการกระจายไฟฟ้า (เช่น บนดิน หรือ ใต้ดิน) ระยะทางระหว่างระบบส่งไฟฟ้าจากผู้ผลิตถึงผู้ใช้ไฟ
- ความแตกต่างในด้านต้นทุนการรับซื้อ และราคาขายของกระแสไฟฟ้าที่สามารถขายได้
- ความแตกต่างในด้านสภาพเศรษฐกิจ มาตรฐานค่าครองชีพ
- ความแตกต่างในด้านคุณลักษณะขององค์กร บริษัทในเครือ หรือบริษัทแม่ ซึ่งมีผลต่อ Synergy ของแต่ละบริษัทในด้านต้นทุน

อย่างไรก็ตาม การเปรียบเทียบกับคู่แข่งต่างประเทศดังกล่าว จะช่วยให้เห็นการดำเนินธุรกิจที่เป็นเลิศในระดับภูมิภาค โดยเฉพาะการดำเนินกิจการส่งกระแสไฟฟ้าและกระจายกระแสไฟฟ้า ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของ กฟผ. ให้มีความท้าทายและมุ่งสู่เป้าหมายความเป็นเลิศในระดับภูมิภาคและองค์กรที่ยั่งยืนด้านพลังงาน และเพื่อให้ กฟผ. มีการดำเนินงานได้ทัดเทียมกับองค์กรในกลุ่มธุรกิจเดียวกันในประเทศต่างๆ ในระดับภูมิภาค รวมทั้งยังส่งผลต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ความมั่นใจในการลงทุนจากนักลงทุนต่างประเทศ รวมถึงการตอบสนองต่อการเข้าร่วม AEC ได้เป็นอย่างดี

หน่วยงานในประเทศ

ตารางที่ 13: การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.)

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	พลังงานเพื่อวิถีชีวิตเมืองมหานคร
Sector	รัฐวิสาหกิจ
Segment ของกลุ่มลูกค้า	กลุ่มธุรกิจ กลุ่มลูกค้าราชการและองค์กรไม่แสวงหากำไร กลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มบ้านอยู่อาศัย
SAIFI	0.99 ครั้ง/ราย/ปี
SAIDI	30.74 นาที/ราย/ปี
Loss	ร้อยละ 3.44 (ปี 2562)
ROA	2.40%
ROE	5.51%
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	● บริการออกแบบและติดตั้งระบบไฟฟ้าแรงสูงและแรงต่ำ ● บริการด้านการบริหารจัดการพลังงาน ● บริการต่างประเทศ ● บริการบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า



ที่มา : ข้อมูลจากรายงานประจำปี 2563 ของการไฟฟ้านครหลวง (<https://www.mea.or.th>)

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร :

กฟน. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีภารกิจคล้ายคลึงกับ กฟภ. ในบริบทของการมีระบบจำหน่าย และการบริหารระบบจำหน่ายให้มีความมั่นคง เชื่อถือได้ แตกต่างกันที่พื้นที่ในการให้บริการ ซึ่งจากบริบทที่คล้ายคลึงกันนี้ กฟภ. สามารถเปรียบเทียบศักยภาพของการบริหารจัดการระบบจำหน่ายได้ โดยวิเคราะห์เฉพาะพื้นที่เมืองใหญ่ เพื่อเทียบกับ SAIFI SAIDI ของ กฟน.

นอกจากนี้ สามารถพิจารณาความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อเปรียบเทียบในแต่ละมิติของความพึงพอใจได้ เช่น ความพึงพอใจต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ทั้งลูกค้าโดยรวม และความพึงพอใจต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ของลูกค้าเชิงพาณิชย์ และลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรม เนื่องจากพื้นที่รับผิดชอบของ กฟน. มีทั้งลูกค้าเชิงพาณิชย์ และลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรม

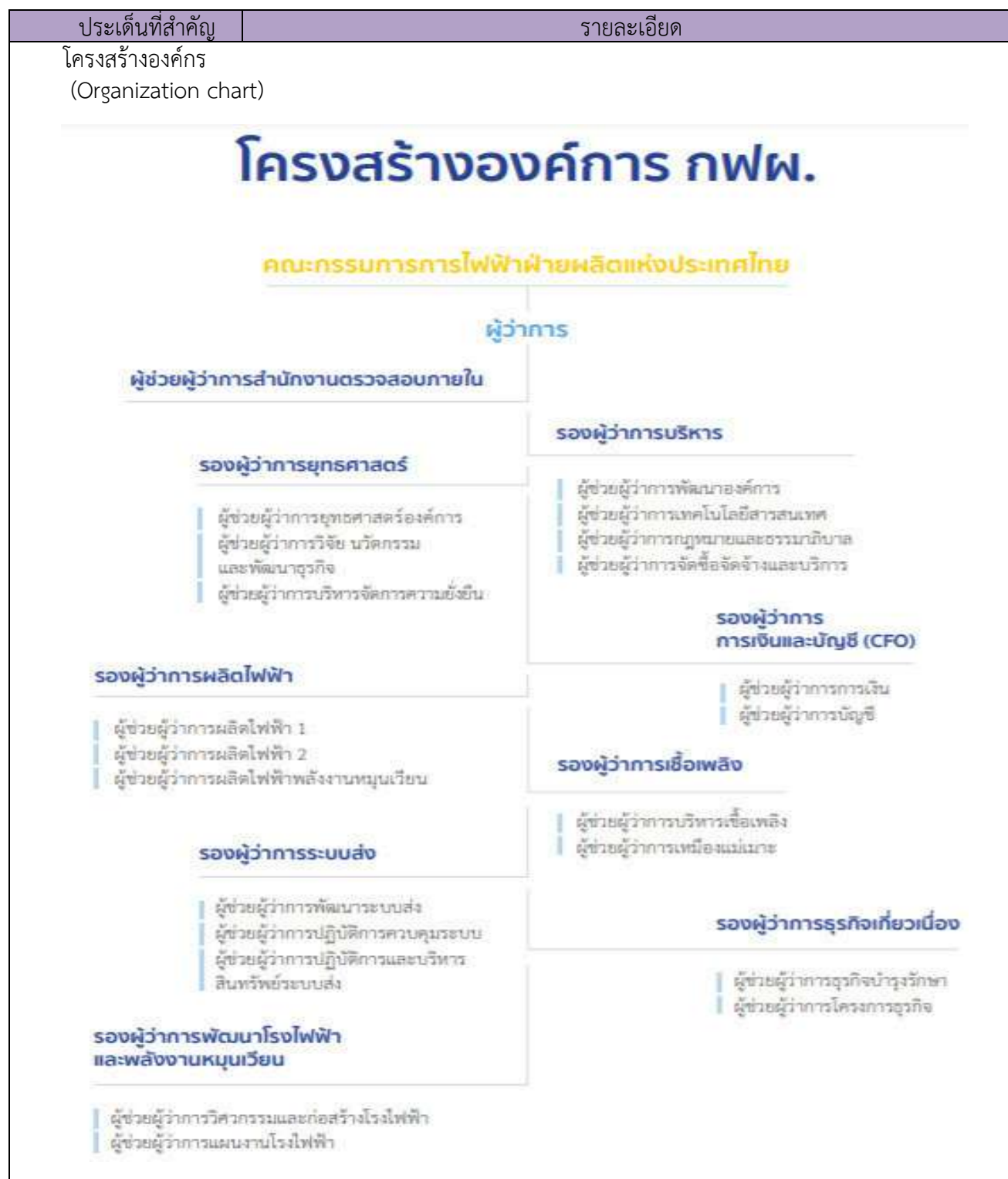
มุมมองธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เนื่องจาก กฟน. มีบริษัทในเครือเช่นเดียวกับ กฟภ. และเริ่มมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจสำหรับบริษัทในเครือที่มีความชัดเจน ในขณะเดียวกัน ภารกิจเดิมของ กฟน. จะสามารถดำเนินการในส่วนของธุรกิจเสริม ได้แก่ บริการออกแบบและติดตั้งระบบไฟฟ้าแรงสูงและแรงต่ำ และบริการด้านการบริหารจัดการพลังงาน บริการบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า ซึ่งสามารถเทียบเคียงแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อทำการตลาดเชิงรุกต่อลูกค้าทั้งธุรกิจเสริมและธุรกิจเกี่ยวเนื่องได้ รวมถึงสามารถเทียบเคียงการบริหารจัดการบริษัทในเครือ การกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ระหว่าง กฟน. กับบริษัทในเครือ เพื่อมาประยุกต์ใช้กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการและกำกับดูแลของ กฟภ. และบริษัทในเครือต่อไป

รวมถึง กฟน. ยังให้ความสำคัญในการดำเนินการร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น กฟน. ได้เริ่มพัฒนา EV charging station ตั้งแต่ปี 2555 และได้ลงนามความร่วมมือกับบริษัทเอกชน เช่น บริษัท พลังงานมหานคร จำกัด บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ในการขยายและติดตั้ง charging station กฟน. ร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้พัฒนาและศึกษา Smart City ในโครงการ CHULA Smart City ในปี 2563 กฟน. และบริษัท กัลฟ์ เอ็นเนอร์จี ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) หรือ GULF ได้ร่วมลงนามเพื่อศึกษาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับระบบไฟฟ้าและการบริหารจัดการพลังงาน ในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ระบบจัดการพลังงานในอาคาร (Building Energy Management System: BEMS) ระบบกักเก็บพลังงาน (Energy Storage System) ระบบทำความเย็นแบบรวมศูนย์ (District Cooling) และการซื้อขายพลังงานไฟฟ้าผ่าน Energy Trading Platform เป็นต้น

ตารางที่ 14: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	นวัตกรรมพลังงานไฟฟ้าเพื่อชีวิตที่ดีกว่า
Sector	รัฐวิสาหกิจ
Segment ของกลุ่มลูกค้า	กฟน. (MEA) กฟภ. (PEA) กลุ่มลูกค้าอื่นๆ
SAIFI	0.13 ครั้ง/ราย/ปี
SAIDI	1.69 นาที/ราย/ปี
Loss	N/A
ROA	5.09%
ROE	1.04%
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	• ธุรกิจเดินเครื่องและบำรุงรักษา • ธุรกิจวัตถุดิบ • ธุรกิจบำรุงรักษาระบบส่ง • ธุรกิจโทรคมนาคม

ตารางที่ 14: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (ต่อ)



ที่มา : ข้อมูลจากรายงานประจำปี 2563 ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (www.egat.co.th)

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร :

ถึงแม้ กฟผ. จะดำเนินธุรกิจในระบบส่ง ซึ่งมีความแตกต่างจาก กฟภ. ที่เป็นการบริหารจัดการระบบจำหน่าย ดังนั้น ดัชนีความเชื่อมั่นของระบบส่ง จะไม่สามารถเทียบเคียงกับ กฟภ. ได้ก็ตาม แต่จากแนวโน้มธุรกิจของอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลต่อโอกาสและรูปแบบการดำเนินงาน หาก กฟผ. จะมีการดำเนินงานในมุมมองของธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่งในปัจจุบัน ได้มีการรุกธุรกิจ EV เป็นต้น ดังนั้น กฟผ. อาจนำมุมมองการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการธุรกิจเกี่ยวเนื่องมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยที่ กฟผ. ได้กำหนดมุมมองของ Innovation เป็นมุมมองที่สำคัญที่กำหนดในวิสัยทัศน์

กระบวนการที่แสดงถึงการบริหารจัดการนวัตกรรมที่โดดเด่น คือ ในปี 2564 เปิดตัวธุรกิจ “EGAT EV Business Solutions” มุ่งเน้นการเป็นผู้ช่วยและผู้เชื่อมโยงธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม และการทำธุรกิจร่วมกับพันธมิตร E@ โดย ลงนาม MOU พัฒนา “ยานยนต์ไฟฟ้า” เชิงพาณิชย์ พร้อมระบบซื้อขายพลังงาน และร่วมกับ PTG ในการให้บริการ Charging Station ในสถานบริการ PT โดยเปิดตัว 5 สถานีอัดประจุไฟฟ้า ELeX by EGAT และจัดเตรียมตั้งบริษัทด้านนวัตกรรมไฟฟ้าเพื่อดำเนินการรูปแบบผู้ประกอบการใหม่หรือ Start Up โดยอาศัยงานวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม ของ กฟผ. ที่มีจำนวนมากในปัจจุบัน รวมทั้งจากสตาร์ทอัพด้านไฟฟ้าอื่นๆ เพื่อก้าวสู่การผลิตเชิงพาณิชย์

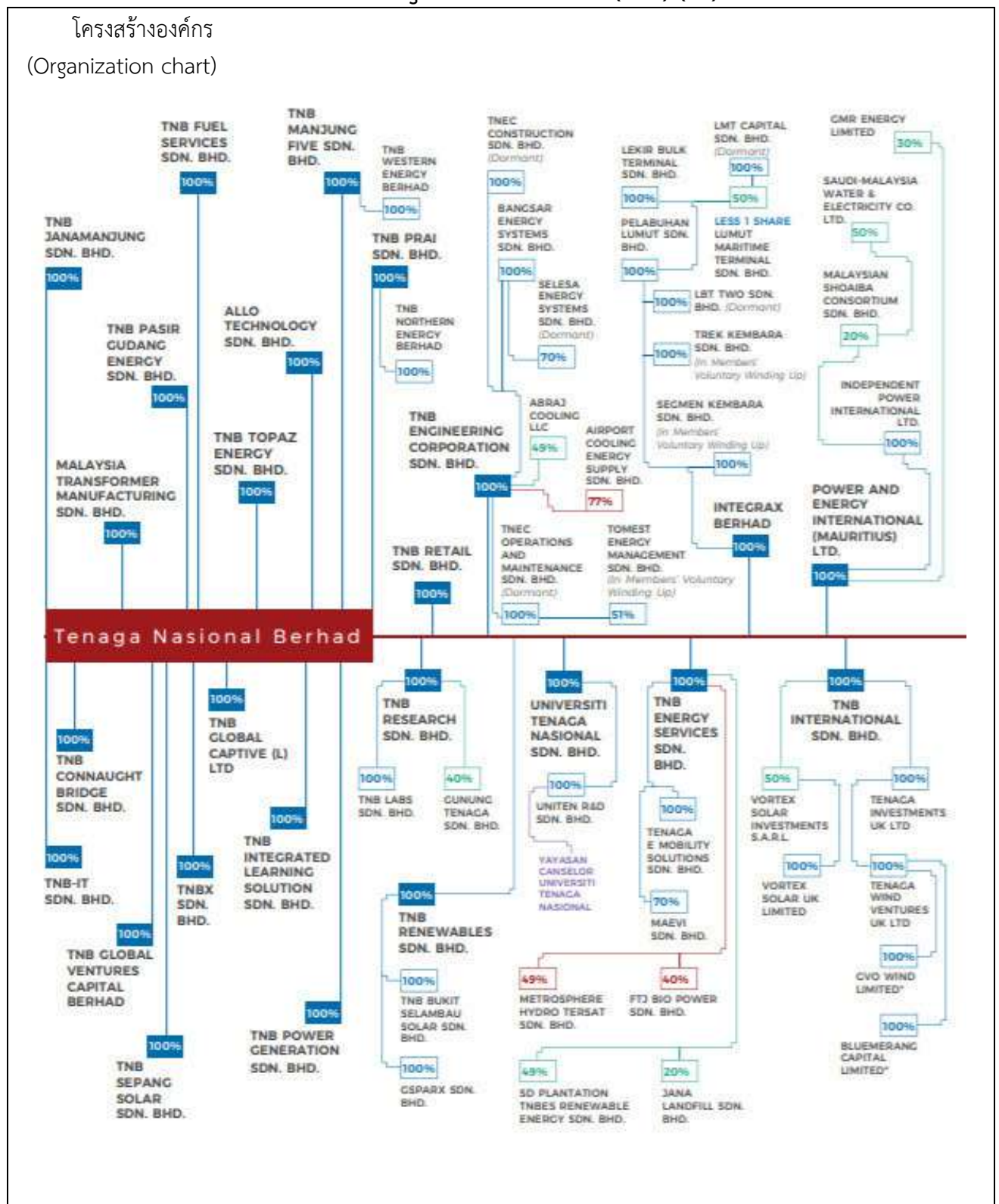
นอกจากนั้น การบริหารจัดการบริษัทในเครือของ กฟผ. ก็มีการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในบริษัทในเครือบางบริษัทมีผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง และมีการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังนั้น แนวทางในการจัดการบริษัทในเครือที่มีความชัดเจน และการกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ระหว่าง กฟผ. กับบริษัทในเครือ เพื่อมาประยุกต์ใช้กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการและกำกับดูแลของ กฟผ. และบริษัทในเครือต่อไป

หน่วยงานต่างประเทศ

ตารางที่ 15: Tenaga Nasional Berhad (TNB)

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	To Be Among the Leading Corporations in Energy and Related Businesses Globally
Sector	รัฐบาล
Segment	กลุ่มพาณิชย์ กลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มบ้านอยู่อาศัย
SAIFI	0.83 ครั้ง/ราย/ปี
SAIDI	44.95 นาที/ราย/ปี
Loss	ร้อยละ 1.47 (ปี 2563)
ROA	2.40%
ROE	6.25%
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	● TNB Engineering ● TNB Energy Service ● TNB Properties ● TNB Research ● TNB International ● Power and Energy International ● Malaysia Transformer Manufacturing ● University Tenaga Nasional

โครงสร้างองค์กร (Organization chart)



ข้อเสนอแนะในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร :

TNB เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีภารกิจคล้ายคลึงกับ กฟภ. ในบริบทของการมีระบบจำหน่าย และการบริหารระบบจำหน่ายให้มีความมั่นคง เชื่อถือได้ ซึ่งจากบริบทที่คล้ายคลึงกันนี้ กฟภ. สามารถเปรียบเทียบศักยภาพของการบริหารจัดการระบบจำหน่ายได้ โดยวิเคราะห์เฉพาะพื้นที่เมืองใหญ่ เพื่อเทียบเคียงกับ SAIFI SAIDI ของ TNB

นอกจากนี้ ยังพิจารณาเพิ่มเติมได้ถึงการดำเนินงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า โดย TNB ได้มีการลงทุนในการขยายโครงข่ายเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ ในรูปแบบ Smart Grid เพื่อพัฒนาและประยุกต์ใช้ระบบ ICT ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย และใช้ระบบเทคโนโลยีเข้าช่วยในการบริหารจัดการทั้งในรูปแบบ Distribution Automation (DA) and Advanced Metering Infrastructure (AMI) โดยใช้เงินลงทุน 9 พันล้าน RM ในช่วงปี 2564 – 2566

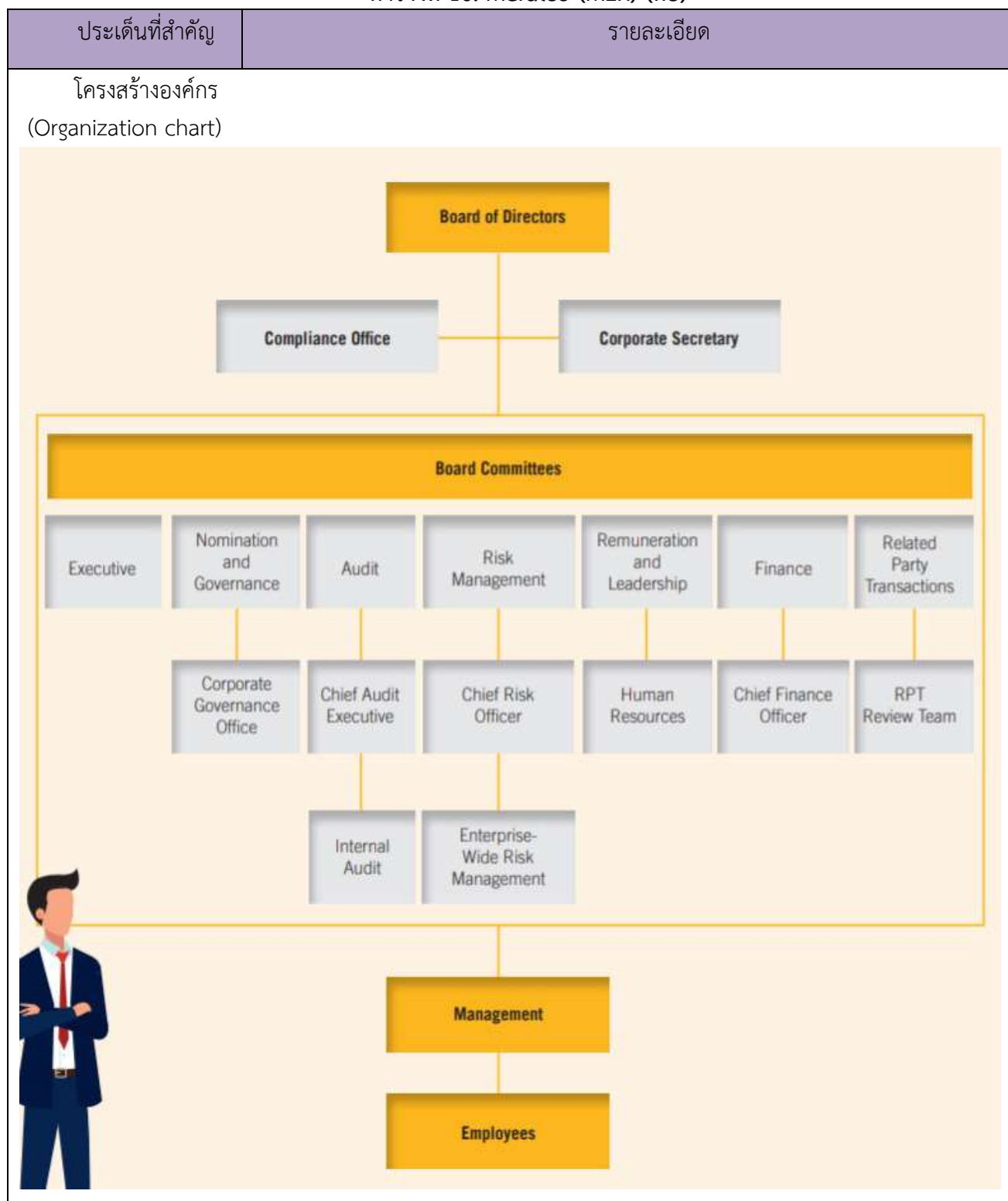
ความโดดเด่นของ TNB คือการยกระดับการบริหารจัดการในทุกมุมมอง เพื่อยกระดับของ Smart Grid Index โดย ณ ปี 2563 คะแนนในการประเมินจาก SP Power เท่ากับ 62.5% ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจาก 51.8% ในปี 2562 ดังนั้น จากการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในการดำเนินงานด้าน Smart Grid ทำให้ กฟภ. สามารถศึกษาและยกระดับการบริหารจัดการ Smart Grid เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบจำหน่าย สนับสนุนการบริหารจัดการ และสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าได้

หากเปรียบเทียบการดำเนินงานของ TNB สำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่องจะพบว่า การดำเนินธุรกิจของบริษัทในเครือมีความหลากหลายในการดำเนินการ โดยได้มีการกระจายความเสี่ยงไปในหลายอุตสาหกรรม เช่น ธุรกิจวิศวกรรม ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจต่างประเทศ ธุรกิจในการให้คำปรึกษาและอบรม และธุรกิจประเภทวิจัยและพัฒนา ซึ่งเป็นหนึ่งในรูปแบบ Business Model ที่ กฟภ. ควรศึกษาถึงความเหมาะสมและนำมาปรับใช้ในบางประเด็น

ตารางที่ 16: Meralco (MER)

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	To Be a World-Class Company and The Service Provider of Choice
Sector	บริษัทเอกชน
Segment	กลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มพาณิชย์ กลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย กลุ่มไฟถนน
SAIFI	1.5 ครั้ง/ราย/ปี
SAIDI	163 นาที/ราย/ปี
Loss	6.08 (ปี 2563)
ROA	4.14%
ROE	20.10%
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	● Corporate Information Solutions, Inc. (CIS) ● Meralco Energy, Inc. ● Meralco Ventures ● Meralco Financial Services Corp. ● Republic Surety and Insurance Company, Inc. ● Lighthouse Overseas Insurance Limited ● Meralco PowerGen Corporation ● Indra Philippines, Inc. ● Bauang Private Power Corporation ● General Electric Philippines Meter and Instrument Company, Inc.

ตารางที่ 16: Meralco (MER) (ต่อ)



ที่มา : ข้อมูลจากรายงานประจำปี 2563 ของ Meralco (www.meralco.com.ph)

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร :

Meralco มีความโดดเด่นในการบริหารจัดการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง โดยเน้นไปที่ธุรกิจนอกเหนือจากระบบไฟฟ้า โดยเน้นการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ เนื่องจาก ยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสายสื่อสาร ที่จะขยายให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ ในการสร้างรายได้ และขยายพื้นที่ให้บริการ ผ่านการพัฒนา Digital Customer Touchpoints และให้ความสำคัญกับระบบ AMI และ ADMS รวมถึงการดำเนินงานของบริษัทในเครือที่มุ่งเน้นที่เกี่ยวข้องกับระบบ Grid และระบบไฟฟ้า เป็นหลัก

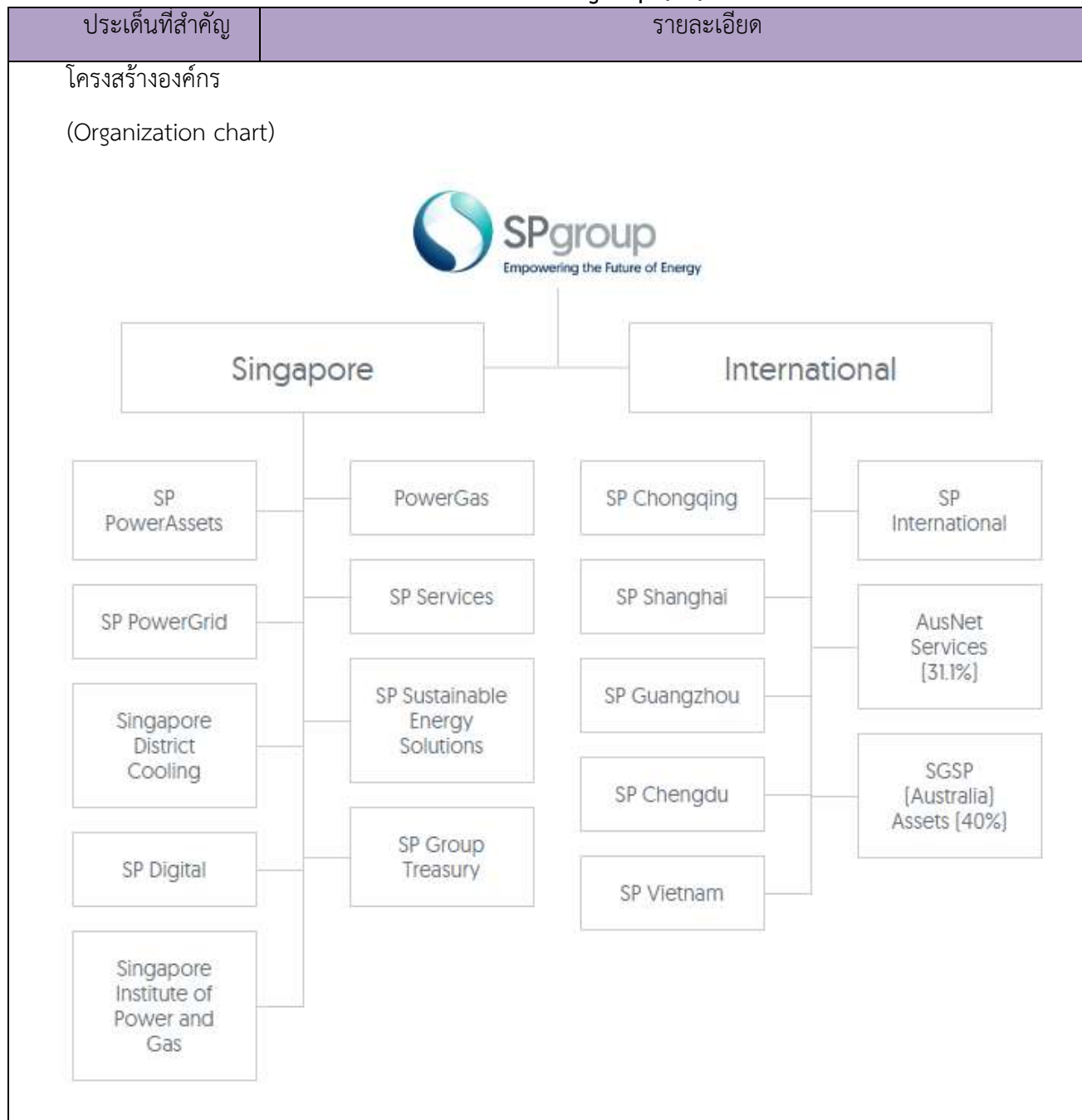
นอกจากการบริหารสินทรัพย์โดยมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ของสายสื่อสารแล้ว Meralco ยังให้ความสำคัญกับการดำเนินงานผ่านพันธมิตรทางธุรกิจ และการบริหารเสาสาวยที่มีอยู่โดยขยายไปภูมิภาค โดยการบริการเสาสาวย มีการผนวกการบริหารจัดการสายสื่อสารเข้าไป เพื่อมุ่งหวังการสร้างภาพพจน์ต่อลูกค้า รวมถึงมีการลงทุนในระบบ Advanced Metering Infrastructure (AMI) and Advanced Distribution Management System (ADMS) และให้ความสำคัญต่อพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก โดยลงทุนในโรงไฟฟ้าพลังงานสะอาดโดยมีเป้าหมาย 1,500 เมกะวัตต์ในอีก 5 ปีข้างหน้า ซึ่งสอดคล้องกับ Mega Trend ที่ให้ความสำคัญด้านพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก

ดังนั้น ความโดดเด่นด้านการบริหารสินทรัพย์ การบริหารเสาสาวย (Pole Management) และการให้ความสำคัญกับการลงทุนในโรงไฟฟ้าพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก จึงเป็นยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจที่ กฟภ. ควรศึกษาถึงความเหมาะสมและนำมาปรับใช้ในบางประเด็น

ตารางที่ 17: SP group

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	We provide reliable and efficient energy utility services to enhance the economy and the quality of life.
Sector	รัฐวิสาหกิจ
Segment	N/A
SAIFI	0.037 ครั้ง/ราย/ปี
SAIDI	0.56 นาที/ราย/ปี
Loss	N/A
ROA	5.00%
ROE	9.40%
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	• ดำเนินงานด้านพลังงานอย่างยั่งยืนหรือพลังงานทดแทน ได้แก่ ระบบทำความเย็นและระบบทำความร้อนสำหรับธุรกิจ เมือง และที่อยู่อาศัย • รถยนต์ไฟฟ้า • เครื่องมือดิจิทัลเพื่อบริหารจัดการพลังงานสีเขียว

ตารางที่ 17: SP group (ต่อ)



ที่มา : ข้อมูลจากรายงานประจำปี 2563 ของ SP group (www.spgroup.com.sg)

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร :

SP Group ให้ความสำคัญทางด้านนวัตกรรมและการสร้างความยั่งยืน โดยมีการผลักดันด้านดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า เน้นที่ความสมบูรณ์และพร้อมใช้ของ Application โดยประเมินที่ผลลัพธ์นอกเหนือจากความพึงพอใจคือต้นทุนที่ลดลงในการให้บริการ มีการลงทุนใน EV Charging Station โดย SP Group ลงทุนในสถานีชาร์จไฟที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศ รวมถึงมีการขยาย Microgrid ไปยังพื้นที่ในภูมิภาค เพื่อครอบคลุมของพื้นที่ให้บริการโดยเฉพาะพื้นที่ห่างไกล และประยุกต์ใช้การบริหารจัดการ Smart Grid ที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของ Smart Town ในเมือง Tengah

เนื่องจากการดำเนินงานเป็นลักษณะของ Holding Company ที่มี Temasek ถือหุ้น 100% จึงทำให้ SP Group มุ่งเน้นธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่มีลักษณะกระจายความเสี่ยงไปยังหลายกลุ่มอุตสาหกรรม ได้แก่ กลุ่มธุรกิจ Sustainable Energy Solutions ได้แก่ ระบบทำความเย็นและระบบทำความร้อนสำหรับธุรกิจ เมือง และที่อยู่อาศัย กลุ่มธุรกิจ Electric Vehicle และกลุ่มธุรกิจ Green Digital Energy Management Tools โดยมุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจร่วมกับ Partner ที่มีความหลากหลายทั้ง Generation Transmission และ Retail

ตารางที่ 18: State Grid Corp of China

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	Mission : power your beautiful life, empower our beautiful China
Sector	รัฐวิสาหกิจ
Segment	กลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มพาณิชย์ กลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย
SAIFI	N/A
SAIDI	N/A
Loss	5.87 (ปี 2563)
ROA	1.86%
ROE	4.50%
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	● การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีไฟฟ้า ● ผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์ไฟฟ้า ● ธุรกิจต่างประเทศ ● บริการทางการเงิน

ตารางที่ 18: State Grid Corp of China (ต่อ)

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
โครงสร้างองค์กร (Organization chart)	
The Headquarters - Administration Office (Board Office) - General Office - Strategic Research Office - Department of Development and Planning - Department of Finance & Asset - Department of Safety Supervision - Department of Operation & Maintenance - Department of Marketing (Department of Rural Electrification) - Department of Science and Technology (Global Energy Interconnection Office) - Department of Construction - Department of AC Transmission Project - Department of DC Transmission Project - Department of Information and Communication Technology - Department of Procurement (State Grid Bidding Management Center) - Department of Affiliates Management - Department of Public Relations (State Grid Brand Building Center) - Department of International Cooperation - Department of Auditing - Department of Legal Affairs - Department of Organization (Personnel) - Department of Human Resources - Restructuring Office - Department of Retirement Affairs - Department of Logistics - Department of Corporate Culture (co-working with Youth League and Party Committee) - Supervision Office (co-working with the discipline team from Central Commission for Discipline Inspection of the CPC stationed in the company) - Labor Union - National Power Dispatching & Control Center - State Grid Operation Monitoring (Control) Center - Association of Enterprise Management	Provincial Subsidiaries - Beijing Electric Power Company, State Grid - Tianjin Electric Power Company, State Grid - Hebei Electric Power Company, State Grid - Jibei Power Grid Company, State Grid - Shanxi Electric Power Company, State Grid - Shandong Electric Power Company, State Grid - Shanghai Electric Power Company, State Grid - Jiangsu Electric Power Company, State Grid - Zhejiang Electric Power Company, State Grid - Anhui Electric Power Company, State Grid - Fujian Electric Power Company, State Grid - Hubei Electric Power Company, State Grid - Hunan Electric Power Company, State Grid - Henan Electric Power Company, State Grid - Jiangxi Electric Power Company, State Grid - Sichuan Electric Power Company, State Grid - Chongqing Electric Power Company, State Grid - Liaoning Electric Power Company, State Grid - Jilin Electric Power Company, State Grid - Heilongjiang Electric Power Company, State Grid - East Inner Mongolia Electric Power Company, State Grid - Shaanxi Electric Power Company, State Grid - Gansu Electric Power Company, State Grid - Qinghai Electric Power Company, State Grid - Ningxia Electric Power Company, State Grid - Xinjiang Electric Power Company, State Grid - Tibet Electric Power Company, State Grid

ที่มา : ข้อมูลจากรายงานประจำปี 2563 ของ State Grid Corp of China

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร :

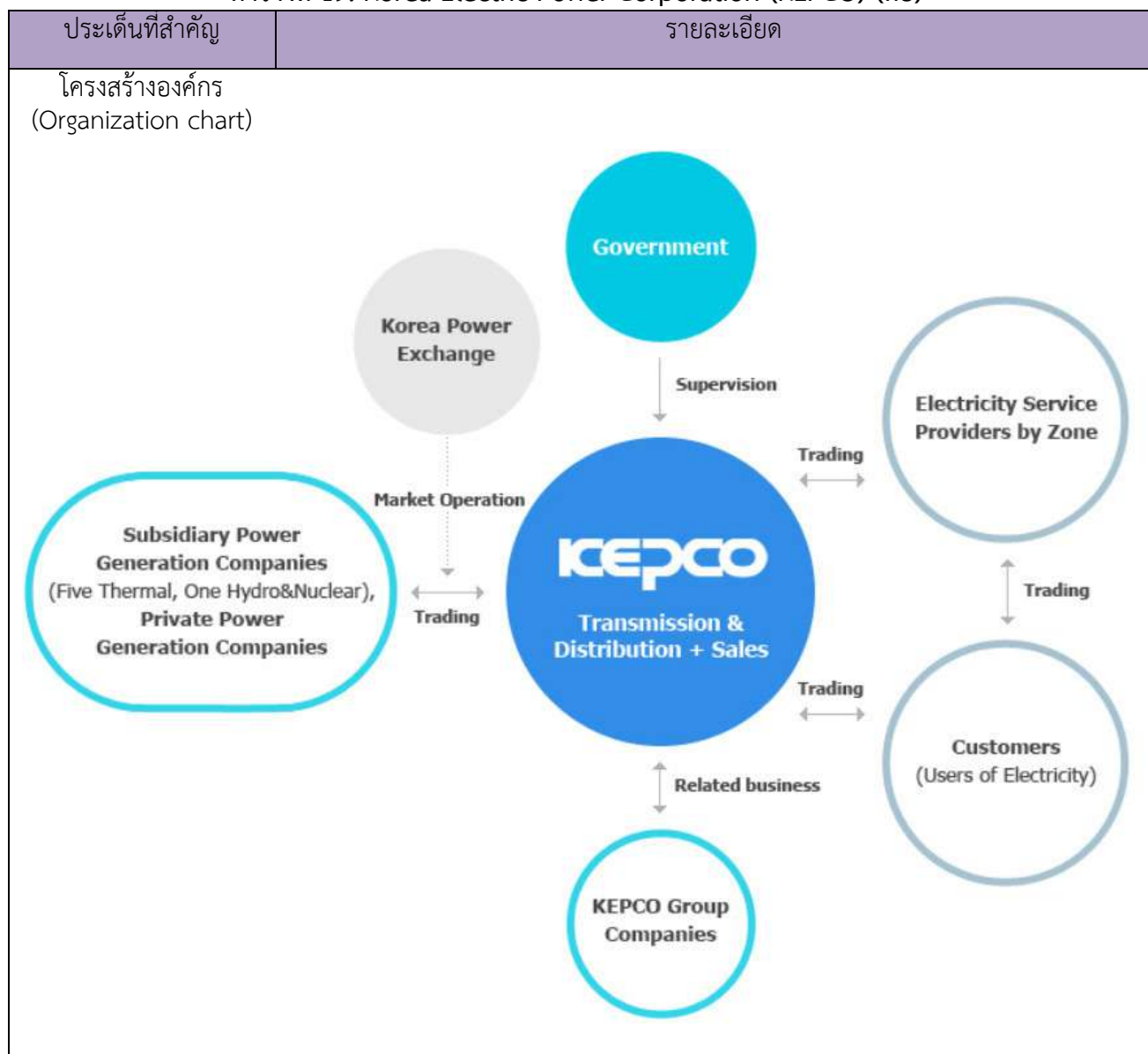
State Grid เป็นรัฐวิสาหกิจในประเทศจีน ที่ดูแลระบบจำหน่ายในหลายมณฑลของจีน โดยยุทธศาสตร์ของ State Grid มุ่งเน้นการพัฒนาโครงข่ายระบบไฟฟ้าที่ทันสมัย และเชื่อถือได้ ผนวกกับการส่งเสริมให้มีการใช้ Internet of Things ในระบบไฟฟ้า ซึ่งถือเป็นเป้าประสงค์หลักขององค์กร ซึ่งนอกเหนือจากสร้างความมั่นคงต่อระบบจำหน่ายแล้ว ยังประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อการตัดสินใจวางแผนธุรกิจ โดยเน้นข้อมูลจากระบบจำหน่ายในรูปแบบทันกาล โดยลงทุนทั้ง Platform Layer และ Application Layer เนื่องจากฐานข้อมูลของ State Grid มีจำนวนมาก ดังนั้น ยุทธศาสตร์ที่สำคัญคือ การมุ่งเน้นการนำ Technology 5G มาพัฒนาระบบไฟฟ้า และการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า มุ่งเน้นการให้ข้อมูลความต้องการไฟฟ้า ด้วย Big Data

แนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านอื่นๆ ของ State Grid แสดงได้ถึงความสมดุลระหว่างภารกิจหลัก ธุรกิจเชิงพาณิชย์ และความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยุทธศาสตร์หลักมี 6 ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 1. Enhance System Flexibility 2. Optimize the Configuration of cross-regional resources 3. Muti-Energy Complementary and Coordinated Operation 4. Unleash Market Vitality 5. Digital and Information Technologies Integration และ 6. Strengthen Government-Enterprise Linkages

ตารางที่ 19: Korea Electric Power Corporation (KEPCO)

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	A Smart Energy Creator
Sector	รัฐวิสาหกิจ
Segment	กลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มพาณิชย์ กลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย
SAIFI	0.004 ครั้ง/ราย/ปี
SAIDI	N/A
Loss	3.52% (ปี 2562)
ROA	1.03%
ROE	2.96%
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	● KEPCO Engineering & Construction Company Inc. ● KEPCO Plant Service & Engineering Co. Ltd. ● KEPCO Nuclear Fuel Co., Ltd. ● KEPCO Knowledge Data Network Co., Ltd.

ตารางที่ 19: Korea Electric Power Corporation (KEPCO) (ต่อ)



ที่มา : ข้อมูลจากรายงานประจำปี 2562 ของ Korea Electric Power Corporation
(<https://home.kepco.co.kr/kepco/EN/>)

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร :

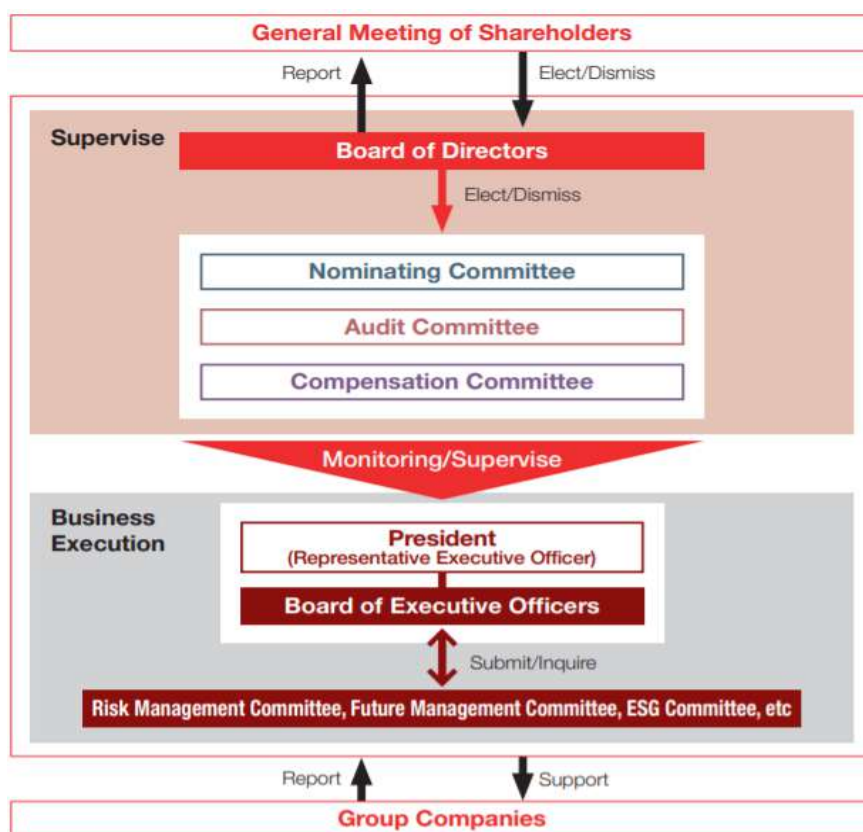
KEPCO เป็นบริษัทพลังงานของเกาหลีใต้ให้ดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องเกือบครบวงจร ตั้งแต่ Smart city, มิเตอร์ AMI (Advanced Metering Infrastructure), F/R ESS (Energy Storage System), K-BEMS (Building Energy Management System), EVC (Electric Vehicle Charging), Smart Grid, Funds to invest in new, Renewable energy และ P2G-based

นอกจากนั้น KEPCO ดำเนินธุรกิจต่างประเทศ (Overseas Business) ตั้งแต่ Power Generation, Transmission & Distribution และ New energy business โดยการกำหนดยุทธศาสตร์คือการสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจไฟฟ้า และธุรกิจให้บริการต่อลูกค้า โดยมีการลงทุน 48 โครงการใน 28 ประเทศ และกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรในปี 2025 ในการเป็น “Global Energy Belt” เพื่อขยายการลงทุนทั่วโลก โดยเน้นในทวีปเอเชีย ตะวันออกกลาง แอฟริกา และยุโรป

ตารางที่ 20: Tokyo Electric Power Company (TEPCO)

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	Global leader in LNG and renewables, sparking the transition to a clean energy economy.
Sector	รัฐวิสาหกิจ
Segment	กลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มพาณิชย์ กลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย
SAIFI	0.33 ครั้ง/ราย/ปี
SAIDI	200 นาที/ราย/ปี
Loss	แรงดันต่ำ = 7.1 แรงดันสูง = 4.2
ROA	2.7%
ROE	6.6%
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	International Exchange/Cooperative Activities/Consulting

โครงสร้างองค์กร
(Organization chart)



ที่มา : ข้อมูลจากรายงานประจำปี 2562 ของ Tokyo Electric Power Company (TEPCO)

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร :

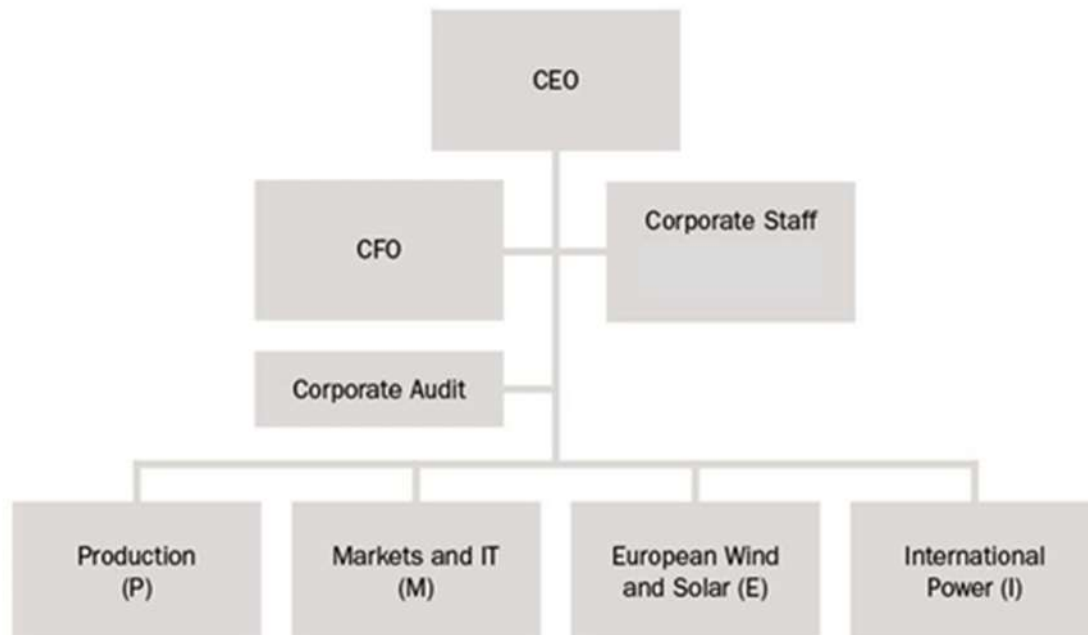
TEPCO เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นพลังงานทดแทน โดยมีเป้าหมายที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ Off-shore Wind Power, Hydro Power, Nuclear Power Business, Renewable Energy sales Business, Clean Coal Technology และ EV car

TEPCO ได้พัฒนา EV car ตั้งแต่ปี 2451 และได้พัฒนา EV Charging Station ตั้งแต่ปี 2553 ภายใต้บริษัท CHAdeMO ซึ่งได้รับความร่วมมือจาก Toyota Motor Corporation, Nissan Motor Co. Ltd., Mitsubishi Motors Corporation, Fuji Heavy Industries Ltd., และ Tokyo Electric Power Company รวมทั้งได้สนับสนุนการผลิตไฟฟ้าหรือ EV30@30 และ EV100 ในปี 2573 เป็นยุทธศาสตร์หลักที่แสดงถึงการหาความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อวางแผนระยะยาวร่วมกัน นอกจากนี้ ธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่นของ TEPCO ล้วนแต่มีความหลากหลายทางธุรกิจเช่นเดียวกัน เช่น ธุรกิจ Thermal Power Generation ธุรกิจ Renewable Energy ธุรกิจ Power Transmission and Distribution ธุรกิจ Nuclear Power Generation ธุรกิจ International Exchange/Cooperative Activities และธุรกิจ Consulting

ตารางที่ 21.: Statkraft

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	Providing pure energy
Sector	รัฐวิสาหกิจ
Segment	กลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มพาณิชย์ กลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย
SAIFI	N/A
SAIDI	N/A
Loss	N/A
ROA	1.95%
ROE	3.60%
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	- พลังงานจากลม (Wind Energy) พลังงานจากชีวมวล (Biomass) - District heating - พลังงานแก๊ส

โครงสร้างองค์กร
(Organization chart)



ที่มา : ข้อมูลจากรายงานประจำปี 2563 ของ Statkraft

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร :

Statkraft เป็น 1 ในผู้เล่นสำคัญในตลาดพลังงานของยุโรป โดยเริ่มพัฒนา Market Operations Portfolio ในปี 2533 และได้พัฒนา Algorithmic applications แรกในปี 2556 จนมาสู่การเป็น Virtual Power Plant (VPP) และกำลังขยายไปสู่อังกฤษ ฝรั่งเศส และตุรกี โดยเริ่มดำเนินธุรกิจ EV Charging stations ตั้งแต่ปี 2552 ภายใต้แบรนด์ MER จนปัจจุบันมี EV Charging stations 670 สถานีในนอร์เวย์และสวีเดน โดยในนอร์เวย์มี 260 สถานี

Statkraft ได้ขยายธุรกิจ EV Charging stations ในเยอรมัน โดยเข้าซื้อกิจการ Charging station บริษัท E-WALD ในปี 2562 และบริษัท e-Mobility ซึ่งเป็นบริษัทพัฒนาโซลูชัน Charging ครบวงจร ในปี 2561 ซึ่งเป็นตัวอย่างที่องค์กรสามารถซื้อกิจการ หรือ Takeover บริษัท Start-Up ที่สอดคล้องกับ Ecosystem เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างครบวงจร

นอกจากนั้น ธุรกิจอีกด้านของ Statkraft คือ Energy Market & Hedging Services โดย Statkraft เป็นหนึ่งในองค์กรที่สำคัญในตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรีของยุโรป โดยทำการซื้อขายใน 20 ประเทศ โดยนอกเหนือจากจะเป็นผู้เล่นหลักในตลาดซื้อขายไฟฟ้าแล้ว ยังมีกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงโดยทำ Hedging Strategy อีกด้วย

แผนภาพที่ 37: Benchmark Core Business

BENCHMARK : Core Business

Core Business	กฟผ.	กฟน.	Tenaga /MAL	Meralco /PHL	SP group /SIN	State Grid Corp of China	KEPCO /KOR	TEPCO /JPN	Statkraft /Nor	Statnett /Nor
Vision	พลังงานเพื่อชีวิต ชีวิตดีเกินกว่า และ	นวัตกรรม พลังงานไฟฟ้า เพื่อชีวิตที่ดีกว่า	To Be Among the Leading Corporations in Energy and Related Businesses Globally	To Be a World- Class Company and The Service Provider of Choice	We provide reliable and efficient energy utility services to enhance the economy and the quality of life.	Mission : power your beautiful life, empower our beautiful China	A Smart Energy Creator	Global leader in LNG and renewables, sparking the transition to a clean energy economy.	Providing pure energy	Mission : To develop the next generation power system in Norway by 2030
Sector	State Enterprise	State Enterprise	Government	Private Sector	State Enterprise	State Enterprise	State Enterprise	State Enterprise	State Enterprise	State Enterprise
Segment	- Business - Government - Industrial - Residential	- MEA - PEA - Customer	- Industrial - Commercial - Residential	- Industrial - Commercial - Residential - Streetsights	- Industrial - Commercial - Residential	- Industrial - Commercial - Residential	- Industrial - Commercial - Residential	- Industrial - Commercial - Residential	- Industrial - Commercial - Residential	- Industrial - Commercial
SAIFI	0.99	0.13	0.83	150	0.037	n/a	Failure rate = 0.004	0.33	n/a	n/a
SAIDI	30.74	1.59	44.95	163.00	0.56	n/a	n/a	200	n/a	n/a
System Loss Improvement	2561:358 2552 : 344	n/a	2563 : 147	2563 : 6.08	n/a	2563 : 5.87	Loss rate 2562 = 354	Loss rate 2562 แรงดันต่ำ = 71 แรงดันสูง = 42	n/a	n/a
ROA/ROE	ROA = 2.40% ROE = 5.51%	ROA = 5.05% ROE = 10.4%	ROA = 2.40% ROE = 6.25%	ROA = 4.14% ROE = 20.10%	ROA = 5.00% ROE = 9.40%	ROA = 1.96% ROE = 4.50%	ROA = 1.03% ROE = 2.95%	ROA = 2.7% ROE = 6.6%	ROA = 1.95% ROE = 3.60%	ROA = 2.99% ROE = 13.31%

BENCHMARK : Non-Core Business

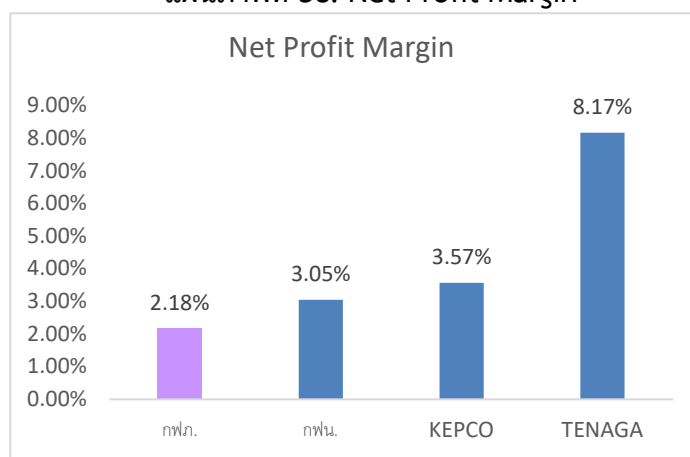


Non-Core Business	กฟผ.	Tenaga /MAL	Meralco /PHL	SP group /SIN	State Grid Corp of China	KEPCO /KOR	TEPCO /JPN	Statkraft /Nor	Statnett /Nor
ธุรกิจน้ำมัน ไฟฟ้าและก๊าซธรรมชาติ	• ธุรกิจปิโตรเลียม • ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ • ธุรกิจพลังงานทดแทน	• TNB Engineering Service • TNB Properties • TNB Research • TNB International Power and Energy • International Malaysia Transformer Manufacturing University • Tenaga Nasional	• Corporate Information Solutions, Inc. (CIS) • Meralco Energy, Inc. • Meralco Ventures • Meralco Financial Services Corp. • Republic Surety and Insurance Company, Inc. • Lighthouse Overseas Insurance Limited • Meralco PowerGen Corporation • India Philippines, Inc. • Bawana Private Power • Corporation General Electric Philippines Meter and Instrument Company, Inc.	• บริษัท สยาม อิเล็กทริค จำกัด	• Research and development on power Technology manufacturing and selling primary and secondary power equipment overseas business financial services	• New businesses in energy sector • Overseas Business (Power Generation, Transmission & Distribution, New energy business) • R&D	• International Exchange/Cooperative Activities • Consulting	• Market Activity • E-mobility solutions ex. EV-charging • Wild selfdrive	-
Business	• ธุรกิจโรงผลิตไฟฟ้าพลังน้ำ • ธุรกิจการผลิตไฟฟ้าจากถ่านหิน • ธุรกิจการผลิตไฟฟ้าจากลม • ธุรกิจการผลิตไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์	• TNB Engineering Service • TNB Properties • TNB Research • TNB International Power and Energy • International Malaysia Transformer Manufacturing University • Tenaga Nasional	• Corporate Information Solutions, Inc. (CIS) • Meralco Energy, Inc. • Meralco Ventures • Meralco Financial Services Corp. • Republic Surety and Insurance Company, Inc. • Lighthouse Overseas Insurance Limited • Meralco PowerGen Corporation • India Philippines, Inc. • Bawana Private Power • Corporation General Electric Philippines Meter and Instrument Company, Inc.	• บริษัท สยาม อิเล็กทริค จำกัด	• Research and development on power Technology manufacturing and selling primary and secondary power equipment overseas business financial services	• New businesses in energy sector • Overseas Business (Power Generation, Transmission & Distribution, New energy business) • R&D	• International Exchange/Cooperative Activities • Consulting	• Market Activity • E-mobility solutions ex. EV-charging • Wild selfdrive	-

2. การเปรียบเทียบด้านการเงิน

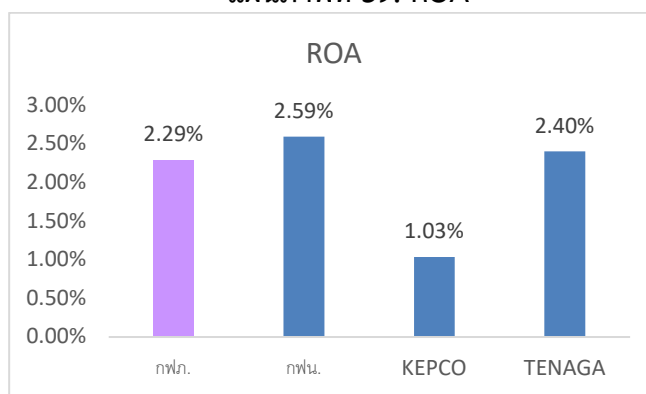
Net Profit Margin: กฟภ. มีความสามารถในการทำกำไรในปี 2563 ที่ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ในขณะที่ TENEGA (TNB) ประเทศมาเลเซีย มีความสามารถในการทำกำไรดีที่สุดในกลุ่มคู่แข่ง ร้อยละ 8.17 รองลงมาคือ KEPCO ประเทศเกาหลีใต้ ความสามารถในการทำกำไรร้อยละ 3.57 และ กฟน. ความสามารถในการทำกำไรร้อยละ 3.05 ตามลำดับ

แผนภาพที่ 38: Net Profit Margin



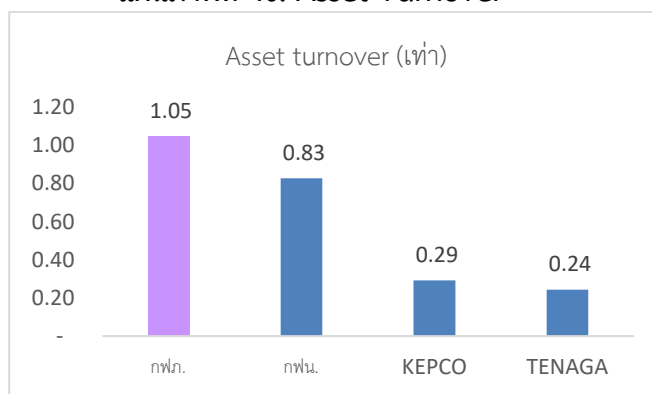
ในส่วนของอัตราส่วนกำไรต่อสินทรัพย์ กฟภ. มีอัตราส่วนกำไรต่อสินทรัพย์ เท่ากับร้อยละ 2.29 ซึ่งอยู่ในระดับใกล้เคียงกับคู่แข่งทั้ง กฟน. และ TRNAGA ที่มีอัตราส่วนกำไรต่อสินทรัพย์เท่ากับร้อยละ 2.59 และร้อยละ 2.40 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ในส่วนของ KEPCO มีอัตราส่วนกำไรต่อสินทรัพย์ ค่อนข้างต่ำ

แผนภาพที่ 39: ROA



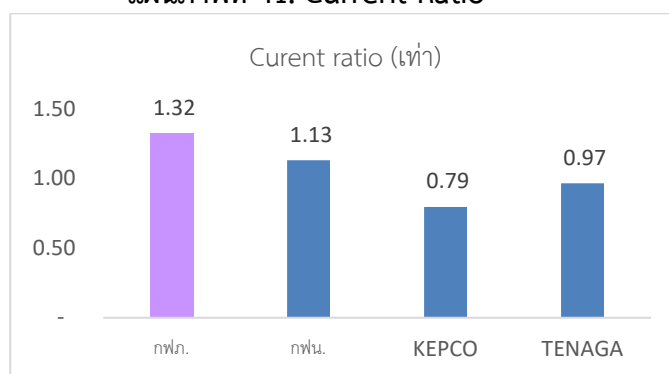
Asset Turnover หากพิจารณาในด้านการหมุนเวียนของสินทรัพย์ของ กฟภ. จะเห็นว่า กฟภ. สามารถนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ ก่อให้เกิดรายได้ในอัตราที่สูง เป็นอันดับ 1 เมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยมี Asset Turnover 1.05 เท่า รองลงมาคือ กฟน. มี Asset Turnover 0.83 เท่า แต่เมื่อพิจารณาร่วมกับ ROA แล้ว จะพบว่าปัญหาที่ กฟภ. ต้องเร่งดำเนินการแก้ไข คือ การเพิ่มอัตราผลตอบแทนจากการดำเนินงานโดยมีแนวทางที่สามารถทำได้คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินทรัพย์ในระบบจำหน่ายไฟฟ้า การขยายศักยภาพในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

แผนภาพที่ 40: Asset Turnover



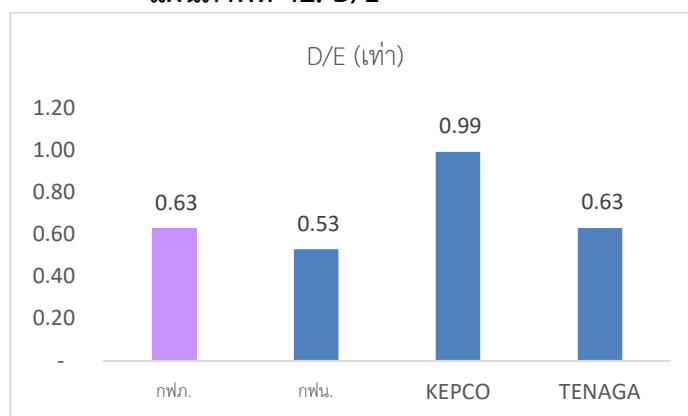
Current Ratio อัตราส่วนสภาพคล่อง แสดงถึงสินทรัพย์หมุนเวียนที่ประกอบไปด้วย เงินสด ลูกหนี้ และสินค้าคงเหลือมากกว่าหนี้ระยะสั้น ทำให้ความคล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้นมีค่อนข้างมาก ในด้านสภาพคล่องของ กฟภ. ถือว่ามีสภาพคล่องที่ดีที่สุดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยมีอัตราส่วนสภาพคล่อง 1.32 เท่า ซึ่งสูงกว่า กฟน. KEPCO ประเทศเกาหลีใต้ และ TENAGA (TNB) ประเทศมาเลเซีย ตามลำดับ

แผนภาพที่ 41: Current Ratio



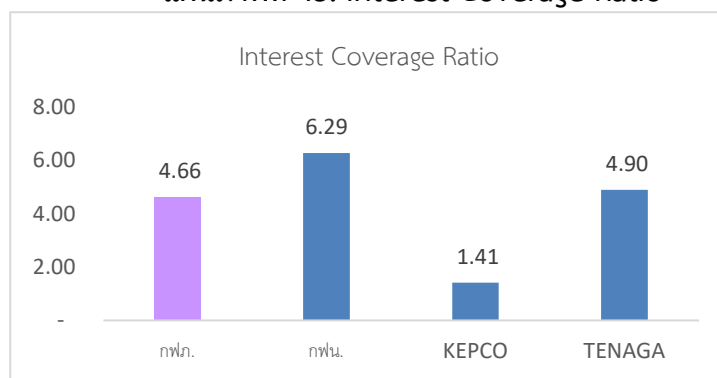
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงที่มาของเงินทุน ว่ามาจากหนี้สิน หรือ จากเจ้าของกิจการ ทั้ง กฟภ. มีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น อยู่ที่ 0.63 เท่า แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงจากการกู้ยืมเพื่อดำเนินกิจการที่ค่อนข้างต่ำ ขณะที่ KEPCO ประเทศเกาหลีใต้ มีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นที่สูงถึง 0.99 เท่า และ กฟน. มีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นที่ต่ำที่สุด อยู่ที่ 0.53 เท่า

แผนภาพที่ 42: D/E



อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (Interest Coverage Ratio) แสดงถึงความสามารถในการชำระดอกเบี้ยจ่าย โดย กฟภ. มีอัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยที่ 4.66 เท่า และเมื่อพิจารณาร่วมกับ D/E Ratio ข้างต้น จะพบว่าโครงสร้างเงินทุนของ กฟภ. อยู่ในระดับที่ดี และยังสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยที่ดีอีกด้วย ในขณะที่ กฟน. มีอัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยสูงสุดที่ 6.29 เท่า และ KEPCO ประเทศเกาหลีใต้ มีอัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยต่ำสุดที่ 1.41 เท่า

แผนภาพที่ 43: Interest Coverage Ratio



เมื่อพิจารณาในภาพรวม ของทั้ง Net Profit Margin, Return on Asset แล้ว จะพบว่า ผลการดำเนินงานในปี 2563 ของ กฟภ. มีความสามารถในการทำกำไรที่ลดลง (Net Profit Margin ปี 2563 เท่ากับ ร้อยละ 2.18 ในขณะที่ปี 2562 เท่ากับ ร้อยละ 2.72 และ ROA ปี 2563 เท่ากับ ร้อยละ 2.29 ในขณะที่ปี 2562 เท่ากับ ร้อยละ 3.17) อันเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ส่งผลให้เศรษฐกิจชะลอตัว รายได้รวมของ กฟภ. ลดลงถึงร้อยละ 8.59 แต่ค่าใช้จ่ายรวมลดลงเพียงร้อยละ 5.36 ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรที่ลดลง ดังนั้น สิ่งที่ กฟภ. ควรพัฒนาและปรับปรุง เพื่อให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดย กฟภ. สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ด้วยการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และการใช้ดิจิทัลมาสนับสนุนในการปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพจากการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากทั้งการสร้างรายได้เกี่ยวเนื่องจากธุรกิจหลัก โดยที่ไม่ต้องลงทุนในส่วนของสินทรัพย์มากนัก และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ต่ำ เช่น การเป็นที่พักค้า ให้บริการด้านออกแบบ ควบคุมการก่อสร้างระบบไฟฟ้าต่าง ๆ การนำสินทรัพย์ที่มีอยู่มาสร้างมูลค่าเพิ่ม หรือแม้กระทั่งการขยายขอบข่ายของธุรกิจออกไป เช่น EV Ecosystem Energy Storage Innovative Data analysis และการเตรียมความพร้อมเรื่องไฟฟ้าเสรี เป็นต้น จะส่งผลไปยังผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) อัตราการทำกำไร (Profit Margin) และ การหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Asset Turnover) สามารถปรับตัวดีขึ้นได้เช่นกัน

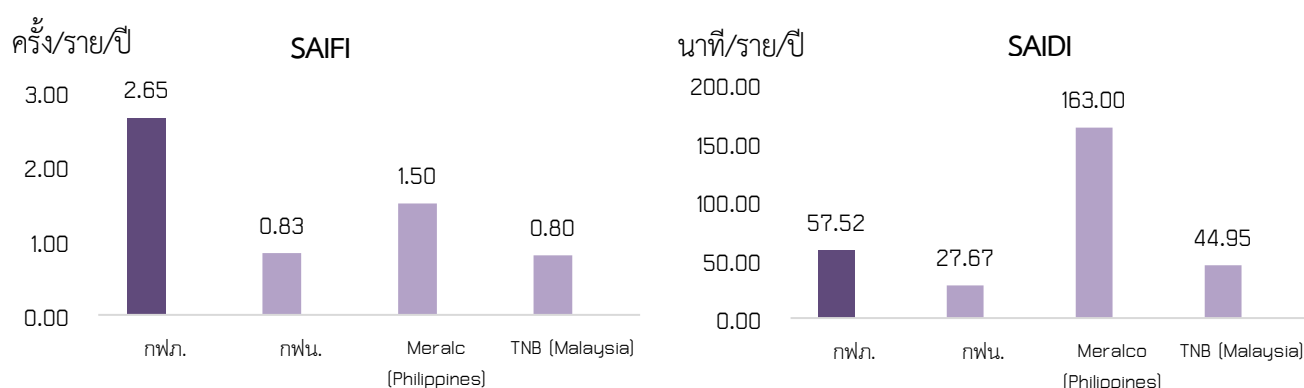
3. การเปรียบเทียบด้านการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า

3.1 ด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการ

ค่า SAIFI และ SAIDI เป็นค่ามาตรฐานที่บ่งบอกถึงความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า โดยค่า

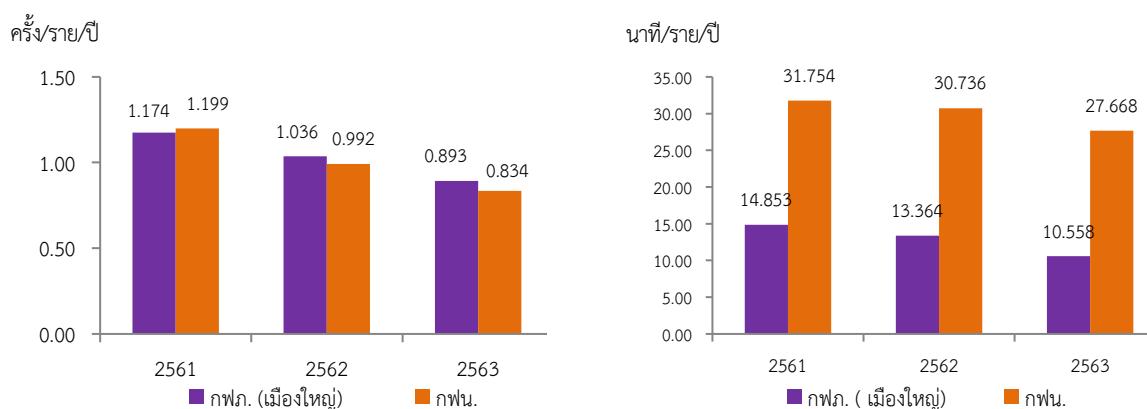
- SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) หมายถึง ค่าเฉลี่ยความถี่ที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง
- SAIDI (System Average Interruption Duration Index) หมายถึง ค่าเฉลี่ยระยะเวลาที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง

แผนภาพที่ 44: SAIFI และ SAIDI ปี 2563



SAIFI (กฟภ. เมืองใหญ่) เทียบกับ กฟน.

SAIDI (กฟภ. เมืองใหญ่) เทียบกับ กฟน.



เมื่อดูค่า SAIFI SAIDI ปี 2563 จะเห็นว่า ค่า SAIFI ของ กฟภ. มีค่าสูงที่สุด ซึ่งหมายความว่า ความถี่ที่เกิดไฟฟ้าขัดข้องมีมากที่สุด ในขณะที่ระยะเวลาที่เกิดไฟฟ้าขัดข้อง มีค่าสูงเป็นอันดับที่ 2 รองจาก Meralco (Philippines) เมื่อเทียบกับคู่เทียบ อย่างไรก็ตาม การเปรียบเทียบกับคู่เทียบต่างประเทศดังกล่าว มีข้อจำกัดในการเปรียบเทียบ ด้วยลักษณะทางกายภาพของระบบจำหน่ายในแต่ละประเทศ ซึ่งบางประเทศได้มีการวางระบบสายไฟลงดิน (Underground) แต่หากเปรียบเทียบเฉพาะในเมืองใหญ่ ผลการดำเนินงานระหว่าง กฟภ. กับ กฟน. จะพบว่า กฟภ. สามารถยกระดับคุณภาพในระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้มีความมั่นคง และมีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนจากค่าดัชนีความมั่นคงในระบบไฟฟ้าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน โดยด้าน SAIFI กฟภ. สามารถลดค่าดัชนี SAIFI ได้จาก 1.036 ครั้ง/ราย/ปี (ในปี 2562) เป็น 0.893 ครั้ง/ราย/ปี (ในปี 2563) ซึ่ง กฟภ. มีค่า SAIFI ลดลงต่อเนื่องทั้ง 3 ปี แต่ยังมีค่าสูงกว่าคู่เทียบ (กฟน.) เล็กน้อยในปี 2562 และปี 2563 โดยด้าน SAIDI

สามารถลดค่าดัชนี SAIDI ได้จาก 13.364 นาฬิกา/ราย/ปี (ในปี 2562) เป็น 10.558 นาฬิกา/ราย/ปี (ในปี 2563) ซึ่งในปี 2563 กฟน. มีค่าดัชนี SAIDI เท่ากับ 27.668 นาฬิกา/ราย/ปี แต่ กฟภ. มีค่า SAIDI ที่ระดับ 10.558 นาฬิกา/ราย/ปี ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการดำเนินงานแก้ไขปัญหาของ กฟภ. ที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพที่ดี เมื่อเทียบกับ กฟน.

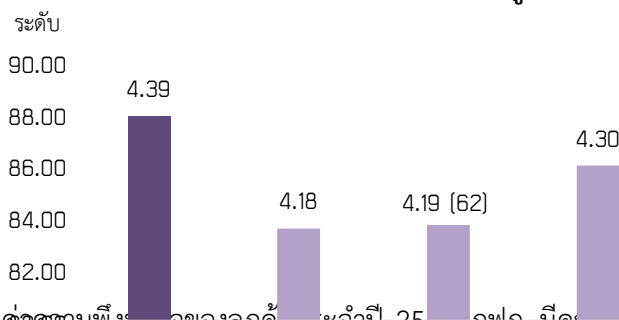
แผนภาพที่ 45: อัตราการสูญเสีย (Loss)



ในด้านการเปรียบเทียบอัตราการสูญเสีย (Loss) สามารถบ่งบอกถึงมาตรฐานและคุณภาพการบริการ การจำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้า โดยในปี 2563 กฟภ. มีอัตราการสูญเสียที่ร้อยละ 5.47 มีค่าสูงเป็นอันดับที่ 2 รองจาก Meralco (Philippines) เมื่อเทียบกับคู่เทียบ และเมื่อดูผลย้อนหลัง หน่วยสูญเสีย (Loss) ของ กฟภ. มีค่าอยู่ที่ 5.47% ในปี 2563 ซึ่งสูงขึ้นกว่าค่า 5.37% ในปี 2562 เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้การใช้ไฟฟ้าภาคครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้นจากการสนับสนุนการทำงานแบบ Work From Home จากทั้งภาครัฐและเอกชน โดยทาง กฟภ. ควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการอัตราการสูญเสีย (Loss) เพื่อแสดงถึงมาตรฐานและคุณภาพการบริการแก่ประชาชนผู้ใช้ไฟฟ้า

3.2 การให้บริการลูกค้า

แผนภาพที่ 46: ความพึงพอใจของลูกค้า



จากการสำรวจวิจัยความพึงพอใจของลูกค้าเป็นประจำปี 2565 กฟผ. มีคะแนนความพึงพอใจเท่ากับ 4.39 ซึ่งความพึงพอใจโดยรวมที่อยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง กฟน. มีระดับความพึงพอใจที่สูงกว่า กฟน. TENAGA และ Meralco อย่างไรก็ดีค่าความพึงพอใจลดลงจากปี 2562 ซึ่งมีค่าคะแนนความพึงพอใจอยู่ที่ 4.50 โดยสาเหตุที่ลดลงมาจากหัวข้อความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการ การจัดการข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะ และความเสถียรของไฟฟ้า (ไฟดับ ไฟกระพริบ ไฟตก)

4. ข้อมูลส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

4.1 การกำหนดส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) มีการจำแนกลูกค้า กลุ่มลูกค้า ตามบริบทองค์กร โดยพิจารณาจากหลายองค์ประกอบ เช่น พฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า ประเภทการประกอบกิจการ และหลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการจำแนกดังนี้

การจำแนกกลุ่มลูกค้าตามพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าและประเภทการประกอบกิจการ มีลักษณะคล้ายกันมาจัดกลุ่มลูกค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ ความต้องการ ความคาดหวัง สำหรับจัดทำกลยุทธ์เพื่อยกระดับ

ความพึงพอใจ โดยในปี 2562 แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก 6 กลุ่มย่อย ดังนี้

1. ลูกค้ารายใหญ่ ประกอบด้วย อุตสาหกรรม และ พาณิชย์รายใหญ่
2. ลูกค้ารายย่อย ประกอบด้วย บ้านอยู่อาศัย และ พาณิชย์รายย่อย
3. ภาครัฐและอื่น ๆ ประกอบด้วย ราชการและรัฐวิสาหกิจ และ อื่น ๆ

ทั้งนี้ จากการประเมินและทบทวนการจำแนกกลุ่มลูกค้า ประจำปี 2564 พบว่า ข้อมูลการจำแนกกลุ่มลูกค้า (เดิม) ปี 2562 กลุ่มภาครัฐและกลุ่มอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกันในเชิงพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าและฟังก์ชันงานบริการที่รองรับของ กฟภ. หรือไม่มีความสำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ จึงเห็นควรปรับปรุงการจำแนกกลุ่มลูกค้า (ใหม่)

ปี 2564 ออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ดังนี้

1. กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ หมายถึง ผู้ใช้ไฟฟ้าที่ติดตั้งหม้อแปลงเฉพาะรายตั้งแต่ 100 kVA หรือทุกขนาดรวมกันตั้งแต่ 100 kVA ขึ้นไป หรือผู้ใช้ไฟฟ้าที่มีความต้องการพลังงานไฟฟ้าสูงสุดตั้งแต่ 30 kW ขึ้นไป กำหนดคลาสบัญชี (Account class) ประเภทเอกชนรายใหญ่ และ ประเทศเพื่อนบ้าน แบ่งกลุ่มย่อยออกเป็น 2 กลุ่ม

- พาณิชย์รายใหญ่ หมายถึง ผู้ใช้ไฟฟ้าเพื่อประกอบธุรกิจ เช่น ห้างสรรพสินค้า โรงแรม กิจการขายส่งอาคารสำนักงาน เป็นต้น
- อุตสาหกรรม หมายถึง ผู้ใช้ไฟฟ้าเพื่อประกอบกิจการการผลิต เช่น โรงงานอุตสาหกรรม โรงผลิตไฟฟ้า กิจการทำเหมืองแร่ เหมืองหิน เป็นต้น

2. กลุ่มลูกค้ารายย่อย หมายถึง ผู้ใช้ไฟฟ้าที่มีความต้องการพลังงานไฟฟ้าสูงสุดต่ำกว่า 30 kW กำหนดคลาสบัญชี (Account class) ประเภทเอกชนรายย่อย แบ่งกลุ่มย่อยออกเป็น 2 กลุ่ม

- บ้านอยู่อาศัย หมายถึง ผู้ใช้ไฟฟ้าในลักษณะการพักอยู่อาศัย เช่น สถานที่อยู่อาศัย วัด สำนักสงฆ์ โบสถ์ สุเหร่า หรือ สถานประกอบศาสนกิจของทุกศาสนา เป็นต้น
- พาณิชย์รายย่อย หมายถึง ผู้ใช้ไฟฟ้าที่มีการประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ เช่น ร้านสะดวกซื้อ ร้านอาหาร ร้านค้าทั่วไป สถานบริการ เป็นต้น

3. กลุ่มลูกค้าภาครัฐ หมายถึง ลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการ กระทรวง ทบวง กรม สำนักงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตลอดจนบริเวณที่เกี่ยวข้อง ส่วนราชการที่มีลักษณะการใช้ไฟฟ้าเพื่อประกอบธุรกิจ หรือการอุตสาหกรรม รวมถึง การใช้ไฟฟ้าของหน่วยงานราชการที่เข้าสถานที่ของเอกชนเพื่อเป็นสถานที่ทำการ การใช้ไฟฟ้าซึ่งรวมอยู่ในบริเวณสถานที่ราชการที่ติดตั้งมิเตอร์แยกต่างหาก เช่น หอสมุด สนามกีฬา ร้านค้าสวัสดิการ เป็นต้น กำหนดคลาสบัญชี (Account class) ประเภทราชการและรัฐวิสาหกิจ

* หมายเหตุ

- กลุ่มลูกค้ารายย่อย ที่เป็นอัตราค่าไฟฟ้า ประเภทที่ 2 เดือนใดมีความต้องการพลังงานไฟฟ้าตั้งแต่ 30 kW ขึ้นไป ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง จะถูกเปลี่ยนอัตราค่าไฟฟ้าเป็น กลุ่มลูกค้ารายใหญ่
- กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ ที่เป็นอัตราค่าไฟฟ้า ประเภทที่ 3, 4, 5 หากมีความต้องการพลังงานไฟฟ้าไม่เกิน 30 kW ติดต่อกันเป็นเวลา 12 เดือน จะถูกเปลี่ยนอัตราค่าไฟฟ้าเป็น กลุ่มลูกค้ารายย่อย

แผนภาพที่ 47: การจำแนกลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)



ตารางที่ 22: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) 9 กลุ่มหลัก

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
1. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	• การต่อต้านทุจริต เช่น มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงหน่วยงานที่ล่อแหลมต่อการทุจริต จัดทำระเบียบภายในเพื่อป้องกันความขัดกันของผลประโยชน์ จัดให้มีการดำเนินการเพื่อหาแนวทางแก้ไขและติดตามผลประเด็นทุจริต • ส่งเสริมการแข่งขันเสรีและเป็นธรรม เช่น ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและเป็นธรรม มีนโยบายต่อต้านการฉ้อฉล เปิดโอกาสให้ผู้รับเหมา/ผู้ส่งมอบ/คู่ค้า/คู่ความร่วมมือทุกภาคส่วนอย่างเท่าเทียม • กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการและความคาดหวัง • ผลดำเนินงานทางเศรษฐกิจ เช่น เปิดเผยข้อมูลด้านมูลค่าทางเศรษฐกิจขององค์กร มีตัวชี้วัดสะท้อนประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (อาทิ Return on Capital Employed (ROCE) หรือ Full-Time Equivalent (FTE)) เปิดเผยรายได้จากการดำเนินงาน รายได้ที่น่าส่งรัฐบาล การลงทุนในชุมชน • การเข้าถึงระบบไฟฟ้า เช่น ขยายระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าเพิ่มเติมให้กับผู้ใช้ไฟรายใหม่อย่างต่อเนื่อง • ความน่าเชื่อถือของระบบไฟฟ้า เช่น ปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน มีความมั่นคง เชื่อถือได้
2. กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า	• ความเป็นส่วนตัวของลูกค้า เช่น การไม่ล่วงละเมิดความเป็นส่วนตัว และข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า มีนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อป้องกันการเผยแพร่ข้อมูลความลับ มีช่องทางร้องเรียนเรื่องข้อมูลรั่วไหล รวมทั้งมีกระบวนการติดตามตรวจสอบข้อร้องเรียน • สุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า เช่น ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐานความปลอดภัย • ความน่าเชื่อถือของระบบไฟฟ้า เช่น คุณภาพของไฟฟ้าที่ดี (ไม่มีไฟดับ ไฟตก ไฟเกิน) • การจ้างงานและการควบคุมคุณภาพของบุคคลภายนอก (Outsource) ที่เข้ามาให้บริการแทนการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เช่น พนักงานจดหน่วยค่าไฟ พนักงานตัดต้นไม้ • การประชาสัมพันธ์และสื่อสารข้อมูลแก่ผู้ใช้บริการ เช่น การสร้างการรับรู้แก่ลูกค้าเกี่ยวกับข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับกระแสไฟฟ้า การใช้ไฟฟ้า และบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
3. กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	• สุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า เช่น ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐานความปลอดภัย มีการประเมินผลกระทบไฟฟ้าที่อาจส่งผลต่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ใช้ไฟฟ้า

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
	• การมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น เช่น ส่งเสริมการจ้างงานจากคนในท้องถิ่น หรือการสร้างอาชีพให้แก่สมาชิกชุมชน สังคม • สิทธิมนุษยชน เช่น จัดอบรมให้กับพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความตระหนักรู้การเคารพสิทธิมนุษยชน • แนวทางปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น จัดทำเกณฑ์ประเมิน/คัดเลือกผู้รับเหมา โดยใช้เกณฑ์สิ่งแวดล้อมเพื่อร่วมกันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน • ความน่าเชื่อถือของระบบไฟฟ้า เช่น ปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน มีความมั่นคง เชื่อถือได้
4. กลุ่มสื่อมวลชน	• สิทธิมนุษยชน เช่น สนับสนุนการดำเนินงานของสื่อมวลชนโดยเคารพสิทธิมนุษยชน มีการวิเคราะห์การลงทุนอย่างรอบคอบเพื่อป้องกันผลกระทบต่อสิทธิมนุษยชนของบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง • อาชีวอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน เช่น มาตรการระบบป้องกันการระบาดของโรค COVID -19 ในพื้นที่ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค • การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อลดการเดินทางในการติดต่อประสานงานกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทนเพื่อลดการใช้เชื้อเพลิงฟอสซิล • การเข้าถึงระบบไฟฟ้า เช่น การให้บริการระบบไฟฟ้าอย่างทั่วทุกพื้นที่ รวมถึงชนบท พื้นที่ห่างไกล และพื้นที่ยากแก่การเข้าถึง เช่น เกาะ พื้นที่บนภูเขาสูง • การมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น เช่น ให้การสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน
5. กลุ่มพันธมิตร	• ส่งเสริมการแข่งขันเสรีและเป็นธรรม เช่น ให้โอกาสกับผู้รับเหมา/ผู้ส่งมอบแต่ละบริษัทอย่างเท่าเทียม ไม่กีดกัน หรือเลือกปฏิบัติเพียงรายใดรายหนึ่ง • การไม่เลือกปฏิบัติ เช่น การจ้างผู้รับเหมา/ผู้ส่ง โดยไม่เลือกปฏิบัติต่ออายุ เพศ สภาพ เชื้อชาติ หรือศาสนา จัดให้มีช่องทางร้องเรียนเรื่องการเลือกปฏิบัติ • แนวทางปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น ส่งเสริมการซื้อวัตถุดิบหรืออุปกรณ์ภายในประเทศ และส่งเสริมให้ผู้รับเหมา/ผู้ส่งมอบใช้วัตถุดิบจากกรีซเคิล ลด/เลิกการใช้วัตถุดิบที่ไม่ยั่งยืน หรือมาจากแหล่งกำเนิดใช้แล้วหมดไป • การต่อต้านทุจริต เช่น องค์กรมีแนวทางการป้องกันการทุจริตและมีบทลงโทษที่ชัดเจน มีการดำเนินงานที่มีความโปร่งใส มีการตรวจสอบ ติดตาม เพื่อหาแนวทางการแก้ไขประเด็นทุจริต

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
	สิทธิมนุษยชน เช่น มีเกณฑ์คัดเลือกผู้รับเหมา/ผู้ส่งมอบให้ครอบคลุมถึงการไม่ใช้แรงงานเด็ก หรือแรงงานบังคับ สุขภาพและความปลอดภัยของแรงงาน การไม่เลือกปฏิบัติ รวมทั้งมีการตรวจสอบติดตามด้านแรงงานของผู้รับเหมา/ผู้ส่งมอบ เป็นต้น
6. กลุ่มคณะกรรมการ	- การตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น มีการสื่อสารภายใน อย่างชัดเจน ตอบสนองความพึงพอใจได้ มีการจัดลำดับเพื่อตอบสนองต่อนโยบายของภาครัฐ และตอบสนองความต้องการความคาดหวังได้อย่างรวดเร็ว - การต่อต้านการทุจริต เช่น มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงานที่ล่อแหลมต่อการทุจริต จัดทำกฎระเบียบภายในเพื่อป้องกันความขัดกันของผลประโยชน์ จัดให้มีการดำเนินการเพื่อหาแนวทางแก้ไขและติดตามผลประเด็นทุจริต - การไม่เลือกปฏิบัติ เช่น ไม่กีดกัน หรือเลือกปฏิบัติต่อบุคคลรายใดรายหนึ่ง ไม่เลือกปฏิบัติต่ออายุ เพศสภาพ เชื้อชาติหรือศาสนา ส่งเสริมการทำงาน หรือ การเลื่อนขั้นอย่างเป็นธรรมเท่าเทียม จัดให้มีช่องทางร้องเรียนเรื่องการเลือกปฏิบัติ - การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร เช่น จัดพัฒนาศักยภาพและเพิ่มทักษะในการทำงานของบุคลากร ส่งเสริมการฝึกอบรมความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ - ความน่าเชื่อถือของระบบไฟฟ้า เช่น ปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้อยู่ในสภาพ พร้อมใช้งาน มีความมั่นคง เชื่อถือได้
7. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน	- อาชีวอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน เช่น ความรับผิดชอบต่อสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานที่เป็นผลกระทบจากการปฏิบัติงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค - การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร เช่น การพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีโอกาที่จะสร้างผลงาน ที่มีคุณภาพ ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามทิศทางขององค์กร และ มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน - การไม่เลือกปฏิบัติ เช่น การให้โอกาสแก่พนักงานอย่างเท่าเทียมกันในการดำเนินงานตามปกติ หรือความก้าวหน้าในงาน - การจ้างงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างตามค่าจ้างขั้นต่ำที่กฎหมายระบุ หรือสูงกว่า ส่งเสริมการจ้างงานจากคนในท้องถิ่น - การใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เพิ่มความสามารถของระบบในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
8. บริษัทในเครือ	• อาชีวอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน เช่น มีความรับผิดชอบต่อสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและพนักงานบริษัทในเครือที่เป็นผลกระทบจากการปฏิบัติงานของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค • การต่อต้านทุจริต เช่น มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงานที่หล่อหลอมต่อการทุจริต จัดทำกฎระเบียบภายในเพื่อป้องกันความขัดกันของผลประโยชน์ จัดให้มีการดำเนินการเพื่อหาแนวทางแก้ไขและติดตามผลประเด็นทุจริต • ความเป็นส่วนตัวของลูกค้า เช่น มีนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อป้องกันการเผยแพร่ข้อมูลความลับ มีช่องทางร้องเรียนเรื่องข้อมูลรั่วไหล รวมทั้งมีกระบวนการติดตามตรวจสอบข้อร้องเรียน • แนวทางปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น ส่งเสริมการซื้อวัตถุดิบหรืออุปกรณ์ภายในประเทศ และบริษัทในเครือ • การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ส่งเสริมการดำเนินงานระหว่างบริษัทในเครือโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมทั้งส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน เพื่อลดการใช้เชื้อเพลิงฟอสซิล
9. กลุ่มคู่แข่งหรือคู่แข่งขัน	• อาชีวอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน เช่น มีความรับผิดชอบต่อสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานที่เป็นผลกระทบจาก การปฏิบัติงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พร้อมทั้งมีระบบป้องกันการระบาดของโรค COVID -19 ในพื้นที่ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค • ความเป็นส่วนตัวของลูกค้า เช่น มีนโยบายและแนวปฏิบัติ เพื่อป้องกันการเผยแพร่ข้อมูลความลับ มีช่องทางร้องเรียนเรื่องข้อมูลรั่วไหล รวมทั้งมีกระบวนการติดตามตรวจสอบข้อร้องเรียน • สุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า เช่น มีการประเมินผลระบบไฟฟ้าที่อาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ใช้ไฟฟ้าเป็นประจำ มีกระบวนการลดความเสี่ยงและลดโอกาสที่ผู้ใช้ไฟฟ้าจะได้รับอันตรายจากระบบไฟฟ้า • การปล่อยก๊าซเรือนกระจก เช่น ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากกิจกรรมดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตั้งเป้าหมาย การลดก๊าซเรือนกระจก หรือ มุ่งสู่การปล่อยเป็นศูนย์ • การมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น เช่น ให้การสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน

ตารางที่ 23: ความเชื่อมโยงตัวชี้วัดที่สำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดที่สำคัญ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากล เพื่อสร้างความยั่งยืน	- ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติหรือการรับรองการรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ - Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill Up-skill/Re-skill - ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500) - จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ หรือกระบวนการ ที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย และมูลค่ารวมจากรายได้และการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ	- All Stakeholder - กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน/บริษัทในเครือ - กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ - กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟ/กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน/บริษัทในเครือ
SO2 ระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ดัชนีจำนวนครั้งและระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI/SAIDI) - ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss) - ความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า	- กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ/กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟ - กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ/กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟ - All Stakeholder - กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟ
SO3 เสริมสร้างศักยภาพด้าน Digital Utility และมุ่งสู่การเป็นผู้นำระบบไฟฟ้าในอนาคตระดับภูมิภาค	- ความสำเร็จของโครงการ Smart Grid - ความสำเร็จของโครงการนำร่อง – การรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	- กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ/กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟ - กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ/กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟ/กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน/บริษัทในเครือ

SO4 ยกระดับผล ประกอบการและ ทิศทางของ PEA Portfolio	● ความมั่นคงทางการเงิน ● การดำเนินงานตาม Portfolio Selection ของบริษัทในเครือ	● กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและ ภาครัฐ/กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟ/กลุ่ม พนักงานและหน่วยงานภายใน/ บริษัทในเครือ

2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

1) ด้านการดำเนินงาน

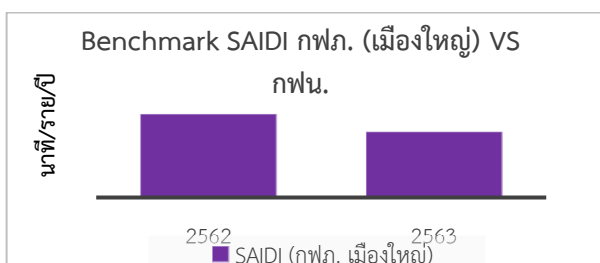
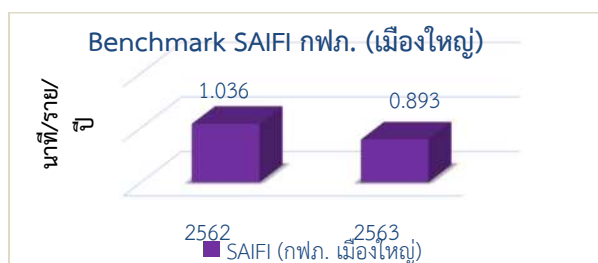
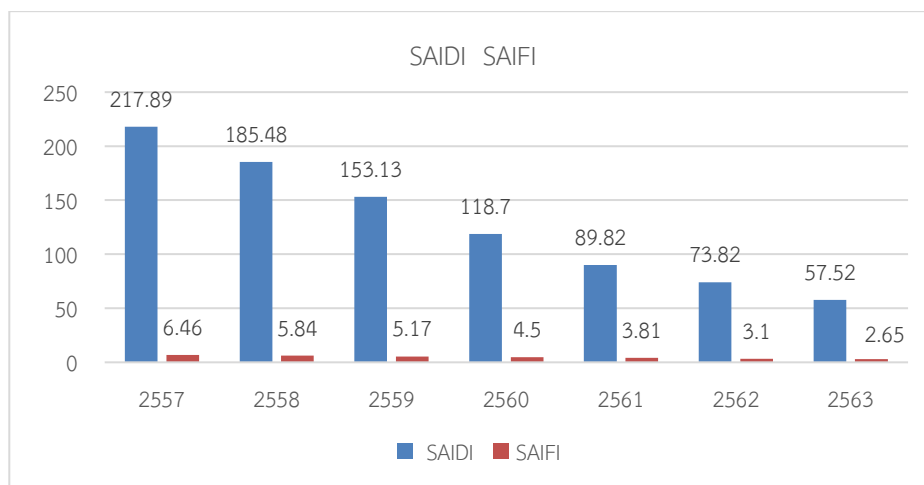
กฟภ. มีการดำเนินงานเกี่ยวกับการควบคุมการจ่ายไฟที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในภาพรวมและ 12 เมืองใหญ่ พบว่า ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ในภาพรวมและเมืองใหญ่ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้องในปี 2563 จะลดลงจากปี 2562 ร้อยละ 22.08 ในภาพรวม และลดลงร้อยละ 13.80 สำหรับเมืองใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) คือ กฟภ. สามารถลดระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้องได้เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ถึงร้อยละ 14.52 ในภาพรวม และร้อยละ 21.00 สำหรับเมืองใหญ่ ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพที่ดีขึ้นในการให้บริการหรือจำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าของ กฟภ. ตามลำดับ

ในปี 2563 กฟภ. มีหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายคิดเป็นร้อยละ 5.47 ซึ่งเปรียบเทียบผลการดำเนินงานแล้วต่ำกว่าปี 2562 ที่มีหน่วยสูญเสียร้อยละ 5.37 เนื่องจากการใช้ไฟฟ้าภาคครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้นจากการทำงาน แบบ Work From Home จากทั้งภาครัฐและเอกชน โดยจะเห็นได้ว่าร้อยละของหน่วยสูญเสียทางเทคนิค³ (Technical Loss) ผันผวนขึ้นลงในแต่ละปี ซึ่งเป็นผลให้หน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายโดยรวมผันผวนตามไปด้วย ในขณะที่ ร้อยละของหน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค⁴ (Non-Technical loss) ลดลงเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้ กฟภ. มีกลยุทธ์และแผนงานรองรับเพื่อให้หน่วยสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss) ลดลง เช่น ก่อสร้างสถานีไฟฟ้าใหม่เพิ่มขึ้น การตรวจสอบแก้ไขจุดต่อจุดสัมผัสในสถานีไฟฟ้า/สายส่ง/ระบบจำหน่าย การแก้ไขกระแสไฟฟ้า Unbalance ในแต่ละเฟส เป็นต้น รวมถึงกลยุทธ์และแผนงานรองรับเพื่อให้หน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่เทคนิค (Non-Technical Loss) ลดลง เช่น การตรวจสอบมิเตอร์ การป้องกันการละเมิดการใช้ไฟฟ้า โดยใช้โปรแกรม U_CUBE ในการวิเคราะห์เป้าหมายในการตรวจสอบมิเตอร์ ผู้ใช้ไฟฟ้ารายย่อย การปรับปรุงการติดตั้งมิเตอร์ เป็นต้น

³กำลังไฟฟ้าสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค (Non-Technical Loss) คิดจากการนำหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายรวมหักด้วยกำลังไฟฟ้าสูญเสียทางเทคนิค ซึ่งกำลังไฟฟ้าสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิคอาจเกิดจากความคลาดเคลื่อนของอุปกรณ์วัดปริมาณไฟฟ้า การติดตั้งมิเตอร์วัดไฟฟ้าไม่ครบถ้วน ตลอดจนการจดหน่วยไฟฟ้า หรือการเรียกเก็บเงินไม่ครบถ้วน และการลักลอบใช้ไฟฟ้า

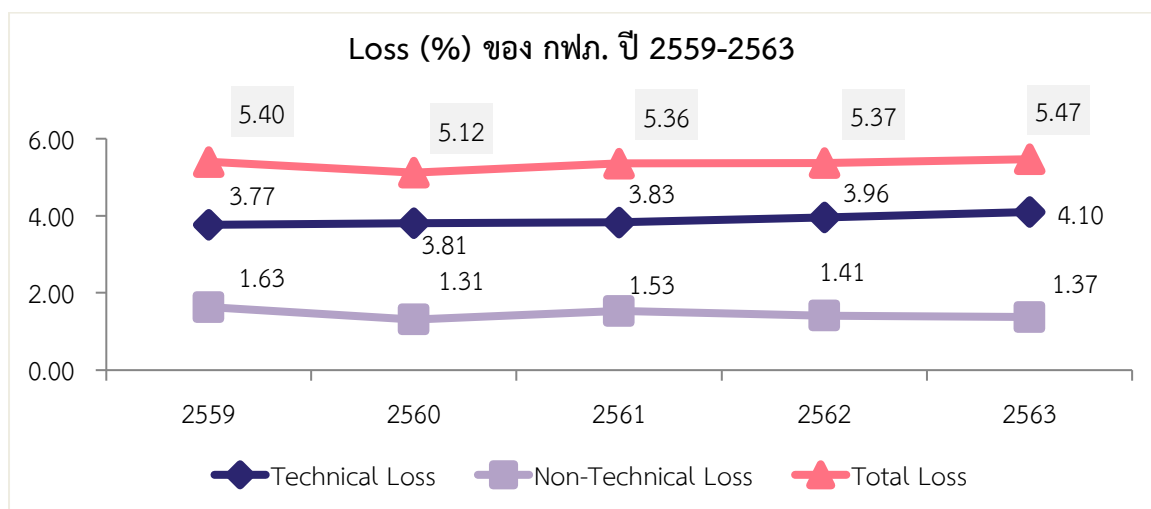
⁴กำลังไฟฟ้าสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss) ซึ่งส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากกำลังไฟฟ้าสูญเสียใน 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่ สายป้อนแรงดันสูง หม้อแปลงจำหน่าย สายป้อนแรงดันต่ำ และจุดต่อของอุปกรณ์

ภาพที่ 18: ค่าดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ปี 2557-2563



ภาพที่ 19: กราฟแสดงหน่วยสูญเสีย (Loss)

ร้อยละ



2) ด้านการเงิน

2.1) รายรับและต้นทุน

จากผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ส่งผลต่อการชะลอตัวทางเศรษฐกิจและผู้ประกอบการบางรายจำเป็นต้องหยุดการดำเนินงานชั่วคราว (Shutdown Period) ทำให้ กฟภ. มีอัตราการเติบโตของรายได้หลักในปี 2563 ลดลงร้อยละ 5.17 และประมาณการอัตราการเติบโตของรายได้หลักในปี 2564 ที่ร้อยละ 5.81 รวมทั้งประมาณการอัตราการเติบโตของรายได้หลักในปี 2565-2568 เฉลี่ยร้อยละ 3.09 โดยพิจารณาตามแนวทางโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าในอดีตและการปรับขึ้นเงินรายได้ค่าไฟฟ้าเพื่อให้ ฐานะทางการเงินเป็นไปตามเกณฑ์ รวมถึงพิจารณาสัดส่วนผู้ใช้ไฟฟ้าของ กฟภ. โดยมุ่งเน้นการเน้นการเติบโตของลูกค้าในกลุ่มบ้านอยู่อาศัยจากมาตรการ Work From Home และการประชุมแบบ Video Conference เนื่องจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) และอัตราการเติบโตของ Personal Gadget

สำหรับลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมยังคงมีแนวโน้มของอัตราการเติบโตการใช้ไฟฟ้าไม่สูงมากนัก เนื่องจากการเข้ามาของโรงไฟฟ้าขนาดเล็ก ซึ่งทำให้ส่วนแบ่งตลาดของกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมของ กฟภ. ลดลง โดยโรงไฟฟ้าขนาดเล็กที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นที่ตั้งของลูกค้ารายสำคัญของ กฟภ. และโรงไฟฟ้าขนาดเล็กแต่ละแห่งสามารถขายไฟฟ้าให้กับผู้ใช้ไฟฟ้าที่อยู่บริเวณใกล้เคียงได้โดยตรง

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในส่วนรายได้จากค่าไฟฟ้า พบว่า รายได้ค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีแรงผลักดันมาจากการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มมากขึ้นของทุกกลุ่มลูกค้ามาจากการคาดการณ์การเติบโตทางเศรษฐกิจภายหลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (c) ทั้งนี้ ในปี 2565-2568 คาดการณ์ว่าสถานะเศรษฐกิจจะมีการขยายตัวได้ตามปกติ และกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัยที่มีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้น เนื่องจากการขยายตัวของชุมชนเมือง การเติบโตของ Personal Gadget รวมถึงเนื่องจากอัตราค่าไฟฟ้าคิดเป็นอัตราก้าวหน้า เมื่อมีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจนเลยขั้นการใช้ไฟฟ้าเดิมจะทำให้อัตราค่าไฟฟ้าเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้รายได้ค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้รายได้หลักมีแนวโน้มที่เติบโตได้ต่อเนื่อง

ภาพที่ 21: อัตราการเติบโตของรายได้หลัก (ร้อยละ)



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2563 ทั้งนี้ ปี 2564-2568 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

หากพิจารณาสัดส่วนหน่วยจำหน่าย จำแนกตามกลุ่มลูกค้าในปี 2563 กฟภ. มีลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมสูงสุดร้อยละ 43 รองลงมา คือ ลูกค้าในกลุ่มบ้านอยู่อาศัยร้อยละ 28 และลูกค้าในกลุ่มพาณิชย์รายใหญ่ ร้อยละ 11 ตามลำดับ

และหากพิจารณาอัตราการเติบโตเฉลี่ยของลูกค้าแต่ละกลุ่มในปี 2559-2563 พบว่า ลูกค้าในกลุ่มบ้านอยู่อาศัยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ร้อยละ 5.19 รองลงมา คือ พาณิชย์รายย่อยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยที่ร้อยละ 4.54 และลูกค้ากลุ่มอื่น ๆ มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยที่ร้อยละ 3.56 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม จากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) และการชะลอตัวทางเศรษฐกิจ ผู้ประกอบการบางรายจำเป็นต้องหยุด การดำเนินงานชั่วคราว (Shutdown Period) ส่งผลกระทบต่ออัตราการเติบโตเฉลี่ยในกลุ่มลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรม

ภาพที่ 22: สัดส่วนหน่วยจำหน่าย จำแนกตามกลุ่มลูกค้าในปี 2563 และอัตราการเติบโตเฉลี่ยของลูกค้าแต่ละกลุ่มในปี 2559-2563

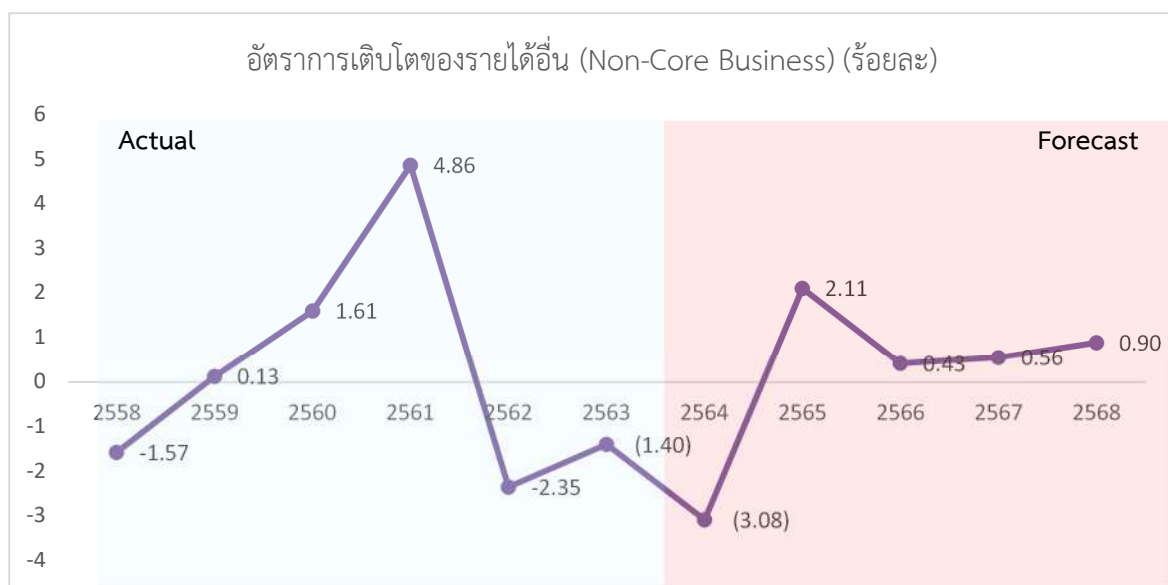


หน่วยจำหน่าย	Avg Growth (2559-2563)
รายใหญ่	
อุตสาหกรรม	0.00%
พาณิชย์รายใหญ่	0.87%
รายย่อย	
บ้านอยู่อาศัย	5.19%
พาณิชย์รายย่อย	4.54%
อื่นๆ	
ราชการและรัฐวิสาหกิจ	0.37%
อื่น ๆ	3.56%

ในปี 2558 กฟภ. มีอัตราการเติบโตของรายได้อื่นลดลงอย่างมาก โดยลดลงร้อยละ 1.57 เนื่องจาก กฟภ. ได้รับรายได้จากค่าทดสอบอุปกรณ์ไฟฟ้า ค่าธรรมเนียมและเงินสมทบ และจากการก่อสร้างให้ผู้ไฟฟ้าลดลงในปี 2562 และปี 2563 มีอัตราการเติบโตที่ลดลงร้อยละ 2.35 และ 1.40 ตามลำดับ เนื่องจากการยกเว้นค่าธรรมเนียมในการให้บริการและภาวะเศรษฐกิจที่มีการเติบโตที่ชะลอตัวจากผลกระทบจากการระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) และต่อเนื่องมายังปี 2564 ที่คาดการณ์การเติบโตลดลงร้อยละ 3.08 อย่างไรก็ตาม

ตาม ในปี 2565-2568 จะมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากการเพิ่มรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่งเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ของ กฟภ. จึงทำให้การคาดการณ์อัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริมและธุรกิจใหม่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจภายหลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19)

ภาพที่ 23: อัตราการเติบโตของรายได้อื่น (Non-Core Business)

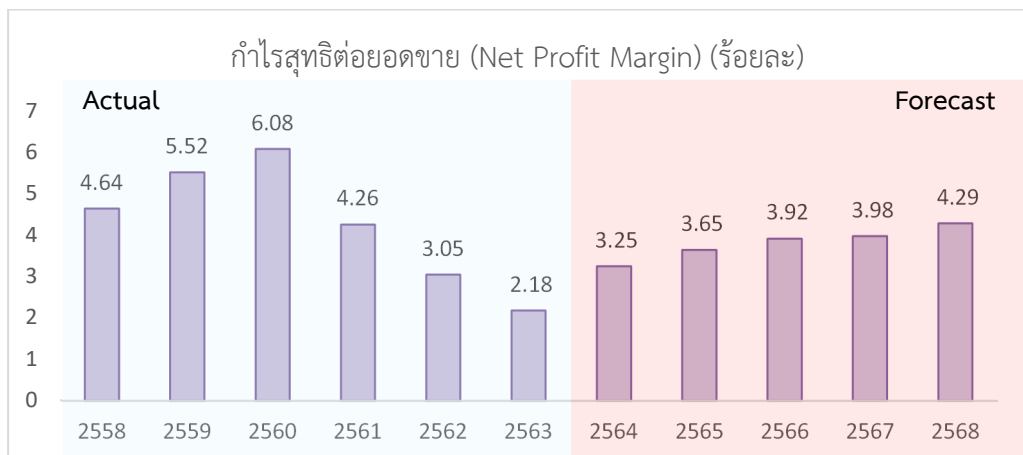


หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2563 ทั้งนี้ ปี 2564 - 2568 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

2.2) อัตราส่วนการกำไร

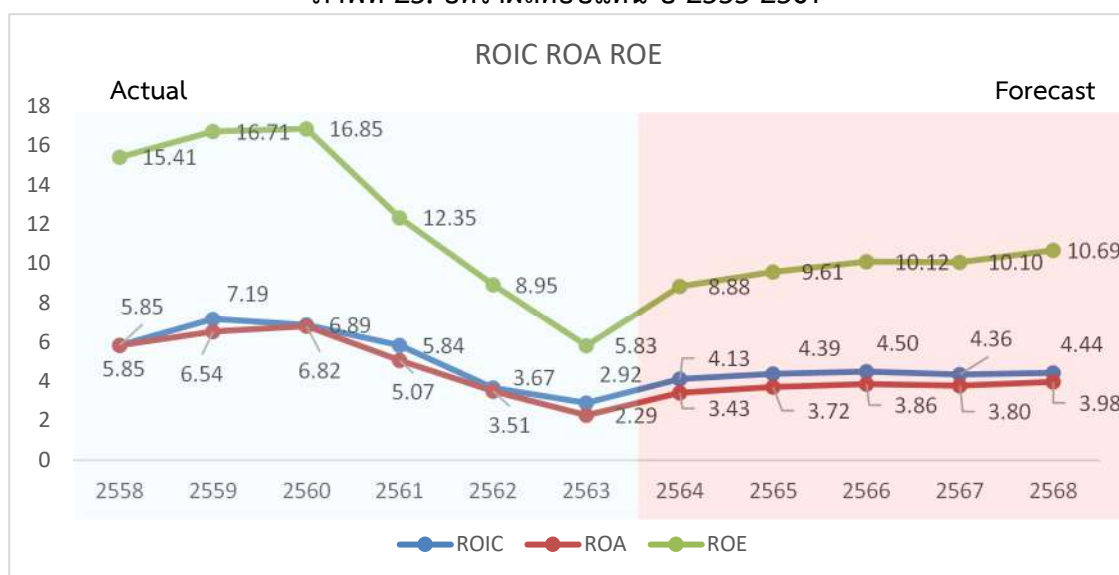
ในปี 2563 อัตราผลตอบแทนต่าง ๆ มีแนวโน้มลดลงจากผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) โดยในปี 2563 อัตราส่วน ROE ROA และ ROIC อยู่ที่ร้อยละ 5.83 2.29 และ 2.92 ตามลำดับ ซึ่งลดลงเมื่อเทียบกับปี 2562 ที่ร้อยละ 8.95 3.51 และ 3.67 ตามลำดับ โดยมีสาเหตุหลักมาจากรายได้จากการดำเนินงานลดลงอย่างมาก สาเหตุมาจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ซึ่งทำให้เศรษฐกิจชะลอตัวและผู้ประกอบการบางรายจำเป็นต้องหยุดการดำเนินงานชั่วคราว (Shutdown Period) หากพิจารณา ROA ในปี 2563 ที่ร้อยละ 2.29 ลดลงจากปี 2562 เนื่องจากในปี 2563 กำไรสุทธิลดลงจากรายได้ ที่ลดลง รวมถึงสินทรัพย์รวมมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน เช่น งานระหว่างก่อสร้าง สินทรัพย์ไม่มีตัวตน อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น รวมทั้ง กฟภ. ยังสูญเสียลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรมบางส่วนจากการเข้ามาของโรงไฟฟ้าขนาดเล็ก และแนวโน้มการผลิตไฟฟ้าใช้เอง (Prosumer) ที่เพิ่มสูงขึ้น โดยนับตั้งแต่ปี 2558-2562 ค่าต้นทุนเงินทุน (WACC) เฉลี่ยเท่ากับ 6.46 อย่างไรก็ตาม ในปี 2563-2568 ค่าต้นทุนเงินทุนโดยเฉลี่ยจะลดลงอยู่ที่ร้อยละ 4.55 ซึ่งเกิดจากต้นทุนจากเงินกู้ยืม (Kd) และต้นทุนจากเงินทุนของผู้ถือหุ้น (Ke) มีแนวโน้มลดลงจากช่วงก่อนหน้าเพื่อให้ค่าต้นทุนเงินทุน (WACC) มีความใกล้เคียงกับอัตราส่วนผลตอบแทนจากการลงทุน (Return On Invested Capital: ROIC)

ภาพที่ 24: สัดส่วนกำไรส่วนเพิ่ม ปี 2558 - 2568



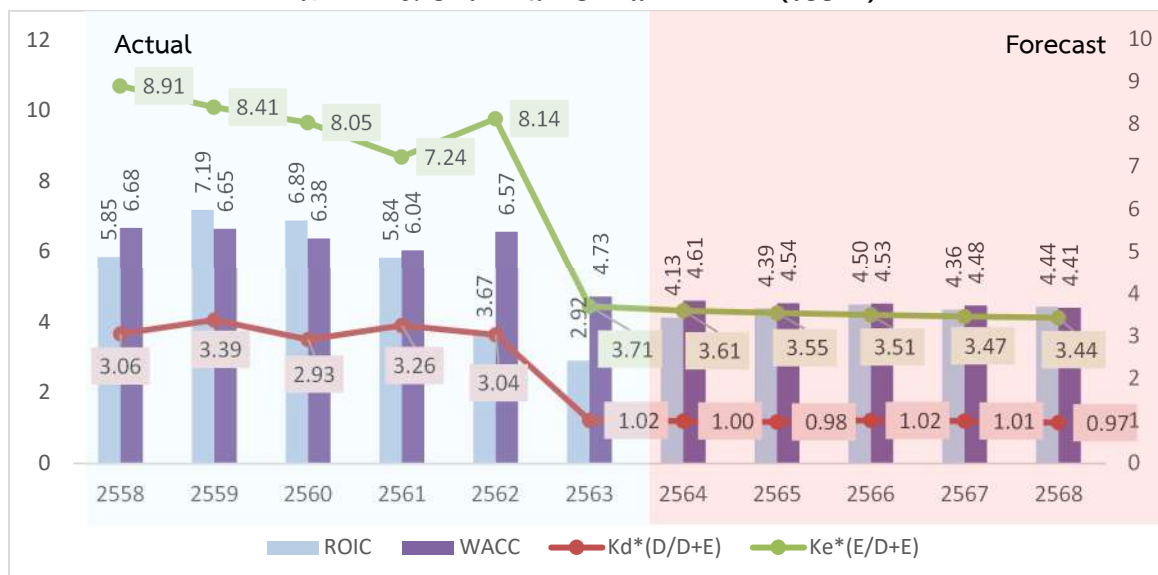
หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2563 ทั้งนี้ ปี 2564-2568 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

ภาพที่ 25: อัตราผลตอบแทน ปี 2555-2567



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2563 ทั้งนี้ ปี 2564-2568 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

ภาพที่ 26: อัตราส่วน ROIC และ WACC (ร้อยละ)

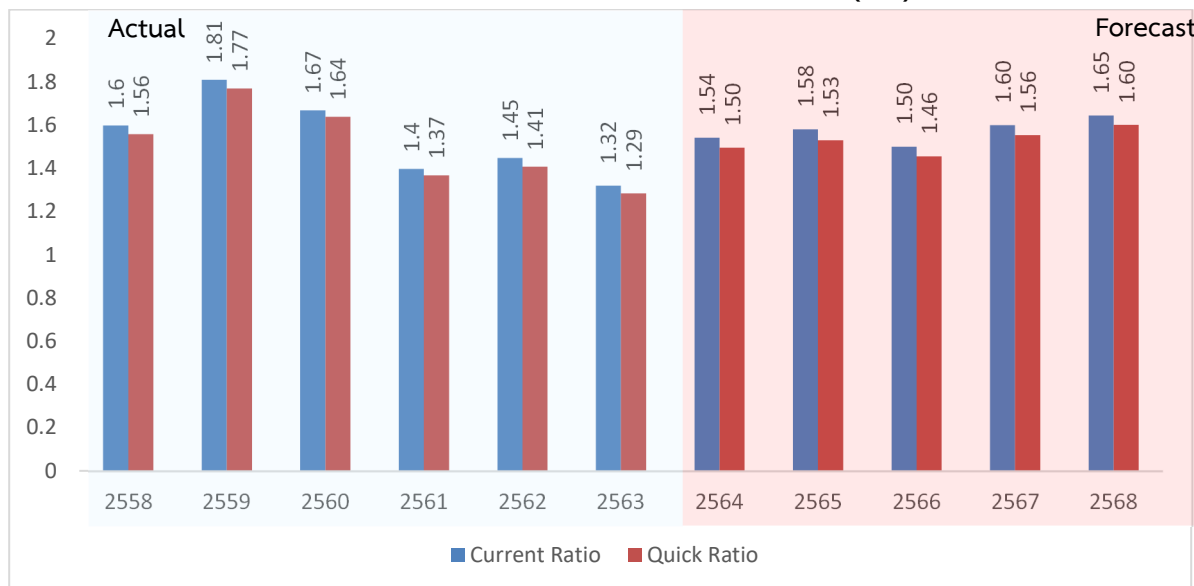


หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2563 ทั้งนี้ ปี 2564-2568 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

2.3) ความเสี่ยงทางการเงิน

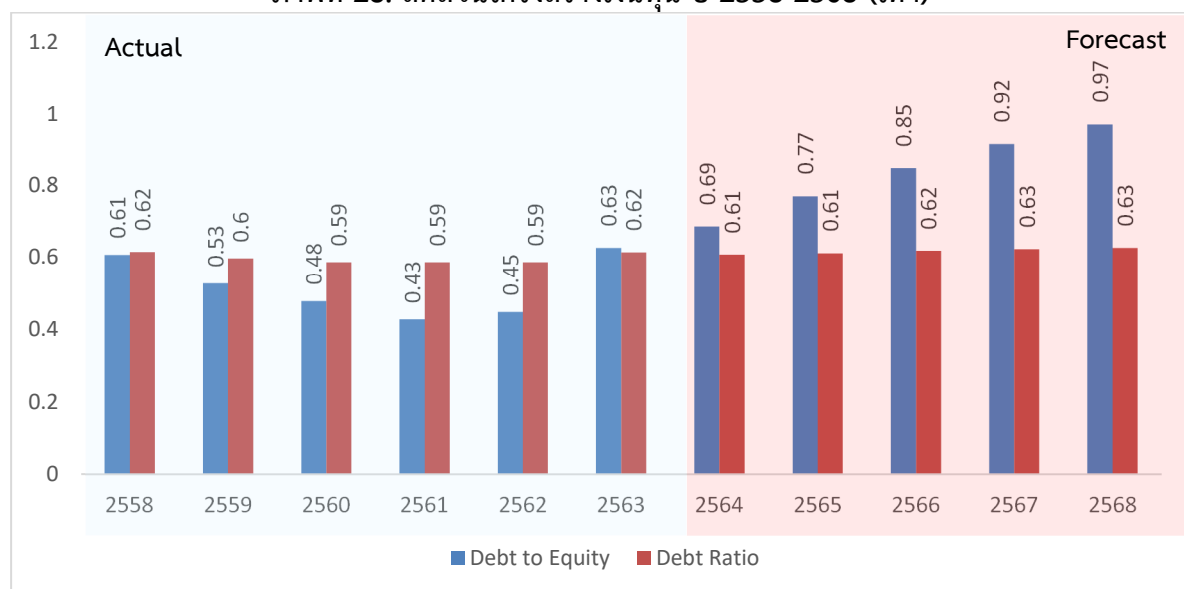
ในส่วนความเสี่ยงด้านการเงิน พบว่า กฟภ. มีสัดส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio) เป็นแนวโน้มที่ลดลงในช่วงปี 2559-2563 จากสัดส่วนของหนี้สินหมุนเวียนที่เพิ่มขึ้น และประมาณการด้วยแนวโน้มคงที่ในช่วงปี 2564-2568 ด้วยสัดส่วนสภาพคล่องเฉลี่ยเท่ากับ 1.58 เท่า และเมื่อพิจารณาสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม (Debt Ratio) จะพบว่า ในช่วงปี 2564-2568 กฟภ. มีแนวโน้มสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมคงที่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.62 ทั้งนี้ เนื่องจากการเติบโตของสินทรัพย์มาจากการเติบโตของหนี้สินอย่างสอดคล้องกัน รวมถึงอัตราส่วนหนี้สินระยะยาวต่อส่วนทุน (Debt to Equity Ratio) ในช่วงปี 2558-2562 มีแนวโน้มที่ลดลง อันเป็นผลมาจากกำไรสะสมที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม การประมาณการในช่วงปี 2564-2568 มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น จาก 0.69-0.97 มาจากหนี้สินเงินกู้ยืมระยะยาว เพื่อสนับสนุนการขยายการลงทุนของ กฟภ.

ภาพที่ 27: สัดส่วนสภาพคล่อง ปี 2558 – 2568 (เท่า)



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2563 ทั้งนี้ ปี 2564-2568 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

ภาพที่ 28: สัดส่วนโครงสร้างเงินทุน ปี 2558-2568 (เท่า)



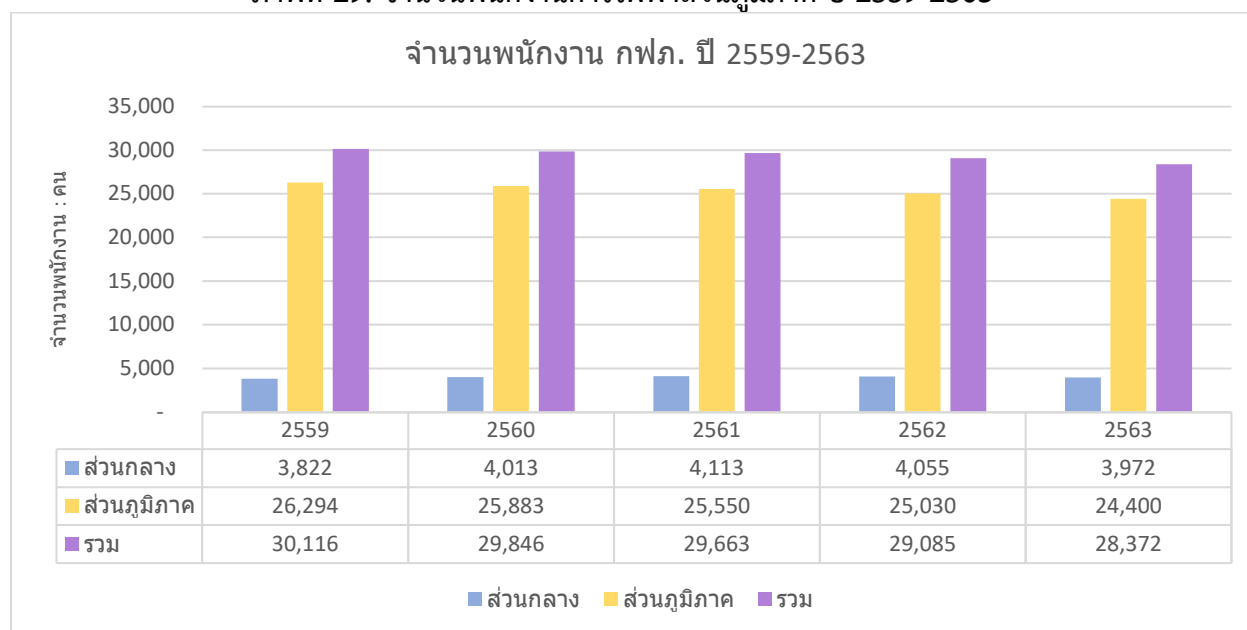
หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2563 ทั้งนี้ ปี 2564-2568 ประเมินการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

3) ด้านการจัดการทรัพยากร

3.1) พนักงาน

พนักงานของ กฟภ. แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค โดยจำนวนพนักงานทั้งหมดมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ในปี 2563 กฟภ. มีพนักงานรวม 28,372 คน เป็นพนักงานในส่วนกลางจำนวน 3,972 คน คิดเป็นร้อยละ 14 ของพนักงานทั้งหมด และเป็นพนักงานในส่วนภูมิภาค จำนวน 24,400 คน คิดเป็นร้อยละ 86 ของพนักงานทั้งหมด

ภาพที่ 29: จำนวนพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2559-2563



เมื่อจำแนกจำนวนพนักงานตามอายุ พบว่า พนักงานของ กฟภ. ส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป โดยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 39.76 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งถือว่ามีส่วนที่สูงมากแสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีอายุมากและมีอายุการทำงานก่อนวัยเกษียณเหลือเพียงไม่กี่ปี ในขณะที่ กลุ่มอายุ 18-30 ปี มีสัดส่วนที่น้อยมีเพียงร้อยละ 22.77 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งอาจส่งผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต ทำให้ กฟภ. จำเป็นต้องวางแผนการจัดการบริหารอัตรากำลังและการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรอย่างเร่งด่วน

ภาพที่ 30: จำนวนพนักงานจำแนกตามอายุ ปี 2563

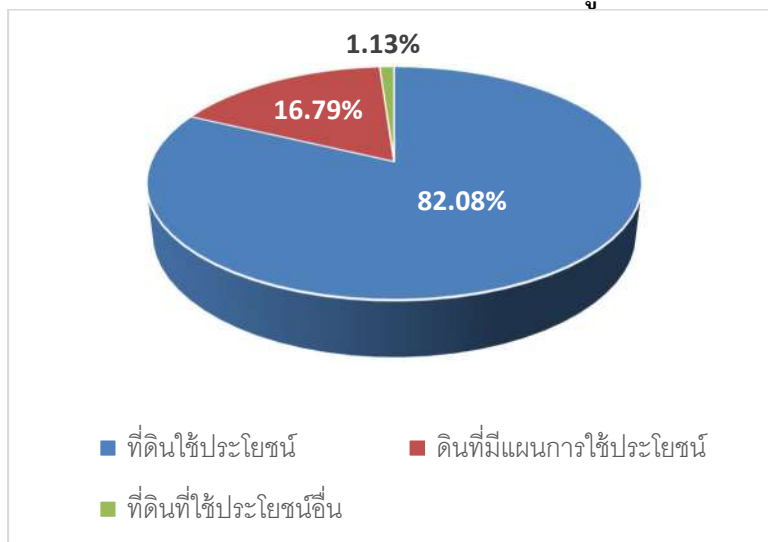
จำนวนพนักงาน : คน



3.2) ที่ดิน

กฟภ. มีที่ดินมูลค่าทั้งหมด 13,203.84 ล้านบาท โดยมีที่ดินที่ใช้ประโยชน์แล้วจำนวน 10,837.44 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 82.08 และที่ดินที่มีแผนการใช้ประโยชน์ จำนวน 2,216.90 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 16.79 และที่ดินที่ใช้ประโยชน์อื่น จำนวน 149.50 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.13 แสดงให้เห็นว่า กฟภ. มีการใช้ประโยชน์จากที่ดินที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมูลค่าที่ดินที่มีแผนการใช้ประโยชน์มีมากกว่ามูลค่าที่ดินที่ใช้เพื่อประโยชน์อื่น

ภาพที่ 31: สัดส่วนการใช้ที่ดินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2563



3.3) การสำรวจและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2563

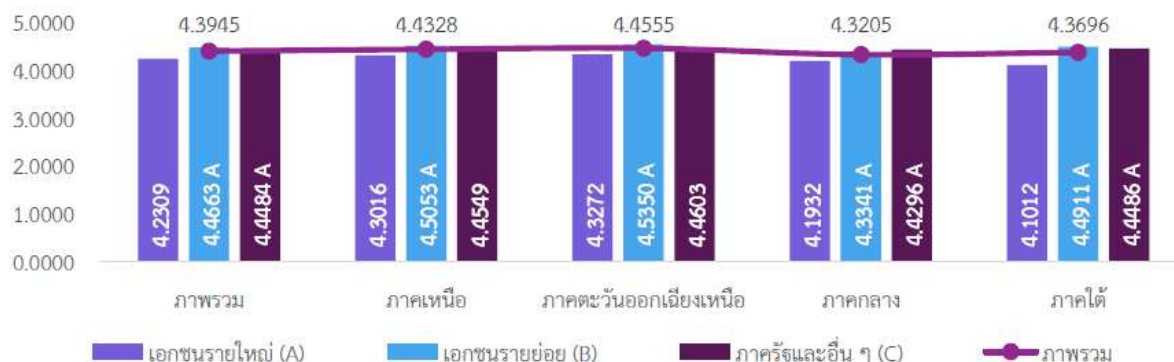
โครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ปี 2563 ของ กฟผ. มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟผ. กับลูกค้าจำนวน 2,520 ราย โดยครอบคลุมกลุ่มลูกค้าตามบริบทองค์กร 3 ประเภท ได้แก่

- กลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่ ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม และกลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายใหญ่
- กลุ่มลูกค้าเอกชนรายย่อย ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายย่อย และกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย
- กลุ่มลูกค้าภาครัฐและอื่น ๆ ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าภาครัฐ และกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ

ตารางที่ 15: การสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟผ. จำนวนตัวอย่างกลุ่มลูกค้าตามบริบทองค์กร

พื้นที่บริการ	เอกชนรายใหญ่		เอกชนรายย่อย		ภาครัฐและอื่นๆ		รวม
	อุตสาหกรรม	พาณิชย์รายใหญ่	บ้านอยู่อาศัย	พาณิชย์รายย่อย	ภาครัฐ	อื่นๆ	
	F2F / CATI	F2F / CATI	F2F	F2F	F2F / CATI	F2F / CATI	
ภาคเหนือ	90	90	180	90	90	90	630
กฟน.1	30	30	60	30	30	30	210
กฟน.2	30	30	60	30	30	30	210
กฟน.3	30	30	60	30	30	30	210
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	90	90	180	90	90	90	630
กฟฉ.1	30	30	60	30	30	30	210
กฟฉ.2	30	30	60	30	30	30	210
กฟฉ.3	30	30	60	30	30	30	210
ภาคกลาง	90	90	180	90	90	90	630
กฟก.1	30	30	60	30	30	30	210
กฟก.2	30	30	60	30	30	30	210
กฟก.3	30	30	60	30	30	30	210
ภาคใต้	90	90	180	90	90	90	630
กฟต.1	30	30	60	30	30	30	210
กฟต.2	30	30	60	30	30	30	210
กฟต.3	30	30	60	30	30	30	210
รวม	360	360	720	360	360	360	2,520
รวมทั้งหมด	720		1,080		720		

ภาพที่ 32: ความพึงพอใจโดยรวมของกลุ่มลูกค้าตามบริบทองค์กร จำแนกตามภาค



ตารางที่ 16: ความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจหลัก ตามกลุ่มลูกค้าตามบริบทองค์กร

ความพึงพอใจ	ภาพรวม		เอกชนรายใหญ่		เอกชนรายย่อย		ภาครัฐและอื่น ๆ	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.
ความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการ	4.3945	0.6078	4.2309	0.7249	4.4663	0.4846	4.4484	0.6184
1. การติดตั้งไฟฟ้า	4.5159	0.6429	4.3109	0.7698	4.6444	0.2953	4.5759	0.6075
2. การขยายระบบไฟฟ้า	4.2310	0.8782	4.2261	0.8946	4.3889	0.2300	4.2209	0.9044
3. การให้บริการมิเตอร์	4.4997	0.6026	4.3228	0.7396	4.4902	0.5147	4.6040	0.5156
4. การได้รับแจ้งค่าไฟฟ้า	4.5613	0.4904	4.6431	0.5476	4.5259	0.4531	4.5798	0.5182
5. การชำระค่าไฟฟ้า	4.5651	0.4641	4.6193	0.4808	4.5189	0.4580	4.6190	0.4515
6. การแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง	4.3962	0.6134	4.3153	0.6958	4.4486	0.5234	4.4619	0.5720
7. การแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง	4.3680	0.6016	4.2768	0.6429	4.4737	0.5417	4.5676	0.4253
8. การจัดการข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะ	4.1746	0.8921	4.1852	0.6542	4.2222	0.6667	4.1515	1.1147
9. การให้บริการ Call Center	4.3049	0.5257	4.2151	0.6760	4.4242	0.3903	4.2804	0.4385
10. การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	4.5393	0.5903	4.5741	0.5156	4.5852	0.3128	4.5039	0.7008
11. กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์	4.5142	0.4928	4.5309	0.5199	4.3333	0.2566	4.5556	0.4444
ความพึงพอใจโดยรวมต่อคุณภาพการบริการ	4.4246	0.1385	4.3836	0.1728	4.4596	0.1173	4.4655	0.1675
1. ความเสถียรของไฟฟ้า (ไม่มีไฟดับ ไฟกะพริบ ไฟตก)	4.2089	0.6799	3.9882	0.8134	4.2893	0.5422	4.3065	0.6731
2. ความเพียงพอของไฟฟ้า	4.3684	0.6057	4.2566	0.7288	4.3746	0.4954	4.4703	0.6051
3. ความปลอดภัยของระบบจ่ายไฟฟ้า	4.4475	0.5447	4.4486	0.6085	4.3906	0.4869	4.5330	0.5502
ความพึงพอใจโดยรวมต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์	4.4172	0.5209	4.3501	0.5985	4.3982	0.4588	4.5129	0.5135
ความพึงพอใจโดยรวมต่อความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ	4.4380	0.5313	4.3587	0.6391	4.4262	0.4404	4.5349	0.5253
1. มีจุดให้บริการครอบคลุมทั่วถึง	4.4936	0.5045	4.4818	0.5487	4.4569	0.4485	4.5589	0.5312
2. จุดให้บริการเปิดทำการในเวลาที่เหมาะสม	4.5178	0.4916	4.5152	0.5174	4.4721	0.4536	4.5873	0.5117
3. จุดให้บริการมีความทันสมัย	4.5186	0.4810	4.4971	0.5328	4.4776	0.4477	4.5995	0.4658
4. จุดให้บริการมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ	4.5074	0.4899	4.4818	0.5643	4.4767	0.4434	4.5772	0.4703
5. จุดให้บริการมีการจัดแบ่งประเภทบริการที่ชัดเจน	4.5231	0.4881	4.5062	0.5415	4.4887	0.4532	4.5901	0.4768
ความพึงพอใจโดยรวมต่อสภาพแวดล้อมที่สำนักงาน	4.5097	0.4699	4.5208	0.4946	4.4597	0.4384	4.5725	0.4822

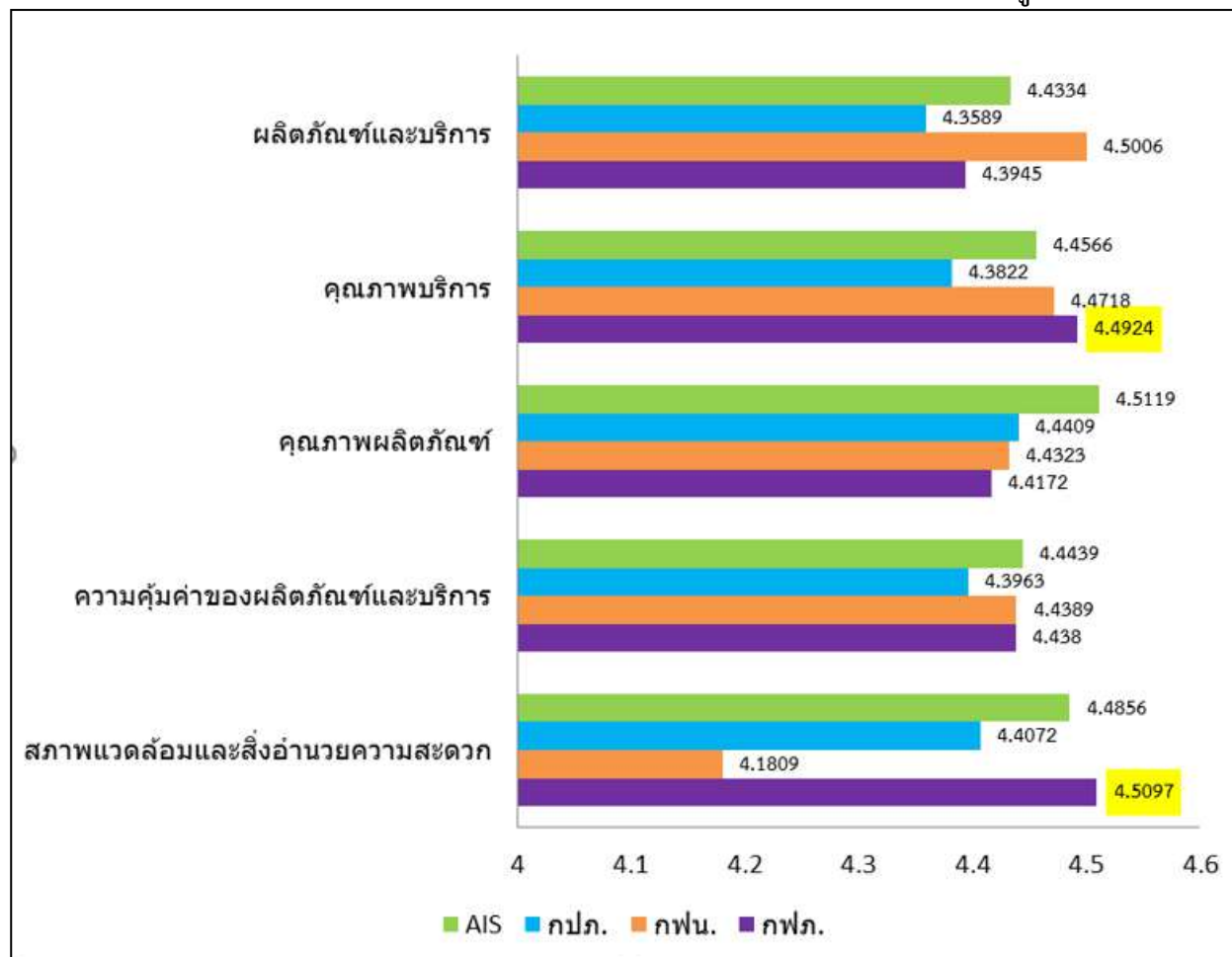
ตารางที่ 17: ความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจหลัก: กลุ่มลูกค้าตามบริบทองค์กร (แยกย่อย)

ความพึงพอใจ	ภาพรวม		อุตสาหกรรม		พาณิชย์รายใหญ่		พาณิชย์รายย่อย		บ้านอยู่อาศัย		ภาครัฐ		อื่น ๆ	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.
ความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการ	4.3945	0.6078	4.0976	0.7897	4.3625	0.6285	4.4265	0.5173	4.4863	0.4662	4.5193	0.4808	4.3763	0.7259
1. การขอติดตั้งไฟฟ้า	4.5159	0.6429	4.2519	0.7654	4.4330	0.7780	4.6239	0.3061	4.6601	0.2952	4.4568	0.3903	4.5856	0.6214
2. การขยายเขตระบบไฟฟ้า	4.2310	0.8782	4.1464	0.9883	4.4545	0.4932	4.3333	0.2566	4.4444	0.2222	4.4074	0.4312	4.1708	0.9905
3. การให้บริการมิเตอร์	4.4997	0.6026	4.3567	0.6260	4.2711	0.8970	4.4343	0.6911	4.5169	0.4219	4.4444	0.3986	4.6486	0.5373
4. การได้รับแจ้งค่าไฟฟ้า	4.5613	0.4904	4.5696	0.5887	4.6722	0.5289	4.5327	0.4598	4.5226	0.4501	4.5044	0.5288	4.7484	0.4516
5. การชำระค่าไฟฟ้า	4.5651	0.4641	4.5613	0.5612	4.6499	0.4303	4.5089	0.4839	4.5239	0.4446	4.5354	0.4344	4.8082	0.4333
6. การแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง	4.3962	0.6134	4.2043	0.8354	4.3743	0.6024	4.4203	0.5621	4.4645	0.5012	4.4759	0.5266	4.2593	1.0437
7. การแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง	4.3680	0.6016	4.1771	0.7421	4.4248	0.4210	4.5214	0.5611	4.4489	0.5354	4.5249	0.4271	4.7222	0.4072
8. การจัดการร้องเรียนและข้อเสนอแนะ	4.1746	0.8921	3.4444	0.3143	4.5556	0.3629	3.9630	0.5132	5.0000	-	4.5556	0.4115	3.0741	1.7962
9. การให้บริการ Call Center	4.3049	0.5257	4.2115	0.6359	4.2222	0.7698	4.5278	0.3795	4.3651	0.3906	4.3203	0.3500	4.1111	0.7127
10. การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	4.5393	0.5903	4.6023	0.5109	4.4667	0.5795	4.5111	0.3279	4.7333	0.2434	4.5111	0.2523	4.5017	0.7916
11. กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์	4.5142	0.4928	4.5556	0.5329	4.2593	0.2566	4.1111	-	4.4074	0.2566	4.5556	0.4444	-	-
ความพึงพอใจโดยรวมต่อคุณภาพการบริการ	4.4246	0.1385	4.2801	0.3296	4.4349	0.1501	4.4080	0.2007	4.5534	0.1827	4.4811	0.0712	4.3630	0.5162
1. ความเสถียรของไฟฟ้า (ไม่มีไฟดับ ไฟกะพริบ ไฟตก)	4.2089	0.6799	3.8181	0.8960	4.1560	0.6835	4.2533	0.5523	4.3074	0.5365	4.3273	0.5480	4.2855	0.7801
2. ความเพียงพอของไฟฟ้า	4.3684	0.6057	4.2195	0.8217	4.2933	0.6227	4.3477	0.4984	4.3881	0.4937	4.4203	0.5135	4.5212	0.6827
3. ความปลอดภัยของระบบจ่ายไฟฟ้า	4.4475	0.5447	4.4164	0.6574	4.4803	0.5552	4.3692	0.4973	4.4014	0.4816	4.4481	0.4763	4.6194	0.6048
ความพึงพอใจโดยรวมต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์	4.4172	0.5209	4.2970	0.6707	4.4026	0.5132	4.3751	0.4590	4.4098	0.4586	4.4094	0.4530	4.6182	0.5495
ความพึงพอใจโดยรวมต่อความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ	4.4380	0.5313	4.2662	0.7265	4.4499	0.5245	4.4026	0.4353	4.4381	0.4428	4.4565	0.4627	4.6145	0.5718
1. มีจุดให้บริการครอบคลุมทั่วถึง	4.4936	0.5045	4.4505	0.6164	4.5089	0.4820	4.4560	0.4469	4.4573	0.4496	4.5116	0.4930	4.6078	0.5645
2. จุดให้บริการเปิดทำการในเวลาที่เหมาะสม	4.5178	0.4916	4.5270	0.5715	4.5050	0.4664	4.4601	0.4658	4.4782	0.4475	4.4943	0.4918	4.6835	0.5149
3. จุดให้บริการมีความทันสมัย	4.5186	0.4810	4.4925	0.5453	4.5011	0.5226	4.4683	0.4379	4.4824	0.4530	4.5143	0.4398	4.6877	0.4761
4. จุดให้บริการมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ	4.5074	0.4899	4.4550	0.6090	4.5050	0.5224	4.4669	0.4519	4.4817	0.4393	4.5196	0.4349	4.6367	0.4980
5. จุดให้บริการมีการจัดแบ่งประเภทบริการที่ชัดเจน	4.5231	0.4881	4.4895	0.5852	4.5206	0.5012	4.4724	0.4543	4.4970	0.4527	4.5156	0.4473	4.6670	0.4945
ความพึงพอใจโดยรวมต่อสภาพแวดล้อมที่สำนักงาน	4.5097	0.4699	4.5030	0.5245	4.5361	0.4675	4.4479	0.4255	4.4657	0.4451	4.4770	0.4751	4.6711	0.4700

ภาพที่ 33: เปรียบเทียบผลคะแนนความพึงพอใจภาพรวมกับองค์กรคู่เทียบ



ภาพที่ 34: เปรียบเทียบความพึงพอใจต่อการบริการระหว่าง กฟภ. และองค์กรคู่เทียบ



ภาพที่ 35: เปรียบเทียบองค์กรที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุด (Best in Class)



ตารางที่ 18: ความไม่พึงพอใจของลูกค้าในภาพรวมและตามบริบทองค์กร

ประเด็น	ภาพรวม			เอกชนรายใหญ่			เอกชนรายย่อย			ภาครัฐและอื่น ๆ		
	n	%	Mean	n	%	Mean	n	%	Mean	n	%	Mean
1. กระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการ	139	6.28	2.1735	60	9.15	2.3630	28	3.12	1.9365	51	7.74	2.0806
2. พนักงานผู้ให้บริการ	81	3.43	2.1358	33	4.63	2.2929	20	2.06	1.9111	28	4.14	2.1111
3. คุณภาพระบบไฟฟ้า	565	59.54	1.6490	179	42.82	2.0428	259	75.51	1.4599	127	67.55	1.4794
4. การจดหน่วย/แจ้งค่าไฟฟ้า	112	5.36	2.1190	48	9.88	2.2500	34	3.21	1.9935	30	5.52	2.0519
5. การจัดการข้อร้องเรียน	39	4.04	2.0484	20	4.73	2.1333	14	4.01	1.9206	5	2.59	2.0667
6. ช่องทางการติดต่อและให้การสนับสนุน	256	10.99	2.0417	118	17.23	2.1488	50	5.09	1.8889	88	13.31	1.9848
7. ไม่มีอุปกรณ์ไฟฟ้าพร้อมที่จะดูแลคุณ	55	2.45	2.0101	23	3.43	2.3333	18	1.93	1.9383	14	2.19	1.5714
8. ไม่ติดค่าอุปกรณ์ไฟฟ้าอย่างเป็นธรรม	85	4.04	2.1974	32	5.84	2.4583	27	2.85	1.9547	26	4.29	2.1282
9. ไม่รับผิดชอบกรณีที่มีการผิดพลาด	109	5.91	2.1254	55	11.07	2.3737	22	2.59	1.9899	32	6.44	1.7917
10. ไม่ตรวจเช็คสภาพสายไฟฟ้าและเสาไฟฟ้าอย่างสม่ำเสมอ	165	7.00	2.0828	69	10.36	2.2754	35	3.40	1.8508	61	9.20	1.9982
จำนวนผู้ตอบ	2,567	100	2.0583	727	100	2.2672	1,110	100	1.8844	730	100	1.9264

หมายเหตุ : 1 คือ ไม่พึงพอใจน้อย, 5 คือ ไม่พึงพอใจมาก

แนวทางในการดูแลลูกค้าในแต่ละบริบทองค์กร

4. กลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่ ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม และกลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายใหญ่

กลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่มีจุดมุ่งหมายที่จะให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ไม่เกิดปัญหาที่ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจต้องหยุดชะงักและสามารถวางแผนด้านการผลิตได้เพื่อสามารถบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อประสบการณ์การใช้บริการกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เมื่อมีสถานการณ์ไม่ปกติ โดยเมื่อแบ่งปัจจัยที่ส่งผลสูงที่สุดในกลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่ตามบริบทองค์กร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ (27.54%)
- คุณภาพผลิตภัณฑ์ (26.77%)
- การแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (ความสำคัญ 16.54%)

เมื่อวิเคราะห์ในเรื่องความสามารถให้บริการในด้านดังกล่าว ในมุมมองของลูกค้าเอกชนรายใหญ่ พบว่ายังสามารถพัฒนาและปรับปรุงทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ คะแนนความพึงพอใจ อยู่ในระดับ 4.2309 ซึ่งต่ำกว่าคะแนนความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการในภาพรวมที่ระดับ 4.3945 2) ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.3501 ซึ่งต่ำกว่าคะแนนคุณภาพผลิตภัณฑ์ในภาพรวมที่ระดับ 4.4172 และ 3) ด้านการแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.3153 ซึ่งต่ำกว่าคะแนนการแจ้ง การเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้องในภาพรวมที่ระดับ 4.3962

5. กลุ่มลูกค้าเอกชนรายย่อย ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายย่อย และกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย

กลุ่มลูกค้าเอกชนรายย่อย ให้ความสำคัญกับความสะดวกสบายในการดำรงชีวิต และการควบคุมค่าใช้จ่าย

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อประสบการณ์การใช้บริการกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เมื่อมีสถานการณ์ไม่ปกติ โดยเมื่อแบ่งปัจจัยที่ส่งผลสูงที่สุดในกลุ่มลูกค้าเอกชนรายย่อยตามบริบทองค์กร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ (20.21%)
- คุณภาพผลิตภัณฑ์ (19.45%)
- การแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (15.96%)

เมื่อวิเคราะห์ในเรื่องความสามารถให้บริการในด้านดังกล่าว ในมุมมองของลูกค้าเอกชนรายใหญ่ พบว่า ผลคะแนนความพึงพอใจสูงกว่าผลคะแนนความพึงพอใจในภาพรวม 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4663 ซึ่งสูงกว่าคะแนนความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการในภาพรวมที่ระดับ 4.3945 และ 2) ด้านการแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4486 ซึ่งสูงกว่าคะแนนการแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้องในภาพรวมที่ระดับ 4.3962 แต่ยังสามารถปรับปรุงและพัฒนาในด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.3982 ซึ่งต่ำกว่าคะแนนคุณภาพผลิตภัณฑ์ในภาพรวมที่ระดับ 4.4172

6. กลุ่มลูกค้าภาครัฐและอื่นๆ อันประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าภาครัฐ และกลุ่มลูกค้าอื่นๆ

กลุ่มลูกค้าภาครัฐและอื่นๆ ให้ความสำคัญกับความสะดวกและความต่อเนื่องในการใช้บริการไฟฟ้าเป็นหลัก

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อประสบการณ์การให้บริการกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เมื่อมีสถานการณ์ไม่ปกติ โดยเมื่อแบ่งปัจจัยที่ส่งผลสูงที่สุดในกลุ่มลูกค้าภาครัฐและอื่นๆ ตามบริบทองค์กร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- การดำเนินงานในสถานการณ์ไม่ปกติ (18.91%)
- ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ (18.83%)
- การได้รับแจ้งค่าไฟฟ้า (18.31%)
- การชำระค่าไฟฟ้า (17.45%)

เมื่อวิเคราะห์ในเรื่องความสามารถการให้บริการในด้านดังกล่าว ในมุมมองของลูกค้าเอกชนรายใหญ่ พบว่า ผลคะแนนความพึงพอใจสูงกว่าผลคะแนนความพึงพอใจในภาพรวมทุกด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4484 ซึ่งสูงกว่าคะแนนคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการในภาพรวมที่ระดับ 4.3945 2) ด้านการแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.5798 ซึ่งสูงกว่าคะแนนคุณภาพผลิตภัณฑ์ในภาพรวมที่ระดับ 4.5613 และ 3) ด้านการชำระค่าไฟฟ้า คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.6190 ซึ่งสูงกว่าการชำระค่าไฟฟ้าในภาพรวมที่ระดับ 4.5651 แต่ยังจำเป็น ที่จะต้องปรับปรุงในเรื่องการให้บริการของ Call Center คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4652 และด้านการแก้ปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4918 ซึ่งคะแนนในทั้งสองหัวข้อยังต่ำกว่าคะแนนคุณภาพการบริการในภาพรวมของกลุ่มลูกค้าประเภทดังกล่าวที่ระดับ 4.5226

3 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver)

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ปี 2565 – 2569 มีการบูรณาการและประยุกต์การวิเคราะห์ EVM เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ ปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) โดยแผนยุทธศาสตร์ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงาน ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานทั้ง Leading Indicator และ Lagging Indicator พร้อมกำหนดตัวอย่างของ Trigger Point ทางการเงิน และมีใช้การเงินที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อใช้สำหรับการติดตามผลการดำเนินงาน

การประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ Economic Value Added เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP)

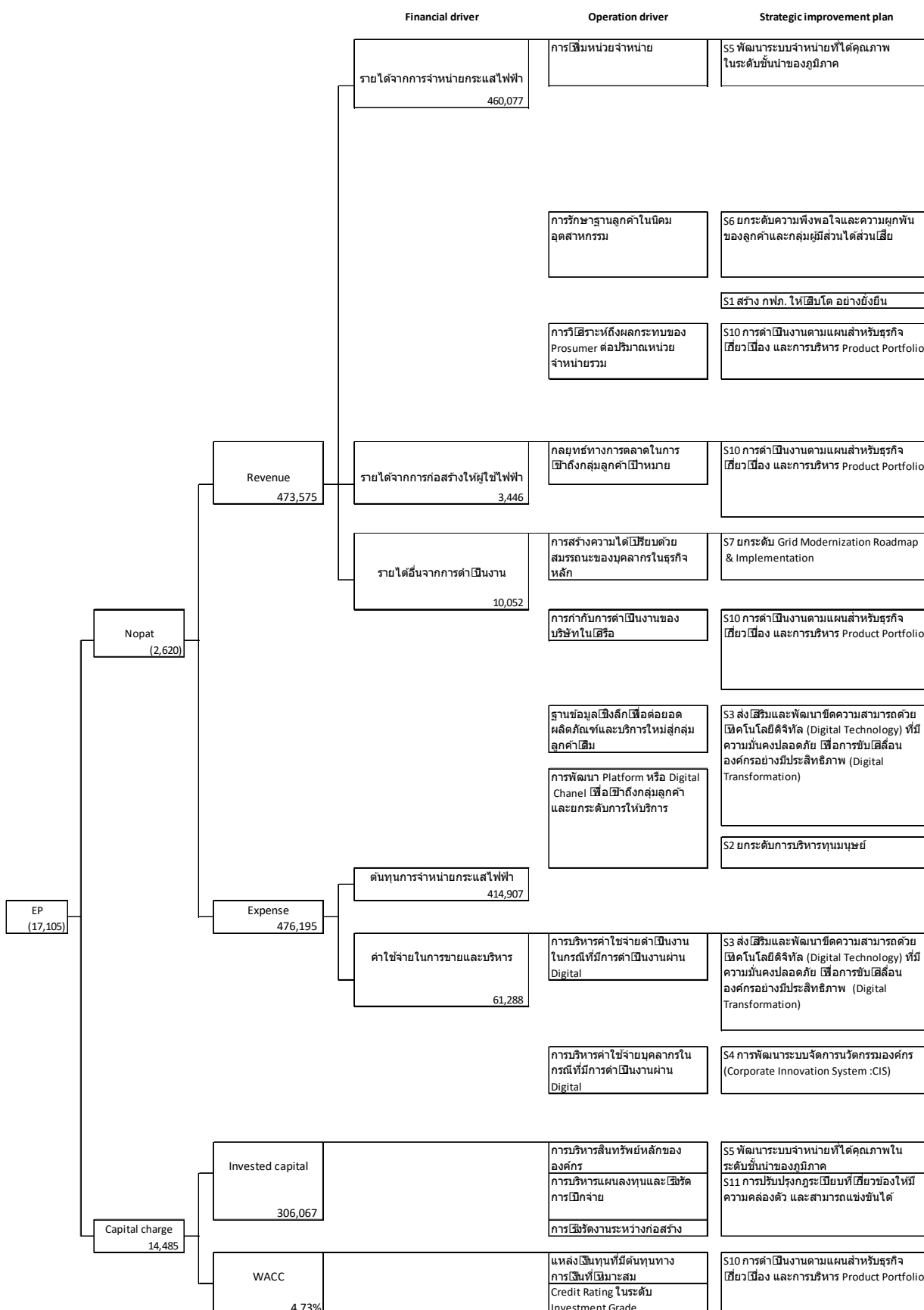
ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM – Economic Value Management) หรือ ระบบ EVM คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ได้นำเอาปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมาพิจารณาร่วมกันอย่างครบถ้วน ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ขององค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถนำหลักการ การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์นี้ใช้ เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการลงทุนในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจะทำให้ทราบว่าการลงทุนนั้นๆ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรหรือไม่ ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดที่เรียกว่า “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์” เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลาว่ามีการปรับเปลี่ยนขึ้นในแต่ละช่วงเวลาที่ทำให้การประเมินหรือไม่ อย่างไร และอาจใช้ข้อมูลที่ได้รับนี้ในการทบทวนการวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจขององค์กรต่อไป ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนในการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ Economic Value Added เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP)

1. วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเงินที่เชื่อมโยงกับ Economic Profit ขององค์กร
2. การระบุและสร้างความเชื่อมโยงของปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเงินและปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงาน
3. การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการแสดงแนวคิดของการกำหนดแผนงาน/โครงการเบื้องต้นที่จะเชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินและด้านการดำเนินงาน
4. เชื่อมโยงเป็นปัจจัยนำเข้าของการจัดทำแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ (AP) เพื่อส่งผลต่อความครบถ้วนของประเด็นในการพิจารณาสำหรับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเงินที่เชื่อมโยงกับ Economic Profit ขององค์กร

ค่า EP สูงจะต้องเกิดจาก NOPAT ที่มากกว่า Capital Charge ($IC \times WACC$) ซึ่งผู้บริหารควรแสดงความสามารถในการเพิ่มรายได้ที่เป็นการบริการหลักขององค์กรหรือลดค่าใช้จ่ายหรือการเพิ่มรายได้ให้มากกว่ารายจ่ายที่เพิ่มขึ้น เพื่อจะได้ค่า NOPAT ที่สูง ผู้บริหารจะต้องมีแนวทางหรือกลยุทธ์ในการเพิ่มค่า EP โดยเพิ่มประสิทธิภาพจากการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ รวมถึงการมุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงควรพัฒนาธุรกิจที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่แล้วและยังใช้ไม่เต็มประสิทธิภาพขององค์กร



ขั้นตอนที่ 2 การระบุและสร้างความเชื่อมโยงของปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเงินและปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงาน

องค์กรควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญในการผลักดันกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กร โดยสามารถวิเคราะห์ได้จากการสร้างแผนผัง ปัจจัย ผลักดันหลักๆ ทางการเงินและการดำเนินงาน แผนผังนี้เป็นการทบทวนผลงานระบบ EVM ขององค์กร โดยรวมอย่างละเอียดและรวมถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระบบ EVM

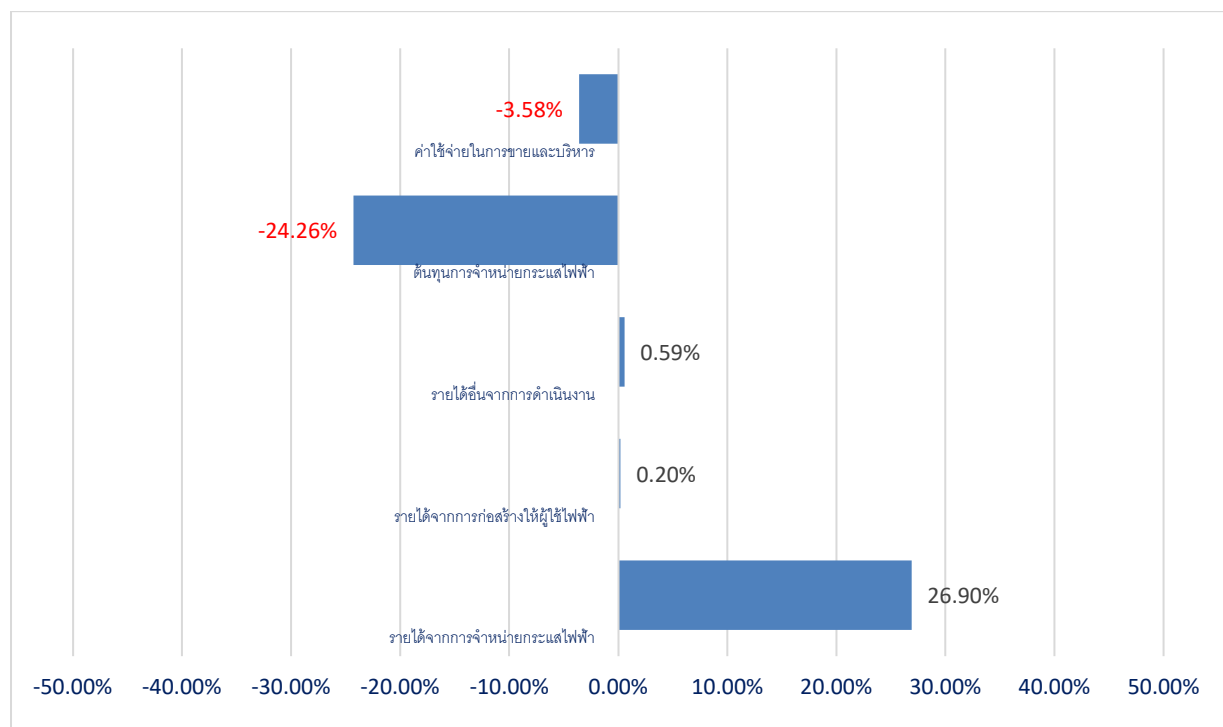
การพิจารณาการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบนี้ ทำได้โดยใช้กลุ่มตัวบ่งชี้ซึ่งมีความสอดคล้องกัน และจัดทำเป็นรูปแผนผังที่แสดงกรอบการเปรียบเทียบ ตัวบ่งชี้ที่ผลักดันทั้งปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน โดยวิเคราะห์จากค่า Economic Profit ที่ผ่านการวิเคราะห์รายละเอียดในงบการเงิน สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการค่า NOPAT Invested Capital และ WACC

เมื่อองค์กรได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินที่สำคัญแล้ว มักจะนำมาคัดกรองด้วยการทำ Sensitivity ในการบริหารจัดการ และผลกระทบต่อความไวในการเปลี่ยนแปลงกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ จากนั้นปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีนัยสำคัญทั้งผลกระทบต่อการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ จะถูกนำมาวิเคราะห์ต่อเนื่องถึงปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงานที่เป็นสมมติฐานหรือปัจจัยในการผลักดันความสำเร็จของเป้าหมายในการด้านการเงิน

- การวิเคราะห์ Sensitivity คือ การกำหนดปัจจัยที่มีความไม่แน่นอนโดยพิจารณา การกำหนดปัจจัยดังกล่าว ต้องมากำหนดความมีนัยสำคัญของปัจจัย ซึ่งพิจารณาจากจำนวนหรือตัวเลขเชิงปริมาณที่มีนัยสำคัญ รวมถึงโอกาสในการจัดการของแต่ละปัจจัย ว่าปัจจัยดังกล่าวหากนำมาลงจุดภาค (Quadrant) เพื่อพิจารณามิติระหว่างการบริหารจัดการ และมีตีความมีนัยสำคัญ
- จากการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวหากพิจารณามิติของความมีนัยสำคัญของตัวเลขแล้วรายการที่มีนัยสำคัญ คือ รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า

รายการ	ค่าในงบการเงิน (ล้านบาท)	การเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 1	การเปลี่ยนแปลง EP (ร้อยละ)	EP เดิม (ล้านบาท)	EP ใหม่ (ล้านบาท)
รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า	460,077	464,678	26.90%	-17,104.09	-12,504
รายได้จากการก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟฟ้า	3,446	3,480	0.20%	-17,104.09	-17,070
รายได้จากการดำเนินงาน	10,052	10,152	0.59%	-17,104.09	-17,004
ต้นทุนการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า	414,907	419,056	-24.26%	-17,104.09	-21,254
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	61,288	61,901	-3.58%	-17,104.09	-17,718

นำมาสร้างเป็นกราฟแสดงความมีนัยสำคัญ และการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยได้ดังนี้



จากกราฟจะเห็นว่าปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินที่มีนัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงค่า EP คือ รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยรายการนี้หากมีการเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะส่งผลให้ค่า EP องค์กรจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 26.90 และรองลงมาคือต้นทุนการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า หากมีการเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะส่งผลให้ค่า EP องค์กรลดลงร้อยละ 24.26 อย่างไรก็ตามต้นทุนการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า เป็นปัจจัยที่อยู่นอกการควบคุมของกฟผ.

เมื่อองค์กรได้ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินและด้านการดำเนินงานแล้ว จะต้องมีการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการแสดงแนวคิดของการกำหนดแผนงาน/โครงการเบื้องต้นที่จะเชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินและด้านการดำเนินงาน และนำไปเชื่อมโยงเป็นปัจจัยนำเข้าของการจัดทำแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ (AP) เพื่อส่งผลต่อความครบถ้วนของประเด็นในการพิจารณาสำหรับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ ที่จะบ่งบอกถึงทิศทาง วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรที่จะมุ่งไปในอนาคตที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนในองค์กรทราบได้ว่าตนเองจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กรได้อย่างไร

นอกจากนี้ องค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นรูปแบบ มีการกำหนดช่วงเวลาในการจัดทำแผนในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจนและเป็นกระบวนการที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจและมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนดังกล่าว แนวคิดเรื่องการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-based Management) ควรเป็นวัตถุประสงค์หลักในการจัดทำแผน และผู้บริหารองค์กรควรใช้ระบบ EVM ในการประเมินกลยุทธ์ต่างๆ ที่องค์กรคิดว่าเป็นกลยุทธ์ที่ดี แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ Operational Driver Tree ที่มีความสอดคล้องกับ Financial Driver Tree ที่มีนัยสำคัญ

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินในรายการได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า มีความสอดคล้องกับปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงานคือ หน่วยจำหน่าย ดังนั้นปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว ต้องมุ่งถึงการเพิ่มหน่วย

จำหน่ายราย และพัฒนาระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า ได้แก่ OM1.1 แผนงานพัฒนาระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า (Strong Grid) OM1.2 แผนพัฒนากระบวนการจัดหาพัสดุที่มีคุณภาพ ทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งาน OM1.4 แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical/Non-Technical) OM1.5 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม OM2.1 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับระบบจำหน่ายแรงต่ำ OM2.2 แผนงานติดตั้งระบบ SCADA สำหรับระบบจำหน่ายแรงต่ำ (โครงการนำร่อง) ในพื้นที่เมืองพัทยา OM2.3 แผนงานยกระดับคุณภาพระบบไฟฟ้าแรงต่ำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า เพื่อนำมาสามารถรักษาฐานลูกค้า ขยายฐานลูกค้าที่สำคัญ และเพิ่มความพึงพอใจต่อลูกค้า และสามารถเพิ่มหน่วยจำหน่ายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง

ในด้านของการรักษาฐานลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรม ก็เป็นปัจจัยขับเคลื่อนหนึ่งด้านการดำเนินงาน และเพื่อให้ได้หน่วยจำหน่ายไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น จึงได้จัดทำแผนเพื่อสนับสนุนเป้าหมายดังกล่าว ได้แก่ SCM3.1 แผนงานสร้างความสัมพันธ์เพื่อรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) และนำระบบ Digital CRM มาใช้สนับสนุนในการให้บริการลูกค้า SCM3.2 แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความต้องการความคาดหวังของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ OC1.1 แผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล OC1.1 แผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล เพื่อสนับสนุนเป้าหมายการดำเนินงานดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ลูกค้าในบางกลุ่มอาจกลายเป็นผู้ผลิตไฟฟ้าใช้เอง ส่งผลให้หน่วยจำหน่ายในกลุ่มดังกล่าวมีแนวโน้มลดลง ดังนั้น การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจสำหรับธุรกิจใหม่ขององค์กร จึงเป็นการชดเชยหน่วยจำหน่ายที่อาจสูญเสียไปในอนาคต ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ คือ ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง NM4.1 แผนงานพัฒนาการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจ ทั้งนี้ การดำเนินงานเพื่อแสวงหาโอกาสของธุรกิจเกี่ยวเนื่องจำเป็นต้องมีการปรับปรุงกฎระเบียบในการดำเนินงานเพื่อสร้างความคล่องตัวในการดำเนินงาน รวมถึงสามารถแข่งขันได้กับภาคเอกชน

หากพิจารณาด้านรายได้จากการก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟฟ้า มีปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงานคือ กลยุทธ์ทางการตลาดในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จึงได้จัดทำแผนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานดังกล่าว คือ NM4.1 แผนงานพัฒนาการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายของลูกค้า และพัฒนาบริการที่ตอบสนองความต้องการแก่กลุ่มลูกค้าดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หากพิจารณาด้านรายได้จากการดำเนินงาน พบว่าปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานประกอบด้วย การสร้างความได้เปรียบด้วยสมรรถนะของบุคลากรในธุรกิจหลัก การกำกับกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือฐานข้อมูลเชิงลึกเพื่อต่อยอดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่สู่กลุ่มลูกค้าเดิม และการพัฒนา Platform หรือ Digital Chanel เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้า และยกระดับการให้บริการ องค์กรจึงได้จัดทำแผนงานเพื่อนสนับสนุนเป้าหมายดังกล่าว ได้แก่ GM1.6 แผนงานเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับยานยนต์ไฟฟ้า (ระบบจำหน่าย / Battery Storage / Smart Meter) NM2.1 แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation) DT1.3 แผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic) และ DT1.4 แผนงานพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อรองรับการบริหารจัดการองค์กร (Digital Platform) นอกจากนี้ จำเป็นต้องมีแผนงานพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานดังกล่าว คือ HCM1.4 แผนงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลที่รองรับการดำเนินธุรกิจ และพัฒนาการส่งเสริม Digital ทั้งนี้แผนงานเหล่านี้จะทำ

ให้องค์กรมีการสร้างความพร้อม และสร้างรายได้ไปด้วยสมรรถนะของบุคลากรในธุรกิจหลัก รวมถึงการวางแผนงานร่วมกันกับบริษัทในเครือ เพื่อกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน และองค์กรสามารถสร้างฐานข้อมูลเชิงลึกเพื่อต่อยอดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่สู่กลุ่มลูกค้าเดิม และสามารถพัฒนา Platform หรือ Digital Channel เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้า และยกระดับการให้บริการ ทั้งหมดนี้จะช่วยสนับสนุนเป้าหมายการเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ด้านปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินที่มีนัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงค่า EP คือ รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าที่มีความอ่อนไหวสูงสุดต่อการเปลี่ยนแปลงของค่า EP

แนวคิดในการกำหนด Financial Driver Tree และ Operational Driver Tree

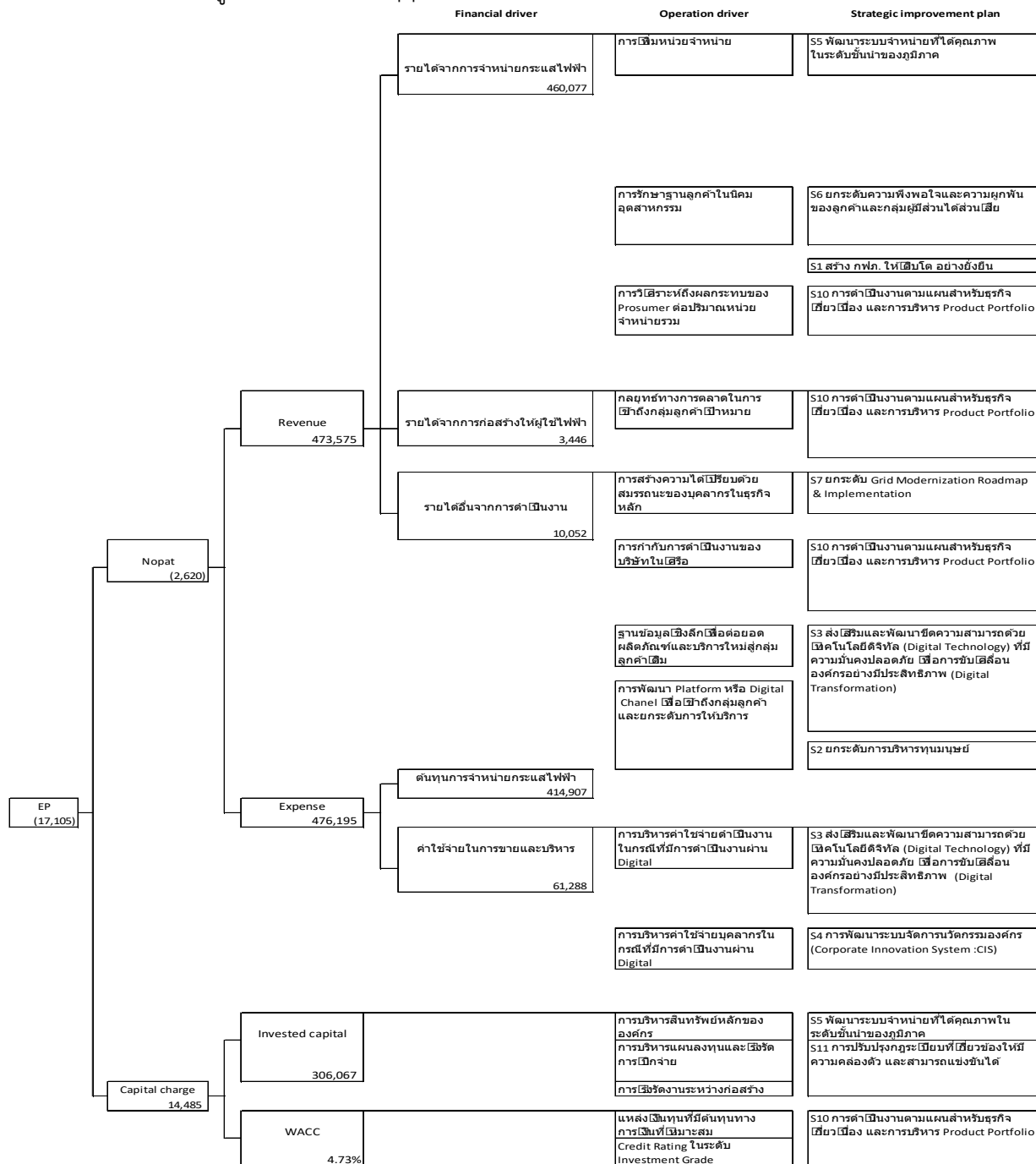
1. รัฐวิสาหกิจต้องมีการจัดทำ Driver Tree ทั้ง Financial Driver Tree และ Operational Driver Tree เพื่อประกอบการวิเคราะห์ค่า EP
2. ต้องแสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ Driver Tree ทั้ง Financial Driver Tree และ Operational Driver Tree ว่า Driver ใดที่มีนัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงค่า EP ทั้งในระดับองค์กรและระดับศูนย์
3. ปัจจัยขับเคลื่อน คือ ปัจจัยหลักที่เป็นสมมติฐานสำคัญในการขับเคลื่อนไปยังเป้าหมายที่วางไว้ โดยควรประกอบทั้งปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Driver) และปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านการดำเนินงาน (Operational Driver)
4. การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อน มีที่มาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบแต่ละเป้าหมายขององค์กร เช่น องค์ประกอบของ NOPAT คือ รายได้ และองค์ประกอบของรายได้ คือ รายได้ในแต่ละประเภท เป็นต้น
5. การวิเคราะห์ Driver ในระดับที่ 1-2 (Layer 1-2)
 - Common Size ของงบกำไรขาดทุนและงบดุล
 - Significant Item (ดูการกระจายตัวและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเลือกรายการบางรายการ (Driver) ที่มีนัยสำคัญ – ตามดุลยพินิจของรัฐวิสาหกิจ)
 - Common Size = Layer 1-2
6. การวิเคราะห์ Driver ในระดับที่ 3 (Layer 3)

Analysis

 - Financial Note Statement
 - Financial Management Policy
7. เมื่อวิเคราะห์ Driver ที่มีนัยสำคัญแล้ว นำผลการวิเคราะห์ดังกล่าว มาเป็นจุดเริ่มต้นในการจัดทำ SIP โดย SIP ต้องสามารถตอบได้ว่าถูกจัดทำขึ้นเพื่อ Support Driver ใด และแต่ละ SIP หากทำตามแผนสำเร็จ องค์กรคาดหวังว่า EP ระดับศูนย์หรือระดับองค์กรจะเพิ่มขึ้นเป็นเท่าใด (ต้องบอกค่าตัวเลขได้)

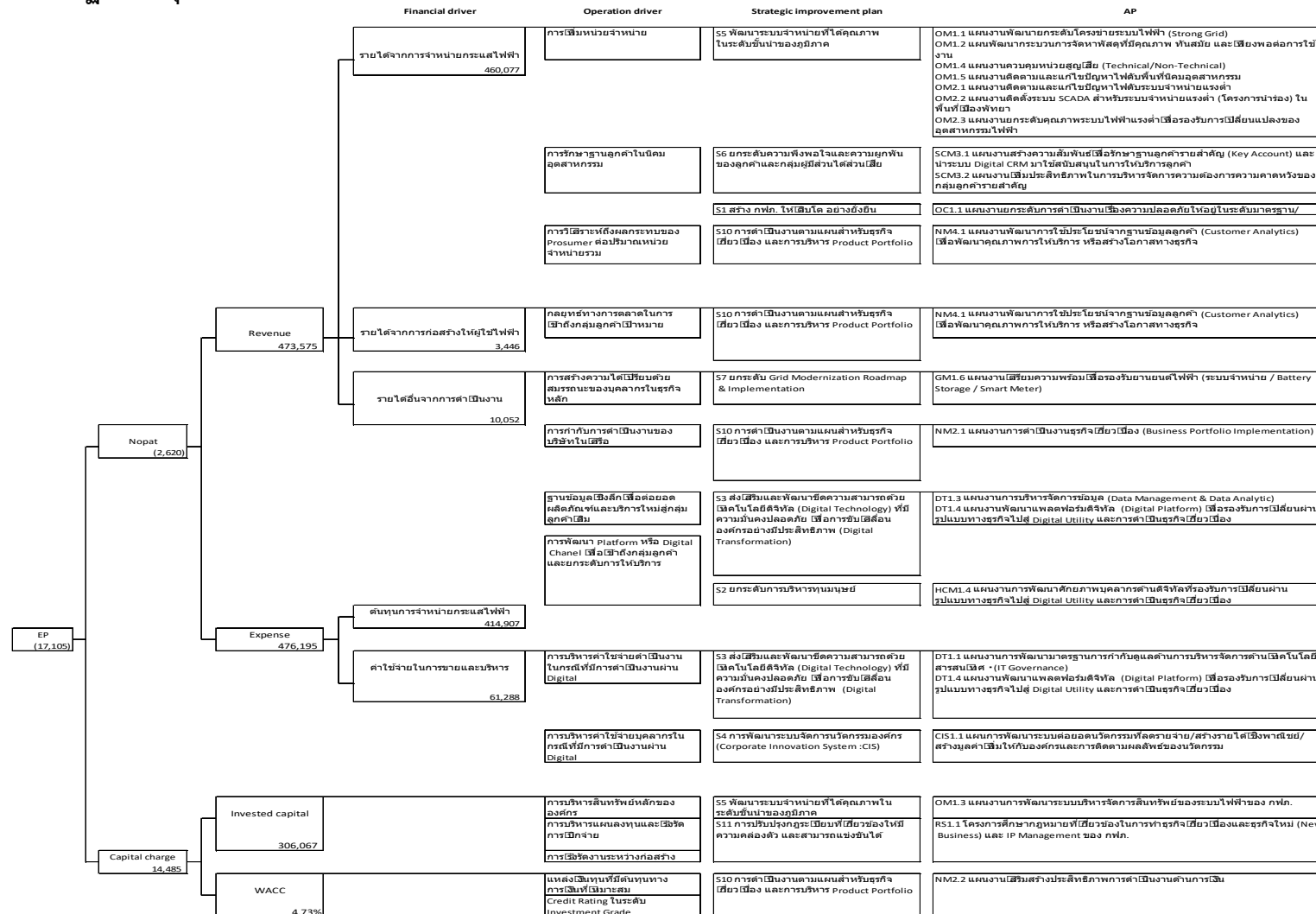
ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการแสดงแนวคิดของการกำหนดแผนงาน/โครงการเบื้องต้นที่จะเชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินและการดำเนินงาน

เมื่อวิเคราะห์ Driver ที่มียสำคัญแล้ว นำผลการวิเคราะห์ดังกล่าว มาเป็นจุดเริ่มต้นในการจัดทำ SIP โดย SIP ต้องสามารถตอบได้ว่าถูกจัดทำขึ้นเพื่อ Support Driver ไດ



จากปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ นำมาวิเคราะห์ถึงแนวคิดเบื้องต้นในการกำหนดแผนงานเพื่อแสดงความสามารถผลักดันความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าวได้ ดังนั้น ในแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนที่ได้วิเคราะห์ไว้ในเบื้องต้น จึงถูกกำหนดเป็นแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพดังรูป ซึ่งแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพจะถูกกำหนดเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการทบทวนหรือกำหนดแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 เชื่อมโยงเป็นปัจจัยนำเข้าของการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (AP) เพื่อส่งผลกระทบต่อความครบถ้วนของประเด็นในการพิจารณาสำหรับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์



จากการวิเคราะห์แนวคิดเบื้องต้นในการกำหนดแผนงานเพื่อแสดงความสอดคล้อง และสามารถผลักดันความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว จะถูกกำหนดเป็นแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กร โดยมีการกำหนดเป้าหมายในระดับแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบรรลุความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อน การดำเนินงานขององค์กร

Strategic Improvement Plan	AP	ตัวชี้วัดระดับ AP
S1 สร้าง กฟภ. ให้เติบโต อย่าง ยั่งยืน	● OC1.1 แผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล	■ ความสำเร็จของแผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล ■ ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index: $\sqrt{DI}$)
S2 ยกระดับการบริหารทุนมนุษย์	● HCM1.4 แผนงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลที่รองรับการเปลี่ยนผ่านรูปแบบทางธุรกิจไปสู่ Digital Utility และการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	■ ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรด้าน Digital
S3 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ที่มีความมั่นคงปลอดภัย เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)	● DT1.1 แผนงานการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) ● DT1.3 แผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic) ● DT1.4 แผนงานพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านรูปแบบทางธุรกิจไปสู่ Digital Utility และการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	■ ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500) ■ ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) ■ ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic)

Strategic Improvement Plan	AP	ตัวชี้วัดระดับ AP
S4 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System :CIS)	● CIS1.1 แผนการพัฒนาระบบต่อยอดนวัตกรรมที่ลดรายจ่าย/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและการติดตามผลลัพธ์ของนวัตกรรม	■ จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์หรือกระบวนการ ที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย และมูลค่ารวมจากรายได้และการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ
S5 พัฒนาระบบจำหน่ายที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค	● OM1.1 แผนงานพัฒนายกระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า (Strong Grid) ● OM1.2 แผนพัฒนากระบวนการจัดหาพัสดุที่มีคุณภาพ ทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งาน ● OM1.3 แผนงานการพัฒนา ระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้าของ กฟภ. ● OM1.4 แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical/Non-Technical) ● OM1.5 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม ● OM2.1 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับระบบจำหน่ายแรงต่ำ ● OM2.2 แผนงานติดตั้งระบบ SCADA สำหรับระบบจำหน่ายแรงต่ำ (โครงการนำร่อง) ในพื้นที่เมืองพัทยา ● OM2.3 แผนงานยกระดับคุณภาพระบบไฟฟ้าแรงต่ำเพื่อ	■ ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ■ ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) ■ ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงรักษาเชิงแก้ไข (Corrective Maintenance) ของหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง บนส่วนประกอบหลักตาม FMECA ได้แก่ OLTC, Winding, HV Bushing ที่ลดลง ■ ร้อยละความสำเร็จของการมีฐานข้อมูลในการวางแผนการจัดการสินทรัพย์ในระยะยาว ■ ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss) ■ ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) นิคมอุตสาหกรรม ■ ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) นิคมอุตสาหกรรม ■ ความพึงพอใจโดยรวมต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ของลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรม ■ ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ ■ แรงดันไฟฟ้าในระดับที่กำหนด

Strategic Improvement Plan	AP	ตัวชี้วัดระดับ AP
	รองรับการเปลี่ยนแปลงของ อุตสาหกรรมไฟฟ้า	
S6 ยกระดับความพึงพอใจและ ความผูกพันของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	● SCM3.1 แผนงานสร้างความสัมพันธ์เพื่อรักษาลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) และนำระบบ Digital CRM มาใช้สนับสนุนในการให้บริการลูกค้า ● SCM3.2 แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความต้องการความคาดหวังของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ	■ ร้อยละของลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) ต่อลูกค้า High Value
S7 ยกระดับ Grid Modernization Roadmap & Implementation	● GM1.6 แผนงานเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับยานยนต์ไฟฟ้า (ระบบจำหน่าย / Battery Storage / Smart Meter)	■ ความสำเร็จในการติดตั้ง Smart Meter และการขยายผลเพื่อรองรับการขยายตัวยานยนต์ไฟฟ้า
S10 การดำเนินงานตามแผนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการบริหาร Product Portfolio	● NM2.1 แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation) ● NM2.2 แผนงานเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการเงิน ● NM4.1 แผนงานพัฒนาการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการหรือสร้างโอกาสทางธุรกิจ	■ รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ■ การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X) ■ Dividend Payout จาก ENCOM ■ ความสำเร็จของจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ■ มูลค่าโครงการทั้งหมด

Strategic Improvement Plan	AP	ตัวชี้วัดระดับ AP
S11 การปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้มีความคล่องตัว และสามารถแข่งขันได้	● RS1.1 โครงการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ (New Business) และ IP Management ของ กฟภ.	■ ความสำเร็จของการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ IP Management ของ กฟภ.

ความสามารถพิเศษ	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้น	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ระยะยาว	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้น	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ระยะยาว	Strategic Objectives	เป้าหมายสังคม	Indicator ของเป้าหมายสังคม	KPI	ยุทธศาสตร์	ปัจจัยเสี่ยง				ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	โอกาสในการสร้างนวัตกรรม	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผนแม่บท	ความสำคัญพิเศษในอนาคต			
										โอกาสระยะสั้น	โอกาสระยะยาว	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้น	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ระยะยาว								
CC1	SC2 SC6	SC3 SC4	SA2 SA3 SA4	-	S01	ยกระดับการบริหารจัดการระบบสากล เพื่อสร้างความยั่งยืน	สร้างองค์กรสู่ความยั่งยืน และยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล	1. ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติหรือการรับรองการรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ	- ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติหรือการรับรองการรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ	S1	สร้าง กฟภ. ให้เติบโตอย่างยั่งยืน	O1 O6 O7	O2 O3 O5	SC2 SC6	SC3 SC4	RF5 - ความพร้อมในการบริหารจัดการ และการปรับโครงสร้างองค์กร ในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่โครงการนำร่อง (Smart Grid Technology Evaluation for Pilot Project Improvement)	EP5	- การประเมินเทคโนโลยีของระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของโครงการนำร่อง (Smart Grid Technology Evaluation for Pilot Project Improvement) - การพัฒนาระบบการสื่อสารผ่านระบบจำหน่ายไฟฟ้า (Development of Distribution Line Communications) - การพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้เพื่อการทดลองของอุปกรณ์ (Development of Operational Equipment for Personnel Safety)	SH1 SH2 SH3 SH4 SH5 SH6 SH7 SH8 SH9	- แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2560-2564 (หนทางครั้งที่ 4 พ.ศ. 2564) - แผนแม่บทด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน (CSR in Process) ของ กฟภ. ปี 2564-2568 - แผนแม่บทความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563-2567 - แผนแม่บทด้านการพัฒนาทุน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562-2566 สู่การเป็น Digital Workplace - แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. 2563-2567 (KM Master Plan 2020-2024) - แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. พ.ศ. 2561-2565 (หนทางครั้งที่ 3 พ.ศ. 2564) - แผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2563 – 2567 (Innovation Master Plan 2020-2024)	FCC2 FCC3
CC1 CC2	SC6	SC4	SA2 SA3 SA4	SA1	S02	ระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้า และทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	คุณภาพระบบจำหน่ายในระดับชั้นนำของภูมิภาค	1. สัดส่วนจำนวนครั้งและระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI/SAIDI) 2. ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	- SAIFI - SAIDI - Loss - ความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า - ความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า	S5	พัฒนาระบบจำหน่ายที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค	O1 O7		SC6	SC4	RF1 - การยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาดสารสนเทศ RF4 - ผลประกอบการต่ำกว่าเป้าหมาย รวมถึงการดำเนินการโครงการนำร่องต่างๆ เนื่องจากระบบการกระจายของ Covid-19 RF6 - การยกระดับความพึงพอใจและความคาดหวังของลูกค้าที่มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่สำคัญ และลูกค้านิคมอุตสาหกรรม	EP1 EP4 EP5	- การจัดทำระบบงานแผนและติดตามงานบำรุงรักษาด้วย Smart Mobile Device - พัฒนาระบบตรวจสอบคุณภาพไฟฟ้าเพื่อการควบคุมและปฏิบัติการ - เฝ้าระวังตรวจสอบการระเบิดเมื่อใช้ไฟฟ้า - โครงการตรวจประเมินและดำเนินการระบบไฟฟ้า (Advanced Patrolling System Application (APSA))	SH1 SH2 SH3 SH4 SH5 SH6 SH7 SH8 SH9	- แผนปฏิบัติการด้านระบบไฟฟ้า กฟภ. พ.ศ. 2561-2580 - แผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2561 – 2565 (Strategic Asset Management Plan: SAMP) - แผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Stakeholder Management Plan) ประจำปี 2564 – 2568 - แผนแม่บทการบริหารลูกค้าและตลาดฯ พ.ศ. 2564-2568	FCC1 FCC2 FCC3
CC1 CC2	SC6	SC3 SC4	SA4	SA1 SA5	S03	เสริมสร้างความภาคภูมิใจด้าน Digital Utility และมุ่งสู่การเป็นผู้นำระบบไฟฟ้าในภาคตะวันออกเฉียงใต้	ความสำเร็จของโครงการ Smart Grid	1. ร้อยละความสำเร็จของโครงการ Smart Grid ตามแผนงาน	- ความสำเร็จของแผนโครงการ Smart Grid - ความสำเร็จในการเสริมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี	S7	ยกระดับ Grid Modernization Roadmap & Implementation	O1 O7	O2 O3	SC6	SC3 SC4	RF2 - การเตรียมความพร้อมและการวางแผนระยะยาวโครงการนำร่อง EEC เพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	EP1-5	- พัฒนาระบบไฟฟ้าให้ทันสมัย ให้เป็น Smart Grid - การจัดทำระบบงานแผนและติดตามงานบำรุงรักษาด้วย Smart Mobile Device - พัฒนาระบบตรวจสอบคุณภาพไฟฟ้าเพื่อการควบคุมและปฏิบัติการ - เฝ้าระวังตรวจสอบการระเบิด	SH1 SH2 SH7 SH8	- แผนปฏิบัติการด้านระบบไฟฟ้า กฟภ. พ.ศ. 2561-2580	FCC1 FCC2
CC2	SC1 SC2 SC5 SC6	SC3	SA3 SA4	SA5	S04	ยกระดับผลประโยชน์การและทิศทางของ PEA Portfolio	ความมั่นคงทางการเงิน	1. ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจเกี่ยวกับเมือง	- รายได้ธุรกิจเกี่ยวกับเมือง - Dividend Payout จาก ENCOM	S9	กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ	O1 O6	O2 O3 O5	SC1 SC2 SC6	SC3 SC5	RF3 - ขาดการวิเคราะห์ Business Alignment ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ รวมถึงการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของส่วนแบ่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัต์ในเครือ RF4 - ผลประกอบการต่ำกว่าเป้าหมาย รวมถึงการดำเนินการโครงการสำคัญต่างๆ เนื่องจาก	EP2 EP3	- พัฒนาสายเคเบิลไฟฟ้าระบบจำหน่าย 22 kV และ 33 kV - เครื่องวัดแรงดันและแรงดันไฟฟ้า - เครื่องมือป้องกันความผิดปกติ - เครื่องตรวจประเมินระบบเครื่องปั้นหลวดคล้าย - แม่พิมพ์แผ่นลอม PEA E.1.11 - เครื่องมือผลิตสายเคเบิล	SH1 SH2 SH7 SH8	- แผนยุทธศาสตร์ บริษัท ทีอีเอ็ม เนชั่นแนล 2562-2566 (หนทางครั้งที่ 2 ปี 2563)	FCC2 FCC3

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ SC				Area	TOWS	โอกาส: O	สัม/ยาว	ปัจจัยเสี่ยงที่ในส่วนรอบรองโอกาส: RF	
SC1	Business Alignment ระหว่าง กฟภ. กับบริษัทในเครือ/ไม่ชัดเจน			ระยะสั้น	W3 O1 O3 O5 T3 T6	O1	โครงสร้างองค์กรตามโครงสร้างที่ครอบคลุม Value chain ของส่วนกลางไฟฟ้า	ระยะสั้น	-ขาดความชัดเจนของกรอบนโยบายในการลงทุน เพื่อปรับสู่โครงสร้างองค์กรตามโครงสร้างที่ครอบคลุม Value chain ของส่วนกลางไฟฟ้า
SC2	ส่งเสริมการใช้ Core Competency ขององค์กรเพื่อโครงการและนวัตกรรมในเชิงธุรกิจ			ระยะสั้น	W2 W3 O1 O5 O6 O9	O2	ทิศทางของแผน PDP ที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมระบบไฟฟ้า การพัฒนาระบบส่งไฟฟ้า รวมถึงการเพิ่มสัดส่วนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน	ระยะยาว	- ขาดการกำหนดแนวทางรองรับการสนับสนุน และทิศทางสำหรับธุรกิจเกี่ยวกับเมือง และความสำคัญในการดำเนินงานตามแผนธุรกิจเกี่ยวกับเมือง
SC3	ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและเครื่องมือ ให้มี Future Core Competency เพื่อรองรับตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี และธุรกิจดิจิทัลในอนาคต			ระยะยาว	W2 W3 O1 O2 O3 T1 T2 T3 T4 T7	O3	นโยบายรัฐที่ส่งเสริมความต้องการใช้ไฟฟ้า เช่น นโยบายส่งเสริมยานยนต์ไฟฟ้า โครงการไฟฟ้า 3 ส่วนเป็น โครงการพัฒนาระบบโครงข่ายภาคตะวันออก (EEC) ที่เปิดโอกาสการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางภาพ และการเดินโครงการโครงข่าย	ระยะยาว	- การเตรียมความพร้อม Business Model ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
SC4	ส่งเสริมการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ			ระยะยาว	W4 O1 O7 T3 T4	O4	นโยบาย Smart Grid สนับสนุนการดำเนินงานในการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	ระยะยาว	- ขาดการกำหนดแนวทางรองรับการสนับสนุน และทิศทางสำหรับธุรกิจเกี่ยวกับเมือง และความสำคัญในการดำเนินงานตามแผนธุรกิจเกี่ยวกับเมือง
SC5	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง โดยยังขาดการวิเคราะห์ Potential Business ที่มีศักยภาพ			ระยะสั้น	W5 T6	O5	โอกาสในการสร้างพันธมิตร/เครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน	ระยะยาว	- ไม่สามารถหาพันธมิตร/เครือข่ายในการร่วมลงทุนที่มีประสิทธิภาพ
SC6	การยกระดับและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง			ระยะสั้น	W1 W4 T1 T2 T3 T4 T7	O6	นโยบายรัฐที่สนับสนุนโอกาสในการเข้าร่วมลงทุนกับภาคเอกชน (PPP)	ระยะสั้น	- ขาดการบูรณาการนโยบายในการลงทุน เข้ากับนโยบายการยกระดับผลประโยชน์ขององค์กร
	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์: SA							ระยะสั้น	- ทิศทางของแผนงานในการใช้เทคโนโลยีที่สนับสนุนการให้บริการไม่ชัดเจน
SA1	ความมั่นคงของระบบจำหน่าย และความพร้อมในการขยายระบบจำหน่ายไปยังเขตพื้นที่เดิม			ระยะยาว	S3 S4 S7 O2 O3 O4	O8	นโยบาย DATA Governance จากรัฐบาลที่มุ่งเน้นการสร้างแบบปฏิบัติงานที่ดีในการบริหารจัดการและกำกับดูแลข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ	ระยะสั้น	- ขาดการกำหนดแนวทางรองรับการสนับสนุน และทิศทางสำหรับธุรกิจเกี่ยวกับเมือง และความสำคัญในการดำเนินงานตามแผนธุรกิจเกี่ยวกับเมือง
SA2	ประสิทธิภาพของบุคลากรในการดำเนินงานธุรกิจหลัก			ระยะสั้น	S4 S5 S6 O1 O2	O9	โอกาสในการร่วมลงทุน กับ SPP IPS เพื่อขยายขอบเขตธุรกิจด้านน้ำ	ระยะสั้น	- ขาดการบูรณาการนโยบายในการลงทุน เข้ากับนโยบายการยกระดับผลประโยชน์ขององค์กร
SA3	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับการให้บริการ			ระยะสั้น	S4 S5 S7 O7 O8				
SA4	โครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงด้านลูกค้า และการนำองค์กรไปสู่ Digital Utility			ระยะสั้น	S2 S5 O1				
SA5	โครงการและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจของ กฟภ. เช่น นโยบาย Smart Grid โครงการพัฒนาระบบโครงข่ายภาคตะวันออก (EEC) นโยบายในการสนับสนุนการลงทุนร่วมกับภาคเอกชน (PPP) เป็นต้น			ระยะยาว	S7 O3	EP1	รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า		ลด SAIFI SAIDI / ลดโลก/ การขยายเขตผู้ใช้ไฟฟ้า การก่อสร้างใหม่ได้ตามแผน/ อัตราค่าซื้อขายไฟฟ้าและเงินชดเชยตามโครงสร้างค่าไฟฟ้า

ความสามารถพิเศษองค์กร: CC	
CC1	บริหารจัดการ และบริหารระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าที่มีความครอบคลุม มีประสิทธิภาพ มั่นคงปลอดภัย เชื่อถือได้
CC2	การให้บริการระบบไฟฟ้าที่ครอบคลุมอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ใช้บริการ
FCC1	ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจหลักให้รองรับตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี
FCC2	ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจเกี่ยวกับเมืองในอนาคต
FCC3	การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Big Data Analytics

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: SH	
SH 1	กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ
SH 2	กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ
SH 3	กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม
SH 4	กลุ่มสื่อมวลชน
SH 5	กลุ่มพันธมิตร
SH 6	กลุ่มคณะกรรมการ
SH 7	กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายนอก
SH 8	บริษัทในเครือ
SH 9	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องและแข่งขัน