



แผนวิสาหกิจ โรงพิมพ์ตำรวจ

ปี พ.ศ.๒๕๕๕ – พ.ศ.๒๕๕๙



สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

คำนำ

การจัดทำแผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจ ปี พ.ศ.๒๕๕๕ – พ.ศ.๒๕๕๙ ฉบับนี้ ได้พัฒนาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอก เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ของโรงพิมพ์ตำรวจในระยะเวลา ๕ ปีข้างหน้า โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ครอบคลุมการดำเนินงานที่สำคัญด้านต่างๆ ให้เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจการพิมพ์ เป็นแผนเชิงรุกและเชิงรับไปพร้อมๆ กัน โดยวางเป้าหมายในเชิงรุกที่เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ คือ เปลี่ยนจากการเป็นโรงพิมพ์บริการสิ่งพิมพ์แบบกึ่งครบวงจร มาเป็นผู้บริการงานพิมพ์ และผลิตเองทั้งหมด เพื่อให้โรงพิมพ์ตำรวจมีความพร้อมในการรับงานพิมพ์ที่หลากหลายรวดเร็ว พร้อมการบริหารที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้าที่ดีขึ้นเป็นลำดับ และมีนโยบายการผลิตสิ่งพิมพ์ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม

โรงพิมพ์ตำรวจได้เสริมความเข้มแข็ง โดยการคัดเลือกบุคคลากรทางการพิมพ์ที่มีศักยภาพสูงเข้ามาทำงานชดเชยจุดอ่อนในแผนกต่างๆ ของโรงพิมพ์ และสืบเนื่องในปี ๒๕๕๔ ได้มีการขยายกำลังการผลิต โดยนำเข้าเครื่องจักรมาเติมเต็มการผลิต ให้สามารถผลิตงานพิมพ์ได้ครบวงจร ไม่ว่าจะเป็นการทำปกแข็ง ขาดตั้งปฏิทิน การเจาะรูเนื้อในไดอารี่และการเข้าเล่มแบบห่วงกระดูกงูโดยสามารถทำได้ภายในโรงพิมพ์เอง โรงพิมพ์ตำรวจมีแนวคิดการนำเทคโนโลยีใหม่ล่าสุดเข้ามาใช้โรงพิมพ์เพื่อสามารถผลิตงานได้เอง โดยเปลี่ยนสถานะจากผู้ตามในอดีตมาเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง

โรงพิมพ์ตำรวจจึงมีความมั่นใจว่า สามารถให้การบริการงานพิมพ์แก่ทุกหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนต่างๆ ด้วยมาตรฐานสิ่งพิมพ์ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ได้ผลงานตามกำหนดเวลาให้ความมั่นใจในความปลอดภัยในข้อมูลการตลาดของลูกค้า ชื่อสัตย์และพิทักษ์ผลประโยชน์ของลูกค้าอย่างเข้มงวด โรงพิมพ์ตำรวจมีเป้าประสงค์สูงสุดที่สามารถก้าวเป็นศูนย์กลางสิ่งพิมพ์ของทางราชการ เป็นศูนย์ศึกษาวิชาการทางการพิมพ์พร้อมกับพัฒนาศักยภาพของโรงพิมพ์เอง ให้มีการสร้างงาน สร้างคนได้อย่างต่อเนื่อง

ด้วยความมุ่งหวังให้แผนวิสาหกิจฉบับนี้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลที่ดีของคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ ผู้บริหารระดับสูงตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้ใช้ประโยชน์ในแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องทิศทาง และมีความเข้าใจที่ตรงกันในการพัฒนาองค์กร

พลตำรวจตรี ประพัฒน์ คนตรง
รักษาการแทนผู้อำนวยการโรงพิมพ์ตำรวจ

สารบัญ

คำนำ	๒
นโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของรัฐวิสาหกิจ	๕
บทสรุปผู้บริหาร	๖
บทที่ ๑ สถานภาพของโรงพิมพ์ตำรวจ	๑๔
๑.๑ วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าหลัก วัฒนธรรมองค์กร	๑๕

	๑.๒ สถานภาพการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ	๑๖
	๑.๓ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม	๑๙
	๑.๔ ความเสี่ยง	๒๑
บทที่ ๒	ปัจจัยสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมโรงพิมพ์	๒๓
	๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST)	๒๔
	๒.๒ วิเคราะห์พลังขับเคลื่อน ๕ ประการในการแข่งขัน	๒๕
	๒.๓ การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโรงพิมพ์	๒๖
บทที่ ๓	ยุทธศาสตร์กับการเชื่อมโยง SWOT	๒๘
	๓.๑ ยุทธศาสตร์ ๔ ด้าน	๒๙
	๓.๒ Strategy Map ของโรงพิมพ์ตำรวจ	๓๑
	๓.๓ การเชื่อมโยง BSC/ นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ	๓๒
	๓.๔ ความเชื่อมโยง SWOT กับ ยุทธศาสตร์	๓๓
บทที่ ๔	แผนกลยุทธ์ด้านการตลาดและการขาย	๓๔
	๔.๑ สถานการณ์ด้านการตลาด	๓๗
	๔.๒ วิเคราะห์สัดส่วนตลาดในอุตสาหกรรม	๓๗
	๔.๓ บทสรุปการวิเคราะห์ตลาด	๓๘
	๔.๔ การเจริญเติบโตทางการตลาด	๓๘
	๔.๕ การตลาดเชิงรุก	๓๘
	๔.๖ การจัดวางตำแหน่งตราสินค้า	๓๙
	๔.๗ การจัดวางตำแหน่งทางการตลาด	๔๐
	๔.๘ กลยุทธ์ทางด้านราคา	๔๐
	๔.๙ การประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการตลาด	๔๐
	๔.๑๐ การร่วมมือกับพันธมิตร	๔๑
	๔.๑๑ การสร้างคุณค่าในการผลิตภาพ	๔๑

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ ๕	แผนกลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน	๔๒
	๕.๑ การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า	๔๓
	๕.๒ แผนการสร้างความพึงพอใจ	๔๔
	๕.๓ แผนด้านการผลิต	๔๕
	๕.๔ แผนการพัฒนาปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล	๔๘
	๕.๕ แผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	๕๐
	๕.๖ แผนเพิ่มความร่วมมือและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกัน	๕๑
	๕.๗ แผนงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี	๕๑
	๕.๘ แผนการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อสังคม	๕๒
บทที่ ๖	แผนการลงทุนและการเงิน	๕๓
	๖.๑ แผนการลงทุน	๕๔
	๖.๒ ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินขององค์กร	๕๘
บทที่ ๗	การติดตามและประเมินผล	๕๙
บทที่ ๘	การสอบทานและทบทวนแผนวิสาหกิจ	๖๑



- ① ปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน
- ② ส่งเสริมศักยภาพในการผลิตและจำหน่ายสิ่งพิมพ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

บทสรุปผู้บริหาร
(Executive summary)

โรงพิมพ์ตำรวจได้ทำแผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๕๕ – ปี ๒๕๕๙ โดยมีจุดประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรในระยะ ๕ ปีข้างหน้า โดยได้บรรจุนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของ รัฐวิสาหกิจที่มอบให้แก่โรงพิมพ์ตำรวจ ณ กันยายน ๒๕๕๒ ในเรื่องปรับสถานะภาพองค์กรให้มีความคล่องตัว และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด โดยมีหลักการและแนวทางการดำเนินงาน ๑.ปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน ๒.ส่งเสริมศักยภาพในการผลิตและจำหน่ายสิ่งพิมพ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มส่วนแบ่งตลาด รวมทั้งนโยบายที่สำคัญต่างๆ รวมถึงการนำเครื่องจักรใหม่มาทดแทนเครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานมานานเพื่อสร้างความพร้อมในด้านการผลิตเพื่อรองรับตลาดที่จะหลั่งไหลเข้ามาในอนาคตจากการพัฒนาเครื่องจักรอุปกรณ์ให้มีความทันสมัยและเพิ่มประสิทธิภาพ ทั้งนี้กรอบการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ของโรงพิมพ์ตำรวจ จะสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ ในด้านการสร้างเศรษฐกิจที่มีเสถียรภาพบนฐานความรู้ (วัตถุประสงค์ที่ ๒ เพื่อรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ และสร้างระบบการแข่งขันเสรี และเป็นธรรมที่เอื้อต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนและเป็นธรรม) ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๑ ด้วย

วัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

โรงพิมพ์ตำรวจมีวัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ คือ สร้างมูลค่าเพิ่มระยะยาวให้แก่องค์กร มีเป้าประสงค์สูงสุดที่สามารถก้าวเป็นศูนย์กลางสิ่งพิมพ์ของทางราชการ เป็นศูนย์ศึกษาวิชาการทางการพิมพ์ โดยการนำเครื่องพิมพ์ออฟเซตระบบป้อนแผ่น ๔ สี คุณภาพสูง สำหรับงานหนังสือ และโปสเตอร์เสริมงานเครื่องพิมพ์ระบบเว็บออฟเซตที่มีอยู่เดิม โดยปรับปรุงเพิ่มศักยภาพของเครื่องพิมพ์ให้สูงขึ้น เพื่อผลิตงานพิมพ์แบบฟอร์มราชการที่สามารถปรู๊ฟ คัดเตอร์ ใส่บาร์โค้ดพิมพ์สำเร็จในการพิมพ์เที่ยวเดียว โดยสามารถรองรับงานปริมาณสูงที่พิมพ์เสร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว อีกทั้งมุ่งเป้าหมายการผลิตสิ่งพิมพ์ที่ตอบสนองการพิมพ์งานส่วนบุคคลด้วยเครื่องพิมพ์พรีนออนติมานด์ที่ทันสมัยล่าสุดในปัจจุบัน ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดในระดับบุคคลที่จะเข้าถึงงานพิมพ์คุณภาพสูงได้ โดยไม่ต้องลงทุนในการพิมพ์ที่ราคาสูงเกินไปสามารถพิมพ์งาน ๔ สี จำนวนน้อยได้ในราคาหลักร้อยบาทไม่เป็นหลักพันบาทเหมือนในอดีตอีกต่อไป ปริมาณงานพิมพ์ก็สามารถส่งพิมพ์ได้ตั้งแต่ ๑ แผ่น หรือ ๑ เล่ม ได้คุณภาพงานละเอียดและสวยงาม ในราคาที่ถูกมากกว่าในอดีตหลายเท่า

แนวโน้มอุตสาหกรรมการพิมพ์ (Industry Outlook)

การดำเนินธุรกิจการพิมพ์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันที่รุนแรงโดยมุ่งเน้นคุณภาพ ความรวดเร็ว ความถูกต้องแม่นยำรวมทั้งการแข่งขันทางด้านราคา พัฒนาการของเทคโนโลยีในระยะ ๑๐ ปีที่ผ่านมา ปรับเปลี่ยนจากระบบการใช้แรงงานคนมาใช้เทคโนโลยีที่สูงขึ้นตามลำดับ มีการนำระบบเครือข่ายเข้ามาใช้ในการจัดการข้อมูล พัฒนาเทคโนโลยีเครื่องจักร รวมถึงการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการเติบโตของอุตสาหกรรมจึงจำเป็นต้องมีการส่งเสริมด้านการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งสนับสนุนอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ อุตสาหกรรมเคมี หมึกพิมพ์ เครื่องจักรอุปกรณ์ การทำสวนไม้โตเร็ว เยื่อกระดาษ และระบบฐานข้อมูลอุตสาหกรรมที่ดี รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการติดต่อสื่อสารและการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ และอุตสาหกรรมการพิมพ์ส่วนใหญ่จะอยู่ภายใต้การบริหารของภาคเอกชนโดยเป็นกิจการของคนไทยรับพิมพ์โปสเตอร์ หนังสือ โบรชัวร์ แคตตาล็อก นิตยสาร หนังสือพิมพ์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมการพิมพ์ เป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวต่อสภาวะแวดล้อมเป็นอย่างมาก ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการพิมพ์ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ เทคโนโลยีการพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ การเมือง วิกฤติการณ์ต่างๆ ที่ก่อให้เกิดภัยคุกคาม ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้บางส่วนเป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการขยายตัวของธุรกิจอย่างรวดเร็ว และบางส่วนเป็นปัจจัยจุดที่ทำให้เกิดการชะลอตัวอย่างรวดเร็วเช่นกัน ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจจึงจำเป็นต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมอย่างใกล้ชิดเพื่อปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้สามารถรองรับ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อช่วงชิงความได้เปรียบเชิงแข่งขันในธุรกิจการพิมพ์ได้อย่างมั่นคงและเติบโตอย่างยั่งยืน

แผนกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

โรงพิมพ์ตำรวจมีทรัพยากรทั้งเครื่องจักรอุปกรณ์ก่อนพิมพ์อุปกรณ์กระบวนการพิมพ์และอุปกรณ์หลังการพิมพ์ พนักงานออกแบบ พนักงานพิมพ์มืออาชีพ พนักงานขายหรือพนักงานต้อนรับที่มีมนุษยสัมพันธ์ พนักงานขนส่งที่พร้อมให้บริการเต็มที่ มีระบบเครื่องพิมพ์ที่ผลิตสิ่งพิมพ์ที่ตอบสนองการพิมพ์งานส่วนบุคคลด้วยเครื่องพิมพ์ดิจิทัล ๔ สี ที่ทันสมัยล่าสุดในปัจจุบัน ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดในระดับบุคคลที่จะเข้าถึงงานพิมพ์คุณภาพสูงได้

โรงพิมพ์ตำรวจได้เสริมความเข้มแข็งโดยการคัดเลือกบุคลากรทางการพิมพ์ที่มีศักยภาพสูงเข้ามาทำงานชดเชยจุดอ่อนในแผนกต่างๆ ของโรงพิมพ์และสืบเนื่องในปี ๒๕๕๔ ได้มีการขยายกำลังการผลิต โดยนำเข้าเครื่องจักรที่เติมเต็มการผลิตให้สามารถผลิตงานพิมพ์ได้ครบวงจร ไม่ว่าจะเป็นการทำปกแข็ง ขาตั้งปฏิทิน การเจาะรูเนื้อ ในไดอารี่ และการเข้าเล่มหนังสือแบบห่วงกระดูกงู สามารถทำได้ภายในโรงพิมพ์ฯ โรงพิมพ์ตำรวจมีแนวคิดการนำเทคโนโลยีล่าสุดเข้ามา เพื่อสามารถผลิตงานสนองความต้องการของตลาดสิ่งพิมพ์ยุคใหม่ เป็นการทำการตลาดเชิงรุกเปลี่ยนจากการเป็นโรงพิมพ์บริการสิ่งพิมพ์แบบกึ่งครบวงจร มาเป็นผู้บริการงานพิมพ์และผลิตเองทั้งหมด เพื่อให้โรงพิมพ์ตำรวจมีความพร้อมในการรับงานพิมพ์ที่หลากหลายรวดเร็วพร้อมการบริการที่สร้าง ความประทับใจให้กับลูกค้าที่ตีขึ้นเป็นลำดับ พร้อมทั้งมีนโยบายการผลิตสิ่งพิมพ์ไปพร้อมกับมีมาตรการรักษาสีสิ่งแวดล้อม

โรงพิมพ์ตำรวจจึงมีความมั่นใจว่า สามารถให้การบริการงานพิมพ์แก่ทุกหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนต่างๆ ด้วยมาตรฐานสิ่งพิมพ์ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ได้ผลงานตามกำหนดเวลาให้ความมั่นใจในความปลอดภัยในข้อมูลการตลาดของลูกค้า ชื่อสัตย์ และพิทักษ์ผลประโยชน์ของลูกค้า

จากวิสัยทัศน์ของโรงพิมพ์ตำรวจ ทำให้โรงพิมพ์ตำรวจมุ่งเน้นบริการแก่ลูกค้าด้วยความซื่อสัตย์และจริงใจ สร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจในคุณภาพทั้งในเรื่องสินค้าและบริการ (Customer's Satisfaction) ขยายมูลค่าการตลาด ภาคราชการและรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งภาคเอกชนมากขึ้น และมีมาตรฐานงานที่มีผลสัมฤทธิ์แข่งขันกับตลาดภาคเอกชนได้ มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่มาใช้กับงานทางด้านการบริหารภายในองค์กร ทั้งในด้านการเงินและบัญชี รวมถึงด้านการพิมพ์ที่ทันสมัย พร้อมทั้งมีการใช้ประโยชน์จากคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้บุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถในระบบงานพิมพ์และมีการพัฒนาความรู้จากองค์กร อีกทั้งมีจิตสำนึกของการให้บริการต่อลูกค้าและการทำงานเพื่อองค์กร รวมทั้งมีการจัดการบริหารภายในให้เป็นระบบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยกระดับการทำงานให้มีความเป็นมาตรฐานและทันสมัยมากขึ้น

มาตรการดำเนินงานระยะสั้น

• ดำเนินนโยบายการตลาดเชิงรุก

๑. มีสาขาที่รับบริการงานพิมพ์ที่ครอบคลุมอย่างกว้างขวาง (Full Network) เช่น มีสาขาที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีสาขาตามศูนย์ราชการ สาขาที่ต่างจังหวัด สาขาทามภูมิภาคต่างๆ มีภาพลักษณ์อยู่ในระดับยอดเยี่ยมในกลุ่มสายการพิมพ์ที่ดีในเรื่องของความคุ้มค่าของราคาอยู่ในระดับสูง

๒. เสริมสร้างคุณค่าในตรารับรองผลิตภัณฑ์ด้วยการบริการและใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม (Service and Takecare Environment) จัดทำแผนการส่งเสริมภาพลักษณ์ตราสินค้าและภาพลักษณ์องค์กร

๓. ประชาสัมพันธ์องค์กร ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นโดยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เกี่ยวกับศักยภาพและสมรรถนะของโรงพิมพ์ตำรวจ และมีการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง

๔. ปรับปรุงช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มสัดส่วนของการขายผ่านระบบอินเทอร์เน็ต มีศูนย์จำหน่ายบัตร ตม.๖ ในสนามบินสุวรรณภูมิเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าและเพิ่มส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น

- **ดำเนินแผนความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)**

ทำการค้นคว้าและวิจัยทางการตลาด (Marketing Research) เพื่อติดตามความต้องการพฤติกรรมและความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ

๑. ถูก เร็ว ดี (Cheaper Faster Better) เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่างโดยการบริหารประสบการณ์ของลูกค้าผ่านประสบการณ์และความรู้สึกดีๆ ที่ลูกค้าจะได้รับจากการสัมผัสบริการของโรงพิมพ์ตำรวจ โดยเน้นสินค้ามีคุณภาพ จัดส่งตรงเวลา ในราคาที่ย่อมเยา เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเลือกใช้บริการของโรงพิมพ์ตำรวจในโอกาสต่อไป

๒. โรงพิมพ์ตำรวจได้กำหนดตำแหน่งทางการตลาด ให้เป็นโรงพิมพ์ที่ให้บริการแบบครบวงจร (Full Services) โดยมีการนำเทคโนโลยีใหม่ล่าสุดเข้ามาในโรงพิมพ์ โดยเปลี่ยนจากการเป็นโรงพิมพ์บริการสิ่งพิมพ์แบบกึ่งครบวงจรมาเป็นผู้บริการงานพิมพ์และผลิตเองทั้งหมด เพื่อให้โรงพิมพ์ตำรวจมีความพร้อมในการรับงานพิมพ์ที่หลากหลาย รวดเร็ว พร้อมการบริการที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า พร้อมทั้งมีนโยบายการผลิตสิ่งพิมพ์ไปพร้อมกับการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม

๓. นำระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้าและพัฒนาระบบ Call Center พัฒนาระบบขนส่ง

๔. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ให้มีค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์กรสู่ “วิถีแห่งความเป็นเลิศและจิตใจแห่งผู้ให้บริการ (The Best and Service – Minded)” เพื่อเสริมสร้างและต่อยอดวัฒนธรรมของการบริการลูกค้าให้เข้าไปในจิตใจของพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่องโดยเสริมสร้างวัฒนธรรมสู่องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญสามารถรักษาสถานภาพการแข่งขันในระยะยาว

๕. จัดทำแผนการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร ทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อให้ภาพลักษณ์องค์กรในการรับรู้ของลูกค้าโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐให้บริการระดับดีเลิศ

๖. นำระบบประเมินราคาสินค้า เบื้องต้นในเว็บไซต์โรงพิมพ์ตำรวจเพื่อให้ลูกค้าสามารถคำนวณค่าใช้จ่ายในเบื้องต้นได้

มาตรการดำเนินงานระยะยาว

การพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง (Differentiation)

- ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการอย่างครบวงจร การสร้างความแตกต่างและเพิ่มคุณค่าในผลิตภัณฑ์และบริการ เพิ่มการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- การสร้างผลิตภัณฑ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ โดยทำเป็นสำนักพิมพ์ที่สร้างผลิตภัณฑ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ เช่น เป็นสำนักพิมพ์ที่ผลิตงานตำราเรียนหรือตำราต่างๆ เกี่ยวกับตำรวจ ข้อสอบตำรวจ คู่มือการสอบเข้านักเรียนนายร้อยตำรวจ และสื่อสิ่งพิมพ์ที่เป็น E-book เนื่องจากในอนาคตสื่อสิ่งพิมพ์อาจจะลดน้อยลงและมีสื่อดิจิทัลเข้ามาแทนที่

- การสร้างผลิตภัณฑ์ของโรงพิมพ์ตำรวจที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่ไม่ใช่กระดาษ เช่น Scan เครื่องหมายตำรวจบนปากกา แก้ว หรือสิ่งของต่างๆ ที่ให้มีโลโก้ตำรวจ พร้อมจำหน่ายให้กับตำรวจทั่วประเทศ

- จัดทำศูนย์การพิมพ์เอกสารและสิ่งพิมพ์ที่ต้องการความลับ (Security Printing) เช่น พิมพ์ข้อสอบต่างๆ โดยต้องปรับปรุงเกี่ยวกับสถานที่ให้สามารถพิมพ์ข้อสอบได้

การเจริญเติบโตทางการตลาด

โรงพิมพ์ตำรวจมีการนำเครื่องจักรที่ผลิตเกี่ยวกับปฏิทิน ไดอารี และเครื่องจักรที่ผลิตงานหลังขั้นตอนการพิมพ์ ทำให้ตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจมีการเจริญเติบโตในสัดส่วนที่สูงขึ้น โดยมีเป้าหมายรายได้รวมในปี ๒๕๕๕ เท่ากับ ๒๒๗ ล้านบาท ในปี ๒๕๕๖ มีรายได้รวมเพิ่มขึ้น เป็น ๓๓๐ ล้านบาท ทั้งนี้ต้องมีปัจจัยที่พร้อม

๑. ตลาดการพิมพ์ของโรงพิมพ์ตำรวจน่าจะเพิ่มยอดขายในกลุ่มส่วนราชการรัฐวิสาหกิจได้ไม่ต่ำกว่า ๑๕ % ต่อปี
๒. ตลาดกลุ่มลูกค้าเอกชนทั่วไป ตั้งเป้าหมายไว้ว่าไม่ต่ำกว่า ๑๕% ต่อปี เช่นกัน
๓. ตลาดกลุ่มลูกค้าโรงพิมพ์ที่มีงานล้นมือ และไม่สามารถผลิตงานให้กับลูกค้าได้ทัน และโรงพิมพ์ที่รับงานกระบวนการหลังพิมพ์แต่ไม่สามารถผลิตได้ ตั้งเป้าหมายลูกค้าส่วนนี้ไว้ไม่ต่ำกว่า ๑๕% ต่อปี

การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth)

โรงพิมพ์ตำรวจได้วางแผนการจัดการจัดหาเครื่องจักร เพื่อทำการผลิตสิ่งพิมพ์ให้ครบวงจรโดยมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพที่สามารถก้าวเป็นศูนย์กลางสิ่งพิมพ์ของทางราชการ เป็นศูนย์ศึกษาวิชาการทางการพิมพ์โดยเปลี่ยนจากการเป็นโรงพิมพ์บริการสิ่งพิมพ์แบบกึ่งครบวงจรมาเป็นผู้บริการงานพิมพ์และผลิตเองทั้งหมด โดยการเพิ่มเครื่องจักร เพิ่มกำลังการผลิต เพิ่มช่างพิมพ์ และปรับปรุงพื้นที่ในส่วนงานพิมพ์ที่พร้อมจัดทำศูนย์การพิมพ์เอกสารและสิ่งพิมพ์ที่ต้องการความลับ (Security Printing) เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีการพิมพ์มีประสิทธิภาพสูง ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจจึงต้องหาช่องทางเพิ่มรายได้ เพิ่มอัตรากำไร (Profit Margins) ลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายโดยนำเครื่องจักรมาแทนกำลังคน

แผนการพัฒนาปรับปรุง

ปัจจุบันเครื่องจักรในโรงพิมพ์ตำรวจมีจำนวนทั้งสิ้น ๓๒ เครื่อง โดยมีเครื่องใหม่ที่มีอายุงานไม่เกิน ๑๐ ปี อยู่ ๑๔ เครื่อง และที่มีอายุงานตั้งแต่ ๑๐ - ๓๐ ปี จำนวน ๑๘ เครื่อง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเครื่องรุ่นเก่าที่ประสิทธิภาพ ไม่สามารถแข่งขันกับเทคโนโลยีการพิมพ์สมัยใหม่ ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาโรงพิมพ์ตำรวจ โดยมีเป้าหมายในการเป็นศูนย์กลางสิ่งพิมพ์ของทางราชการ เป็นศูนย์ศึกษาวิชาการทางการพิมพ์ โดยเปลี่ยนจากการเป็นโรงพิมพ์บริการสิ่งพิมพ์แบบกึ่งครบวงจรมาเป็นผู้บริการงานพิมพ์และผลิตเองทั้งหมด ลูกค้าสามารถมารับการบริการจากโรงพิมพ์ตำรวจได้ครบวงจร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การบริการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้โรงพิมพ์ตำรวจมีการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน (Sustainable Growth) โดยมีอัตรากำไรเฉลี่ยเติบโตอย่างต่ำปีละ ๑๕% ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยเฉพาะค่าจ้างทำของลดลง ๑๐ -๑๕% ลดต้นทุนสำนักงานลง ๕% ลดต้นทุนการผลิตโดยการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยการจัดหาเครื่องจักรใหม่ๆ ที่มีเทคโนโลยีประสิทธิภาพสูงและสมรรถนะเหมาะสมเข้ามาทดแทน เครื่องจักรรุ่นเก่าๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในธุรกิจการพิมพ์

โรงพิมพ์ได้ตระหนักดีถึงความจำเป็นในการพัฒนาเครื่องจักรการพิมพ์ให้มีความทันสมัย มีศักยภาพในการแข่งขัน ซึ่งโรงพิมพ์ฯ ได้พิจารณาเรื่องต่างๆ เหล่านี้อย่างละเอียดรอบคอบ โดยมีผลประโยชน์ของโรงพิมพ์ฯ เป็นที่ตั้งบนพื้นฐานของความโปร่งใส ประหยัด และมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงการจัดหาเครื่องจักรที่ใช้เทคโนโลยีทันสมัยซึ่งมีประสิทธิภาพสูง เพื่อรองรับงานได้ทุกรูปแบบไม่ว่าจะเป็นงานเร่งด่วน หรืองานสิ่งพิมพ์ที่ตอบสนองการพิมพ์งานส่วนบุคคลด้วยเครื่องพิมพ์ระบบดิจิทัล ๔ สี ที่ทันสมัยล่าสุดเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด

โดยแผนในการจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์การพิมพ์ ระหว่างปี ๒๕๕๕- ๒๕๕๘ จำนวน ๑๒ เครื่อง ตามตารางดังต่อไปนี้

รายละเอียด	ปี พ.ศ.
๑.เครื่องพับอัตโนมัติ ขนาดตัด ๒	๒๕๕๕
๒.เครื่องพิมพ์คอมพิวเตอร์ฟอร์มขนาดเล็ก หน้ากว้าง ๑๘ นิ้ว ๑ เครื่อง	๒๕๕๕
๓.เครื่องยิงเพลทระบบออฟเซตขนาดตัด ๒ พร้อมเครื่องล้างออนไลน์และเครื่องปรับสีอิงเจ็ด	๒๕๕๕
๔.เครื่องยิงเพลทระบบออฟเซตขนาดตัด ๒ พร้อมเครื่องล้างออนไลน์และเครื่องปรับสีอิงเจ็ด	๒๕๕๕
๕.เครื่องยิงเพลทระบบออฟเซตขนาดตัด ๒ พร้อมเครื่องล้างออนไลน์และเครื่องปรับสีอิงเจ็ด	๒๕๕๕
๖.เครื่องพิมพ์ตัด ๒ ๑ สี เปอร์เฟคติง ขนาด ๒๕*๓๖ นิ้ว ๑ เครื่อง	๒๕๕๖
๗.เครื่องพิมพ์ตัด ๒ ๑ สี เปอร์เฟคติง ขนาด ๒๕*๓๖ นิ้ว ๑ เครื่อง	๒๕๕๗
๘.เครื่องเข้าเล่มปกแข็งอัตโนมัติ ๑ เครื่อง	๒๕๕๖
๙.เครื่องตัดกระดาษ ขนาดหน้ากว้าง ๓๑ นิ้ว	๒๕๕๖
๑๐.เครื่องเข้าเล่มเย็บหลังคา ๒ หัว แบบป้อนมือและส่งเข้าเย็บเล่มด้วยรางเลื่อน	๒๕๕๕
๑๑.เครื่องเก็บเล่มพร้อมรีนัมเบอร์กระดาษคอมพิวเตอร์ฟอร์มแบบต่อเนื่อง ๕ แผ่น/ ชุด	๒๕๕๘
๑๒.เครื่องพิมพ์ตัด ๒ ๔ สี ขนาด ๒๘*๔๐ นิ้ว	๒๕๕๘

แผนการลงทุน

ล้านบาท

รายละเอียด	ปี ๒๕๕๕	ปี ๒๕๕๖	ปี ๒๕๕๗	ปี ๒๕๕๘
๑.เครื่องจักรอุปกรณ์	๑๕.๙๘	๒๔	๑๘	๔๕
๒.เครื่องใช้สำนักงาน	๑.๕๕	๑.๐	๑.๐	-

๓.อาคาร	๓.๖	๑.๐	๑.๕	-
๔.ยานพาหนะ	๑.๖๑	๑.๒๕	๑.๓๕	๑.๔
รวม	๒๒.๗๔	๑๘.๒๕	๒๑.๘๕	๔๖.๔

ประมาณการทางการเงิน

รายละเอียด	ล้านบาท				
	ปี ๒๕๕๕	ปี ๒๕๕๖	ปี ๒๕๕๗	ปี ๒๕๕๘	ปี ๒๕๕๙
รายได้	๑๗๕	๑๙๓	๒๑๒	๒๓๓	๒๕๗
ยอดขาย	๑๗๐	๑๘๗	๒๐๖	๒๒๗	๒๕๐
ต้นทุนผลิต	๑๒๒ (๖๙.๗๑%)	๑๓๕ (๖๙.๙๔%)	๑๔๘ (๖๙.๘๑%)	๑๖๙.๘๓ (๗๒.๘๘%)	๑๘๖.๐๐ (๗๒.๓๗)
ค่าใช้จ่ายในการ ขายและบริหาร	๓๔ (๑๙.๔๒%)	๓๗ (๑๙.๑๗%)	๔๑ (๑๙.๓๓%)	๔๓.๑๘ (๑๘.๕๓%)	๔๘.๐๐ (๑๘.๖๗)
กำไรสุทธิ	๑๙ ล้านบาท	๒๑ ล้านบาท	๒๓ ล้านบาท	๑๙.๙๙ ล้านบาท	๒๓.๐๐ ล้านบาท

ประมาณกำลังการผลิต

รายละเอียด	ร้อยละ				
	ปี ๒๕๕๕	ปี ๒๕๕๖	ปี ๒๕๕๗	ปี ๒๕๕๘	ปี ๒๕๕๙
อัตราผลิตภาพการผลิต	๘๕.๓๘	๘๕.๕๓	๘๕.๖๘	๘๔.๒๔	๘๘.๙๕
อัตราส่วนสูญเสีย	๑.๒๓	๑.๒๐	๑.๑๗	๑.๔๗	๑.๔๔

ระบบบริหารจัดการมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)

รายละเอียด	ล้านบาท				
	ปี ๒๕๕๕	ปี ๒๕๕๖	ปี ๒๕๕๗	ปี ๒๕๕๘	ปี ๒๕๕๙
๑. EP	(๑๔.๐๐)	(๑๒.๐๐)	(๑๐.๐๐)	(๑๐.๐๐)	(๑๐.๐๐)
๒. Δ EP	+๒	+๒	+๒	-	-

บทที่ ๑ สถานภาพของโรงพิมพ์ตำรวจ
(Current Status)

๑.๑ วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าหลัก วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

วิสัยทัศน์ (Vision):

เป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ทันสมัย มีผลงานคุณภาพที่เชื่อถือได้ในด้านการพิมพ์ แบบพิมพ์ และแบบฟอร์มราชการภายใต้ศักยภาพและการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงานของรัฐได้ทุกองค์กร

พันธกิจ (Mission):

๑. รุ่งปฏิรูปกระบวนการผลิตโดยรวมด้วยการปรับเปลี่ยนกลไก และวิธีปฏิบัติงานสู่หลักการบริหารอุตสาหกรรมกรรมการผลิตที่มีมาตรฐานเยี่ยงภาคเอกชน ที่เน้นการผลิตที่มีต้นทุนต่ำเพื่อให้มีโอกาสแข่งขันมากขึ้น
๒. มุ่งส่งเสริมและพัฒนาระบบการตลาดเชิงกลยุทธ์ควบคู่กับการนำระบบผลตอบแทนมาช่วยผลักดันสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กรและเพิ่มส่วนแบ่งตลาด
๓. นำองค์กรเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงองค์การเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารงาน

คุณค่าหลัก (Core Value):

คุณค่าหลักที่ทำให้โรงพิมพ์ตำรวจชนะเลิศอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรจะต้องร่วมกันรักษาไว้ โดยจะต้องคำนึงถึงและนำมาใช้ในทุกระบวนการ คือ

“วิถีแห่งความเป็นเลิศ และจิตใจแห่งผู้ให้บริการ (The Best and Service Minded)”

คำขวัญ (Slogan):

เครื่องพิมพ์ได้มาตรฐาน บริการด้วยใจ รวดเร็วฉับไว ใส่ใจทุกความต้องการ

วัฒนธรรมองค์กร:

ซื่อสัตย์สุจริต สำนึกรับผิดชอบ ตอบสนองเป็นทีม มีจิตบริการ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor):

๑. ควบคุมคุณภาพอย่างเข้มงวดทุกขั้นตอนการผลิตตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง
๒. แสวงหาลูกค้าใหม่ที่จะมาเป็นลูกค้าประจำที่มีคุณภาพและมียอดสั่งซื้อ/สั่งจ้างที่แน่นอนในปริมาณวงเงินที่มากพอสมควร (พัฒนาไปสู่ CRM: Customer Relationship Management)
๓. โรงพิมพ์ตำรวจจะต้องพร้อมในการผลิตแบบเร่งด่วนตลอด ๒๔ ชั่วโมง ด้วยคุณภาพของสินค้าและบริการที่ทำให้ลูกค้ามั่นใจและประทับใจ
๔. รักษาระดับปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสม
๕. แก้ไขกฎระเบียบที่ไม่เหมาะสม ไม่คล่องตัว ไม่เอื้อต่อการแข่งขัน

กลยุทธ์หลัก (Strategy)

๑. เน้นการเพิ่มลูกค้ารายใหญ่ เพิ่มสินค้าใหม่ และสร้างตราสินค้าของตนเอง
๒. เพิ่มการลงทุนด้านเครื่องจักรที่ทันสมัยมีกำลังการผลิตสูงและต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำ
๓. ลดต้นทุนการผลิตในงานพับและงานพิมพ์ในส่วนองแรงงานประจำ เปลี่ยนเป็นใช้ระบบจ้างเหมา รายขึ้นเพิ่มเครื่องจักรเครื่องเก็บเล่ม หรือทำงานเป็นกะ
๔. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานต่างๆ
๕. ร่วมมือกับโรงพิมพ์ของรัฐอื่นๆ ในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ
๖. ปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้องค์กรมีขนาดกะทัดรัดคล่องตัวมีค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่ำ
๗. ปรับปรุงองค์กรให้เป็นนิติบุคคลเพื่อเพิ่มความคล่องตัว

๑.๒ สถานภาพการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ

โรงพิมพ์ตำรวจเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งเพื่อจัดพิมพ์แบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์ต่างๆ และหนังสือตำราของทางราชการกรมตำรวจทุกชนิด รวมทั้งจัดพิมพ์เอกสารราชการลับและงานเร่งด่วนของทางราชการในราคาย่อมเยา

สถานภาพด้านการเงิน

ก) การสร้างรายได้และค่าใช้จ่าย

จากงบการเงินปีบัญชี ๒๕๕๓ พบว่าโรงพิมพ์ตำรวจมีรายได้ ๑๔๔.๖๘ ล้านบาท ลดลงจากปี ๒๕๕๒ ๑๒.๓๐ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๗.๘๓ และมีค่าใช้จ่ายรวมเท่ากับ ๑๓๒.๕๘ ล้านบาท ลดลงจากปี ๒๕๕๒ จำนวน ๑๑.๘๒ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๘.๑๘ เป็นผลให้โรงพิมพ์ตำรวจ มีกำไรสุทธิเท่ากับ ๑๒.๑๑ ล้านบาท หรือลดลงจากปี ๒๕๕๒ เป็นจำนวน .๔๘ ล้านบาท

ข) สินทรัพย์รวม หนี้สินรวม และส่วนของทุนของโรงพิมพ์ตำรวจ ปี ๒๕๔๙ – ๒๕๕๓

จากการวิเคราะห์งบประมาณการปี ๒๕๕๓ ของโรงพิมพ์ตำรวจ พบว่าโรงพิมพ์ตำรวจมีสินทรัพย์รวม ๒๗๕.๖๕ ล้านบาท ลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปี ๒๕๕๒ จำนวน ๑๖.๔๑ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๕.๖๒ ซึ่งโดยในปี ๒๕๕๓ โรงพิมพ์ตำรวจมีสินทรัพย์หมุนเวียนรวม ๑๓๘.๕๕ ล้านบาท ลดลงจากปี ๒๕๕๒ จำนวน ๔๒.๓๘ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๔๒ และในด้านหนี้สินรวมมีจำนวน ๑๕.๐๘ ล้านบาท ลดลงจากปี ๒๕๕๒ จำนวน ๒๓.๔๖ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๙.๐๔ สำหรับ ส่วนของทุนมีจำนวน ๒๖๐.๕๖ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๒ จำนวน ๗.๐๔ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๒.๗๗

ค) ความสามารถในการทำกำไร

ภายหลังจากโรงพิมพ์ตำรวจประสบกับภาวะขาดทุนในปีบัญชี ๒๕๔๗ ความสามารถในการทำกำไรของโรงพิมพ์ตำรวจมีแนวโน้มดีขึ้นมาตลอด ซึ่งในปี ๒๕๕๓ โรงพิมพ์ตำรวจมีกำไรสุทธิ จำนวน ๑๒.๑๑ ล้านบาท ลดลงจากปี ๒๕๕๒ จำนวน ๐.๔๘ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๓.๘๑ ในขณะที่รายได้รวมมีจำนวน ๑๔๔.๖๘ ล้านบาท ลดลงจากปี ๒๕๕๒ จำนวน ๑๒.๓๐ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๗.๘๓ และมีรายได้จากการขายจำนวน ๑๔๐.๘๘ ล้านบาท ซึ่งลดลงจากปี ๒๕๕๒ จำนวน ๑๐.๓๒ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๖.๘๒ ส่งผลให้ปี ๒๕๕๓ โรงพิมพ์ตำรวจมีอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้รวมและกำไรสุทธิต่อรายได้จากการขายและบริการคิดเป็นร้อยละ ๘.๓๗ และ ๘.๕๙ ตามลำดับ ซึ่งมีอัตราลดลงจากปี ๒๕๕๒ ทั้ง ๒ รายการ แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการทำกำไรของโรงพิมพ์ตำรวจมีแนวโน้มลดลงเล็กน้อย

ง. ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์

ปี ๒๕๕๓ โรงพิมพ์ตำรวจมีรายได้จากการขายหรือให้บริการ จำนวน ๑๔๐.๘๘ ล้านบาท ลดลงจากปี ๒๕๕๒ จำนวน ๑๐.๓๕ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๖.๖๓ ขณะที่สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนและสินทรัพย์รวมในปี ๒๕๕๓ มีจำนวน ๑๓๗.๐๙ ล้านบาท และ ๒๗๕.๖๕ ล้านบาทตามลำดับ โดยสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๒ จำนวน ๒๕.๙๗ ล้านบาท อัตราการหมุนเวียนสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ปรับลดลงจาก ๐.๔๙ เท่า เป็น ๐.๓๘ เท่า อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมในปี ๒๕๕๓ มีค่าเท่ากับ ๐.๕๑

จ. สภาพคล่องทางการเงิน

อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงิน เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นให้ทราบว่า กิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนเพียงพอที่จะจ่ายชำระหนี้ระยะสั้นได้ดีเพียงใด

เมื่อพิจารณาอัตราส่วนสภาพคล่อง พบว่าสภาพคล่องของโรงพิมพ์ตำรวจในปีบัญชี ๒๕๕๓ เพิ่มขึ้นจาก ๔.๖๙ ในปีบัญชี ๒๕๕๒ เป็น ๙.๒๖ เนื่องจากปีบัญชี ๒๕๕๒ โรงพิมพ์ตำรวจมีหนี้สินหมุนเวียนลดลงจาก ๓๘.๒๕ ล้านบาท ในปีบัญชี ๒๕๕๒ เป็น ๑๔.๙๖ ล้านบาท

ผลการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ

รายได้จากการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ

รายได้จากการดำเนินงานมีอัตราการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยรายได้ประกอบด้วยรายได้จากการขายและการให้บริการ คิดเป็นร้อยละ ๙๗.๓๗ จากรายได้รวมทั้งสิ้น รายได้จากดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารคิดเป็นร้อยละ ๑.๙๕ และรายได้อื่นๆ คิดเป็นร้อยละ ๐.๖๗ ดังนั้นจะเห็นได้ว่ารายได้ส่วนใหญ่มาจากการขายและให้บริการของโรงพิมพ์ตำรวจ โรงพิมพ์ตำรวจจึงได้พยายามวางแผนในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น โดยมีการลงทุนเครื่องจักรที่ทันสมัย มีบุคลากรที่พร้อมและมีหัวใจนักบริการที่เป็นเยี่ยมจะทำให้องค์กรอยู่ได้อย่างยั่งยืน

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ

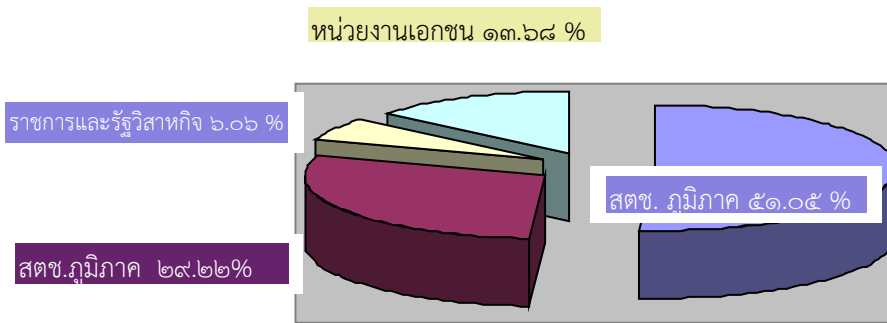
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมีอัตราการเพิ่มเฉลี่ยร้อยละ ๒.๐๙ ทั้งนี้ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจะผันผวนตามรายได้ ที่เพิ่มขึ้นด้วยเนื่องจากในอดีตที่ผ่านมาเครื่องจักรของโรงพิมพ์ตำรวจยังเป็นเครื่องจักรรุ่นเก่าที่มีประสิทธิภาพไม่สามารถเทียบเท่ากับคู่แข่งชั้นได้และเนื่องจากเป็นเครื่องจักรเก่า ดังนั้นทำให้มีค่าซ่อมบำรุงมาก ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายทางด้านต้นทุนขายและรับจ้างพิมพ์เฉลี่ยร้อยละ ๘๐ % ของรายได้จากการขายและการให้บริการ ตั้งแต่ปี ๒๕๕๑ - ๒๕๕๓ ค่าใช้จ่ายต้นทุนขายและรับจ้างพิมพ์มีอัตราลดลง เนื่องจากได้มีการนำเครื่องจักรรุ่นใหม่ มาใช้ทดแทนเครื่องจักรเก่า และส่งผลให้ค่าใช้จ่ายค่าจ้างทำของ (Out Source) ลดลง

ผลิตภัณฑ์

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๔ โรงพิมพ์ตำรวจจะเพิ่มสายการผลิตให้กับส่วนราชการรัฐวิสาหกิจต่างๆ ที่เป็นกลุ่มลูกค้าใหม่ โดยจะเสนอตัวเป็นผู้ผลิตแบบพิมพ์ที่ใช้ประจำให้กับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเอง เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับไม่ว่าจะเป็นใบเสร็จรับเงิน หรือคอมพิวเตอร์ฟอร์มและแบบฟอร์มต่างๆ อีกทั้งยังจะสร้างผลิตภัณฑ์ของตนเองออกจำหน่ายให้กับประชาชนทั่วไปด้วย เช่น ปฏิทินตั้งโต๊ะ สมุดโน้ต ไดอารี่ กระดาษ A๔ หรือหนังสือสาระความรู้ต่างๆ เช่น หนังสือตำราประมวลกฎหมาย เป็นต้น และคาดว่าลูกค้าในกลุ่มนี้มีไม่ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ แห่งทั่วประเทศ

กลุ่มลูกค้า

กลุ่มลูกค้าของโรงพิมพ์ตำรวจมี ๔ กลุ่มประกอบด้วย ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วนกลาง คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๐๕ ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วนภูมิภาค คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๒๒ ลูกค้าหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่น คิดเป็นร้อยละ ๖.๐๖ ลูกค้าหน่วยงานเอกชน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๖๘



ภาพที่ ๑ : แสดงสัดส่วนตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจ

ผลสำรวจข้อคิดเห็นของลูกค้าต่อโรงพิมพ์ตำรวจ

ตลอดระยะเวลาที่ให้บริการมากกว่า ๕๐ ปี โรงพิมพ์ตำรวจได้พัฒนาการให้บริการมาเป็นลำดับ แต่ยังมีประเด็นปัจจัยที่ลูกค้าเสนอให้โรงพิมพ์ต้องปรับปรุง เช่น ช่องทางการติดต่อสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ ราคาแพง การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การจัดส่ง สถานที่จอดรถ เป็นต้น

ประสิทธิภาพของพนักงาน (Staff Productivity)

เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพของพนักงานในช่วงปี ๒๕๕๒ - ๒๕๕๓ จะเห็นว่าความสามารถในการสร้างรายได้เฉลี่ยต่อพนักงานประมาณร้อยละ ๐.๘๗ ในปี ๒๕๕๒ และร้อยละ ๐.๘๕ ในปี ๒๕๕๓ ส่วนค่าใช้จ่ายต่อพนักงาน ประมาณร้อยละ ๐.๘๗ ในปี ๒๕๕๒ และร้อยละ ๐.๘๕ ในปี ๒๕๕๓ ดังนั้นแสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพของพนักงานไม่ได้เพิ่มขึ้น

๑.๓ วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม (SWOT Analysis)

โรงพิมพ์ตำรวจได้ทำการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนปัจจัยทางธุรกิจที่มีผลกระทบต่อโรงพิมพ์ตำรวจ ซึ่งผลของการวิเคราะห์ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของโรงพิมพ์ฯ สรุปดังนี้

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>๑. ภาพลักษณ์ขององค์กรยังมีความน่าเชื่อถือกับบุคคลภายนอก โดยเฉพาะสภาพคล่องทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าและซัพพลายเออร์</p> <p>๒. มีระบบการพิมพ์แบบป้องกันการปลอมแปลง (Security Printing) เป็นที่ยอมรับของหน่วยราชการ เช่น คู่มือจดทะเบียนรถยนต์ , ใบเสร็จรับเงิน</p> <p>๓. มีเครื่องพิมพ์ ๔ สี ที่มีคุณภาพสูง</p> <p>๔. สถานที่ตั้งมีความปลอดภัยสูงในการพิมพ์เอกสารสำคัญ เช่น ข้อสอบ</p> <p>๕. คณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจที่เป็นผู้บริหารระดับสูงใน ตร.ให้การสนับสนุนด้านการตลาดทั้งทางตรงและทางอ้อม</p>	<p>๑. ค่าใช้จ่ายต้นทุนขาย รั้งจ้างพิมพ์และค่าใช้จ่ายทางด้านบุคคลสูง</p> <p>๒. ระบบพัฒนาคุณภาพผลผลิตระดับสูงยังไม่ได้มาตรฐาน</p> <p>๓. การพัฒนาช่างฝีมือระดับสูงยังไม่ก้าวหน้า</p> <p>๔. ระบบงานการตลาดยังพัฒนาการทำงานเชิงรุกได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ</p> <p>๕. เครื่องจักรในการผลิตไม่รองรับทุกประเภทของงานพิมพ์ที่รับการสั่งซื้อปัจจุบัน เช่น ยูวี ของ สติกเกอร์ คอมพิวเตอร์ โฟร้ม นามบัตร งานเร่งด่วน งานด่วน ๓ - ๕ วัน</p> <p>๖. ขาดระบบควบคุมต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>๗. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลยังไม่เต็มประสิทธิภาพ</p>

การวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม

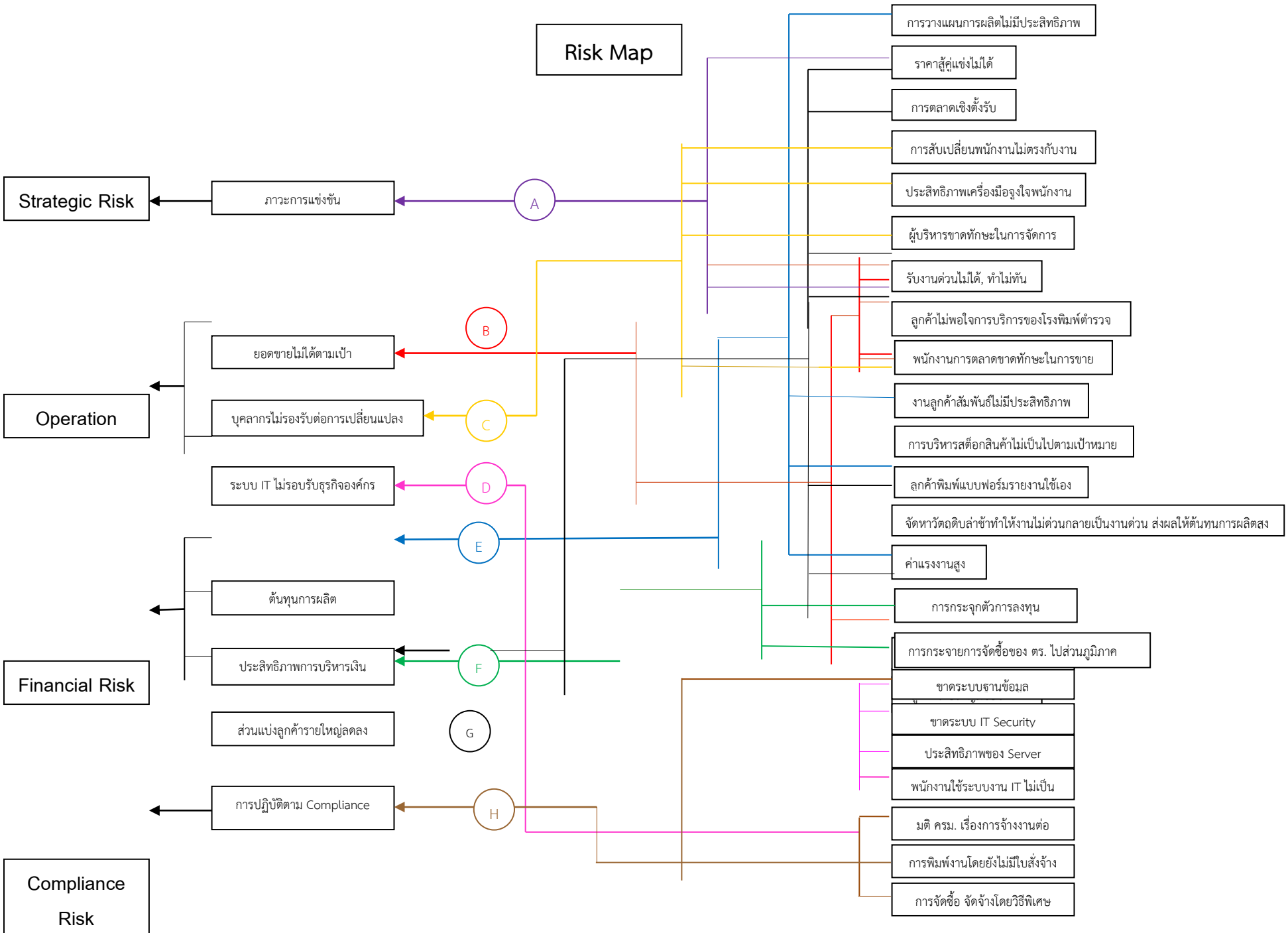
โอกาส	ผลกระทบ
<p>๑. การเลือกตั้งเป็นช่องทางการตลาดที่ดีของโรงพิมพ์ตำรวจอีกช่องทางหนึ่ง</p> <p>๒. ความต้องการทางด้านงานพิมพ์ของหน่วยราชการและภาคเอกชนยังมีปริมาณสูง</p> <p>๓. สิทธิพิเศษในส่วนของ สตช. ที่สั่งพิมพ์ตรงจากโรงพิมพ์ตำรวจซึ่งเป็นโรงพิมพ์ในสังกัดได้โดยวิธีกรณีพิเศษ</p>	<p>๑. งบประมาณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ลดลง มีผลกระทบต่อยอดขายของโรงพิมพ์ตำรวจ</p> <p>๒. เทคโนโลยีการพิมพ์พัฒนาเร็วกว่าความสามารถในการจัดหาของโรงพิมพ์ตำรวจ</p> <p>๓. มาตรฐานสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับ Green Printing อาจเป็นอุปสรรคในการขยายตลาดการค้าในอนาคต</p> <p>๔. สื่ออิเล็กทรอนิกส์อาจมีผลกระทบทำให้ยอดขายสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง</p>

๑.๔ ความเสี่ยงและตัวขับเคลื่อนปัจจัยเสี่ยง

โรงพิมพ์ตำรวจได้ระบุและประเมินปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานไม่ให้เกิดรายได้ เป้าหมายได้ จำนวน ๘ ปัจจัยเสี่ยง มีสาเหตุ (Risk driver) ทั้งหมด ๒๕ สาเหตุ ดังนี้

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ	
ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์	ภาวะการแข่งขัน	ราคาสู้คู่แข่งไม่ได้	ยอดขายไม่ได้ตามเป้าหมาย	
		รับงานด่วนไม่ได้		
		ลูกค้าไม่พอใจการบริการ		
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	ยอดขายไม่ได้ตามเป้าหมาย	รับงานด่วนไม่ได้	ยอดขายไม่ได้ตามเป้าหมาย	
		ลูกค้าไม่พอใจการบริการ		
		พนักงานการตลาดขาดทักษะในการขาย		
		งานลูกค้าสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพ		
		ลูกค้าพิมพ์แบบฟอร์มรายงานใช้เอง		
		ลูกค้ารายใหญ่มีข้อจำกัด		
	บุคลากรไม่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง	การสับเปลี่ยนพนักงานไม่ตรงกับงาน	ประสิทธิภาพเครื่องมือของพนักงาน	ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ลด
			ผู้บริหารขาดทักษะในการจัดการ	
			งานลูกค้าสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพ	
	ระบบ IT ไม่รองรับธุรกิจองค์กร	ขาดระบบฐานข้อมูล	ขาดระบบ IT Security	ผลสัมฤทธิ์แผน ICT ลดลง
			ประสิทธิภาพของ Server	
พนักงานใช้ระบบ IT ไม่เป็น				
ความเสี่ยงด้านการเงิน	ต้นทุนการผลิต	การวางแผนการผลิตไม่มีประสิทธิภาพ	อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อยอดขายสูงกว่าเป้าหมาย	
		การบริหารสต็อกสินค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		
		จัดหาวัตถุดิบล่าช้า		
		ค่าแรงงานสูง		
	ประสิทธิภาพการบริหารเงิน	การกระจุกตัวการลงทุน	กฎระเบียบการลงทุน	ผลตอบแทนจากการลงทุน
	ส่วนแบ่งลูกค้ารายใหญ่ลดลง	ราคาสู้คู่แข่งไม่ได้	การตลาดเชิงตั้งรับ	ยอดขายไม่ได้ตามเป้าหมาย
			รับงานด่วนไม่ได้	
			ลูกค้าไม่พอใจการบริการ	
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับ	การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ	กฎระเบียบการลงทุน	การทำผิดกฎเกณฑ์ของทางการ	
		มติ ครม. เรื่องการจ้างงานต่อ		
		การพิมพ์งานโดยยังไม่มีใบสั่งจ้าง		
		การจัดซื้อ จัดจ้างโดยวิธีกรณีพิเศษ		

Risk Map



บทที่ ๒

ปัจจัยสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมการพิมพ์

๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST)

๒.๑.๑ กฎหมายและการเมือง (Political)

โรงพิมพ์ตำรวจได้รับสิทธิพิเศษจากมติคณะรัฐมนตรี คือ หน่วยงานของรัฐสามารถสั่งพิมพ์เอกสารต่างๆ จากโรงพิมพ์ตำรวจได้ด้วยวิธีกรณีพิเศษโดยไม่ต้องมีการประกวดราคา ทำให้สะดวกมากขึ้นซึ่งถือว่าเป็นข้อได้เปรียบ คือ ลูกค้ามีความสะดวกสบายในการสั่งซื้อ/สั่งจ้างจากโรงพิมพ์ตำรวจได้ตามมติ ครม.และขั้นตอนในการดำเนินการของลูกค้าไม่ยุ่งยากสะดวกต่อการปฏิบัติงาน (สะดวก ,รวดเร็ว ,ง่าย)

๒.๑.๒ เศรษฐกิจ (Economic)

ถึงแม้อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจจะถดถอยก็จะมีผลกระทบต่อการทำงานของโรงพิมพ์ตำรวจมากนัก เนื่องจากงานพิมพ์จะมุ่งเน้นเอกสารที่ต้องใช้ประจำในหน่วยงานของรัฐ โดยเพิ่มคุณสมบัติในการที่จะสื่อสารกับเครื่องคอมพิวเตอร์ได้

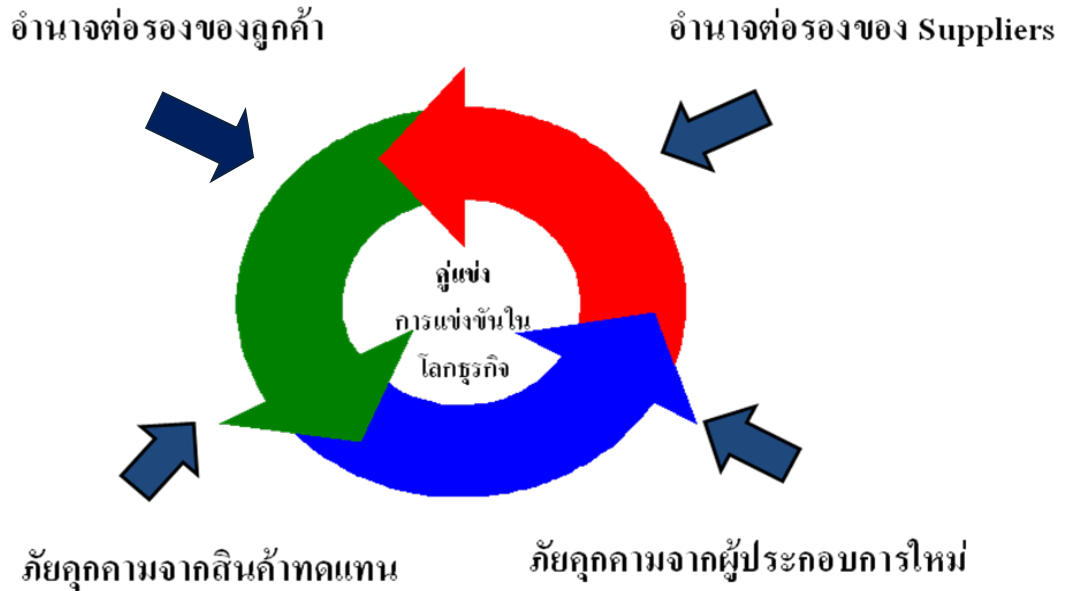
๒.๑.๓ สังคมและวัฒนธรรม (Social)

การบริโภคกระดาษ A๔ ในการพิมพ์ของหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ ต้องการสั่งซื้อปริมาณมาก ในครั้งเดียว หรือสั่งซื้อไว้แล้วนำฝากที่โรงพิมพ์ตำรวจ ทำให้ต้องเพิ่มพื้นที่ให้บริการลูกค้ารับฝากในคลังสินค้ามากขึ้น ในขณะที่แบบพิมพ์ทั่วไปที่พิมพ์หน้าเดียวหรือพิมพ์สองหน้าหมดความนิยมในการสั่งพิมพ์ ลูกค้าหันไปใช้กระดาษ ถ่ายเอกสาร A๔ พิมพ์จากคอมพิวเตอร์แทนจำนวนมาก

๒.๑.๔ เทคโนโลยี (Technology)

ปัจจุบันอุตสาหกรรมการพิมพ์มีการแข่งขันที่สูง โดยมุ่งเน้นคุณภาพ ความรวดเร็ว ความถูกต้อง แม่นยำ รวมทั้งการแข่งขันทางด้านราคา พัฒนาการของเทคโนโลยี ปรับเปลี่ยนจากระบบการใช้แรงงานคนมาใช้เทคโนโลยีที่สูงขึ้นตามลำดับ มีการนำระบบเครือข่ายเข้ามาใช้ในการจัดการข้อมูล พัฒนาเทคโนโลยีเครื่องจักร รวมถึงการพัฒนาคุณภาพ

๒.๒. วิเคราะห์พลังขับเคลื่อน ๕ ประการในการแข่งขันทางธุรกิจ (Five Forces Model)



๒.๒.๑. คู่แข่ง (Rivalry)

ภายใต้ภาวะการณ์ปัจจุบันโรงพิมพ์ตำรวจมีคู่แข่งที่สำคัญ คือ โรงพิมพ์ของเอกชน เนื่องจากราคาสินค้าของโรงพิมพ์ตำรวจสูงกว่าในขนาดถ้าโรงพิมพ์ตำรวจขยายฐานลูกค้าเพิ่มขึ้น ย่อมต้องออกไปเผชิญหน้ากับคู่แข่งชั้นภาคเอกชน เหล่านี้มากยิ่งขึ้นต้องหมายความว่าลูกค้าต้องใช้การตัดสินใจเลือกของคุณภาพในราคา ยุติธรรมที่โรงพิมพ์ตำรวจเสนอให้มากกว่าของราคาถูกแต่ไม่ได้คุณภาพจากคู่แข่งหรือต้องการจ้างโรงพิมพ์ของรัฐ เช่น โรงพิมพ์ตำรวจเพื่อความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง (โดยวิธีกรณีพิเศษ)

๒.๒.๒.อำนาจการต่อรองของลูกค้า

๑. ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เป็นลูกค้าที่มีศักยภาพที่รวมกันทั้งในราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและท้องถิ่นทั่วประเทศไม่ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ แห่งลูกค้าเป้าหมายเหล่านี้ต้องการบริการสั่งซื้อ/ส่งจ้างที่โปร่งใสสะดวกง่ายต่อการดำเนินงานและได้รับการความสะดวกในการตรวจสอบจากหน่วยตรวจสอบ ตลอดจนผู้บริหารของหน่วยงานมักจะไม่ต่อรองเรื่องราคามากนักถ้าสามารถสั่งซื้อ/จ้างจากโรงพิมพ์ ตำรวจโดยวิธีกรณีพิเศษ

๒. กลุ่มลูกค้าเอกชน ถึงแม้จะมีฐานกว้างแต่ถือเป็นสัดส่วนที่น้อยมากสำหรับโรงพิมพ์ตำรวจเพราะไม่ได้เปรียบคู่แข่งเอกชนอื่นในการจัดซื้อจัดจ้าง และยังไม่นำขยายการตลาดในตอนนี้เนื่องจากการแข่งขันสูงและใช้ต้นทุนทางการตลาดที่มากเกินไป ในปี พ.ศ.๒๕๕๒ เป็นต้นไป โรงพิมพ์ตำรวจตั้งเป้าหมายที่จะขยายตลาดสู่ลูกค้าภาครัฐมากขึ้น เนื่องจากจุดแข็งที่มีสิทธิพิเศษตามมติ ครม. โดยไม่ละเลยที่จะดูแลกลุ่มลูกค้าเก่าโดยเฉพาะลูกค้าตำรวจให้กลับมาใช้บริการโรงพิมพ์ตำรวจอย่างครบถ้วนทุกหน่วยงานและลูกค้าหน่วยงานรัฐอื่นๆ ที่เป็นลูกค้าเก่าใช้บริการกันมานานให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเพื่อสร้างลูกค้า “ประจำ” ให้ได้มากที่สุดด้วย

๒.๒.๓. อำนาจการต่อรองของ Suppliers

ย้อนดูจากอุตสาหกรรมโรงพิมพ์จะเห็นว่าแนวโน้มของการขึ้นราคากระดาษอันเนื่องมาจากต้นทุนวัตถุดิบ (เยื่อกระดาษ) และค่าขนส่งที่ผูกพันกับการขึ้นราคาน้ำมันดิบของกลุ่มโอเปก อาจจะเพิ่มภาระให้กับ

โรงพิมพ์ตำรวจได้ในอนาคต ส่วนตัวลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคสิ่งพิมพ์จะต้องควบคุมค่าใช้จ่ายในการสั่งพิมพ์พร้อมๆ กับต้องการสินค้าคุณภาพสูง และราคาถูก นับเป็นภาระที่โรงพิมพ์ตำรวจจะต้องแข่งขันกับตนเองมากขึ้น

โรงพิมพ์ตำรวจจะใช้ระบบ Logistic และ Supply chain ด้วยโปรแกรม ERP ในการสั่งซื้อกระดาษ หมึกพิมพ์และเพลท เพื่อให้ได้ต้นทุนที่ต่ำที่สุดและสะดวกเร็วที่สุด เพื่อไม่ให้มีสต็อกกระดาษหรือวัตถุดิบอื่น มากจนเกินไป โดยอาจจะให้มีการประกวดราคาจากซัพพลายเออร์เป็นสัญญาตลอดปี แต่ทยอยส่งสินค้า ตามความต้องการที่โรงพิมพ์ตำรวจต้องการในแต่ละครั้ง

๒.๒.๔. ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ๆ ที่เพิ่มขึ้น

ในอนาคตถ้าโรงพิมพ์ตำรวจขยายฐานลูกค้าเพิ่มขึ้น ย่อมต้องออกไปเผชิญหน้ากับคู่แข่งชั้น ี่ภาคเอกชน และโรงพิมพ์ของรัฐอื่นๆ เหล่านี้มากยิ่งขึ้น ซึ่งนั่นต้องหมายความว่าโรงพิมพ์ตำรวจต้องเพิ่ม ความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้นทุกๆ ด้าน

๒.๒.๕ ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

ในส่วนองแบบพิมพ์ที่ตำรวจใช้เป็นแผ่นปลิวพิมพ์ ๑ หน้าหรือ ๒ หน้าจะได้รับผลกระทบจากการนำไป พิมพ์จากคอมพิวเตอร์ แต่ในภาพรวมการพิมพ์ทั่วไปไม่ส่งผลกระทบต่อโรงพิมพ์ เนื่องจากปัจจุบันความต้องการ สิ่งพิมพ์ยังอยู่ในระดับสูง หากการพัฒนาด้านการศึกษาของประชากรในประเทศอยู่ในระดับสูง ย่อมทำให้ ความต้องการด้านสิ่งพิมพ์สูงตามไปด้วย ถึงแม้จะมีคอมพิวเตอร์เว็บไซต์ ซีดี เพิ่มขึ้นมาในการสื่อสารกับประชาชน แต่สิ่งพิมพ์ยังจำเป็นต้องใช้อยู่

๒.๓ การวิเคราะห์อุตสาหกรรมการพิมพ์

ปัจจุบันอุตสาหกรรมการพิมพ์มีการแข่งขันที่สูง โดยมุ่งเน้นคุณภาพ ความรวดเร็ว ความถูกต้องแม่นยำ รวมทั้งการแข่งขันทางด้านราคา พัฒนาการของเทคโนโลยีในระยะ ๑๐ ปีที่ผ่านมาปรับเปลี่ยนจากระบบ การใช้แรงงานคนมาใช้เทคโนโลยีที่สูงขึ้นตามลำดับ มีการนำระบบเครือข่ายเข้ามาใช้ในการจัดการข้อมูล พัฒนาเทคโนโลยีเครื่องจักร รวมถึงการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรมการพิมพ์ของไทยมีการพัฒนา ตนเองขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อสนองตอบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศด้วยบทบาทที่สำคัญ

- สนับสนุนอุตสาหกรรมอื่นในการดำเนินธุรกิจ
- สนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาของชาติ
- สนับสนุนด้านสื่อสิ่งพิมพ์แก่หน่วยงานภาครัฐและเอกชน
- ผลิตข้อมูลข่าวสารและความรู้แก่สังคมของประเทศ
- สร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์ทางการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์เพื่อส่งออกเป็นรายได้ให้กับประเทศ

ในปี ๒๕๕๔ ตั้งเป้าหมายว่าอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์จะเติบโต ๑๐-๑๕% เพราะมีปัจจัย บวกสำคัญ คือ ไทยยังเป็นฐานการส่งออกที่ดี มีคำสั่งซื้อเข้ามาต่อเนื่อง แต่ปัจจัยลบคือเงินบาทแข็งที่จะทำให้แข่งขันได้ ยาก ขณะนี้ผู้ผลิต ส่วนใหญ่รับคำสั่งซื้อล่วงหน้า ๓-๖ เดือนกำหนดค่าเงินที่ ๓๐ บาทต่อดอลลาร์สหรัฐ หากค่าเงินบาทแข็งไปกว่านี้ก็จะได้รับผลกระทบมาก

ทั้งนี้แนวโน้มอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยยังมีแนวโน้มการเติบโตที่ดี จากการรวบรวมข้อมูลโดยฝ่าย วิจัยธนาคารทหารไทย ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังคงคาดว่าอุปสงค์รวมจะขยายตัวร้อยละ ๘-๑๒ ต่อปี ในช่วงปี ๒๕๔๙-๒๕๕๒ ภายใต้นโยบายสนับสนุนจากภาครัฐในด้านการส่งเสริมให้ไทยก้าวสู่การเป็นศูนย์กลางการพิมพ์ ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ประกอบกับทางกลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์ได้มีการรวมกลุ่มในรูปวิสาหกิจการพิมพ์

ซึ่งช่วยในการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี และประหยัดต้นทุนค่าขนส่ง โดยที่โรงพิมพ์ขนาดใหญ่ต้องเน้นรับงานพิมพ์จากต่างประเทศมากขึ้น

โอกาสที่ประเทศไทยจะเป็น Hub การพิมพ์จึงมีความเป็นไปได้จากศักยภาพที่มีอยู่ แต่ผู้ผลิตจะต้องเน้นตลาดส่งออกให้มากขึ้น ซึ่งทางสมาคมการพิมพ์ไทยได้วางเป้าหมายการส่งออกให้ได้ถึง ๙๕๐ ล้านดอลลาร์ในปี ๒๕๕๓ แม้ว่าอุตสาหกรรมการพิมพ์ในตลาดโลกจะยังคงได้รับผลกระทบจากสื่อดิจิทัล ทำให้มีการเติบโตชะลอตัวลง แต่แนวโน้มอุตสาหกรรมการพิมพ์ก็ยังสามารถขยายตัวได้ ประกอบกับการดาวน์โหลดหนังสือที่มีปริมาณเนื้อหา มาก เช่น เทคโนโลยี ก็ยังไม่ได้รับความนิยมมากนัก เนื่องจากยังต้องใช้เวลาานานมาก หรือผู้ประกอบการอาจลงเพียงบางส่วนเท่านั้นทำให้คาดว่าสิ่งพิมพ์ประเภทหนังสือ วารสาร ยังคงจำเป็นต้องใช้บริการงานพิมพ์ต่อไป

บทสรุป

การดำเนินธุรกิจการพิมพ์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันที่รุนแรง ดังนั้นเพื่อการดำรงอยู่อย่างมั่นคง โรงพิมพ์ฯ จึงต้องสร้างภูมิคุ้มกันและกลไกการกำกับดูแลที่เข้มแข็ง การเพิ่มรายได้ ปรับลดต้นทุนและปรับลดรายจ่าย พัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ต้องเตรียมความพร้อมการดำเนินมาตรการต่างๆ เพื่อการแข่งขันอย่างเสรี การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการ การสร้างความแตกต่างที่โดดเด่นทางคุณค่าและคุณภาพการให้บริการที่ประทับใจโดยการยกระดับและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ พร้อมทั้งพัฒนาสาขาที่รับบริการงานพิมพ์ที่ครอบคลุมอย่างกว้างขวาง รวดเร็ว การปรับกลยุทธ์ และวิธีการด้านการตลาดให้เข้ากับการแข่งขันในธุรกิจการพิมพ์ให้ทันต่อเหตุการณ์ รวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กรให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวมากขึ้น และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการบริหารความเสี่ยง นับเป็นสิ่งสำคัญในการเตรียมมาตรการรองรับและตอบสนองต่อสถานการณ์ได้ทันทั่วทั้งนี้ เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อลูกค้า อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมการพิมพ์ เป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวต่อสภาวะแวดล้อมเป็นอย่างมาก ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการพิมพ์ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ การพัฒนาเทคโนโลยี การเมือง เป็นต้น

บทที่ ๓

ยุทธศาสตร์กับการเชื่อมโยง SWOT (Strategic & SWOT)

วัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

เพื่อให้การดำเนินงานของโรงพยาบาลตำรวจ สามารถดำเนินไปได้อย่างมีทิศทางที่ชัดเจนนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก โดยการนำโอกาสและจุดแข็งที่องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมทั้งคุณค่าหลักของโรงพยาบาลตำรวจ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น และปรับปรุงในส่วนที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัด ซึ่งโรงพยาบาลตำรวจได้กำหนดวัตถุประสงค์หลักโดยรวมและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ๔ ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยได้แสดงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง ๔ ด้านในรูปแบบของแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งรองรับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามของโรงพยาบาลตำรวจ โดยสนับสนุนวิสัยทัศน์ และภารกิจหลักของโรงพยาบาลฯ

วัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลตำรวจ คือ สร้างมูลค่าเพิ่มระยะยาวให้แก่องค์กร

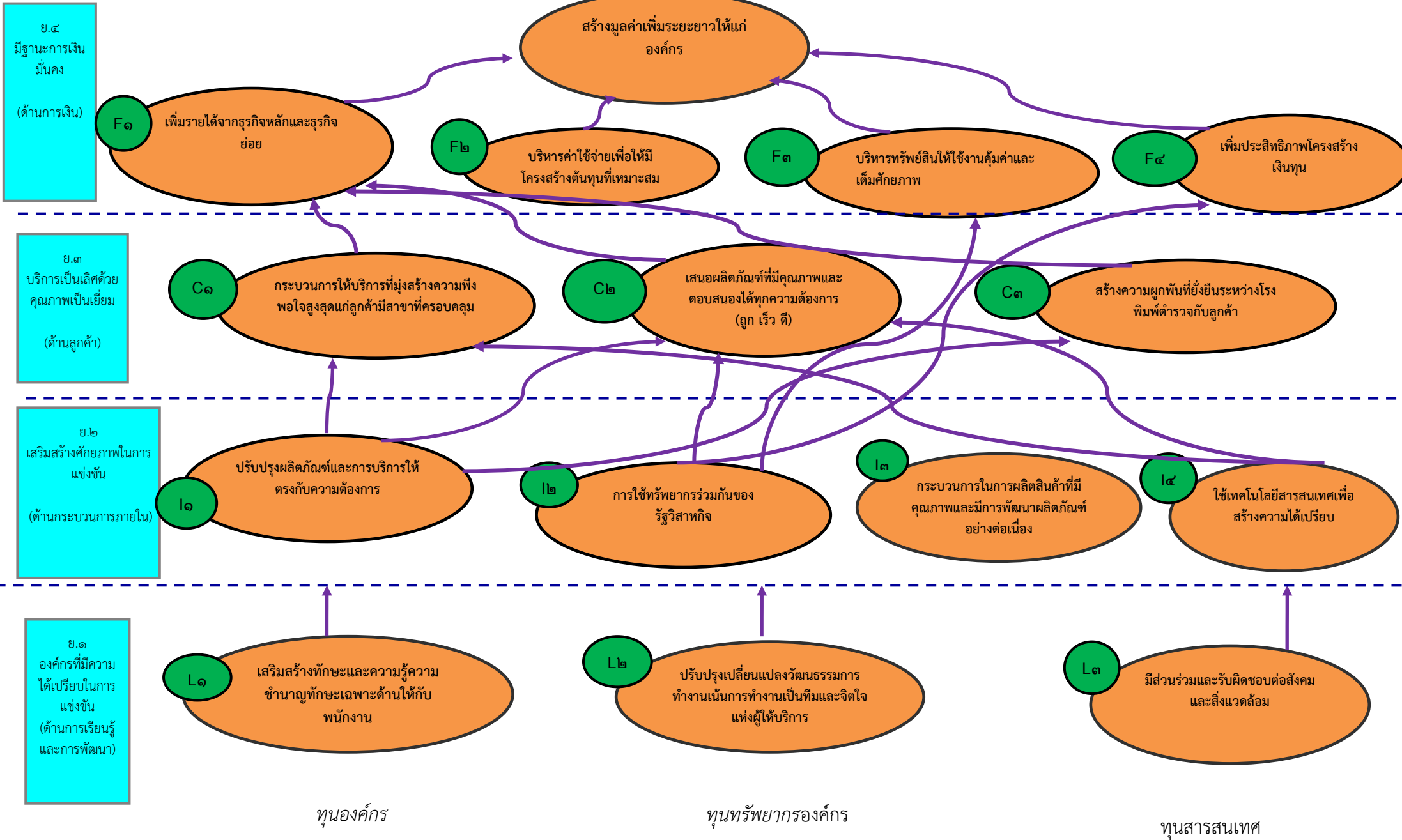
โรงพยาบาลตำรวจมีหน้าที่จะบริหารจัดการเพื่อให้สามารถสร้างผลตอบแทนสูงสุดจากการลงทุนในธุรกิจต่างๆ ของโรงพยาบาลตำรวจและมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากลเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มระยะยาวให้แก่องค์กร

๓.๑ ยุทธศาสตร์ ๔ ด้าน ประกอบด้วย

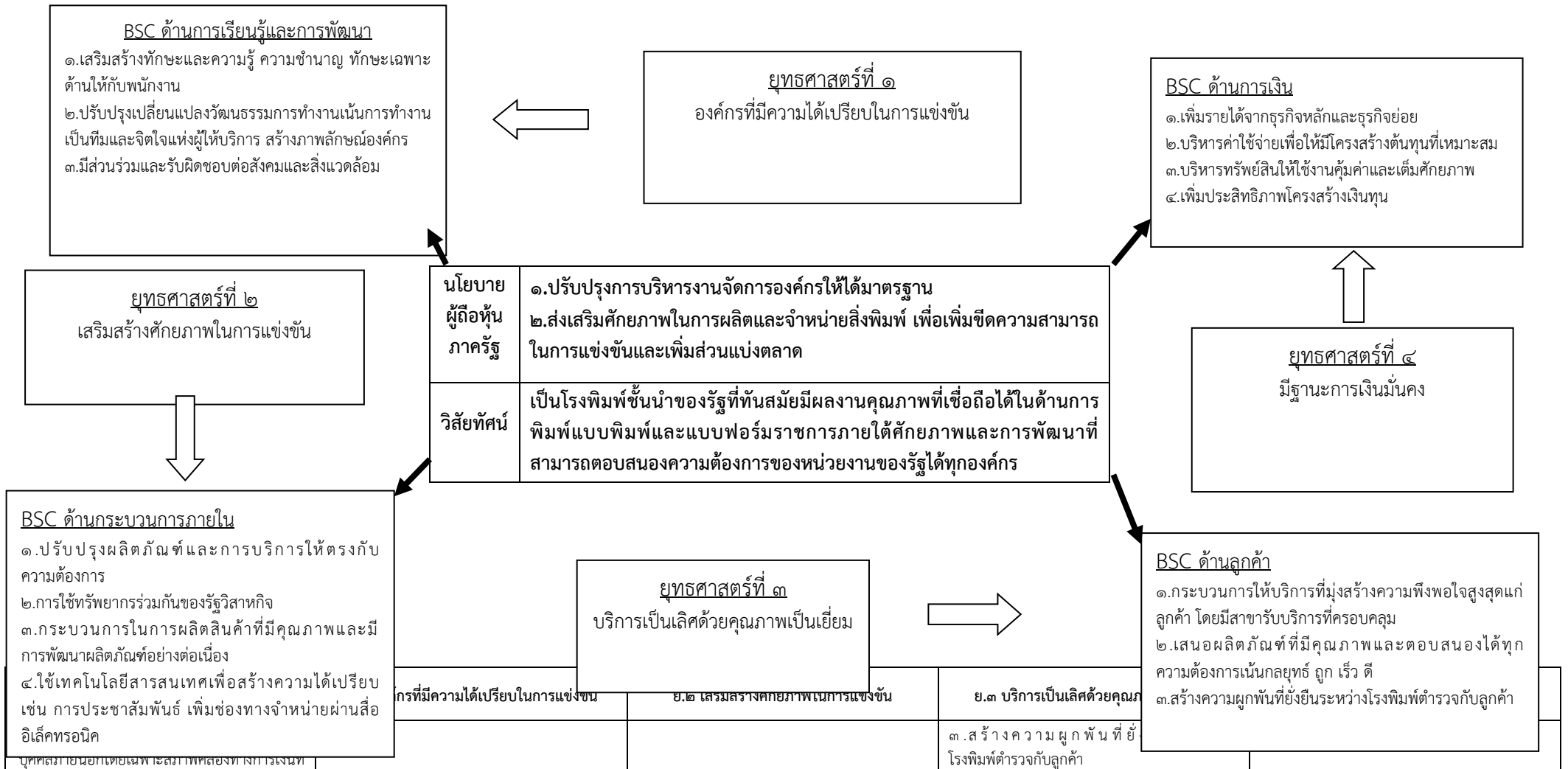
ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
<p>ด้านการเงิน(Financial Perspective)</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ ๔ มีฐานะการเงินมั่นคง</p>	<p>๑.เพิ่มรายได้จากธุรกิจการพิมพ์ซึ่งเป็นธุรกิจหลัก ควบคู่ไปกับธุรกิจย่อยโดยจะเติบโตในธุรกิจและตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไร (รายได้เพิ่มขึ้นปีละไม่ต่ำกว่า ๑๐%)</p>
	<p>๒.เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการค่าใช้จ่าย เพื่อให้มีโครงสร้างต้นทุนที่เหมาะสม (ลดต้นทุนการผลิตลง ๑๐%)</p>
	<p>๓.ปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพย์สินให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่าและเต็มศักยภาพ เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด (เพิ่มศักยภาพเครื่องจักรโดยรวม ๙๐%)</p>
	<p>๔. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้มีโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสมเพื่อความมั่นคงทางการเงิน (ผลตอบแทนจากการบริหารเงินสดปีละไม่ต่ำกว่า ๒%)</p>
<p>ด้านลูกค้า (Customer Perspective)</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บริการเป็นเลิศด้วยคุณภาพเป็นเยี่ยม</p>	<p>๑.กระบวนกรให้บริการลูกค้าที่มีคุณภาพสูงมุ่งสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าและมีสาขาที่รับบริการงานพิมพ์ที่ครอบคลุมอย่างกว้างขวาง (ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ๘๕%) มีสาขาที่รับบริการ เพิ่ม ๒ สาขา เช่น ศูนย์ราชการ และ สนามบินสุวรรณภูมิ)</p>
	<p>๒.เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองได้ทุกความต้องการเน้นกลยุทธ์ ถูก เร็ว ดี (ลดต้นทุนการผลิตลง ๑๐%, สินค้าจัดส่งตรงเวลาไม่มีการถูกปรับ ๑๐๐%, ไม่มีสินค้าส่งกลับจากลูกค้า ๑๐๐%)</p>
	<p>๓.สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจกับลูกค้า (การรักษาฐานลูกค้าเดิมเพิ่มขึ้น ๑๒.๕๐%, รายได้จากลูกค้าใหม่ ๕๐ %)</p>

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
<p>ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)</p> <p style="text-align: center;">ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน</p>	<p>๑. สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าโดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มเป้าหมาย (จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าในด้านสินค้าและบริการ ไม่เกิน ๖๐% ของข้อร้องเรียนทั้งหมด)</p> <p>๒. เพิ่มความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ เพื่อสร้างโอกาสทางด้านเครือข่าย การตลาด การขายและการบริหาร ต้นทุน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (หน่วยงานที่ร่วมโครงการ กับโรงพิมพ์ตำรวจปี่ละ ๑ หน่วยงาน)</p> <p>๓. กระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง (มีผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ท้องตลาด ปีละ ๑ ผลิตภัณฑ์ เช่น ปฏิทินแขวน ปฏิทินตั้งโต๊ะ ,ไม่มีสินค้าส่งกลับจากลูกค้า ๑๐๐%)</p> <p>๔. แผนการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม (ดำเนินกิจกรรมตามแผนการผลิตแบบ Green Manufacturing ปีละ ๑ กิจกรรม)</p>
<p>ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth)</p> <p style="text-align: center;">ยุทธศาสตร์ที่ ๑ องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน</p>	<p>๑. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศของการทำงานแบบร่วมคิด ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบสร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างองค์กรและพนักงาน โดยยึดหลัก ซื่อสัตย์สุจริต สำนึกรับผิดชอบต่อตนเองเป็นทีม มีจิตบริการ (มีกิจกรรมในการละลายพฤติกรรมปีละอย่างต่ำ ๑ กิจกรรม ,ไม่มีจำนวน ข้อร้องเรียนของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารงาน)</p> <p>๒. เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน (ประเมินสมรรถนะและมีการอบรมในส่วนที่ขาดให้ได้อย่างต่ำ ๙๐ %)</p> <p>๓. เพิ่มการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งด้านต้นทุน ความรวดเร็ว มีการประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับศักยภาพและสมรรถนะ พร้อมทั้งเพิ่มช่องทางจำหน่าย ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ผลการดำเนินงานทางด้าน IT เทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ไม่ต่ำกว่า ๘๐%)</p>

๓.๒ Strategy Map ของโรงพยาบาล



๓.๓ การเชื่อมโยง BSC / นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ/วิสัยทัศน์ /ยุทธศาสตร์



เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าและซัพพลายเออร์				
๒.มีระบบการพิมพ์แบบป้องกันการปลอมแปลง (Security Printing) เป็นที่ยอมรับของหน่วยราชการ เช่น คู่มือจดทะเบียนรถยนต์, ใบเสร็จรับเงิน	๑.เสริมสร้างทักษะและความรู้ ความชำนาญ ทักษะเฉพาะด้านให้กับพนักงาน	๑.ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับความต้องการ ๒.กระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒.เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองได้ ทุกความต้องการ เน้น กลยุทธ์ ถูก เร็ว ดี	๑.เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและธุรกิจย่อย ๒.บริหารทรัพย์สินให้ใช้งานคุ้มค่าและเต็มศักยภาพ
๓. มีเครื่องพิมพ์ ๔ สีที่มีคุณภาพสูง	๑.เสริมสร้างทักษะและความรู้ ความชำนาญ ทักษะเฉพาะด้านให้กับพนักงาน	๑.ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับความต้องการ ๓.กระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒.เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองได้ ทุกความต้องการ เน้น กลยุทธ์ ถูก เร็ว ดี	๑.เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและธุรกิจย่อย ๓.บริหารทรัพย์สินให้ใช้งานคุ้มค่าและเต็มศักยภาพ
๔.สถานที่ตั้งมีความปลอดภัยสูงในการพิมพ์เอกสารสำคัญ เช่น ข้อสอบ		๓.กระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒.เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองได้ ทุกความต้องการ เน้น กลยุทธ์ ถูก เร็ว ดี ๓.สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจกับลูกค้า	๑.เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและธุรกิจย่อย ๓.บริหารทรัพย์สินให้ใช้งานคุ้มค่าและเต็มศักยภาพ
๕.คณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ในตร.ให้การสนับสนุนด้านการตลาดทั้งทางตรงและทางอ้อม			๓.สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจกับลูกค้า	๑.เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและธุรกิจย่อย
จุดอ่อน (Weakness)				
๑.ค่าใช้จ่ายต้นทุนขายและรับจ้างพิมพ์และค่าใช้จ่ายทางด้านบุคคลสูง		๒.การใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ		๒.บริหารค่าใช้จ่ายเพื่อให้มีโครงสร้างต้นทุนที่เหมาะสม
๒.ระบบพัฒนาคุณภาพผลผลิตระดับสูงยังไม่ได้มาตรฐาน	๑.เสริมสร้างทักษะและความรู้ ความชำนาญ ทักษะเฉพาะด้านให้กับพนักงาน	๑.ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับความต้องการ ๓.กระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒.เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองได้ ทุกความต้องการ เน้น กลยุทธ์ ถูก เร็ว ดี	

SWOT	ย.๑ องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน	ย.๒ เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน	ย.๓ บริการเป็นเลิศด้วยคุณภาพเป็นเยี่ยม	ย.๔ มีฐานะการเงินมั่นคง
จุดอ่อน (Weakness) (ต่อ)				
๓.การพัฒนาช่างฝีมือระดับสูงยังไม่ก้าวหน้า	๑.เสริมสร้างทักษะและความรู้ ความชำนาญ ทักษะเฉพาะด้านให้กับพนักงาน	๑.ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับความต้องการ ๓.กระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒.เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองได้ ทุกความต้องการ เน้น กลยุทธ์ ถูก เร็ว ดี	๓.บริหารทรัพย์สินให้ใช้งานคุ้มค่าและเต็มศักยภาพ
๔.ระบบงานการตลาดยังพัฒนาการทำงานเชิงรุกได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ	๒.ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานเน้นการทำงานเป็นทีมและจิตใจแห่งผู้ให้บริการสร้างภาพลักษณ์องค์กร		๑.กระบวนการให้บริการที่มุ่งสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า โดยมีสาขาที่รับบริการที่ครอบคลุม ๓.สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจ	

	๑.เสริมสร้างทักษะและความรู้ ความชำนาญ ทักษะ เฉพาะด้านให้กับพนักงาน		กับลูกค้า	
๕ เครื่องจักรในการผลิตไม่รองรับทุกประเภทของ งานพิมพ์ที่รีโอบเตอร์ปัจจุบัน เช่น ยูวี ของ สติ๊กเกอร์ คอมพิวเตอร์ฟอร์ม นามบัตร งานเร่งด่วน งานด่วน ๓-๕ วัน		๒.การใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ๓.กระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีการ พัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง		
๖.ขาดระบบควบคุมต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ				๒.บริหารค่าใช้จ่ายเพื่อให้มีโครงสร้างต้นทุน ที่เหมาะสม
๗.การพัฒนากระบวนการข้อมูลยังไม่เต็มประสิทธิภาพ	๑.เสริมสร้างทักษะและความรู้ ความชำนาญ ทักษะ เฉพาะด้านให้กับพนักงาน	๔.ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความได้เปรียบ		๓.บริหารทรัพย์สินให้ใช้งานคุ้มค่าและเต็มศักยภาพ
โอกาส (Opportunity)				
๑.การเลือกตั้งเป็นช่องทางการตลาดที่ดีของ โรงพิมพ์ตำรวจอีกช่องทางหนึ่ง	๑.เสริมสร้างทักษะและความรู้ ความชำนาญ ทักษะ เฉพาะด้านให้กับพนักงาน			๑.เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและธุรกิจย่อย
๒.ความต้องการทางด้านงานพิมพ์ของหน่วยราชการ และภาคเอกชนยังมีปริมาณสูง	๑.เสริมสร้างทักษะและความรู้ ความชำนาญ ทักษะ เฉพาะด้านให้กับพนักงาน	๑.ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับ ความ ต้องการ ๓.กระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒.เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองได้ ทุกความต้องการเน้นกลยุทธ์ ถูก เร็ว ดี	๑.เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและธุรกิจย่อย ๒.บริหารทรัพย์สินให้ใช้งานคุ้มค่าและเต็มศักยภาพ

โอกาส (Opportunity) (ต่อ)	ย.๑ องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน	ย.๒ เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน	ย.๓ บริการเป็นเลิศด้วยคุณภาพเป็นเยี่ยม	ย.๔ มีฐานะการเงินมั่นคง
๓.สิทธิพิเศษในส่วนของ สตช.ที่ส่งพิมพ์ตรงจาก โรงพิมพ์ตำรวจซึ่งเป็นโรงพิมพ์ในสังกัดได้โดยวิธี กรณีพิเศษ		๑.ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับ ความ ต้องการ ๒.การใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ๓.กระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒.เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองได้ ทุกความต้องการเน้น กลยุทธ์ ถูก เร็ว ดี ๓.สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจ กับลูกค้า	๑.เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและธุรกิจย่อย
ภัยคุกคามและอุปสรรค (Threat)				
๑.งบประมาณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ลดลง มีผลกระทบต่อยอดขายของโรงพิมพ์ตำรวจ		๔.ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความได้เปรียบ เช่น การประชาสัมพันธ์ เพิ่มช่องทางจำหน่ายผ่านสื่อ	๑.กระบวนการให้บริการที่มุ่งสร้างความพึงพอใจ สูงสุดแก่ลูกค้า ๒.เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองได้ ทุกความต้องการเน้นกลยุทธ์ ถูก เร็ว ดี ๓.สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจ กับลูกค้า	
๒.เทคโนโลยีการพิมพ์พัฒนาเร็วกว่าความสามารถ ในการจัดหาของโรงพิมพ์ตำรวจ	๑.เสริมสร้างทักษะและความรู้ ความชำนาญ ทักษะ เฉพาะด้านให้กับพนักงาน			

๓.มาตรฐานสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับ Green Printing อาจเป็นอุปสรรคในการขยายตลาดการค้าในอนาคต	๓.มีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	๒.การใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ		
๔.สื่ออิเล็กทรอนิกส์อาจมีผลกระทบต่อสุขภาพของสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง		๑.ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความต้องการ ๓.กระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒.เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองได้ทุกความต้องการเน้น กลยุทธ์ ถูก เร็ว ดี ๓.สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจกับลูกค้า	๑.เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและธุรกิจย่อย

บทที่ ๔

แผนกลยุทธ์ด้านการตลาดและการขาย (Marketing & Sales Strategy)

๔.๑ สถานการณ์

รายได้จากการขายและหรือการให้บริการของโรงพิมพ์ตำรวจ ในปี ๒๕๕๓ มีรายได้ ๑๔๐,๘๘๕,๔๔๘.๑๕ บาท ลดลงจากปี ๒๕๕๒ คิดเป็นร้อยละ ๖.๘๒ ในขณะที่ปี ๒๕๕๒ มียอดขายทั้งสิ้น ๑๕๖,๙๘๓,๕๕๑.๕๓ บาท ซึ่งปัจจัยหลักๆ ที่ทำให้รายได้จากการขายลดลงเนื่องจาก

๑. โรงพิมพ์ตำรวจมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตนั้นมีอายุการใช้งานทำให้ไม่สามารถผลิตงานได้ทันต่อความต้องการของลูกค้า

๒. เครื่องจักรและอุปกรณ์มีประสิทธิภาพในการผลิตที่ยังคงเป็นแบบพิมพ์ที่ไม่ทันสมัยซึ่งในขณะเดียวกันนี้แบบพิมพ์สิ่งพิมพ์มีความทันสมัยมากขึ้น

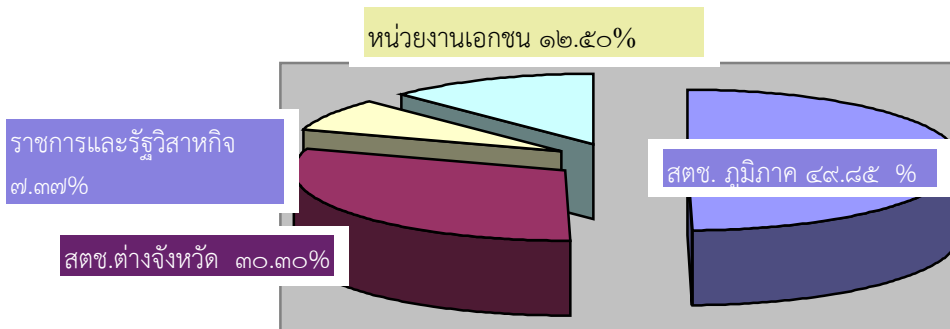
๓. หน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติปรับลดงบประมาณลง

สัดส่วนตลาด (Segmentation) ของโรงพิมพ์ตำรวจ แบ่งออกเป็น ๔ กลุ่มประกอบด้วย สัดส่วนยอดขายดังต่อไปนี้

- | | | |
|--|---------------|-------|
| ๑. ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วน กทม. | คิดเป็นร้อยละ | ๔๙.๘๕ |
| ๒. ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วน ตจว. | คิดเป็นร้อยละ | ๓๐.๓๐ |
| ๓. ลูกค้าหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่น | คิดเป็นร้อยละ | ๗.๓๗ |

๔. ลูกค้ำหน่วยงานเอกชน

คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๕๐



๔.๒ การวิเคราะห์สัดส่วนตลาดในภาคอุตสาหกรรม

๑. ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจเป็นลูกค้ำที่มีศักยภาพที่มีรวมกันทั้งในราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และท้องถิ่นทั่วประเทศ ไม่ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ แห่ง ลูกค้ำเป้าหมายเหล่านี้ต้องการการบริหารสั่งซื้อสิ่งจ้างที่โปร่งใส สะดวกง่ายต่อการตรวจสอบจากหน่วยตรวจสอบและผู้บริหารของหน่วยงาน โดยไม่ต้องต่อเรื่องราคามากนัก ถ้าสามารถสั่งซื้อ / สิ่งจ้างจากโรงพิมพ์ตำรวจโดยวิธีกรณีพิเศษ

๒. กลุ่มลูกค้ำเอกชนถึงแม้จะมีฐานกว้างแต่ถือเป็นสัดส่วนที่น้อยมากสำหรับโรงพิมพ์ตำรวจเพราะไม่ได้เปรียบคู่แข่งเอกชนอื่นในการจัดซื้อจัดจ้าง แต่ในปี ๒๕๕๕ โรงพิมพ์ตำรวจมุ่งเน้นขยายฐานลูกค้ำสู่หน่วยงานเอกชนมากขึ้นโดยตั้งเป้าหมายลูกค้ำหน่วยงานเอกชน เพิ่มขึ้น ๓๐ % ต่อปี หรือประมาณ ๕ ล้านกว่าบาท เน้นงานปฏิทินแขวง ปฏิทินตั้งโต๊ะ ไดอารี่ และงานกระบวนการหลังพิมพ์

๔.๓ บทสรุปการวิเคราะห์ตลาด

เป้าหมายการตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจคือ

๑. กลุ่มลูกค้ำหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติทั้งส่วนกลางและภูมิภาค
๒. กลุ่มลูกค้ำหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีโรงพิมพ์ของตนเอง สิ่งที่ลูกค้ำต้องการมีดังนี้
 - ต้องการความสะดวกสบายในการสั่งซื้อ/ จ้าง เพราะสามารถใช้สิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ที่สามารถใช้วิธีกรณีพิเศษในการสั่งซื้อ/ จ้างจากโรงพิมพ์ตำรวจได้ตามมติ ครม.
 - ขั้นตอนในการดำเนินการของลูกค้ำไม่ยุ่งยากและสะดวกต่อการตรวจสอบ
๓. กลุ่มลูกค้ำหน่วยงานเอกชนทั่วไป
๔. กลุ่มลูกค้ำที่เป็นโรงพิมพ์ที่พิมพ์งานสำเร็จแต่ต้องจ้างทำงานกระบวนการหลังการพิมพ์ หรือการรับช่วงต่อจากงานพิมพ์

๔.๔ การเจริญเติบโตทางการตลาด

ในปี ๒๕๕๕ โรงพิมพ์ตำรวจมีการนำเครื่องจักรที่ผลิตเกี่ยวกับปฏิทิน ไดอารี และเครื่องจักรที่ผลิตงานหลังขั้นตอนการพิมพ์ ทำให้ตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจมีการเจริญเติบโตในสัดส่วนที่สูงขึ้นโดยมีเป้าหมายได้รวมในปี ๒๕๕๕ เท่ากับ ๓๕๒ ล้านบาท ในปี ๒๕๕๖ มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นเป็น ๔๙๑ ล้านบาท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่พร้อม

๑. ตลาดกลุ่มลูกค้าหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า ๑๐% ต่อปีเนื่องจากโรงพิมพ์ตำรวจได้ดำเนินการมีสาขาให้บริการที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติเพิ่มขึ้น และศักยภาพของโรงพิมพ์ตำรวจก็มีการพัฒนามากขึ้นด้วย

๒. ตลาดการพิมพ์ของโรงพิมพ์ตำรวจน่าจะเพิ่มยอดขายในกลุ่มส่วนราชการรัฐวิสาหกิจได้ ไม่ต่ำกว่า ๓๐% ต่อปี โดยเน้นการขยายงานด้านวารสาร รายงานประจำปี เป็นต้น

๓. ตลาดกลุ่มลูกค้าเอกชนทั่วไป ตั้งเป้าหมายไว้ว่า ไม่ต่ำกว่า ๓๐% ต่อปีหรือประมาณ ๕ ล้านบาทบาท โดยมีการขยายตลาดงานพิมพ์ทุกรูปแบบ เช่น วารสารรายปักษ์ หนังสือยก

๔. ตลาดกลุ่มลูกค้าโรงพิมพ์ที่มีงานล้มมือและไม่สามารถผลิตงานให้กับลูกค้าได้ทัน และโรงพิมพ์ที่รับงานกระบวนการหลังพิมพ์ แต่ไม่สามารถผลิตได้ ตั้งเป้าหมายลูกค้าส่วนนี้ไว้ไม่ต่ำกว่า ๑๕% ต่อปี เช่น งานประเภทเข้าปกไสสันทากาว งานพิมพ์ปริมาณมากที่บางแห่งมีงานสั่งปริมาณมากแต่ผลิตไม่ทัน

๔.๕ การตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing)

โรงพิมพ์ตำรวจเป็นรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งเพื่อจัดพิมพ์แบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์ต่างๆ และหนังสือตำราของทางราชการกรมตำรวจทุกชนิด รวมทั้งจัดพิมพ์เอกสารราชการลับและงานเร่งด่วนของทางราชการในราคาขอมเยา โดยทุกหน่วยงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติจะต้องจ้างพิมพ์ที่โรงพิมพ์ตำรวจ ตลอดจนหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจอื่นๆ สามารถจ้างพิมพ์ที่โรงพิมพ์ตำรวจได้โดยวิธีกรณีพิเศษในราคามาตรฐานที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยไม่ต้องสอบราคาหรือประกวดราคาแต่อย่างใด รวมทั้งเอกชนทั่วไปสามารถจ้างพิมพ์ได้เช่นเดียวกัน ในอดีตโรงพิมพ์ตำรวจเน้นบริการให้กับหน่วยงานต่างๆ ในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แต่เนื่องจากโรงพิมพ์ตำรวจเป็นรัฐวิสาหกิจประเภท ๒ ดำเนินการหาเลี้ยงตนเองโดยไม่ได้ใช้งบประมาณจากส่วนราชการ ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจจะต้องมีการพัฒนา และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้สามารถสนองต่อความต้องการของลูกค้า มีการปรับปรุงภูมิทัศน์เพื่อสร้างภาพพจน์ และภาพลักษณ์ที่ดีให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในแวดวงธุรกิจการพิมพ์ให้มากขึ้น

ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจจะดำเนินนโยบายด้านการตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing) เพื่อเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งตลาดให้มากขึ้น ด้วยการรักษาฐานลูกค้าเดิมและแสวงหาลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นโรงพิมพ์ที่พิมพ์งานสำเร็จแต่ต้องจ้างทำงานกระบวนการหลังการพิมพ์ หรือการรับช่วงต่อจากงานพิมพ์ เช่น การเข้าปก กระดุงงู แฟ้มห้วง โดยมีสัดส่วนตลาดในกลุ่มดังกล่าว ประมาณ ๔๐% ของลูกค้าทั่วประเทศ ซึ่งมีทั้งหมดประมาณ ๓,๐๐๐ ล้านบาท รวมทั้งนำเสนอ ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่โรงพิมพ์ตำรวจสามารถดำเนินการได้ เช่น งานปกแข็ง ไดอารี และปฏิทินแขวน ปฏิทินตั้งโต๊ะ ที่เข้ากระดุงงู เพื่อแนะนำแก่กลุ่มลูกค้าเดิมและหาลูกค้าใหม่ทุกหน่วยงานทั้งราชการและเอกชน โดยคาดว่าจะทำการตลาดเชิงรุก เกี่ยวกับรับทำปกแข็งหนังสือและทำปฏิทินตั้งโต๊ะ งานไดอารี โดยมีปัจจัยสนับสนุน คือ มีเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่พร้อมและเพียงพอภายในปี ๒๕๕๕ เพื่อพร้อมเปิดตลาดปฏิทิน/ ไดอารี ร่วมกับโรงพิมพ์เอกชนอื่นๆ

๔.๖ การจัดวางตำแหน่งตราสินค้า (Brand Positioning)

ภาพลักษณ์สินค้าและบริการของโรงพิมพ์ตำรวจสายตาของลูกค้าในปัจจุบัน คือ ผลิตงานให้กับสำนักงานตำรวจแห่งชาติหรือหน่วยงานราชการเพียงอย่างเดียวและไม่สามารถผลิตงานให้มีความหลากหลายศักยภาพไม่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ประกอบกับในปัจจุบันการแข่งขันที่สูงขึ้นและพฤติกรรมของลูกค้า

ที่มีความรู้ความเข้าใจในสินค้าและบริการมากขึ้น มีทางเลือกมากขึ้น ทำให้ความคาดหวังของลูกค้าเพิ่มขึ้นตลอดเวลา โรงพิมพ์ตำรวจจึงต้องปรับตำแหน่งตราสินค้า ตำแหน่งทางการตลาด และตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของโรงพิมพ์ตำรวจให้สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าได้อย่างเหนือความคาดหมาย

การจัดวางตำแหน่งตราสินค้าของโรงพิมพ์ตำรวจจะมุ่งเน้นที่จะให้ภาพลักษณ์องค์กรในการรับรู้ของลูกค้าให้เป็นโรงพิมพ์ที่สามารถให้บริการได้หลากหลายรูปแบบมากขึ้น ทั้งในด้านของผลิตภัณฑ์และรูปแบบการบริการต่างๆ เช่น สามารถผลิตงานโปสเตอร์ ๔ สี งานปฏิทินแขวน ปฏิทินตั้งโต๊ะ ไดอารี และยังสามารถรับงานเร่งด่วนได้ โดยโรงพิมพ์ดำเนินการจัดตั้งสำนักพิมพ์เพื่อรับพิมพ์งานเร่งด่วนได้ทุกประเภทในเวลารวดเร็วโดยถ้าเป็นงานโปสเตอร์ ๔ สี จะใช้เวลาไม่เกิน ๕ นาที เป็นต้น

๔.๗ การจัดวางตำแหน่งทางการตลาด (Market Positioning)

การจัดวางตำแหน่งทางการตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจจะเน้นการให้บริการแบบครบวงจร เน้นการปรับภาพลักษณ์ โดยให้สามารถบริการงานพิมพ์ทุกประเภท ไม่ใช่เพียงแค่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติหรือส่วนราชการเพียงอย่างเดียวแต่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ด้วย เช่น มีบริการงานเร่งด่วน โดยจัดตั้งสำนักพิมพ์ขึ้นมีบริการงานสิ่งพิมพ์ได้ครบวงจร ถือว่าเป็นการเปิดตลาดงานพิมพ์ด่วน มีการเปิดตลาดการกุศลรูปแบบใหม่ ร่วมกับวัดต่างๆ ในการทำไดอารีหรือหนังสือสวดมนต์เป็นของชำร่วยงานศพ รวมทั้งมีผลิตภัณฑ์ที่คิดเอง ทำเอง ขายเอง เพื่อเสริมสร้างคุณค่าในตราผลิตภัณฑ์ เช่น หนังสือที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย วิชาการ การเมือง รวมทั้งหนังสือที่รวบรวมเกี่ยวกับ พรบ.ต่างๆ ด้วยบริการออกแบบที่ทันสมัย เครื่องพิมพ์ได้มาตรฐาน และมีเครื่องจักรที่พร้อมรับงานหลังงานพิมพ์ทุกรูปแบบ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกรวดเร็วสร้างความพึงพอใจสูงสุด มีการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ มากขึ้น เพื่อขยายฐานลูกค้าพร้อมกับแสวงหาโอกาสในการเพิ่มสัดส่วนรายได้จากลูกค้าเดิมโดยมีผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้นและมีการร่วมมือกับโรงพิมพ์พันธมิตรเช่น โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นต้น

๔.๘ กลยุทธ์ทางด้านราคา (Pricing Strategy)

๑. ลดต้นทุนการผลิต โดยหาแหล่งวัตถุดิบเองจากโรงงาน หรือหา Supplier เพื่อเปรียบเทียบราคามากขึ้น หรือลดขั้นตอนการทำงานแต่คุณภาพเท่าเดิมโดยนโยบายผู้บริหารยุคใหม่ เน้นการแข่งขันด้านประสิทธิภาพและศักยภาพโดยไม่เน้นการปรับลดราคาแต่มีการวางนโยบายร่วมกันทั้งสมาคมการพิมพ์ให้มีราคามาตรฐานและอนาคตควรเน้นการพัฒนาคุณภาพสิ่งพิมพ์มากกว่า

๒. ลงทุนเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพสูง ทำงานได้เร็วขึ้น ทำให้ลดระยะเวลาในการทำงาน ทำให้ลดต้นทุนส่งผลให้สามารถปรับลดราคาลงได้

๓. ใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับเครื่องจักร

๔.๙ การประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขาย (Advertising and Promotion Strategy)

๑. ประชาสัมพันธ์ให้โรงพิมพ์ตำรวจเป็นที่รู้จักในวงการธุรกิจการพิมพ์ โดยผ่านช่องทางสื่อสารด้านการพิมพ์ เช่น วารสารส่งเสริมวิชาการพิมพ์ ข่าวสารทางการพิมพ์ และวารสารวงการพิมพ์ซึ่งเป็นเอกสารที่ส่งไปโรงพิมพ์ต่างๆโดยเน้นกลุ่มโรงพิมพ์ต่างๆ ทั่วประเทศ

๒. แนะนำโรงพิมพ์ตำรวจผ่านสื่อต่างๆ เพิ่ม เช่น ประชาสัมพันธ์ติดข้างรถ ทำแผ่นป้ายโฆษณา

๓. ประชาสัมพันธ์กลุ่มลูกค้าตำรวจมากขึ้น โดยแสดงศักยภาพผ่านปฏิทิน ไดอารี โปสเตอร์

๔. สร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวด้วยการสร้างความเชื่อมั่น โชว์ผลงานจากเครื่องใหม่

๕. เน้นบริการหลังการขาย

๖. จัดแคมเปญส่งเสริมการขายให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เช่น ในช่วง Low season ประมาณไตรมาสที่ ๑-๒ ของปี โรงพิมพ์ตำรวจจะจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายกระดาษถ่ายเอกสารเพื่อเพิ่มรายได้และจำนวนลูกค้ามากขึ้น

๗. สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนโดยมีโครงการเยี่ยมเยียนลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

๔.๑๐ การร่วมมือกับพันธมิตร (Alliance)

๑. ร่วมมือกับโรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ และโรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อประชาสัมพันธ์โรงพิมพ์ตำรวจให้เป็นที่รู้จักแพร่หลายขึ้นและมีการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจและการศึกษาแนวทางการผลิตแบบ Green Manufacturing ร่วมกับโรงงานไฟ

๒. ร่วมมือพันธมิตรทางธุรกิจอื่น เช่น โรงเรียนสอนการพิมพ์ ร่วมกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน โรงเรียนสอนการถ่ายภาพ ร่วมกับ ETV เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และสร้างตลาดใหม่

๓. ร่วมมือพันธมิตรกับวัดต่างๆ ในการทำไดอารี หรือหนังสือสวดมนต์เป็นของชำร่วยงานศพ

๔.๑๑ การสร้างคุณค่าในตราผลิตภัณฑ์ (Brand Proposition)

จัดทำแผนการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร เพื่อให้ภาพลักษณ์องค์กรในการรับรู้ของลูกค้าเป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ทันสมัยมีผลงานคุณภาพที่เชื่อถือได้ในด้านการพิมพ์แบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์ต่างๆภายใต้ศักยภาพและการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกรูปแบบภายใต้คำขวัญของโรงพิมพ์ตำรวจ “เครื่องพิมพ์ได้มาตรฐาน บริการด้วยใจ รวดเร็วฉับไว ใส่ใจทุกความต้องการ”

๑. เน้นสร้างภาพลักษณ์ สร้างความเชื่อมั่น มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า เน้นบริการที่ตรงใจ โดยผลิตแบบพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่มีคุณภาพสามารถตรวจสอบได้รวมทั้งมีบริการหลากหลายรูปแบบให้มากขึ้น เช่น มีบริการพิมพ์งานด่วน

๒. เน้นบริการรวดเร็วฉับไวจัดส่งตรงเวลานัดหมาย

๓. มีการปรับปรุงการออกแบบให้มีความทันสมัยมากขึ้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ในตราสินค้า

๔. สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเป็นสัญลักษณ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ เช่น จัดพิมพ์เอกสารตำราวิชาการเกี่ยวกับ กฎหมาย ประมวลระเบียบต่างๆ เป็นต้น

บทที่ ๕

แผนกลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน (Operation Strategy)

๕.๑ การสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า (Maximize Customer Satisfaction)

ถูก เร็ว ดี (Cheaper Faster Better)

ในการที่โรงพิมพ์ตำรวจจะสามารถบรรลุเป้าหมายในการเป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรกตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โรงพิมพ์ฯไม่เพียงแต่จะต้องสามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าเท่านั้น แต่จะต้องสร้างความพึงพอใจให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า จนถึงสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าทุกคนให้ดีที่สุด ในการจ้างพิมพ์แบบพิมพ์ต่างๆของลูกค้า นอกเหนือจาก ความถูกต้องตรงตามความต้องการ เช่น กระดาษ สี จำนวนหน้า จำนวนแผ่น รูปแบบ ซึ่งเป็นความคาดหวังโดยพื้นฐานของลูกค้าแล้ว ปัจจัยสำคัญที่สุดอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกโรงพิมพ์ตำรวจ ได้แก่ ราคา การจัดส่ง คุณภาพของสินค้าที่เหนือความคาดหวังของลูกค้า ดังนั้น ผลิตภัณฑ์และบริการในทุกจุดที่ลูกค้าได้สัมผัสจึงเป็นส่วนสำคัญมากต่อการเลือกใช้บริการของโรงพิมพ์ตำรวจต่อไป ส่งผลต่อการสร้างรายได้และผลกำไรขององค์กรในอนาคต

คุณค่าหลักของผลิตภัณฑ์และบริการของโรงพิมพ์ตำรวจ ที่ทำให้ลูกค้าประทับใจและเลือกใช้บริการ ได้แก่ การบริการที่ดีเลิศอย่างสม่ำเสมอของพนักงาน คุณภาพของสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า

มีการจัดส่งสินค้าทันตามกำหนด ในราคาย่อมเยา ดังนั้นในการปรับปรุงบริการ โรงพิมพ์ตำรวจให้เป็น ถูก เร็ว ดี (*Cheaper Faster Better*) เพื่อสร้างประสบการณ์ การพิมพ์ที่ประทับใจให้แก่ลูกค้าได้อย่างครบถ้วน ทุกขั้นตอน

Cheaper Faster Better เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่างโดยการบริหารประสบการณ์ของลูกค้า ผ่านประสบการณ์และความรู้สึกดี ๆ ที่ลูกค้าจะได้รับจากการสัมผัสบริการของโรงพิมพ์ตำรวจ โดยเน้นสินค้ามีคุณภาพ จัดส่งตรงเวลา ในราคาย่อมเยา *Better* จะให้ความสนใจลูกค้าแต่ละรายด้วยการสร้างสัมพันธ์และความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างลูกค้าและโรงพิมพ์ตำรวจ เมื่อลูกค้าเกิดความประทับใจในสินค้าและบริการ จะเกิดความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างลูกค้าและโรงพิมพ์ฯ เมื่อลูกค้าเกิดความประทับใจในสินค้าและบริการ จะเกิดความผูกพันและความภักดีในตราสินค้าอย่างยั่งยืนและมั่นคงถือเป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้เกิดขึ้นต่อตราสินค้าและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ตราสินค้าได้ในที่สุด

องค์ประกอบที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มี ๓ ส่วนได้แก่

๑. ھاวัตฤติบที่มีราคาถูก เช่น จัดหาวัตฤติบจากโรงงานเพื่อทำให้ต้นทุนถูกและสามารถเสนอราคาแข่งขันกับคู่แข่งได้

๒. กระบวนการจัดส่งต้องรวดเร็วและทันต่อความต้องการของลูกค้า

๓. กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ เริ่มจากวัตฤติบมีคุณภาพ เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ทันสมัย รวมทั้งบุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันมีการนำโปรแกรมออกแบบที่ทันสมัยมาใช้ และมีการพัฒนาการออกแบบอย่างต่อเนื่อง

๕.๒ แผนการสร้างควมพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

๕.๒.๑.ปรับปรุงหน่วยงานให้เป็นหน่วยบริการมุ่งเน้นลูกค้า

- สนับสนุนการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรสู่ “วิถีแห่งความเป็นเลิศ และจิตใจแห่งผู้ให้บริการ (The Best and Service-Minded) เพื่อเสริมสร้างและตอกย้ำวัฒนธรรมของการบริการลูกค้าให้เข้าไปในจิตใจของพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

- พัฒนาบุคลากรในจุดที่ต้องให้บริการแก่ลูกค้า เช่น พนักงานขาย พนักงานจัดส่ง พนักงานบัญชีโดยจัดการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความชำนาญแบบมืออาชีพมีจิตสำนึกและใจรักต่องานบริการมากยิ่งขึ้น

- ทำการสำรวจและประเมินมาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์ โดยทำแบบสอบถามความพึงพอใจเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ตรงใจลูกค้าให้มากที่สุด

- นำระบบจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM – Customer Relationship Management) มาใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญที่สนับสนุนให้โรงพิมพ์ตำรวจมุ่งไปสู่การเป็น “วิถีแห่งความเป็นเลิศ และจิตใจแห่งผู้ให้บริการ” โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้า เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าและนำผลมาใช้ในการส่งเสริมการตลาด และการพัฒนาบริการให้ตรงกับความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือรายบุคคลมากขึ้น

- กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน (KPI) ทางด้านการบริการลูกค้าในแต่ละจุดของการบริการอย่างชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

- พัฒนาระบบ Online เพื่อให้ลูกค้าสามารถเสนอราคาผ่านทาง Internet ได้ ซึ่งลูกค้าจะได้ประเมิน ในเรื่องค่าใช้จ่ายในการพิมพ์งานได้ในเบื้องต้น

๕.๒.๒.การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการทางการตลาด

๑. การพัฒนาบุคลากร

- อบรมพนักงานให้มีทักษะและเหมาะสมกับหน้าที่และตำแหน่งงาน
- อบรมพนักงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะและให้ความรู้ทางด้านการตลาดและความรู้ทางด้านอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด เช่น ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจการพิมพ์

๒. การพัฒนาระบบสารสนเทศและเครื่องมือทางการตลาด

- สร้างระบบสารสนเทศทางการตลาด
- จัดหาเครื่องมือ/ อุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทางการตลาด

๕.๒.๓. ปรับปรุงภูมิทัศน์โดยรอบโรงพิมพ์ตำรวจ

- ปรับพื้นที่บริเวณโรงงานให้เป็นพื้นที่ฮาร์ดแลนด์ทั้งหมด
- ปรับเชื่อมต่อหลังคาอาคารเพื่อสะดวกในการขนย้ายแบบพิมพ์สิ่งพิมพ์ในเวลาฝนตก
- ปรับปรุงประตูทางเข้าเพื่อให้รถบรรทุกขนาดใหญ่เข้ามาขนแบบพิมพ์ได้
- ปรับปรุงห้องรับรองลูกค้า โดยมีเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์คอยให้บริการและต้อนรับลูกค้า
- ปรับปรุงอาคารคลังสินค้า โดยมีการยกหลังคาให้สูงและทำเป็นหลังคาอลูมิเนียมทั้งหมดทำให้ภายในอาคารดูปลอดโปร่ง

๕.๓ แผนด้านการผลิต

๕.๓.๑ สถานการณ์ด้านการผลิต (Current Situation)

ด้านการผลิตได้คำนึงถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน เพื่อให้เป็นที่พึงพอใจสูงสุดของลูกค้า โดยได้มีการนำระบบบริหารคุณภาพมาใช้ในโรงพิมพ์ตำรวจ และได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO ๙๐๐๑: ๒๐๐๘ นอกจากนี้ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ ยังได้คำนึงถึงด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยของพนักงาน โดยมีการอบรมเกี่ยวกับการฝึกอบรม ฝึกซ้อมหนีไฟ ฝึกซ้อมเตรียมรับสถานการณ์แผ่นดินไหว และการตรวจประเมินเกี่ยวกับด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยของพนักงาน โดยเจ้าหน้าที่จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

๕.๓.๒ แผนการพัฒนาปรับปรุงเครื่องจักร

เครื่องจักรในปัจจุบันของโรงพิมพ์ตำรวจ ณ วันที่ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๔ มีจำนวนทั้งสิ้น ๓๒ เครื่อง เครื่องจักรก่อนงานพิมพ์จำนวน ๓ เครื่อง เครื่องจักรงานพิมพ์มีจำนวน ๑๘ เครื่อง เครื่องจักรหลังกระบวนการงานพิมพ์ ๑๑ เครื่อง โดยมีเครื่องใหม่ที่มีอายุนานไม่เกิน ๑๐ ปีอยู่ ๑๔ เครื่อง และที่มีอายุนานตั้งแต่ ๑๐ - ๓๐ ปี จำนวน ๑๘ เครื่อง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเครื่องรุ่นเก่าที่ประสิทธิภาพไม่สามารถแข่งขันกับเทคโนโลยีการพิมพ์สมัยใหม่

ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจจึงได้จัดทำแผนการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างเครื่องจักร จัดทำขึ้นโดยมีเป้าหมายเพื่อ

- รักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน ให้โรงพิมพ์ตำรวจมีผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในระดับแนวหน้า สามารถให้บริการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ให้โรงพิมพ์ตำรวจมีการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนโดยมีอัตราการเจริญเติบโตที่เหมาะสมและเป็นไปได้
- ลดค่าใช้จ่ายต้นทุนขายและรับจ้างพิมพ์ โดยเฉพาะค่าจ้างทำของและค่าล่วงเวลา โดยการจัดหาเครื่องจักรรุ่นใหม่ที่มีเทคโนโลยีและสมรรถนะเหมาะสมเข้ามาทดแทนเครื่องจักรรุ่นเก่า
- จัดหาเครื่องจักรหลังกระบวนการพิมพ์เพื่อให้โรงพิมพ์ตำรวจสามารถดำเนินการได้ครบวงจร ตั้งแต่กระบวนการพิมพ์จนถึงขั้นตอนการทำเล่มเข้าปก โดยไม่ได้พึ่งโรงพิมพ์ภายนอก และสามารถรับงานเร่งด่วนปริมาณมากๆ ได้
- สร้างความมั่นคงทางการเงิน โดยรักษากระแสเงินสดที่เหมาะสม

แผนการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างเครื่องจักร เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพกลุ่มของเครื่องจักรที่ต้องปลดระวางและทดแทนได้ชัดเจน รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับระยะเวลาการจัดหาเครื่องจักรด้วย

เนื่องจากโรงพิมพ์ตำรวจมีเป้าหมายในการเป็นศูนย์กลางสิ่งพิมพ์ของทางราชการ เป็นศูนย์ศึกษาวิชาการทางการพิมพ์โดยเปลี่ยนจากการเป็นโรงพิมพ์บริการสิ่งพิมพ์แบบกึ่งครบวงจรมาเป็นผู้บริการงานพิมพ์และผลิตเองทั้งหมดแผนการพัฒนาปรับปรุงเครื่องจักร ประกอบด้วย ๒ ส่วน ดังนี้

๑. แผนการปลดระวางเครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานมานาน มากกว่า ๒๐ ปี และประสิทธิภาพไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเครื่อง เครื่องจักรดังกล่าวมีทั้งหมด ๓ เครื่อง ดังนี้

๑.๑ เครื่องตัด ๔ ๑สี ยี่ห้อโดมิแนนท์ อายุ ๒๑ ปี

๑.๒ เครื่องตัด ๔ ๒สี ยี่ห้อโดมิแนนท์ อายุ ๒๑ ปี

๑.๓ เครื่องตัด ๔ ๒สี ยี่ห้อโดมิแนนท์ อายุ ๒๕ ปี

๒. แผนการจัดหาเครื่องจักรเพื่อทดแทนการปลดระวาง และขยายกำลังการผลิตเพื่อรองรับการเจริญเติบโตในอนาคต

๕.๓.๓ แผนการปลดระวางเครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานมานาน

เมื่อพิจารณาถึงอายุของเครื่องจักรจะพบว่าโรงพิมพ์ตำรวจมีเครื่องจักรจำนวนทั้งสิ้น ๓๒ เครื่อง มีเครื่องพิมพ์ใหม่ล่าสุดอายุงานไม่เกิน ๕ ปี อยู่ ๓ เครื่อง ดังนี้

๑.) เครื่องพิมพ์ตัด ๕

๒.) เครื่องพิมพ์ขนาดตัด ๒

๓.) เครื่องพิมพ์ระบบป้อนม้วน

มีเครื่องใหม่ที่มีอายุงานเกิน ๖ ปี ขึ้นไปอยู่ ๑๑ เครื่อง และที่มีอายุงานตั้งแต่ ๑๐-๓๐ ปี จำนวน ๑๘ เครื่อง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเครื่องรุ่นเก่าที่ประสิทธิภาพไม่สามารถแข่งขันกับเทคโนโลยีการพิมพ์ เครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานมานาน จะมีค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงที่สูงมากขึ้นตามอายุเครื่องจักร นอกจากค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงแล้วประสิทธิภาพของเครื่องจักรก็ลดน้อยถอยลงด้วยทำให้ประสิทธิภาพการผลิตต่อเครื่องก็ลดลงเมื่อเทียบกับเครื่องจักรรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพในการผลิตต่อชั่วโมงสูงมาก

แผนการปลดระวางเครื่องจักรที่มีอายุมาก ระหว่างปี ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙ จำนวนทั้งสิ้น ๔ เครื่อง ประกอบด้วย

เครื่องจักร	๒๕๕๕	๒๕๕๖	๒๕๕๗	๒๕๕๘	๒๕๕๙
๑. เครื่องตัด ๔ ๑สี ยี่ห้อโดมิแนนท์ อายุ ๒๑ ปี	✓	-	-	-	-
๒. เครื่องตัด ๔ ๒สี ยี่ห้อโดมิแนนท์ อายุ ๒๑ ปี	✓	-	-	-	-
๓. เครื่องตัด ๔ ๒สี ยี่ห้อโดมิแนนท์ อายุ ๒๕ ปี	✓	-	-	-	-
๔. เครื่องตัด ๒ ๑สี ยี่ห้อ MILLER อายุ ๒๙ ปี (ถ้ามีการนำเครื่องตัด ๒ ๒สีเข้ามาทดแทน)	-	✓	-	-	-

๕.๓.๔ แผนการจัดหาเครื่องจักรเพื่อทดแทนการปลดระวางและขยายกำลังการผลิต เพื่อรองรับการเจริญเติบโตในอนาคต

เพื่อเป็นการรองรับการขยายตัวของโรงพิมพ์ตำรวจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ “เป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ทันสมัยมีผลงานคุณภาพที่เชื่อถือได้ในด้านการพิมพ์แบบพิมพ์และแบบฟอร์มราชการ ภายใต้ศักยภาพและการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงานของรัฐได้ทุกองค์กรและพัฒนา

โรงพิมพ์ตำรวจให้เป็นเป็นศูนย์กลางสิ่งพิมพ์ของทางราชการ เป็นศูนย์ศึกษาวิชาการทางการพิมพ์โดยเปลี่ยนจากการเป็นโรงพิมพ์บริการสิ่งพิมพ์แบบกึ่งครบวงจรมาเป็นผู้บริการงานพิมพ์และผลิตเองทั้งหมด” รวมทั้งรักษาอัตราการเติบโตของรายได้และผลกำไรขององค์กร จึงต้องวางแผนในการจัดหาเครื่องจักรเพิ่มเติม นอกเหนือจากการจัดหาเครื่องจักรเพื่อทดแทนการปลดระวางเครื่องจักรเก่า เพื่อรองรับการขยายตัว และเพื่อเป็นโรงพิมพ์ชั้นนำดังกล่าวแล้วโรงพิมพ์ตำรวจได้คำนึงถึงสถานะการตลาดซึ่งมีการแข่งขันทางด้านศักยภาพ ประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว อีกทั้งได้คำนึงถึงภาระเงินลงทุนและความเสี่ยงจากเหตุการณ์ต่างๆที่อาจเกิดขึ้นได้ จึงตั้งเป้าการขยายกำลังการผลิตไว้ที่เฉลี่ย ร้อยละ ๑๐ ต่อปี เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจการพิมพ์ ซึ่งคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ ๑๕-๒๐% ต่อปี

โรงพิมพ์ตำรวจมีแผนจัดหาเครื่องจักรเพื่อทดแทนเครื่องจักรที่มีอายุมากและขยายกำลังการผลิตระหว่างปี ๒๕๕๕- ๒๕๕๖ จำนวนทั้งสิ้น ๒๑ เครื่อง

ในการจัดหาเครื่องจักรโรงพิมพ์ตำรวจจะคำนึงถึงประสิทธิภาพของเครื่องจักรที่มีอยู่ว่า

๑. สอดรับกับเทคโนโลยีการพิมพ์สมัยใหม่

๒. กำลังการผลิตของเครื่องจักร

๓. ราคาของเครื่องจักร

๔. พิจารณาเครื่องจักรรุ่นใหม่ ที่ใช้วัสดุที่มีส่วนรักรัสิ่งแวดลอมเป็นส่วนประกอบหลัก

ดังนั้นกำหนดการปลดระวางและจัดหาเครื่องจักรเพื่อให้การดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ อาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์

๕.๓.๕ ปัจจัยทั่วไปในการพิจารณาเลือกแบบเครื่องจักรที่เหมาะสม

๑. ประสิทธิภาพของเครื่องจักรที่สามารถตอบสนองได้ทุกความต้องการของกลุ่มลูกค้าและสอดคล้องกับเทคโนโลยีการพิมพ์สมัยใหม่

๒. การลงทุนที่คุ้มค่าโดยพิจารณาจากผลตอบแทนจากการลงทุน เช่น พิจารณาระยะเวลาคืนทุน อัตราผลตอบแทนภายในของโครงการ และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ

๓. ราคาของเครื่องจักร

๔. บริษัท ผู้ผลิตหรือผู้ขายสามารถส่งมอบเครื่องจักรให้แก่โรงพิมพ์ตำรวจได้ในเวลาที่ต้องการ

๕. พิจารณาเครื่องจักรรุ่นใหม่ ที่ใช้วัสดุที่มีส่วนรักรัสิ่งแวดลอมเป็นส่วนประกอบหลัก

๕.๓.๖ แผนการเพิ่มประโยชน์การใช้งานเครื่องจักร

เครื่องจักรนับเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดของโรงพิมพ์ตำรวจที่ต้องใช้เงินลงทุนมหาศาล สำหรับเป็นเครื่องมือในการผลิตสินค้าเพื่อสร้างรายได้และผลกำไรให้แก่โรงพิมพ์ฯ ดังนั้นการบริหารจัดการการใช้เครื่องจักรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุน รายได้ และผลกำไรของโรงพิมพ์ฯ มากที่สุด

เมื่อพิจารณาจาก Capacity ของเครื่องจักรของโรงพิมพ์ตำรวจเปรียบเทียบกับ Capacity เครื่องจักรของโรงพิมพ์ทั่วไปและเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม พบว่า Capacity ของเครื่องจักรโรงพิมพ์ฯ ประมาณ ๕๐% ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมส่วนหนึ่งเกิดจาก ๑.การทำงานระบบราชการ ๒.กฎหมายแรงงาน ๓.งานจำนวนน้อยเสียเวลาดังเครื่องนาน ๔.คุณภาพของวัตถุดิบ

แผนการบริหารทรัพย์สิน (Asset Management Strategy) ให้ใช้งานคุ้มค่าและเต็มศักยภาพเป็นแผนกลยุทธ์การเพิ่มประโยชน์จากการใช้งานเครื่องจักร โดยมีหน่วยงานวางแผนการผลิต วางแผนงานให้มีความเหมาะสมกับเครื่องจักรหรือกำลังการผลิต ซึ่งจะช่วยเพิ่มผลผลิต เพิ่มรายได้ ลดต้นทุนการดำเนินงานและลดภาระเงินลงทุนในการจัดหาเครื่องจักรโดยมีแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

- เพิ่มกำลังการผลิตต่อชั่วโมงของเครื่องจักรทุกเครื่องให้สูงขึ้น
- พิจารณาปรับเวลาการทำงานให้สามารถทำงานเป็นกะได้

๕.๔ แผนการพัฒนาปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy)

ภารกิจสำคัญที่โรงพิมพ์ตำรวจเร่งดำเนินการ เพื่อให้เป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการดีเลิศด้วย ถูก เร็ว ดี (Cheaper Faster Better) โดยการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า เป็นแนวทางหลักที่โรงพิมพ์ตำรวจใช้กำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายให้มีความเป็นมืออาชีพ มีประสิทธิภาพในการทำงานและการให้บริการที่เป็นเลิศ สร้างความประทับใจด้วย“วิถีแห่งความเป็นเลิศ และจิตใจแห่งผู้ให้บริการ (The Best and Service Minded) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างชัดเจน การบริหารทรัพยากรบุคคล จึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ เนื่องจากบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีค่า โรงพิมพ์ตำรวจจะต้องพัฒนาให้มีศักยภาพที่เอื้อต่อการแข่งขันทั้งในสภาวะปัจจุบันและอนาคต

แผนการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดไว้ดังนี้

๕.๔.๑ โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร

- ปรับโครงสร้างองค์กรและวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยคำนึงถึงกระบวนการทำงาน การลดงานที่ซ้ำซ้อนและการบริหารต้นทุนด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- จัดทำแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Path) และการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อเตรียมบุคลากรระดับบริหารไว้รองรับการขยายธุรกิจในอนาคต

๕.๔.๒ โครงการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

- พัฒนาระบบการวัดผลงาน และพิจารณาผลตอบแทนตามผลงานเป็นหลัก ซึ่งมีการพัฒนาเครื่องมือที่จะช่วยชี้วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อช่วยให้ผู้บริหารวัดและประเมินผลของพนักงาน โดยเน้นการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและกำหนดเวลา และทำให้การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

๕.๔.๓ โครงการพัฒนาศักยภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency Development)

- ทบทวน Competency Model ของโรงพิมพ์ตำรวจให้สอดคล้องและสนับสนุนการขับเคลื่อนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารข้อมูลและประเมินศักยภาพของพนักงาน โดยเชื่อมโยงเข้ากับระบบข้อมูลการฝึกอบรมและระบบงานบริหารบุคคล
- นำผลการประเมินไปพัฒนา เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานไปสู่ทิศทางที่โรงพิมพ์ต้องการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารบุคคลด้านอื่นๆ เช่น นำไปใช้ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เนื่องจากมีเกณฑ์มาตรฐานในการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ ทั้งยังเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและยั่งยืน

๕.๔.๔ การพัฒนาบุคลากร

- มุ่งเน้นการพัฒนาฝึกอบรมและออกแบบหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับขีดความสามารถเฉพาะบุคคลในเชิงรุกทุกมิติ โดยมีหลักสูตรหลักต้องเป็นหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาศักยภาพหลัก (Core Competency) และศักยภาพด้านการบริหาร (Managerial Competency) ให้แก่พนักงานทุกระดับ นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรที่เน้นการ

เสริมสร้างศักยภาพเฉพาะทางในสายงานวิชาชีพของกลุ่มงานต่างๆ (Functional Competency) อันได้แก่
 หลักสูตรการออกแบบ หลักสูตรการคำนวณราคาสິงพิมพ์ หลักสูตรการบริการ (Service Mind) เป็นต้น

- การจัดอบรมหลักสูตรเพื่อกระตุ้นจิตสำนึกของการให้บริการและเสริมทักษะด้านบริการ โดยมุ่งเน้น
 ให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญในการสร้าง “วิถีแห่งความเป็นเลิศ และจิตใจแห่งผู้ให้บริการ (The Best and
 Service Minded)” โดยผ่านการบริการที่ดีเลิศด้วย ทั้งนี้แผนการอบรมดังกล่าวจัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับ
 แผนการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร (Brand Building Plan) ซึ่งมุ่งเน้นการนำเสนอแก่น “เครื่องพิมพ์ได้มาตรฐาน
 บริการด้วยใจ รวดเร็วฉับไว ใส่ใจทุกความต้องการ” มารณรงค์เพื่อสื่อภาพลักษณ์ของโรงพิมพ์ตำรวจสู่ลูกค้า

- จัดทำโครงการความร่วมมือทางวิชาการกับสมาคมธุรกิจการพิมพ์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้
 และประสบการณ์

- พัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) ประกอบการอบรม
 เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน สร้างความคุ้มค่าและประหยัดให้แก่องค์กร

๕.๔.๕ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

- สร้างเสริมวัฒนธรรมที่ดีในการทำงาน โดยอาศัยหลัก ซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) สำคัญรับผิดชอบ
 (Accountability)

ตอบสนองเป็นทีม (Teamwork) มีจิตบริการ (Service Minded) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาให้โรงพิมพ์ตำรวจ
 ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

- สนับสนุนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ “วิถีแห่งความเป็นเลิศ และจิตใจแห่งผู้ให้บริการ
 (The Best and Service Minded)” เพื่อเสริมสร้างและตอกย้ำวัฒนธรรมของการบริการลูกค้าให้เข้าไปในจิตใจ
 ของพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยทำให้พนักงานรู้สึกต้องการที่จะมอบการบริการที่ประทับใจให้แก่ลูกค้า

- สนับสนุนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ Business Culture เพื่อให้พนักงานตระหนักถึง
 ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่อยู่ในภาคธุรกิจซึ่งมีการแข่งขันสูงตระหนักถึงบทบาทและผลกระทบของตนเอง
 และหน่วยงาน รวมทั้งกระบวนการทำงานต่างๆ ที่มีผลต่อรายได้ ค่าใช้จ่าย ผลกำไร และฐานะทางการเงินของ
 โรงพิมพ์ตำรวจอันจะนำไปสู่ความมีจิตสำนึกร่วมกันในการเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มผลผลิต เพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย
 และร่วมกันสร้างผลกำไรทางธุรกิจให้แก่องค์กร

๕.๔.๖ โครงการสำรวจทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน

- การรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าเป็นเรื่องสำคัญที่โรงพิมพ์ตำรวจ ให้ความสำคัญเสมอมา โดยมีการ
 สำรวจทัศนคติ และความพึงพอใจของพนักงานประจำปี ซึ่งข้อมูลที่ได้ ได้นำไปพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 ขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกเหนือไปจากการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานแล้ว
 ยังมีการศึกษาถึงความผูกพันของพนักงาน เพื่อทราบทัศนคติของบุคลากรภายในองค์กรต่อปัจจัยต่างๆ
 ที่เป็นแรงจูงใจในการทำงาน ระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถทำการปรับเปลี่ยน
 พัฒนาระบบการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

๕.๔.๗ การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการสรรหาพนักงาน

มุ่งเน้นการปรับปรุงระบบและกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ด้วยความ
 โปร่งใสและเป็นธรรม โดยขยายเครือข่ายการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการรับสมัครงาน การพัฒนาเครื่องมือทดสอบ
 ตลอดจนรูปแบบและวิธีการตามมาตรฐานสากล รวมทั้งยกระดับเกณฑ์การคัดเลือกให้สูงขึ้น เพื่อให้ได้พนักงาน
 ที่มีศักยภาพสูง และมีทัศนคติที่สอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อรองรับการเจริญเติบโต

และสร้างความแข็งแกร่งทางธุรกิจให้องค์กรอันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้โรงพิมพ์ตำรวจประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน

๕.๔.๘ การดูแลรักษาพนักงาน

โรงพิมพ์ตำรวจมุ่งเน้นที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ท่ามกลางสภาพแวดล้อม การทำงานที่ดีและปลอดภัย สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างองค์กรและพนักงาน อันจะทำให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กรโดย

- ส่งเสริมและสนับสนุนการดูแลสุขภาพของพนักงาน โดยเน้นการป้องกันก่อนเกิดปัญหา ด้วยการจัดทำโครงการตรวจสุขภาพประจำปี
- ส่งเสริมงานด้านอาชีวอนามัย เพื่อให้พนักงานทำงานด้วยความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะท่ามกลางสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

๕.๕ แผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีสื่อสารสมัยใหม่ในการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจ

โรงพิมพ์ตำรวจมีแผนจะพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าในรูปแบบบริการแบบใหม่ๆ ที่มีความซับซ้อนและฉับไวมากขึ้น รวมทั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและสนับสนุนการตัดสินใจ

- ขยายการเข้าถึงเครือข่ายระบบสารสนเทศและระบบสื่อสาร
- พัฒนาระบบ ERP ให้สามารถใช้งานและเชื่อมโยงทุกหน่วยงาน เพื่อให้มีฐานข้อมูลเดียวกันและข้อมูลมีความทันสมัย เพื่อลดความซ้ำซ้อนของฐานข้อมูล
- เพิ่มขีดความสามารถของระบบ IT Security Systems & Tools ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อป้องกันอุบัติเหตุต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เช่น ภัยจากไวรัสคอมพิวเตอร์
- โครงการระบบการเสนอราคาผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ลูกค้าสามารถประมาณการค่าใช้จ่ายเบื้องต้นได้และลูกค้าสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ของโรงพิมพ์ตำรวจได้โดยตรงอย่างรวดเร็ว
- โครงการ CRM เป็นกลยุทธ์สำคัญที่สนับสนุนให้โรงพิมพ์ตำรวจ ตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าแต่ละรายว่าลูกค้านั้นมีความสำคัญไม่เท่ากัน การที่องค์กรสามารถทำให้ลูกค้าจงรักภักดีต่อองค์กรได้นั้นเป็นหัวใจหลักในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระยะยาว
- โครงการ (Customer Feedback Management) เป็นระบบจัดเก็บข้อมูล ความคิดเห็น ข้อร้องเรียน และข้อเรียกร้องค่าเสียหายจากลูกค้าเพื่อวิเคราะห์ และนำมาพัฒนาแก้ไขปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การบริการและกระบวนการทำงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

๕.๖ แผนเพิ่มความร่วมมือและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกัน

โดยเป้าหมายหน่วยงานที่ร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ปีละ ๑ หน่วยงาน

โครงการเพิ่มรายได้

๑. รายได้จากการขายสินค้าและบริการที่พัฒนาร่วมกัน

๒. โครงการลดต้นทุนการผลิต เช่น งานพิมพ์บางประเภทที่โรงพิมพ์ตำรวจ ไม่สามารถดำเนินการได้ แต่โรงพิมพ์หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่นสามารถดำเนินการได้โรงพิมพ์ฯ ก็ดำเนินการส่งงานดังกล่าวให้กับโรงพิมพ์ต่างๆ เหล่านั้นโดยโรงพิมพ์ตำรวจไม่ต้องลงทุนจัดซื้อเครื่องจักรเพื่อมาผลิตเอง

๕.๗ แผนงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)

โรงพิมพ์ตำรวจในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจได้ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินธุรกิจและการบริหารตามแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดขึ้นภายในโรงพิมพ์ตำรวจและเสริมสร้างองค์กรให้มีระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและพนักงานเชื่อมั่นว่าโรงพิมพ์ตำรวจมีการบริหารและดำเนินงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ และเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนรับผิดชอบต่อสังคม อันจะเป็นกลไกที่จะช่วยสร้างความเจริญก้าวหน้า มั่งคั่งและผลตอบแทนที่ยั่งยืนสู่โรงพิมพ์ตำรวจ และประเทศชาติในระยะยาวโดย

- ดูแลพัฒนาการกำกับดูแลกิจการของโรงพิมพ์โดยนำหลักปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาปฏิบัติ เช่น มาตราที่ ๖ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ แนวทางการปฏิบัติงาน

- โรงพิมพ์ตำรวจจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการล่วงหน้า และมีการกำหนดระยะเวลางบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน และมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

- มาตราที่ ๒๓ การจัดซื้อหรือจัดจ้าง โรงพิมพ์ตำรวจดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างโดยผ่านระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government Procurement : e-GP) และใช้ระบบการประมูลซื้อขายสินค้าหรือผลิตภัณฑ์โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อจัดการระบบการประมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการและจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ (E-Auction)

- มาตราที่ ๒๗ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โรงพิมพ์ตำรวจมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติงาน หรือการดำเนินการอื่นใดของผู้ดำรงตำแหน่งใดให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ โดยออกเป็นคำสั่งของโรงพิมพ์ตำรวจ พร้อมทั้งระบุอำนาจหน้าที่

- มาตราที่ ๓๕ โรงพิมพ์ตำรวจได้มีการตรวจสอบ ทบทวนเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับของโรงพิมพ์ตำรวจและปรับปรุงเพื่อให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับสภาวการณ์ หรือ สอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ

- มีการจัดทำและปรับปรุงพร้อมทั้งส่งเสริมเรื่องจรรยาบรรณและธรรมาภิบาลของโรงพิมพ์ตำรวจอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนคู่มือกรรมการ คู่มือจรรยาบรรณ เพื่อให้เป็นปัจจุบัน

- พิจารณาทบทวนและปรับปรุงระบบการทำงานของโรงพิมพ์ตำรวจเพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีความโปร่งใส และเป็นธรรมต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย อาทิ ระบบการบรรจุ แต่งตั้งเลื่อนและโยกย้ายตำแหน่ง ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบการรับเรื่องร้องทุกข์ ระบบการสนองตอบความพึงพอใจของลูกค้า

๕.๘ แผนการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อสังคม

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงพิมพ์ตำรวจในด้านการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมในฐานะที่องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคม โรงพิมพ์ตำรวจมีแผนดำเนินงานดังนี้

๕.๘.๑ จัดทำการศึกษาแนวทางการผลิตแบบ Green Manufacturing

๕.๘.๒ โครงการตอบแทนสังคมหนึ่งโรงเรียนตระเวนชายแดนกับหนึ่งกิจกรรม

๕.๘.๓ จัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนระบบบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมและการประหยัดพลังงาน เช่น การเปลี่ยนเครื่องจักรทดแทนเครื่องจักรเก่า การควบคุมเครื่องจักรให้ใช้งานได้อย่างคุ้มค่า กิจกรรมส่งเสริมการรีไซเคิลเพื่อลดมลพิษจากการผลิต

บทที่ ๖

แผนการลงทุนและการเงิน
(Investment and Financial Strategy)

๖.๑ แผนการลงทุน (Investment Plan) แผนการลงทุนในระยะเวลา ๕ ปี ระหว่างปี ๒๕๕๕- ๒๕๕๙ คือ การจัดหาเครื่องจักร เครื่องพิมพ์และอุปกรณ์หลังงานพิมพ์ ซึ่งในปี ๒๕๕๕ ที่ได้รับอนุมัติโดยคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจแล้ว และขออนุมัติแผนพัฒนาองค์กรในปี ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ ดังนี้

ลำดับ	รายการ	เหตุผลและความจำเป็นในการลงทุน	หน่วยงาน	จำนวน	ราคามาตรฐาน	ขออนุมัติ			
						๒๕๕๕	๒๕๕๖	๒๕๕๗	๒๕๕๘
๑.	สร้างอาคารสำนักงานคลังสินค้า/ที่จอดรถแทนที่บ้านพัก	ตามนโยบายคณะกรรมการฯ	งานบริหารทั่วไป	๑	กำลังตรวจสอบ				
๒.	ทำประตูเหล็กทางเข้าใหม่	ปรับปรุงระบบ Logistic&Supply chain	งานบริหารทั่วไป	๑	กำลังตรวจสอบ				
๓.	ปรับปรุงอาคารงานพับ/ลิฟท์ส่งของ ๓ ชั้น	ปรับปรุงระบบ Logistic&Supply chain	งานพับ	๑	กำลังตรวจสอบ				
๔.	ปรับปรุงถนนให้สูงขึ้นและสร้างท่อระบายน้ำ	ปรับปรุงตามมาตรฐานอาชีวอนามัย	งานบริหารทั่วไป	๑	กำลังตรวจสอบ				
๕.	สร้างห้องยิมสำหรับออกกำลังกาย	ปรับปรุงตามมาตรฐานอาชีวอนามัย	งานบริหารทั่วไป	๑	กำลังตรวจสอบ				
๖.	ปรับปรุงประตูโรงงาน	ปรับปรุงตามมาตรฐานอาชีวอนามัย	งานพิมพ์	๑	กำลังตรวจสอบ				
๗.	ปรับปรุงภูมิทัศน์โดยรวม	ปรับปรุงตามมาตรฐานอาชีวอนามัย	งานบริหารทั่วไป	๑	กำลังตรวจสอบ				

ลำดับ	รายการ	เหตุผลและความจำเป็น ในการลงทุน	หน่วยงาน	จำนวน	ราคามาตรฐาน	ขออนุมัติ			
						๒๕๕๕	๒๕๕๖	๒๕๕๗	๒๕๕๘
	หมวดเครื่องจักรและอุปกรณ์								
๘.	เครื่องพัดอัตโนมัติ ขนาดตัด ๒ ๑เครื่อง (เครื่องที่ ๒)	เพิ่มกำลังการผลิต	งานปั๊ม	๑	๔,๐๐๐,๐๐๐.๐๐				
๙.	เครื่องพิมพ์คอมพิวเตอร์ฟอร์มขนาดเล็ก หน้ากว้าง ๑๘ นิ้ว ๑ เครื่อง	เพิ่มกำลังการผลิต งานจำนวนน้อย	งานพิมพ์	๑	๔,๐๐๐,๐๐๐.๐๐				
๑๐.	เครื่องยิงเพลทระบบออฟเซตขนาด ตัด ๒ พร้อมเครื่องล้างออนไลน์ และเครื่องปรับสีอิงเจ็ต	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	๑	๔,๕๐๐,๐๐๐.๐๐				
๑๑.	เครื่องยิงเพลทระบบออฟเซตขนาด ตัด ๒ พร้อมเครื่องล้างออนไลน์ และเครื่องปรับสีอิงเจ็ต	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	๑	๔,๕๐๐,๐๐๐.๐๐				
๑๒.	เครื่องยิงเพลทระบบออฟเซตขนาด ตัด ๒ พร้อมเครื่องล้างออนไลน์ และเครื่องปรับสีอิงเจ็ต	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	๑	๔,๕๐๐,๐๐๐.๐๐				
๑๓.	เครื่องพิมพ์ตัด ๒ ๑ สี เปอร์เฟคตั่ง ขนาด ๒๕*๓๖ นิ้ว	เพิ่มรายได้จากการผลิตหลังการพิมพ์	งานปั๊ม	๑	๑๘,๐๐๐,๐๐๐.๐๐				
๑๔.	เครื่องพิมพ์ตัด ๒ ๑ สี เปอร์เฟคตั่ง ขนาด ๒๕*๓๖ นิ้ว	เพิ่มสายการผลิต	งานพิมพ์	๑	๑๘,๐๐๐,๐๐๐.๐๐				
๑๕.	เครื่องเข้าเล่มปกแข็งอัตโนมัติ	เพิ่มกำลังการผลิต	งานปั๊ม	๑	๓,๐๐๐,๐๐๐.๐๐				

ลำดับ	รายการ	เหตุผลและความจำเป็นในการลงทุน	หน่วยงาน	จำนวน	ราคามาตรฐาน	ขออนุมัติ			
						๒๕๕๕	๒๕๕๖	๒๕๕๗	๒๕๕๘
	หมวดเครื่องจักรและอุปกรณ์ (ต่อ)								
๑๖.	เครื่องตัดกระดาษ ขนาดหน้ากว้าง ๓๑ นิ้ว	เพิ่มกำลังการผลิต	งานแม่พิมพ์	๑	๕,๐๐๐,๐๐๐.๐๐				
๑๗.	เครื่องเข้าเล่มเย็บหลังคา ๒ หัว แบบป้อนมือและส่งเข้าเย็บเล่มด้วยรางเลื่อน ๑ เครื่อง	เพิ่มกำลังการผลิต	งานแม่พิมพ์	๑	๑,๕๐๐,๐๐๐.๐๐				
๑๘.	เครื่องเก็บเล่มพร้อมรัน นัมเบอร์กระดาษคอมพิวเตอร์ ฟอร์มแบบต่อเนื่อง ๕ แผ่น /ชุด	เพื่อบำรุงรักษาเครื่องจักร	งานพิมพ์	๑	๑๕,๐๐๐,๐๐๐.๐๐				
๑๙.	เครื่องพิมพ์ตัด ๒ ๔ สี ขนาด ๒๘*๔๐ นิ้ว	เพื่อเพิ่มกำลังการผลิต	งานพับ	๑	๓๐,๐๐๐,๐๐๐.๐๐				
๒๐	รถยนต์นั่งแก๊ง	เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	งานบริหาร ทั่วไป	๑	๗๐๐,๐๐๐.๐๐				

ลำดับ	รายการ	เหตุผลและความจำเป็นในการลงทุน	หน่วยงาน	จำนวน	ราคามาตรฐาน	ขออนุมัติ			
						๒๕๕๕	๒๕๕๖	๒๕๕๗	๒๕๕๘
๒๑	รถบรรทุก ๔ ล้อ ขนาด ๑,๖๐๐ ซีซี	เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	งานบริหารทั่วไป	๑	๑,๐๐๐,๐๐๐.๐๐				
๒๒	รถยนต์ประจำตำแหน่ง ผอ.	ทดแทนของเดิม	งานบริหารทั่วไป	๑	๑,๕๐๐,๐๐๐.๐๐				
๒๓	เครื่องคอมพิวเตอร์	เพิ่มประสิทธิภาพด้าน IT	งานบริหารทั่วไป	๕	๑๙,๐๐๐.๐๐				
๒๔	เครื่องปรับอากาศ	ทดแทนของเดิม	งานคลังสินค้า	๕	๓๐,๐๐๐.๐๐				
๒๕	ระบบ ERP เพิ่มเติม ๒ Unit	เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	งานบริหารทั่วไป	๑	กำลังตรวจสอบ				
๒๖	ปรับปรุงแท็งก์น้ำใหม่	ปรับปรุงตามมาตรฐานอาชีวอนามัย	งานพิมพ์	๑	กำลังตรวจสอบ				
๒๗	ปรับปรุงระบบไฟ	ปรับปรุงตามมาตรฐานอาชีวอนามัย	งานบริหารทั่วไป	๑	กำลังตรวจสอบ				

๖.๒ ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของบริษัท

แผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจปี ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙ เน้นที่การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนเพื่อความมั่นคงของโรงพิมพ์ตำรวจ โดยองค์กรได้วางแผนจัดหาเครื่องจักรให้เพียงพอสำหรับการทดแทนเครื่องจักรที่จะปลดระวาง และรองรับการเจริญเติบโตของเทคโนโลยีการพิมพ์สมัยใหม่ ซึ่งมีประมาณการรายได้ และค่าใช้จ่ายดังนี้

ประมาณการรายได้

รายละเอียด	ปี ๒๕๕๕	ปี ๒๕๕๖	ปี ๒๕๕๗	ปี ๒๕๕๘
๑.รายได้จากการขายและการให้บริการ	๑๗๐,๕๐๐.๐๐	๑๘๗,๐๐๐.๐๐	๒๐๖,๐๐๐.๐๐	๒๒๗,๐๐๐.๐๐
๒.รายได้อื่นๆ	๔,๒๐๒.๐๐	๖,๐๐๐.๐๐	๖,๐๐๐.๐๐	๖,๐๐๐.๐๐
รายได้รวมทั้งสิ้น	๑๗๔,๗๐๒.๐๐	๑๙๓,๐๐๐.๐๐	๒๑๒,๐๐๐.๐๐	๒๓๓,๐๐๐.๐๐

ค่าใช้จ่าย

รายละเอียด	ปี ๒๕๕๕	ปี ๒๕๕๖	ปี ๒๕๕๗	ปี ๒๕๕๘
๑.ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตและบริการ	๑๒๑,๔๑๑.๐๐	๑๓๕,๐๐๑.๐๐	๑๔๗,๙๙๘.๐๐	๑๖๙,๘๓๔.๐๐
๒.ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	๓๓,๗๑๔.๐๐	๓๖,๙๙๓.๐๐	๔๐,๙๙๕.๐๐	๔๓,๑๘๐.๐๐
ค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น	๑๕๕,๑๒๕.๐๐	๑๗๑,๙๙๔.๐๐	๑๘๘,๙๙๓.๐๐	๒๑๓,๐๑๔.๐๐

บทที่ ๗ การติดตามและประเมินผล

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อทราบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติการ
๒. เพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น
๓. เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย

แนวทางการปฏิบัติเพื่อติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลได้กำหนด แนวทาง ดังนี้

๑. การวัดผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของโรงพยาบาล ตำรวจประจำปี ๒๕๕๕

ภายหลังจากการโรงพยาบาลตำรวจ ได้ทำบันทึกข้อตกลงกับบริษัทที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้วและดำเนินการแจกจ่ายให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบ ผู้อำนวยการชี้แจงและทำความเข้าใจให้กับทุกหน่วยอีกครั้งในการประชุมผู้บริหารโรงพยาบาลตำรวจเพื่อกำหนดแนวทางในการรายงานผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลตำรวจประจำปี ๒๕๕๕ ดังนี้

- ๑.๑. ทุกๆ เดือน รายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่างๆ รายงาน

ต่อคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจ

- ๑.๒. ทุก ๖ เดือน ๑๒ เดือน รายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่างๆ

ต่อคณะกรรมการนโยบายเศรษฐกิจการคลัง (สคร.) และบริษัทที่ปรึกษา

๒. การติดตามประเมินผลตามแผนปฏิบัติการของโรงพยาบาลตำรวจ ประจำปี ๒๕๕๕

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลตำรวจกำหนดให้มีการติดตามประเมินผล และออกคำสั่งตั้งคณะกรรมการติดตามผลตัวชี้วัดตามแผนการดำเนินงาน ดังนั้นจึงได้กำหนดขั้นตอนการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลตำรวจประจำปี ๒๕๕๕ และแบ่งออกเป็น ๓ ระยะ คือ

๒.๑ ระยะที่ ๑ การติดตามผลความก้าวหน้าประจำปี เป็นการติดตามความก้าวหน้าของตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อตรวจสอบความคลาดเคลื่อนระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้กับผลที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ ตลอดจนการทบทวนเป้าหมายและกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น

๒.๒ ระยะที่ ๒ การประเมินผลในระยะครึ่งแผนเป็นการประเมินผลในระหว่างที่มีการปฏิบัติตามแผน โดยเป็นการทบทวนผลความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคต่างๆรวมทั้งวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การทบทวนค่าเป้าหมาย กลยุทธ์หลัก เพื่อการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานต่างๆ ในกรณีที่มีความจำเป็นให้เหมาะสมต่อไป

๒.๓ ระยะที่ ๓ การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผนเป็นการประเมินผลเมื่อครบกำหนดระยะเวลาการใช้แผนเพื่อสรุปการปฏิบัติงานและประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาที่ใช้

๓. การกำกับกำกับการดำเนินการตามแผนการตรวจสอบเชิงยุทธศาสตร์

เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โรงพยาบาลตำรวจ โดยมีรองผู้อำนวยการโรงพยาบาลตำรวจเป็นประธาน เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลและเฝ้าผู้อำนวยการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

บทที่ ๘ การสอบทานและทบทวนแผนวิสาหกิจ

เนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งแต่ละปัจจัยก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงพิมพ์ตำรวจทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้นเพื่อให้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานสอดคล้องเป็นไปตามปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไป และตามหลักการบริหารจัดการองค์กรที่ดีเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดโรงพิมพ์ตำรวจจึงมีการทบทวนแผนวิสาหกิจและปรับปรุงแผนอย่างสม่ำเสมอ

โดยมีขั้นตอนในการสอบทานและทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจดังนี้

๑. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือ Work Shop โดยมีคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจเข้าร่วม
๒. ร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและผลกระทบต่อการทำงานของโรงพิมพ์ตำรวจ
๓. ร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินงาน ตามแนวคิด EVM (Economic Value Management)
๔. ร่วมกันเพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและผลกระทบเพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ
๕. มอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบของโรงพิมพ์ตำรวจเป็นผู้สอบทานแผนวิสาหกิจ

ผู้เสนอแผน

พลตำรวจตรี ประพัฒน์ คนตรง
รักษาการแทนผู้อำนวยการโรงพิมพ์ตำรวจ

ผู้อนุมัติแผน

พลตำรวจโท พีระ พุ่มพิเชษฐ์
ประธานกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ