

คำนำ

การจัดทำแผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจ ปี พ.ศ.๒๕๕๖ – พ.ศ.๒๕๖๐ ฉบับนี้ ได้พัฒนาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอก เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ของโรงพิมพ์ตำรวจในระยะเวลา ๕ ปีข้างหน้า โดยมีจุดประสงค์ เพื่อให้ครอบคลุมการดำเนินงานที่สำคัญด้านต่างๆ ให้เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจการพิมพ์เป็นแผนเชิงรุก และเชิงรับไปพร้อมๆ กัน โดยวางเป้าหมายในเชิงรุกที่เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ คือ เปลี่ยนจากการเป็นโรงพิมพ์บริการสิ่งพิมพ์แบบกึ่งครบวงจร มาเป็นผู้บริการงานพิมพ์ ที่ทันสมัยแบบครบวงจรเริ่มจากขั้นตอนการออกแบบ (Graphic Design) ขั้นตอนกระบวนการทำแม่พิมพ์ (Pre-Press), ขั้นตอนกระบวนการพิมพ์ (Press), ขั้นตอนกระบวนการหลังการพิมพ์ (After-Press) รวมไปถึงกระบวนการจัดส่งให้กับลูกค้าในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้โรงพิมพ์ตำรวจมีความพร้อมในการรับงานพิมพ์ที่หลากหลายรวดเร็ว พร้อมการบริหารที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้าที่ดีขึ้นเป็นลำดับ และมีนโยบายการผลิตสิ่งพิมพ์ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม

โรงพิมพ์ตำรวจจึงมีความมั่นใจในศักยภาพการผลิต สามารถให้การบริการงานพิมพ์แก่ทุกหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนต่างๆ ด้วยมาตรฐานสิ่งพิมพ์ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ส่งมอบได้งานตามกำหนดเวลาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุดในด้านการผลิต และการให้บริการเกิดการซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่องเป็นผลให้มีการรักษารฐานลูกค้ารายเดิม

แผนวิสาหกิจฉบับนี้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลที่ดีของคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ ผู้บริหารระดับสูงตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้ใช้ประโยชน์ในแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องทิศทาง และมีความเข้าใจที่ตรงกันในการพัฒนาองค์กรพร้อมทั้งการแสวงหาลูกค้ารายใหม่ที่โรงพิมพ์สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นายนิพนธ์ ขวัญเมือง

สารบัญ

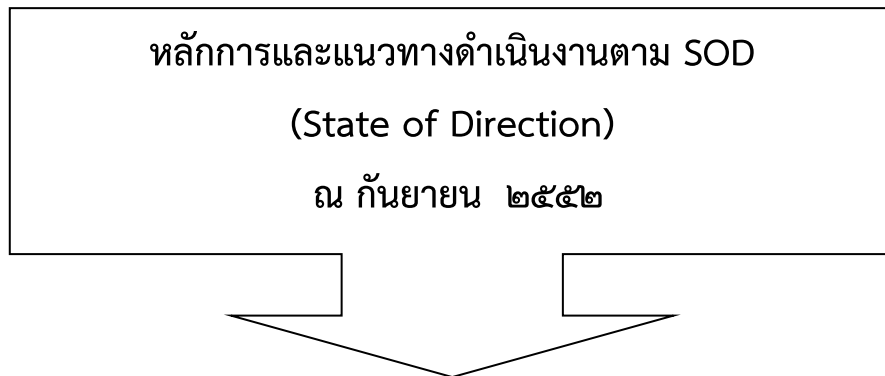
คำนำ	๒
นโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของรัฐวิสาหกิจ	๕
บทสรุปผู้บริหาร	๖
บทที่ ๑ สถานภาพของโรงพิมพ์ตำรวจ	๑๒

สารบัญ (ต่อ)

	๑.๒ สถานภาพการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ	๑๔
	๑.๓ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม (SWOT)	๒๐
	๑.๔ ความเสี่ยง	๒๑
บทที่ ๒	ปัจจัยสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมโรงพิมพ์	๒๒
	๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST)	๒๓
	๒.๒ วิเคราะห์พลังขับเคลื่อน ๕ ประการในการแข่งขัน	๒๔
	๒.๓ การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโรงพิมพ์	๒๕
บทที่ ๓	ยุทธศาสตร์กับการเชื่อมโยง SWOT	๒๗
	๓.๑ ยุทธศาสตร์ ๔ ด้าน	๒๘
	๓.๒ Strategy Map ของโรงพิมพ์ตำรวจ	๓๐
	๓.๓ การเชื่อมโยง BSC/นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ	๓๑
	๓.๔ ความเชื่อมโยง SWOT กับ ยุทธศาสตร์	๓๒
บทที่ ๔	แผนกลยุทธ์ด้านการตลาดและการขาย	๓๕
	๔.๑ สถานการณ์ด้านการตลาด	๓๖
	๔.๒ วิเคราะห์สัดส่วนตลาดในอุตสาหกรรม	๓๖
	๔.๓ บทสรุปการวิเคราะห์ตลาด	๓๗
	๔.๔ การเจริญเติบโตทางการตลาด	๓๗
	๔.๕ การตลาดเชิงรุก	๓๗
	๔.๖ การจัดวางตำแหน่งตราสินค้า	๓๘
	๔.๗ การจัดวางตำแหน่งทางการตลาด	๓๘
	๔.๘ กลยุทธ์ทางด้านราคา	๓๘
	๔.๙ การประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการตลาด	๓๙
	๔.๑๐ การร่วมมือกับพันธมิตร	๓๙
	๔.๑๑ การสร้างคุณค่าในการผลิตภัณฑ์	๓๙

บทที่ ๕	แผนกลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน	๔๐
	๕.๑ การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า	๔๑
	๕.๒ แผนการสร้าง ความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า	๔๑
	๕.๓ แผนด้านการผลิต	๔๒
	๕.๔ แผนการพัฒนาปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล	๔๔
	๕.๕ แผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	๔๖
	๕.๖ แผนเพิ่มความร่วมมือและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกัน	๔๗
	๕.๗ แผนงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี	๔๗
	๕.๘ แผนการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อสังคม	๔๘
บทที่ ๖	แผนการลงทุนและการเงิน	๔๙
	๖.๑ แผนการลงทุน	๕๐
	๖.๒ การดำเนินงานและฐานะการเงินของบริษัท	๕๓
บทที่ ๗	การติดตามและประเมินผล	๕๔
บทที่ ๘	การสอบทานและทบทวนแผนวิสาหกิจ	๕๖





- ① ปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน
- ② ส่งเสริมศักยภาพในการผลิตและจำหน่ายสิ่งพิมพ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

บทสรุปผู้บริหาร (Executive summary)

แผนพิมพ์ดาวรุ่งเขตภาคเหนือภาคกลาง ปี ๒๕๕๖ – ปี ๒๕๖๐ เติบโตสู่ทศวรรษแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศ
ดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรในระยะ ๕ ปีข้างหน้า โดยได้บรรจุนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของ
รัฐวิสาหกิจที่มอบให้แก่โรงพิมพ์ตำรวจ ณ กันยายน ๒๕๕๒ ในเรื่องปรับสถานภาพองค์กรให้มีความคล่องตัว
และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด โดยมีหลักการและแนวทางการดำเนินงาน

๑. ปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน
๒. ส่งเสริมศักยภาพในการผลิตและจำหน่ายสิ่งพิมพ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

รวมทั้งนโยบายที่สำคัญต่างๆ รวมถึงการนำเครื่องจักรใหม่มาทดแทนเครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานมานาน เพื่อสร้างความพร้อมในด้านการผลิต เพื่อรองรับตลาดที่จะหลั่งไหลเข้ามาในอนาคตจากการพัฒนาเครื่องจักร อุปกรณ์ให้มี ความทันสมัยและเพิ่มประสิทธิภาพ ทั้งนี้กรอบการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ของโรงพิมพ์ตำรวจ จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ในด้านการสร้างเศรษฐกิจที่มีเสถียรภาพบนฐานความรู้ (วัตถุประสงค์ที่ ๒ เพื่อรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ และสร้างระบบการแข่งขันเสรี และเป็นธรรมที่เอื้อต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อย่างยั่งยืนและเป็นธรรม) ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๑ ด้วย

วัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

โรงพิมพ์ตำรวจมีวัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ คือ สร้างมูลค่าเพิ่มระยะยาว ให้แก่องค์กร มีเป้าประสงค์สูงสุด ในการพัฒนาขีดความสามารถในด้านการผลิต และการให้บริการที่มีคุณภาพ โดยใช้เทคโนโลยีและแนวคิดในการผลิตสิ่งพิมพ์ที่ทันสมัยแบบครบวงจรเริ่มจากขั้นตอนการออกแบบ (Graphic Design) ขั้นตอนกระบวนการทำแม่พิมพ์ (Pre-Press), ขั้นตอนกระบวนการพิมพ์ (Press), ขั้นตอนกระบวนการหลังการพิมพ์ (After-Press) รวมไปถึงกระบวนการจัดส่งให้กับลูกค้าในประเทศและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าลำดับแรกคือ ลูกค้าหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ลูกค้า หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจรวมทั้ง ลูกค้าภาคเอกชนตามลำดับ โดยโรงพิมพ์ตำรวจสามารถผลิตสิ่งพิมพ์ ในรูปแบบต่างๆ เช่น หนังสือ, โปสเตอร์, โบรชัวร์, แคตตาล็อก, ปฏิทินแขวน, ไดอารี่, ปฏิทินตั้งโต๊ะ ทั้ง ยังให้บริการพิมพ์แบบฟอร์มราชการที่สามารถปริ้น ตีเบอร์ ใส่บาร์โค้ด อีกทั้งผลิตสิ่งพิมพ์ที่ ตอบสนองการพิมพ์งานส่วนบุคคลด้วยเครื่องพิมพ์รีนที่ทันสมัยล่าสุดในปัจจุบัน ซึ่งสามารถ ตอบสนองความต้องการของตลาดในระดับบุคคลที่จะเข้าถึงงานพิมพ์คุณภาพสูงได้ โดยไม่ต้องลงทุนในการพิมพ์ที่ ราคาสูงเกินไปสามารถพิมพ์งาน ๔ สี จำนวนน้อยได้ตามที่ลูกค้าต้องการ นอกจากนี้ โรงพิมพ์ตำรวจสามารถผลิต งานพิมพ์ระบบ Security Printing ได้โดยปัจจุบันได้ผลิตงานให้กับหน่วยงานราชการ ทั้งหมดนี้คือสิ่งที่จะต้องทำ การพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

แผนกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

การพัฒนาโรงพิมพ์ตำรวจ ประกอบด้วยการใช้ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน ดังนี้

๑. การใช้ความเร็วในการทำงาน (Speed)

- ปรับปรุงกระบวนการทำงานในฝ่ายอำนวยการ งานการตลาด และสายการผลิตให้ระบบมีความชัดเจนขึ้น สามารถตอบสนองการดำเนินงาน Speed to marketing
- บริหารจัดการด้านเวลาและการทำงานโดยลดความสูญเปล่า
- ลดระยะเวลาในการทำงาน รวมทั้งในการเคลื่อนย้ายชิ้นงาน การรอชิ้นงาน ทำให้กระบวนการทำงานลื่นไหล เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

๒. การลดต้นทุน (Cost Reduction)

- ลดต้นทุนในการบริหารจัดการ โดยใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย มีกำลังการผลิตสูง มีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำ และเพิ่มศักยภาพการผลิตของเครื่องจักร โดยพิจารณาภาวะตลาดและการแข่งขันรวมทั้งการใช้งาน ใช้งานทดแทนได้บ้าง

๓. การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management)

- การวางแผนงานคุณภาพเพื่อกำหนดการใช้ทรัพยากรในการผลิต หรือการให้บริการอย่างเหมาะสม พอเพียง และเกิดประสิทธิภาพการทำงาน

- การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานความต้องการของลูกค้า โดยการตรวจสอบผลการปรับปรุงงาน
- สร้างระบบหรือคณะทำงานเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร
- สร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทำให้การเชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆ มีความสัมพันธ์กันเข้าใจตรงกันและสร้างคุณภาพร่วมกัน
- มีระบบการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร ที่มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กับระบบการปรับปรุงงาน
- มีระบบลูกค้าสัมพันธ์ ที่สามารถสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพในการเชื่อมโยง และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างลูกค้ากับโรงพิมพ์ตำรวจ

มาตรการดำเนินงานระยะสั้น

• ดำเนินนโยบายการตลาดเชิงรุก

เสริมสร้างคุณค่าในตราสินค้า (Brand) ด้วยการผลิตและบริการใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม (Service and Takecare Environment) ส่งเสริมภาพลักษณ์ตราสินค้า และภาพลักษณ์องค์กรโดยให้ลูกค้า และกลุ่มเป้าหมายได้รับรู้คุณค่าจากการผลิตและบริการของโรงพิมพ์ตำรวจ โดยประชาสัมพันธ์องค์กร ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นโดยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เกี่ยวกับศักยภาพและสมรรถนะของโรงพิมพ์ตำรวจ และมีการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งการออกพบลูกค้ากลุ่มเป้าหมายภายในประจำปี ปรับปรุงช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มสัดส่วนของการขายผ่าน Call Center และระบบอินเทอร์เน็ต

มาตรการดำเนินงานระยะยาว

การพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

- ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการอย่างครบวงจร การสร้างความแตกต่างและเพิ่มคุณค่าในผลิตภัณฑ์และบริการ เพิ่มการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าพัฒนาด้านการออกแบบ Graphic Design และนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- การสร้างผลิตภัณฑ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ โดยทำเป็นสำนักพิมพ์ที่สร้างผลิตภัณฑ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ เช่น เป็นสำนักพิมพ์ที่ผลิตงานตำราเรียนหรือตำราต่างๆ เกี่ยวกับตำรวจ คู่มือการสอบเข้านักเรียน นายร้อยตำรวจ และสื่อสิ่งพิมพ์ที่เป็น E-book เนื่องจากในอนาคตสื่อสิ่งพิมพ์อาจจะลดน้อยลง และมีสื่อดิจิทัลเข้ามาแทนที่

- การสร้างผลิตภัณฑ์ของโรงพิมพ์ตำรวจที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่ไม่ใช่กระดาษ เช่น Scan เครื่องหมายตำรวจบนปากกา แก้ว หรือสิ่งของต่างๆ ที่ให้มีโลโก้ตำรวจ พร้อมจำหน่ายให้กับตำรวจทั่วประเทศ

- พัฒนาจัดพิมพ์สิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลง (Security Printing) เช่น คู่มือทะเบียนรถกระดาษลายน้ำ เป็นต้น ทั้งนี้มาตรการดำเนินการระยะยาว นั้น จะต้องมีการจัดทำพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีพัฒนาการทางด้านการผลิตและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการดำเนินการระยะยาวนั้น ทางโรงพิมพ์ตำรวจมีจุดเริ่มต้นในช่วงเวลา ตั้งแต่ปี ๒๕๕๖-๒๕๖๐

• งานด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

๑. โรงพิมพ์ตำรวจได้กำหนดตำแหน่งทางการตลาด ให้เป็นโรงพิมพ์ที่ให้บริการแบบครบวงจร (Full Services) โดยมีการนำเทคโนโลยีด้านการผลิตที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิต ทำให้เปลี่ยนจากการเป็น

โรงพิมพ์บริการสิ่งพิมพ์แบบกึ่งครบวงจรมาเป็นผู้บริการงานพิมพ์แบบครบวงจร เพื่อให้โรงพิมพ์ตำรวจมีความพร้อม ในการรับงานพิมพ์ ที่หลากหลาย รวดเร็ว พร้อมการบริการที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า พร้อมทั้งมีนโยบาย การผลิตสิ่งพิมพ์ไปพร้อมกับการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม

๒. นำระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้าและพัฒนาระบบ Call Center

๓. พัฒนาระบบขนส่ง ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

๔. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ให้มีค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์กรสู่ “วิถีแห่งความเป็นเลิศ และจิตใจแห่งผู้ให้บริการ (The Best and Service – Minded)” เพื่อเสริมสร้างและตอกย้ำวัฒนธรรมของการบริการลูกค้าให้เข้าไปในจิตใจของพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยเสริมสร้างวัฒนธรรมสู่องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ สามารถรักษาสถานภาพการแข่งขันในระยะยาว

การเจริญเติบโตทางการตลาด

ในปี ๒๕๕๕ โรงพิมพ์ตำรวจมีการนำเครื่องจักรที่ผลิตเกี่ยวกับปฏิทิน ไดอารี่ และเครื่องจักรที่ผลิตงานหลังขั้นตอนการพิมพ์ ทำให้ตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจมีการเจริญเติบโตจากส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้

๑. ตลาดกลุ่มลูกค้าหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า ๑๐% ต่อปีเนื่องจากโรงพิมพ์ตำรวจได้พัฒนาขีดความสามารถในด้านการผลิต รวมทั้งการดำเนินนโยบายการตลาดเป้าหมายที่มีศักยภาพสูงขึ้น

๒. ตลาดการพิมพ์ของโรงพิมพ์ตำรวจจะเพิ่มยอดขายในกลุ่มส่วนราชการรัฐวิสาหกิจได้ ไม่ต่ำกว่า ๑๐% ต่อปี โดยเน้นการขยายงานด้านวารสาร รายงานประจำปี เป็นต้น

๓. ตลาดกลุ่มลูกค้าเอกชนทั่วไป ตั้งเป้าหมายไว้ว่า ไม่ต่ำกว่า ๑๐% ต่อปี โดยมีการขยายตลาดงานพิมพ์ทุกรูปแบบ แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงด้านการเงินของลูกค้าเป็นหลักโดยการจัดระบบวิธีการก่อนการรับงาน เช่น ตรวจสอบความมั่นคงด้านการเงินของลูกค้า กำหนดการจ้าง เช่น วางเงินก่อนพิมพ์ หรือ มัดจำ ๕๐% เป็นต้น

๔. ตลาดกลุ่มลูกค้าโรงพิมพ์ที่มีงานล้นมือ และไม่สามารถผลิตงานให้กับลูกค้าได้ทัน เช่น งานพิมพ์ปริมาณมากที่บางแห่งมีงานสั่งปริมาณมากแต่ผลิตไม่ทัน โดยพิจารณาความคุ้มค่าในการรับงานเป็นหลัก

การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth)

โรงพิมพ์ตำรวจได้วางแผนการจัดการเครื่องจักร เพื่อทำการผลิตสิ่งพิมพ์แบบให้ครบวงจรโดยมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพเป็นที่ยอมรับของลูกค้า โดยการเพิ่มเครื่องจักร เพิ่มกำลังการผลิตโดยบริหารจัดการการทำงานของพนักงานเป็นสองกะ (ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานะการของตลาด ระเบียบข้อบังคับของโรงพิมพ์รวมทั้งกฎหมายแรงงาน) พร้อมทั้งการพัฒนาและจัดเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับเครื่องจักร โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้มีคุณค่าสูงสุดตั้งนั้น โรงพิมพ์ตำรวจจึงต้องหาช่องทางเพิ่มรายได้ เพิ่มอัตรากำไร (Profit Margins) ลดต้นทุน

และค่าใช้จ่าย โดยนำเครื่องจักรมาแทนกำลังคน

แผนการพัฒนาปรับปรุง

ปัจจุบันเครื่องจักรในโรงพิมพ์ตำรวจมีจำนวนทั้งสิ้น ๔๙ เครื่อง โดยมีเครื่องใหม่ที่มีอายุงานไม่เกิน ๑๐ ปี อยู่ ๑๗ เครื่อง และที่มีอายุงานตั้งแต่ ๑๐ - ๓๐ ปี จำนวน ๓๒ เครื่อง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเครื่องรุ่นเก่าที่ประสิทธิภาพ ไม่สามารถแข่งขันกับเทคโนโลยีการพิมพ์สมัยใหม่ ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาโรงพิมพ์ตำรวจ โดยเปลี่ยนรูปแบบการผลิตจากเดิมเป็นการให้บริการลูกค้าแบบครบวงจร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การบริการ และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้โรงพิมพ์ตำรวจมีการเติบโตอย่างมั่นคง และยั่งยืน (Sustainable Growth) โดยมีอัตรากำไรเจริญเติบโตอย่างต่ำปีละ

๑๐% จัดหาเครื่องจักรใหม่ๆ ที่มีเทคโนโลยีประสิทธิภาพสูง และสมรรถนะเหมาะสมเข้ามาทดแทน เครื่องจักรรุ่นเก่าๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในธุรกิจการพิมพ์

โรงพิมพ์ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาเครื่องจักรการพิมพ์ให้มีความทันสมัย มีศักยภาพในการแข่งขัน ซึ่งโรงพิมพ์ฯ ได้พิจารณาเรื่องต่างๆ เหล่านี้อย่างละเอียดรอบคอบ โดยมีผลประโยชน์ของโรงพิมพ์ฯ เป็นตัวตั้งบนพื้นฐานของความโปร่งใส ประหยัด และมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงการจัดหาเครื่องจักรที่ใช้เทคโนโลยีทันสมัยซึ่งมีประสิทธิภาพสูง เพื่อรองรับงานได้ทุกรูปแบบไม่ว่าจะเป็นงานเร่งด่วน หรืองานสิ่งพิมพ์ที่ตอบสนอง การพิมพ์งานส่วนบุคคลด้วยเครื่องพิมพ์ระบบดิจิทัล ๔ สี ที่ทันสมัยล่าสุดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างความพึงพอใจ ทำให้ลูกค้าหันกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

โดยแผนในการจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์การพิมพ์ ระหว่างปี ๒๕๕๖- ๒๕๖๐ จำนวน ๑๒ เครื่อง ตามตารางดังต่อไปนี้

รายละเอียด	ปี พ.ศ.
๑. เครื่องปั๊มเส้นพับอัตโนมัติ	๒๕๕๖
๒. นัมเบอร์รีંગ แนวตั้ง ๙ หลัก	๒๕๕๖
๓. นัมเบอร์รี้ง แนวนอน ๐๑-๒๕	๒๕๕๖
๔. นัมเบอร์รี้ง แนวนอน ๐๑-๕๐	๒๕๕๖
๕. นัมเบอร์รี้ง แนวนอน ๐๐๑-๑๐๐	๒๕๕๖
๖. นัมเบอร์รี้งใช้หมึกพิมพ์ออฟเซท	๒๕๕๖
๗. คอมพิวเตอร์สำหรับออกแบบ	๒๕๕๖
๘. เครื่องพิมพ์ตัด ๔ ๒ สี เปอร์เฟคตติ้ง ขนาด ๒๕*๓๖ นิ้ว	๒๕๕๗
๙. เครื่องพิมพ์ตัด ๒ ๔ สี เปอร์เฟคตติ้ง ขนาด ๒๕*๓๖ นิ้ว	๒๕๕๗
๑๐. เครื่องพิมพ์ดิจิทัล ๑ สี คุณภาพสูง	๒๕๕๗
๑๑. เครื่องเก็บเล่มพร้อมรันนัมเบอร์กระดาษคอมพิวเตอร์ฟอร์มแบบต่อเนื่อง 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	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐
๑. เครื่องจักรอุปกรณ์	๑๘.๙๘	๒.๒๓	๔๒.๐๐	๔๕	รอพิจารณา จากภาวะ อุตสาหกรรม การพิมพ์	รอพิจารณา จากภาวะ อุตสาหกรรม การพิมพ์
๒. เครื่องใช้สำนักงาน	๑.๕๕	๑.๒๘	๑.๐	-		
๓. อาคาร	๓.๖	๑.๓๙	๑.๕	-		
๔. ยานพาหนะ	๑.๖๑	-	๑.๓๕	๑.๔		
รวม	๒๕.๑๔	๕.๙	๔๖.๘๕	๙๖.๔๐		

ประมาณการทางการเงิน

ล้านบาท

รายละเอียด	ปี ๒๕๕๖	ปี ๒๕๕๗	ปี ๒๕๕๘	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐
รายได้	๑๙๒.๕๐	๒๑๑.๗๕	๒๓๒.๙๓	๒๕๖.๒๒	๒๘๑.๘๔
ยอดขาย	๑๘๗	๒๐๕.๗๐	๒๒๖.๒๗	๒๔๘.๙๐	๒๗๓.๗๙
ต้นทุนผลิต	๑๓๑.๒๘ (๖๘.๒๐%)	๑๔๗.๐๔ (๖๙.๔๔%)	๑๖๔.๗๘ (๗๐.๗๔%)	๑๘๔.๒๑ (๗๑.๙๐%)	๑๙๙.๓๙ (๗๐.๗๕%)
ค่าใช้จ่ายในการขาย และบริหาร	๔๐.๓๒ (๒๐.๙๕%)	๔๑.๗๐ (๑๖.๖๙%)	๔๒.๘๕ (๑๘.๔๐%)	๔๔.๒๐ (๑๗.๒๕%)	๔๖.๔๑ (๑๖.๕๗%)
กำไรสุทธิ	๒๐.๙๐	๒๓.๐๑	๒๕.๓๐	๒๗.๘๑	๓๖.๐๔

ประมาณกำลังการผลิต

ร้อยละ

รายละเอียด	ปี ๒๕๕๖	ปี ๒๕๕๗	ปี ๒๕๕๘	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐
อัตราผลิตภาพการผลิต	๘๕.๕๓	๘๕.๖๘	๘๕.๘๓	๘๕.๙๘	๘๖.๑๓

ระบบบริหารจัดการมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)

ล้านบาท

รายละเอียด	ปี ๒๕๕๖	ปี ๒๕๕๗	ปี ๒๕๕๘	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐
๑. EP	(๑๔.๐๐)	(๑๒.๐๐)	(๑๐.๐๐)	(๑๐.๐๐)	(๑๐.๐๐)
๒. Δ EP	+๒	+๒	+๒	+๒	+๒

แผน

**บทที่ ๑ สถานภาพของโรงพิมพ์ตำรวจ
(Current Status)**

๑.๑ วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าหลัก วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

วิสัยทัศน์ (Vision):

เป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ทันสมัย มีศักยภาพในการผลิต ผลงานคุณภาพในด้านการพิมพ์ สามารถตอบสนองความต้องการของภาครัฐและเอกชนทุกองค์กร

พันธกิจ (Mission):

- พัฒนาและส่งเสริมการตลาดเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาดในธุรกิจการพิมพ์
- พัฒนากระบวนการผลิตที่มีมาตรฐานโดยมีต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้
- ปรับปรุงองค์กรเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารงาน

คุณค่าหลัก (Core Value):

คุณค่าหลัก คือ สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ในด้านสินค้าและบริการ

คำขวัญ (Slogan):

งานพิมพ์มาตรฐาน บริการครบวงจร ตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture):

ซื่อสัตย์ รู้หน้าที่ สามัคคี มีวินัย ใส่ใจให้บริการ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor):

- รักษาฐานลูกค้ารายเดิมเพิ่มลูกค้ารายใหม่อย่างต่อเนื่อง
- ควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนการผลิต
- มีกระบวนการผลิตแบบเร่งด่วน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- การบริหารสินค้าคงคลังที่สามารถตอบสนองงานขาย และงานด้านการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- แก้ไขกฎระเบียบให้มีความเหมาะสมและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์หลัก (Strategy)

- รักษาฐานลูกค้ารายเดิม เพิ่มลูกค้ารายใหม่และสร้างคุณค่าให้กับตราสินค้า
- พัฒนาขีดความสามารถในการผลิต
- ลดต้นทุนการผลิตในงานพับและงานพิมพ์ในส่วนองแรงงานประจำ เปลี่ยนเป็นใช้ระบบจ้างเหมา รายขึ้น เพิ่มเครื่องจักร เครื่องเก็บเล่ม
- นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานต่างๆ

๕. ร่วมมือกับรัฐวิสาหกิจอื่นๆ ในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ
๖. ปรับปรุงและพัฒนาาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้องค์กรมีขนาดที่เหมาะสมกับปริมาณงาน มีความคล่องตัว และมีค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรบุคคลอย่างมีเหตุผล

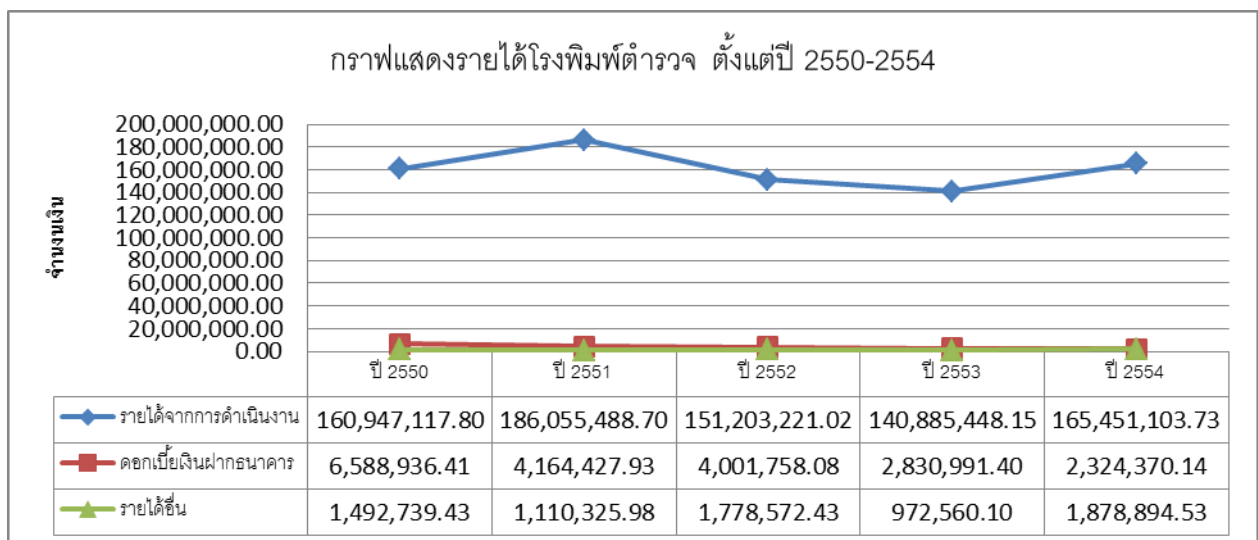
๑.๒ สถานภาพการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ

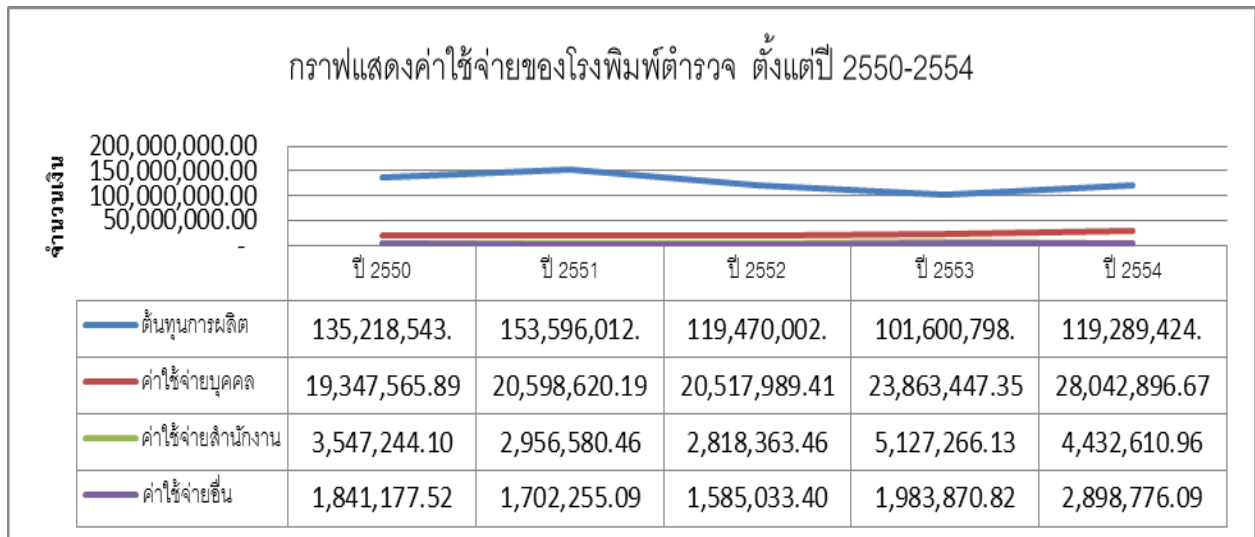
โรงพิมพ์ตำรวจเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งเพื่อจัดพิมพ์แบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์ต่างๆ และหนังสือตำราของทางราชการกรมตำรวจทุกชนิด รวมทั้งจัดพิมพ์เอกสารราชการลับและงานเร่งด่วนของทางราชการ

สถานภาพด้านการเงิน

ก) การสร้างรายได้และค่าใช้จ่าย

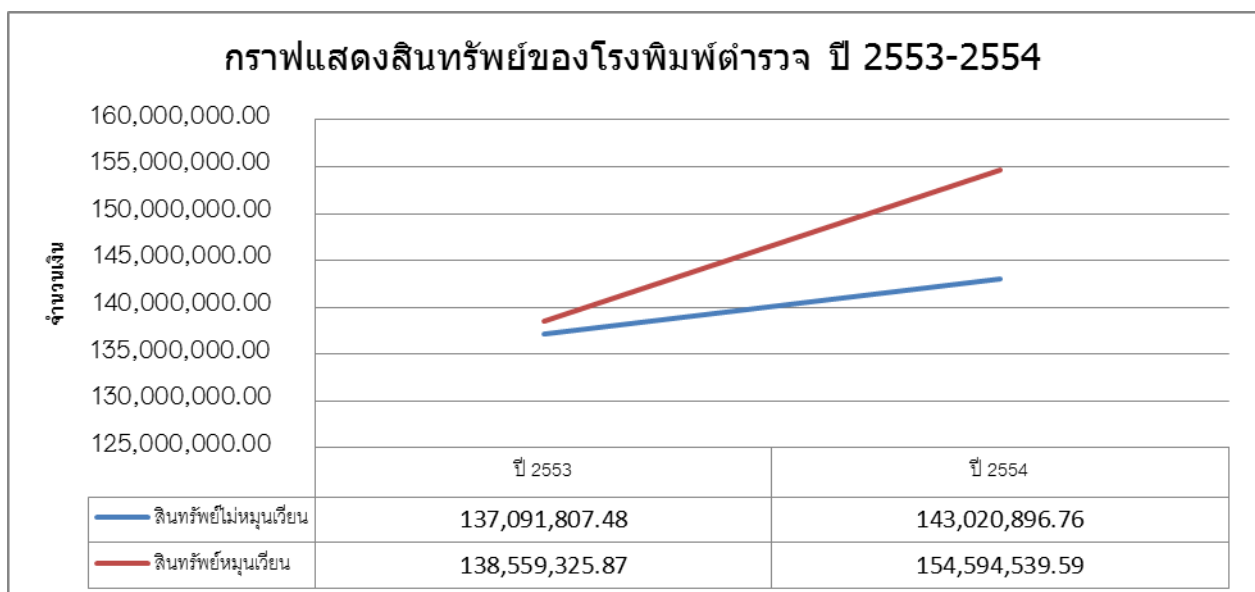
จากงบการเงินปีบัญชี ๒๕๕๔ พบว่าโรงพิมพ์ตำรวจมีรายได้ ๑๖๙.๖๕ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๓ เท่ากับ ๒๔.๙๖ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๒๕ และมีค่าใช้จ่ายรวมเท่ากับ ๑๕๔.๖๖ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๓ จำนวน ๒๒.๐๘ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๖๘ เป็นผลให้โรงพิมพ์ตำรวจ มีกำไรสุทธิเท่ากับ ๑๔.๙๙ ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๓ เป็นจำนวน ๒.๘๗ ล้านบาท

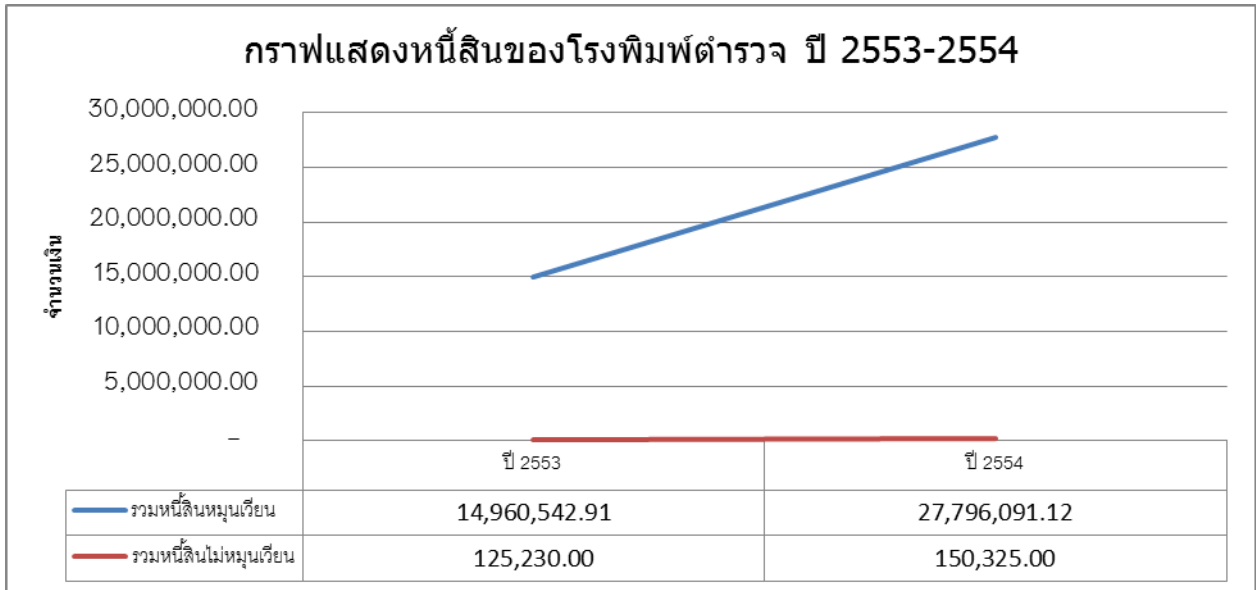




ข) สินทรัพย์รวม หนี้สินรวม และส่วนของทุนของโรงพิมพ์ตำรวจ

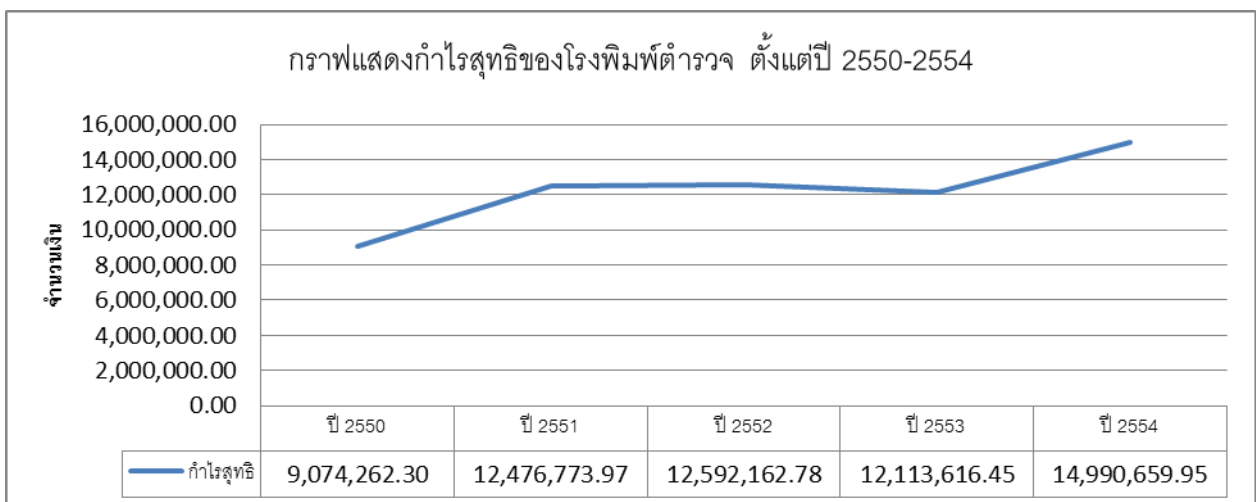
จากการวิเคราะห์งบการเงินปีบัญชี ๒๕๕๔ ของโรงพิมพ์ตำรวจ พบว่าโรงพิมพ์ตำรวจ มีสินทรัพย์รวม ๒๙๗.๖๑ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๓ จำนวน ๒๑.๙๖ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๗.๙๗ โดยในปี ๒๕๕๔ โรงพิมพ์ตำรวจมีสินทรัพย์หมุนเวียนรวม ๑๕๔.๕๙ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๓ จำนวน ๑๖.๐๓ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๕๗ และในด้านหนี้สินรวมมีจำนวน ๒๗.๙๔ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๓ จำนวน ๑๒.๘๖ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๘๕.๒๕ สำหรับส่วนของทุนมีจำนวน ๒๖๙.๖๖ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๓ จำนวน ๙.๑๐ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๓.๔๙

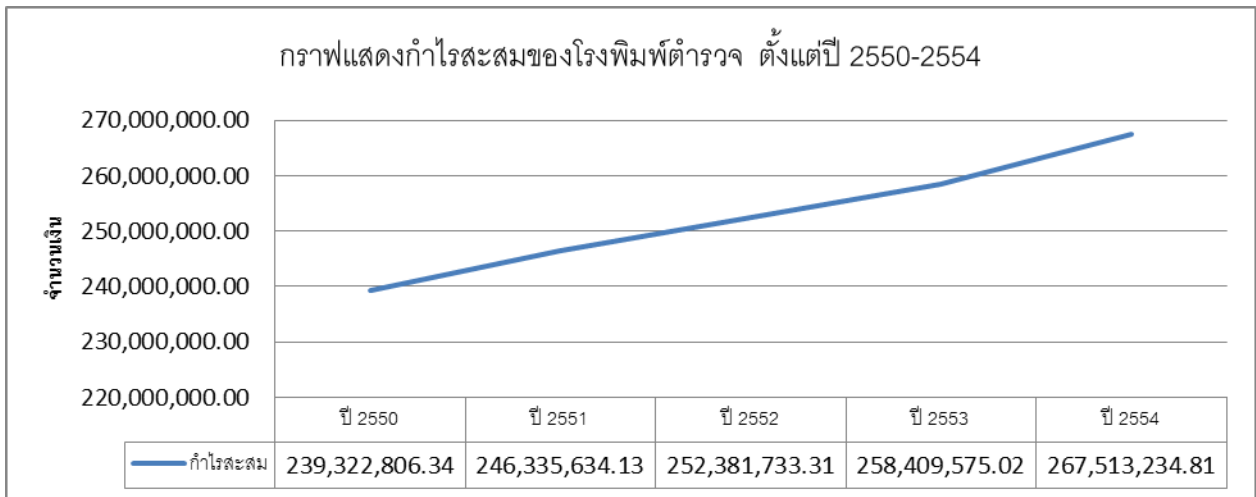




ค) ความสามารถในการทำกำไร

โรงพิมพ์ตำรวจมีความสามารถในการทำกำไรดีขึ้นมาโดยตลอด เนื่องจากมีนโยบายในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดการตลาดขึ้นปีละไม่ต่ำกว่า ๑๐% ในปี ๒๕๕๔ โรงพิมพ์ตำรวจมีกำไรสุทธิ จำนวน ๑๔.๙๙ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๓ จำนวน ๒.๘๗ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๗๕ ในขณะที่รายได้รวมมีจำนวน ๑๖๙.๖๕ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๓ จำนวน ๒๔.๙๖ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๒๕ และมีรายได้จากการขายจำนวน ๑๖๕.๔๕ ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๓ จำนวน ๒๔.๕๖ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๔๔ ส่งผลให้ปี ๒๕๕๔ โรงพิมพ์ตำรวจมีอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้รวม และกำไรสุทธิต่อรายได้จากการขายและบริการ คิดเป็นร้อยละ ๘.๘๔ และ ๙.๐๖ ตามลำดับ ซึ่งมีอัตราเพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๓ ทั้ง ๒ รายการ แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการทำกำไร ของโรงพิมพ์ตำรวจมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น





ง. ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์

ปี ๒๕๕๔ โรงพิมพ์ตำรวจมีรายได้จากการขายหรือให้บริการ จำนวน ๑๖๕.๔๕ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๓ จำนวน ๒๔.๕๖ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๘๔ ขณะที่สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนและสินทรัพย์รวมในปี ๒๕๕๔ มีจำนวน ๑๔๓.๐๒ ล้านบาท และ ๒๙๗.๖๑ ล้านบาทตามลำดับ โดยสินทรัพย์ ไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๓ จำนวน ๕.๙๒ ล้านบาท อัตราการหมุนเวียนสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ปรับเพิ่มขึ้นจาก ๐.๓๘ เท่า เป็น ๑.๑๕ เท่า อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมในปี ๒๕๕๓ มีค่าเท่ากับ ๐.๕๕

จ. สภาพคล่องทางการเงิน

อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงิน เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่า กิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนเพียงพอที่จะจ่ายชำระหนี้ระยะสั้นได้ดีเพียงใด

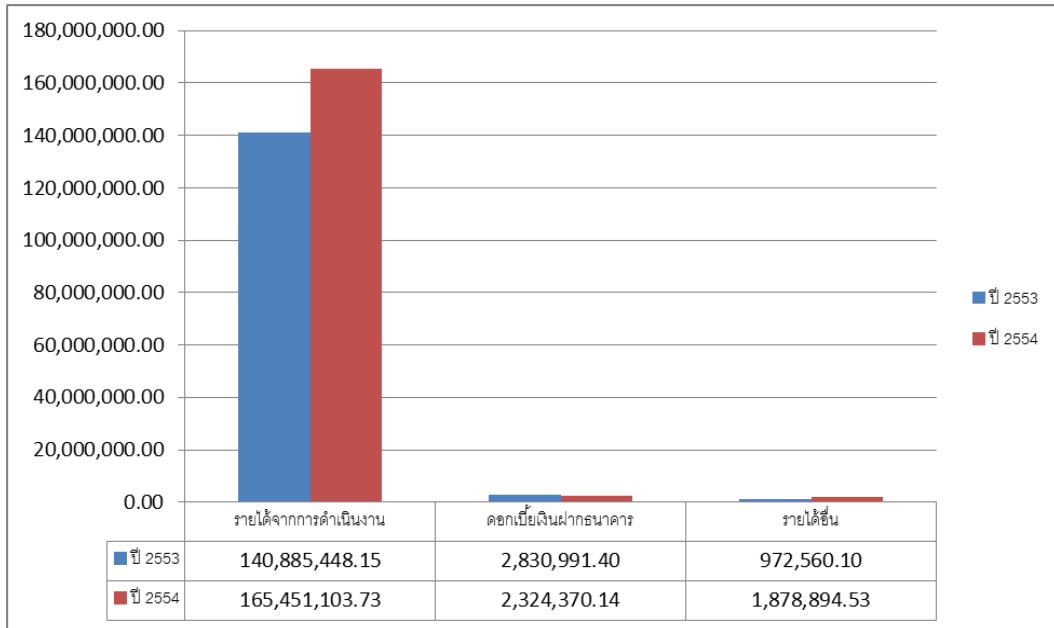
เมื่อพิจารณาอัตราส่วนสภาพคล่อง พบว่าสภาพคล่องของโรงพิมพ์ตำรวจในปีบัญชี ๒๕๕๔ ลดลงจาก ๙.๒๖ เท่า ในปีบัญชี ๒๕๕๓ เป็น ๕.๕๖ เท่า เนื่องจากปีบัญชี ๒๕๕๔ โรงพิมพ์ตำรวจมีหนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้น จาก ๑๔.๙๖ ล้านบาท ในปีบัญชี ๒๕๕๓ เป็น ๒๗.๗๙ ล้านบาท

ผลการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ

รายได้จากการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ

รายได้จากการดำเนินงานมีอัตราการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยรายได้ประกอบด้วยรายได้จากการขาย และการให้บริการ คิดเป็นร้อยละ ๙๗.๕๒ จากรายได้รวมทั้งสิ้น รายได้จากดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร และรายได้อื่นๆ คิดเป็นร้อยละ ๒.๔๘ ดังนั้นจะเห็นได้ว่ารายได้ส่วนใหญ่มาจากการขายและให้บริการของ โรงพิมพ์ตำรวจ ดังนั้น โรงพิมพ์ตำรวจจึงได้พยายามวางแผนในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น โดยมีการลงทุนเครื่องจักรที่ทันสมัย มีบุคลากรที่พร้อมและมีหัวใจนักบริการที่เป็นเยี่ยมจะทำให้องค์กรอยู่ได้อย่างยั่งยืน

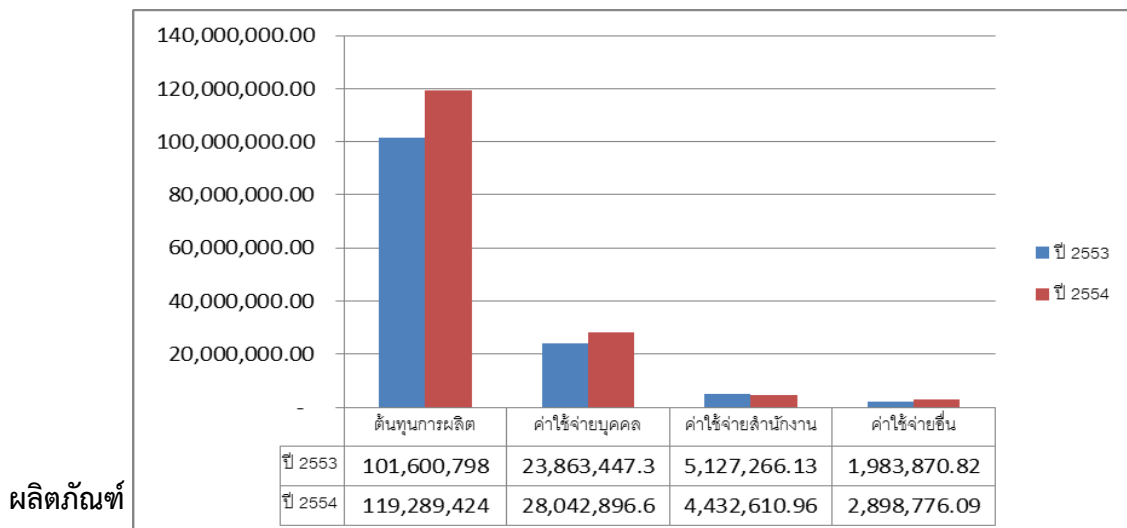
กราฟแสดงรายได้จากการดำเนินงาน ปี 2553-2554



ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมีอัตราการเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจะผันผวนตามรายได้ที่เพิ่มขึ้น เนื่องจาก ในอดีตที่ผ่านมาเครื่องจักรของโรงพิมพ์ตำรวจยังเป็นเครื่องจักรรุ่นเก่าที่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถเทียบเท่ากับคู่แข่งขั้นได้และเนื่องจากเป็นเครื่องจักรเก่า ดังนั้นทำให้มีค่าซ่อมบำรุงมาก ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายทางด้านต้นทุนขายและรับจ้างพิมพ์เฉลี่ยร้อยละ ๗๒ % ของรายได้จากการขายและการให้บริการ ตั้งแต่ปี ๒๕๕๑ - ๒๕๕๓ ค่าใช้จ่ายต้นทุนขายและรับจ้างพิมพ์มีอัตราลดลง เนื่องจากได้มีการนำเครื่องจักรรุ่นใหม่ ๆ มาใช้ทดแทนเครื่องรุ่นเก่า และส่งผลให้ค่าใช้จ่ายค่าจ้างทำของ (Out Source) ลดลงด้วยเพราะสามารถผลิตงานได้เอง

กราฟแสดงค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน ปี 2553-2554



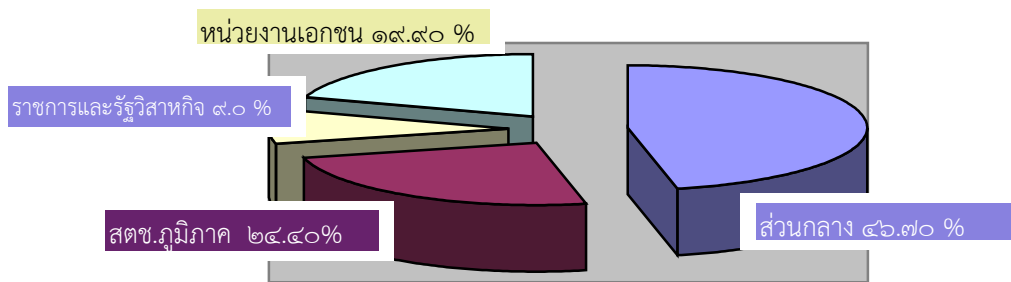
ผลิตภัณฑ์

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๕ โรงพิมพ์ตำรวจจะเพิ่มสายการผลิตเทกบสวนราชการรัฐวิสาหกิจต่างๆ ที่เป็นกลุ่มลูกค้าใหม่ โดยจะเสนอตัวเป็นผู้ผลิตแบบพิมพ์ที่ใช้ประจำให้กับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเอง เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับไม่ว่าจะเป็นใบเสร็จรับเงิน หรือคอมพิวเตอร์ฟอร์มและ

แบบฟอร์มต่างๆ อีกทั้งยังจะสร้างผลิตภัณฑ์ของตนเองออกจำหน่ายให้กับประชาชนทั่วไปด้วย เช่น ปฏิทินตั้งโต๊ะ สมุดโน้ต ไดอารี่ กระดาษ A ๔ หรือหนังสือสาระความรู้ต่างๆ เช่น หนังสือตำราประมวลกฎหมาย เป็นต้น

กลุ่มลูกค้า

กลุ่มลูกค้าของโรงพิมพ์ตำรวจมี ๔ กลุ่มประกอบด้วย ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วนกลาง คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๗๐ ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วนภูมิภาค คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๔๐ ลูกค้าหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่น คิดเป็นร้อยละ ๙.๐๐ ลูกค้าหน่วยงานเอกชน คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๙๐



ภาพที่ ๑ : แสดงสัดส่วนตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจ

ผลสำรวจข้อคิดเห็นของลูกค้าต่อโรงพิมพ์ตำรวจ

ตลอดระยะเวลาที่ให้บริการมากกว่า ๕๐ ปี โรงพิมพ์ตำรวจได้พัฒนาการให้บริการมาเป็นลำดับ แต่ยังมีประเด็นปัจจัยที่ลูกค้าเสนอให้โรงพิมพ์ต้องปรับปรุง เช่น ลดขั้นตอนให้มีความกระชับมากขึ้น เพิ่มสาขาย่อย เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ ราคาแพง การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การจัดส่ง สถานที่จอดรถ เป็นต้น โดยข้อมูลดังกล่าวได้ถูกคณะผู้บริหารนำมาพิจารณาและปรับปรุง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ในภายภาคหน้า

๑.๓ วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม (SWOT Analysis)

โรงพิมพ์ตำรวจได้ทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนปัจจัยทางธุรกิจที่มีผลกระทบต่อโรงพิมพ์ตำรวจ ซึ่งผลของการวิเคราะห์ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของโรงพิมพ์ฯ สรุปดังนี้

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>๑. ภาพลักษณ์ขององค์กรมีความน่าเชื่อถือกับบุคคลภายนอก โดยเฉพาะสภาพคล่องทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าและซัพพลายเออร์</p> <p>๒. มีระบบการพิมพ์แบบป้องกันการปลอมแปลง (Security Printing) เป็นที่ยอมรับของหน่วยราชการ เช่น คู่มือจดทะเบียนรถยนต์, ใบเสร็จรับเงิน</p> <p>๓. มีเครื่องพิมพ์ ๔ สี ที่มีคุณภาพสูงและเครื่องจักรในแต่ละกระบวนการผลิตที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้</p> <p>๔. คณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ให้การสนับสนุนด้านการตลาดทั้งทางตรงและทางอ้อม</p>	<p>๑. บุคลากรทำงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ</p> <p>๒. บุคลากรยังขาดความตั้งใจในการทำงานอย่างจริงจัง ไม่สามารถผลักดันงานที่รับผิดชอบได้ตามเป้าหมาย</p> <p>๓. ขาดบุคลากรและการพัฒนาช่างฝีมือระดับสูงเพื่อรองรับการทำงานของเครื่องจักรยังไม่เพียงพอต่อการรองรับธุรกิจ</p> <p>๔. ค่าใช้จ่ายต้นทุนขาย รับจ้างพิมพ์และค่าใช้จ่ายทางด้านบุคคลสูง</p> <p>๕. ระบบพัฒนาคุณภาพผลผลิตระดับสูงยังไม่ได้มาตรฐาน</p> <p>๖. ระบบงานการตลาดยังพัฒนาการทำงานเชิงรุกได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ</p> <p>๗. ขาดระบบควบคุมต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>๘. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลยังไม่เต็มประสิทธิภาพ</p> <p>๙. ขาดการพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่องส่งผลให้การเชื่อมโยงของระบบงานขาดศักยภาพ</p>

การวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม

โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
<p>๑. ความต้องการทางด้านงานพิมพ์ของหน่วยราชการและภาคเอกชนยังมีปริมาณสูง</p> <p>๒. ลูกค้าสำนักงานตำรวจแห่งชาติโดยส่วนใหญ่ยังคงใช้บริการของโรงพิมพ์ตำรวจและยังมีสิทธิพิเศษในส่วนของ สตช. ที่สั่งพิมพ์ตรงจากโรงพิมพ์ตำรวจซึ่งเป็นโรงพิมพ์ในสังกัดได้โดยวิธีกรณีพิเศษ</p>	<p>๑. งบประมาณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ลดลง มีผลกระทบต่อยอดขายของโรงพิมพ์ตำรวจ</p> <p>๒. ลูกค้ามีความยืดหยุ่นไปใช้บริการโรงพิมพ์อื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการ</p> <p>๓. สื่ออิเล็กทรอนิกส์อาจมีผลกระทบทำให้ยอดขายสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง</p>

๑.๔ ความเสี่ยงและตัวขับเคลื่อนปัจจัยเสี่ยง

โรงพิมพ์ตำรวจได้ระบุและประเมินปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานไม่ให้บรรลุเป้าหมายได้ จำนวน ๔ ปัจจัยเสี่ยง มีสาเหตุ (Risk driver) ทั้งหมด ๑๔ สาเหตุ ดังนี้

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	ยอดขายไม่ได้ตามเป้าหมาย	๑. ลูกค้าไม่พอใจการบริการของโรงพิมพ์ตำรวจ ๒. พนักงานการตลาดขาดทักษะในการขาย ๓. ลูกค้ารายเดิมมียอดสั่งซื้อลดลง ๔. งานลูกค้าสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพ ๕. ลูกค้าพิมพ์แบบฟอร์มต่างๆได้เอง	ยอดขายไม่ได้ตามเป้าหมาย
	ระบบ IT ไม่รองรับธุรกิจและพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในระบบ IT	๑. ระบบฐานข้อมูล ERP ไม่สามารถใช้งานได้ ๒. พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจด้าน IT	
	บุคลากรไม่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง	๑. ขาดประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๒. ผู้บริหารและพนักงานขาดทักษะในการจัดการและการปฏิบัติงาน	
ด้านกลยุทธ์	ความมั่นคงและยั่งยืนขององค์กร	๑. การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจแบบพิมพ์	ความมั่นคงขององค์กร
ความเสี่ยงด้านการเงิน	ต้นทุนการผลิต	๑. การจัดหาวัตถุดิบล่าช้าเป็นผลทำให้ต้นทุนสูงขึ้น ๒. ขาดการวางแผนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ๓. การบริหารคลังสินค้าสำเร็จรูปยังขาดประสิทธิภาพบางส่วน	ยอดขายไม่ได้ตามเป้าหมาย
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและสถานการณ์	การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ	พนักงานส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ	การปฏิบัติตามกฎระเบียบ

บทที่ ๒

ปัจจัยสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมพิมพ์

๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST)

๒.๑.๑ กฎหมายและการเมือง (Political)

โรงพิมพ์ตำรวจได้รับสิทธิพิเศษจากมติคณะรัฐมนตรี คือ หน่วยงานของรัฐสามารถสั่งพิมพ์เอกสารต่างๆ จากโรงพิมพ์ตำรวจได้ด้วยวิธีกรณีพิเศษโดยไม่ต้องมีการประกวดราคา ทำให้สะดวกมากขึ้นซึ่งถือว่าเป็นข้อได้เปรียบ คือ ลูกค้ามีความสะดวกสบายในการสั่งซื้อ/สั่งจ้างจากโรงพิมพ์ตำรวจได้ตามมติ ครม.และขั้นตอนในการดำเนินการของลูกค้าไม่ยุ่งยากสะดวกต่อการปฏิบัติงาน

๒.๑.๒ เศรษฐกิจ (Economic)

ถึงแม้อัตราค่าเงินบาทจะแข็งค่าขึ้น แต่ทางเศรษฐกิจจะถดถอยก็จะมีผลกระทบต่อการทำงานของโรงพิมพ์ตำรวจมากนัก เนื่องจากงานพิมพ์จะมุ่งเน้นเอกสารที่ต้องใช้ประจำในหน่วยงานของรัฐ โดยเพิ่มคุณสมบัติในการที่จะสื่อสารกับเครื่องคอมพิวเตอร์ได้

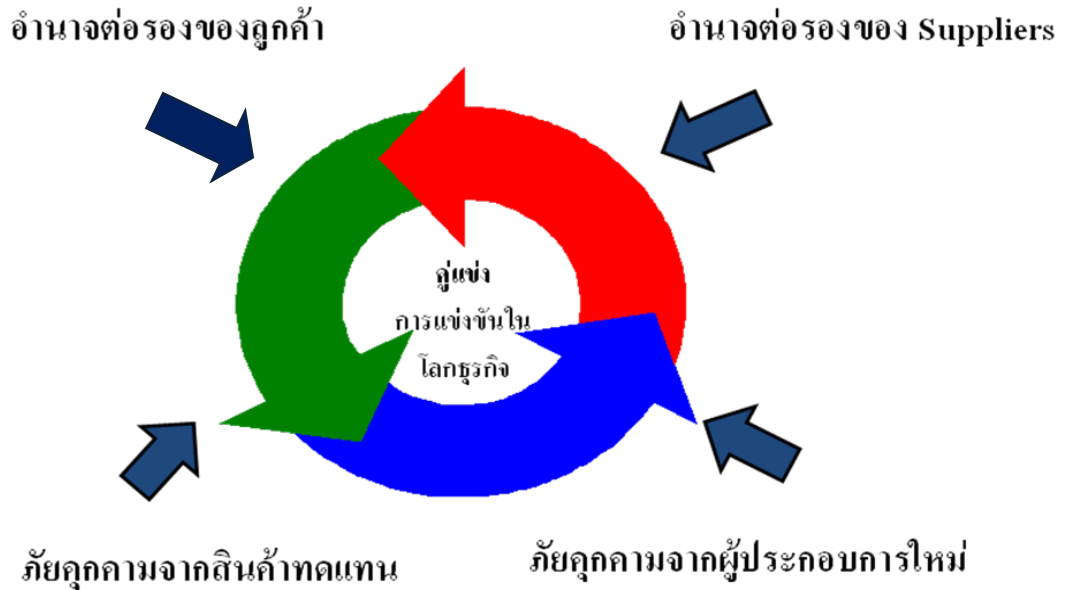
๒.๑.๓ สังคมและวัฒนธรรม (Social)

ปัจจุบันลูกค้าได้หันมาใช้กระดาษ A๔ แทนแบบพิมพ์ทั่วไปที่พิมพ์หน้าเดียวหรือพิมพ์สองหน้า จึงทำให้ความต้องการสั่งซื้อกระดาษ A๔ มีปริมาณจำนวนมาก และลูกค้าบางรายได้มีการฝากกระดาษ A๔ ไว้กับโรงพิมพ์ตำรวจส่งผลให้ต้องเพิ่มปริมาณพื้นที่ในการให้บริการลูกค้ามากขึ้น

๒.๑.๔ เทคโนโลยี (Technology)

ปัจจุบันอุตสาหกรรมโรงพิมพ์มีการแข่งขันที่สูง 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** เนื่องจากราคาสินค้าของโรงพิมพ์ตำรวจสูงกว่า ในอนาคตถ้าโรงพิมพ์ตำรวจขยายฐานลูกค้าเพิ่มขึ้น ย่อมต้องออกไปเผชิญหน้ากับคู่แข่งภาคเอกชนมากยิ่งขึ้น ซึ่งการเข้าสู่ตลาดสมบูรณ์นี้ ปัจจัยที่ส่งผลให้ลูกค้าซื้อเป็นเรื่องของคุณภาพที่ได้มาตรฐานและราคาที่มีต้นทุนสามารถแข่งขันได้

๒.๒.๒. อำนาจการต่อรองของลูกค้า

๑. ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ถือเป็นลูกค้าที่มีศักยภาพที่รวมกันทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และท้องถิ่นต้องการใช้บริการสั่งซื้อ/ ส่งจ้างที่โปร่งใสสะดวกง่ายต่อการดำเนินงาน และได้รับการความสะดวกในการตรวจสอบจากหน่วยตรวจสอบ ตลอดจนผู้บริหารของหน่วยงานมักจะไม่ต่อรองเรื่องราคามากนักถ้าสามารถสั่งซื้อ/จ้างจากรองพิมพ์ ตำรวจโดยวิธีกรณีพิเศษ

๒. กลุ่มลูกค้าเอกชน ถึงแม้จะมีฐานกว้างแต่ถือเป็นสัดส่วนที่น้อยมากสำหรับโรงพิมพ์ตำรวจ เพราะไม่ได้เปรียบคู่แข่งเอกชนอื่นในการจัดซื้อจัดจ้างตลาดนี้มีการแข่งขันสูง และใช้ต้นทุนทางการตลาดที่มากเกินไป การขยายตัวของตลาดจึงเป็นไปตามกรอบที่วางไว้ โรงพิมพ์ตำรวจตั้งเป้าหมายที่จะขยายตลาด สูลูกค้าภาครัฐมากขึ้น เนื่องจากจุดแข็งที่มีสิทธิพิเศษตามมติ ครม. โดยไม่ละเลยที่จะดูแลกลุ่มลูกค้ารายเดิมโดยเฉพาะลูกค้าตำรวจรายเดิมให้กลับมาใช้บริการโรงพิมพ์ตำรวจเพื่อรักษาฐานลูกค้ารายเดิม

๒.๒.๓. อำนาจการต่อรองของ Suppliers

ย้อนดูจากอุตสาหกรรมโรงพิมพ์จะเห็นว่าแนวโน้มของการขึ้นราคากระดาษอันเนื่องมาจากต้นทุนวัตถุดิบ (เยื่อกระดาษ) และค่าขนส่งที่ผูกพันกับการขึ้นราคาน้ำมันดิบของกลุ่มโอเปก อาจจะมีภาระให้กับโรงพิมพ์ตำรวจได้ในอนาคต ส่วนตัวลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคสิ่งพิมพ์จะต้องควบคุมค่าใช้จ่ายในการสั่งพิมพ์พร้อมกับต้องการสินค้าคุณภาพสูง และราคาถูกลง นับเป็นภาระที่โรงพิมพ์ตำรวจจะต้องแข่งขันกับตนเองมากขึ้น

โรงพิมพ์ตำรวจจะใช้ระบบ Logistic และ Supply chain ในการสั่งซื้อกระดาษ หมึกพิมพ์ และเพลท เพื่อให้ได้ต้นทุนที่ต่ำที่สุดและสะดวกรวดเร็วที่สุด เพื่อไม่ให้มีสต็อกกระดาษหรือวัตถุดิบอื่นมากจนเกินไป

๒.๒.๔. ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ๆ ที่เพิ่มขึ้น

จากโรงพิมพ์อื่นๆ ที่พยายามเข้าตลาดลูกค้าสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (สตช.) ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานบางส่วนของ สตช. ได้ใช้บริการด้านสิ่งพิมพ์กับโรงพิมพ์ภาคเอกชน หรือโรงพิมพ์อื่นๆ เพราะมีความคล่องตัวและการให้บริการที่ตอบสนองลูกค้าได้

๒.๒.๕ ภัยคุกคามจากสื่อ

สื่อดิจิทัลมีความยืดหยุ่นของการใช้ผลิตภัณฑ์ที่สามารถทดแทนสิ่งพิมพ์ได้อย่างสมบูรณ์ แต่มีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าโดยเฉลี่ย เช่น การดาวน์โหลดหนังสือ เช่น เท็กซ์บุ๊ก การทำสื่อโฆษณา ประชาสัมพันธ์ พร้อมกับการแข่งขันที่กำลังจะเกิดขึ้นใน เวทีการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน AEC ที่รออยู่เบื้องหน้า

๒.๓ การวิเคราะห์อุตสาหกรรมการพิมพ์

ในภาพรวมของอุตสาหกรรมของไทยคาดการณ์กันว่าทุกๆ ปี จะมีอัตราการเติบโตของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการพิมพ์ร้อยละ ๕-๑๐ ต่อปี โดยมีมูลค่ารวมทั้งตลาดอยู่ที่ประมาณ ๒๒,๐๐๐ ล้านบาท แต่จากภาวะวิกฤติการณ์อุทกภัยที่เกิดขึ้นในปี ๒๕๕๔ ส่งผลให้ยอดขายในภาพรวมของอุตสาหกรรมการพิมพ์ติดลบหรือตกลงเหลือไม่ถึง ๒๒,๐๐๐ ล้านบาท อาจไม่ถึง ๒๐,๐๐๐ ล้านบาท เพราะช่วงปลายปีเป็นช่วงของการทำยอดขายแต่ปัญหาอุทกภัยเข้ามา

สมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทยแบ่งสำนักพิมพ์เป็น ๔ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้นำตลาด กลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่ กลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดกลาง และกลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก จากข้อมูลของสมาคมผู้จัดพิมพ์ฯ พบว่ากลุ่ม ผู้นำตลาดและกลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่ซึ่งมีเพียง ๓๐ สำนักพิมพ์เท่านั้นที่สามารถครอบครองตลาดรวมเอาไว้ประมาณร้อยละ ๖๐ และมีเพียงกลุ่มนำตลาดเท่านั้นที่มีอัตราการขยายตัวเป็นที่น่าสนใจร้อยละ ๑๗.๔๔ ส่วนกลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่และกลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดกลางต่างก็มีอัตราการขยายตัวเพียงไม่ถึงร้อยละ ๕ ส่วนกลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดเล็กนั้นขยายตัวติดลบกว่าร้อยละ ๒๐ นั้นหมายความว่ากลุ่มนำตลาดหนังสือในเมืองไทยยังเติบโตอย่างไม่หยุด และยังครองตลาดโดยมูลค่ารวมไว้มากที่สุด โดยเฉพาะความหลากหลายของสินค้านั้นยังสามารถสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดได้มากกว่า จนลูกค้าเกิดความภักดีต่อแบรนด์สินค้า (Brand Loyalty) ได้สูง นอกจากนี้กลุ่มนำตลาดยังเป็นผู้ให้บริการที่ครบวงจรในธุรกิจสิ่งพิมพ์ ได้แก่ ธุรกิจสำนักพิมพ์ ธุรกิจโรงพิมพ์ ธุรกิจจัดจำหน่าย จึงทำให้สามารถลดการสูญเสียหรือไม่ต้องแบ่งปันรายได้ไปสู่ผู้ประกอบการรายอื่น และยังสามารถขยายกิจการไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้องได้อีกมาก

อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมการพิมพ์ เป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวต่อภาวะแวดล้อมเป็นอย่างมาก ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการพิมพ์ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ เทคโนโลยีการพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ การเมือง วิกฤติการณ์ต่างๆ ที่ก่อให้เกิดภัยคุกคาม ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้บางส่วนเป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการขยายตัวของธุรกิจอย่างรวดเร็ว และบางส่วนเป็นปัจจัยฉุดที่ทำให้เกิดการชะลอตัวอย่างรวดเร็วเช่นกัน ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจจึงจำเป็นต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมอย่างใกล้ชิด เพื่อปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้สามารถรองรับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อช่วงชิงความได้เปรียบแข่งขันในธุรกิจการพิมพ์ได้อย่างมั่นคงและเติบโตอย่างยั่งยืน

ในปี ๒๕๕๔ ตั้งเป้าหมายว่าอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์จะเติบโต ๑๐-๑๕% เพราะมีปัจจัยบวกสำคัญ คือ ไทยยังเป็นฐานการส่งออกที่ดี มีคำสั่งซื้อเข้ามาต่อเนื่อง แต่ปัจจัยลบคือเงินบาทแข็งที่จะทำให้แข่งขันได้ยาก ขณะนี้ผู้ผลิต ส่วนใหญ่รับคำสั่งซื้อล่วงหน้า ๓-๖ เดือนกำหนดค่าเงินที่ ๓๐ บาทต่อดอลลาร์สหรัฐ หากค่าเงินบาทแข็งไปกว่านี้ก็จะได้รับผลกระทบมาก

ทั้งนี้แนวโน้มอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยยังมีแนวโน้มการเติบโตที่ดี จากการรวบรวมข้อมูลโดยฝ่ายวิจัยธนาคารทหารไทย ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังคงคาดว่าอุปสงค์รวมจะขยายตัวร้อยละ ๘-๑๒ ต่อปี ในช่วงปี ๒๕๕๔-๒๕๕๖ ภายใต้นโยบายสนับสนุนจากภาครัฐในด้านการส่งเสริมให้ไทยก้าวสู่การเป็นศูนย์กลางการพิมพ์ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ประกอบกับทางกลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์ได้มีการรวมกลุ่มในรูปวิสาหกิจการพิมพ์ ซึ่งช่วยในการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี และประหยัดต้นทุนค่าขนส่ง โดยที่โรงพิมพ์ขนาดใหญ่ต้องเน้นรับงานพิมพ์จากต่างประเทศมากขึ้น

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

บทสรุป

การดำเนินธุรกิจการพิมพ์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันที่รุนแรง ดังนั้นเพื่อการดำรงอยู่อย่างมั่นคง โรงพิมพ์ฯ จึงต้องสร้างภูมิคุ้มกันและกลไกการกำกับดูแลที่เข้มแข็ง การเพิ่มรายได้ ปรับลดต้นทุนและปรับลดรายจ่าย พัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ต้องเตรียมความพร้อมการดำเนินงานมาตรการต่างๆ เพื่อการแข่งขันอย่างเสรี การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการ การสร้างความแตกต่างที่โดดเด่นทางคุณค่าและคุณภาพการให้บริการที่ประทับใจ โดยการยกระดับและปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ การปรับกลยุทธ์ และวิธีการด้านการตลาดให้เข้ากับการแข่งขันในธุรกิจการพิมพ์ให้ทันต่อเหตุการณ์ รวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กรให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวมากขึ้น และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการบริหารความเสี่ยงนับเป็นสิ่งสำคัญในการเตรียมมาตรการรองรับและตอบสนองต่อสถานการณ์ได้ทันทั่วทั้ง ทั้งนี้ เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อลูกค้า อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมการพิมพ์ เป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวต่อสภาวะแวดล้อมเป็นอย่างมาก ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการพิมพ์ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ การพัฒนาเทคโนโลยี การเมือง เป็นต้น

บทที่ ๓

ยุทธศาสตร์กับการเชื่อมโยง SWOT (Strategic & SWOT)

วัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

เพื่อให้การดำเนินงานของโรงพยาบาลตำรวจ สามารถดำเนินไปได้อย่างมีทิศทางที่ชัดเจนนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก โดยการนำโอกาสและจุดแข็งที่องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมทั้งคุณค่าหลักของโรงพยาบาลตำรวจ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น และปรับปรุงในส่วนที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดซึ่งโรงพยาบาลตำรวจ โดยใช้ Balance Scorecard (BSC) เป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ ๔ ด้าน ประกอบด้วย

- ด้านการเงิน
- ด้านลูกค้า
- ด้านกระบวนการภายใน
- ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

โดยได้แสดงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง ๔ ด้านในรูปแบบของแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งรองรับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามของโรงพิมพ์ตำรวจ โดยสนับสนุนวิสัยทัศน์ และภารกิจหลักของโรงพิมพ์ฯ

วัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ คือ สร้างมูลค่าเพิ่มระยะยาวให้แก่องค์กร

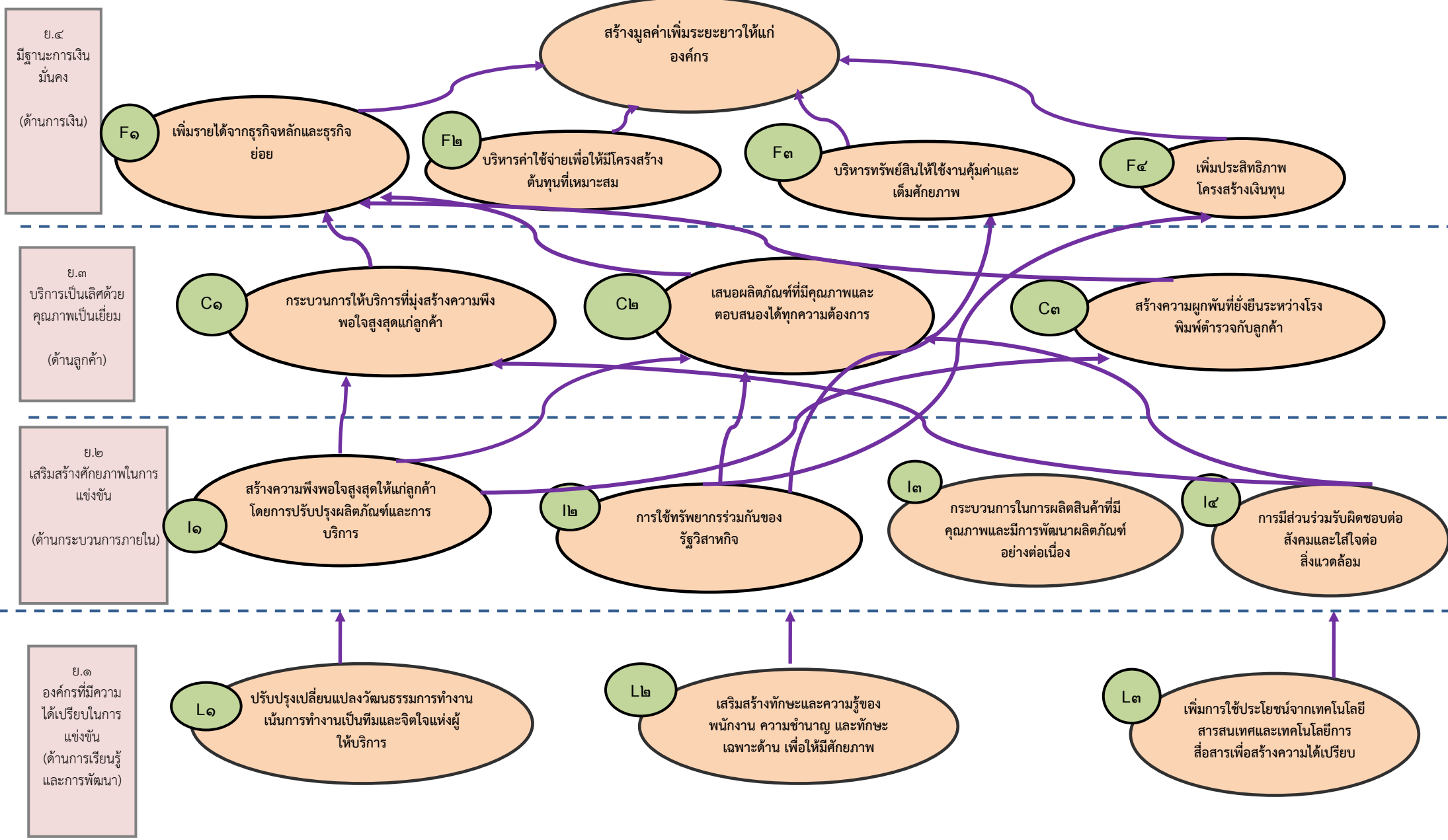
โรงพิมพ์ตำรวจมีหน้าที่จะบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถสร้างผลตอบแทนสูงสุดจากการลงทุน ในธุรกิจต่างๆ ของโรงพิมพ์ตำรวจ และมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มระยะ ยาวให้แก่องค์กร

๓.๑ ยุทธศาสตร์ ๔ ด้าน ประกอบด้วย

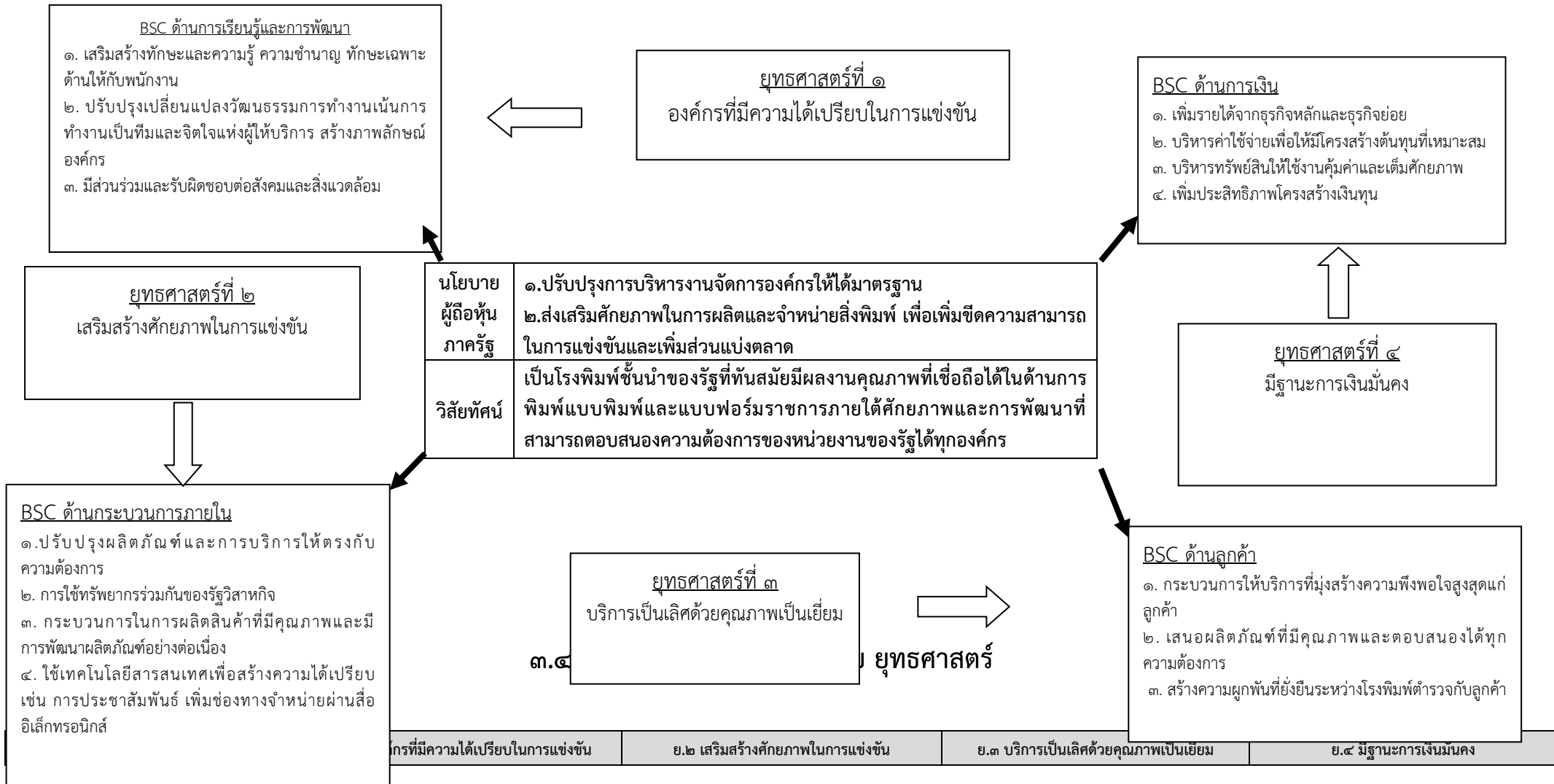
ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
<p>ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth)</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ ๑ องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน</p>	<p>๑. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศ ของการทำงานแบบร่วมคิด ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบสร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่าง องค์กรและพนักงานโดยยึดหลัก ซื่อสัตย์ รู้หน้าที่ สามัคคี ใส่ใจบริการ (มีกิจกรรมในการละลายพฤติกรรม ปีละ ๑ กิจกรรม)</p> <p>๒. เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน</p> <p>๓. เพิ่มการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยี การสื่อสารเพื่อสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งด้านต้นทุน ความรวดเร็ว มีการประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับศักยภาพและสมรรถนะพร้อมทั้งเพิ่มช่องทางจำหน่าย ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ผลการดำเนินงานทางด้าน IT เทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐)</p>
<p>ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน</p>	<p>๑. สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าโดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>๒. เพิ่มความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ เพื่อสร้างโอกาส ทางด้านเครือข่าย การตลาด การขายและการบริหารต้นทุน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร ร่วมกัน (หน่วยงานที่ร่วมโครงการกับโรงพิมพ์ตำรวจปีละ ๑ หน่วยงาน)</p> <p>๓. กระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง (มีผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ท้องตลาด ปีละ ๑ ผลิตภัณฑ์ เช่น ปฏิทินแขวน ปฏิทินตั้งโต๊ะ</p> <p>๔. แผนการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม (ดำเนินกิจกรรมตามแผนการผลิตแบบ Green Manufacturing ปีละ ๑ กิจกรรม)</p>
<p>ด้านลูกค้า (Customer Perspective)</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บริการเป็นเลิศด้วยคุณภาพเป็นเยี่ยม</p>	<p>๑. กระบวนการให้บริการลูกค้าที่มีคุณภาพสูงมุ่งสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า (ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการร้อยละ ๘๕)</p> <p>๒. เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้า (สินค้าจัดส่งตรงเวลา)</p> <p>๓. สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจกับลูกค้า (การรักษาฐานลูกค้าเดิมเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๒.๕๐, รายได้จากลูกค้าใหม่ร้อยละ ๑๐)</p>

<p>ด้านการเงิน (Financial Perspective)</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ ๔ มีฐานะการเงินมั่นคง</p>	<p>๑. เพิ่มรายได้จากธุรกิจการพิมพ์ซึ่งเป็นธุรกิจหลัก ควบคู่ไปกับธุรกิจย่อยโดยจะเติบโตในธุรกิจและตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไร (รายได้เพิ่มขึ้นปีละไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๑๐)</p>
	<p>๒. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการค่าใช้จ่าย เพื่อให้มีโครงสร้างต้นทุนที่เหมาะสม</p>
	<p>๓. ปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพย์สินให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่าและเต็มศักยภาพ เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด (เพิ่มศักยภาพเครื่องจักรโดยรวมร้อยละ ๙๐)</p>
	<p>๔. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้มีโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสมเพื่อความมั่นคงทางการเงิน (ผลตอบแทนจากการบริหารเงินสดปีละไม่ต่ำกว่า ๒%)</p>

๓.๒ Strategy Map ของโรงพิมพ์ตำรวจ



๓.๓ การเชื่อมโยง BSC/นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ/วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์



จุดแข็ง (Strength)				
๑. ภาพลักษณ์ขององค์กรยังมีความน่าเชื่อถือกับบุคคลภายนอกโดยเฉพาะสภาพคล่องทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าและซัพพลายเออร์			๓. สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจกับลูกค้า	๔. เพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างเงินทุน
๒. มีระบบการพิมพ์แบบป้องกันการปลอมแปลง (Security Printing) เป็นที่ยอมรับของหน่วยราชการ เช่น คู่มือจดทะเบียนรถยนต์, ใบเสร็จรับเงิน	๑. เสริมสร้างทักษะและความรู้ ความชำนาญ ทักษะเฉพาะด้านให้กับพนักงาน	๑. ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับความต้องการ ๒. กระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒. เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองได้ทุกความต้องการ	๑. เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและธุรกิจย่อย ๒. บริหารทรัพยากรสินให้ใช้งานคุ้มค่าและเต็มศักยภาพ
๓. มีเครื่องพิมพ์ ๔ สี ที่มีคุณภาพสูงและเครื่องจักรในแต่ละกระบวนการผลิตที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้	๑. เสริมสร้างทักษะและความรู้ ความชำนาญ ทักษะเฉพาะด้านให้กับพนักงาน	๑. ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับความต้องการ ๓. กระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒. เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองได้ทุกความต้องการ	๑. เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและธุรกิจย่อย ๓. บริหารทรัพยากรสินให้ใช้งานคุ้มค่าและเต็มศักยภาพ
๔. คณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ในตร.ให้การสนับสนุนด้านการตลาดทั้งทางตรงและทางอ้อม			๓. สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจกับลูกค้า	๑. เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและธุรกิจย่อย
จุดอ่อน (Weakness)				
๑. บุคลากรทำงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ	๑. เสริมสร้างทักษะและความรู้ ความชำนาญ ทักษะเฉพาะด้านให้กับพนักงาน			
๒. บุคลากรยังขาดความตั้งใจในการทำงานอย่างจริงจัง ไม่สามารถผลักดันงานที่รับผิดชอบได้ตามเป้าหมาย	๑. เสริมสร้างทักษะและความรู้ ความชำนาญ ทักษะเฉพาะด้านให้กับพนักงาน			

SWOT	ย.๑ องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน	ย.๒ เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน	ย.๓ บริการเป็นเลิศด้วยคุณภาพเป็นเยี่ยม	ย.๔ มีฐานะการเงินมั่นคง
๓. ขาดบุคลากรและการพัฒนาช่างฝีมือระดับสูงเพื่อรองรับการทำงานของเครื่องจักรยังไม่เพียงพอต่อการรองรับธุรกิจ	๑. เสริมสร้างทักษะและความรู้ ความชำนาญ ทักษะเฉพาะด้านให้กับพนักงาน			
๔. ค่าใช้จ่ายต้นทุนขายและรับจ้างพิมพ์และค่าใช้จ่ายทางด้านบุคคลสูง		๒. การใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ		๒. บริหารค่าใช้จ่ายเพื่อให้มีโครงสร้างต้นทุนที่เหมาะสม

๕. ระบบพัฒนาคุณภาพผลผลิตระดับสูงยังไม่ได้มาตรฐาน	๑. เสริมสร้างทักษะและความรู้ ความชำนาญ ทักษะ เฉพาะด้านให้กับพนักงาน	๑. ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับ ความต้องการ ๓. กระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒. เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองได้ ทุกความต้องการ	
๖. ระบบงานการตลาดยังพัฒนาการทำงานเชิงรุก ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ	๑. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานเน้น การทำงานเป็น ทีม และใส่ใจการให้บริการ สร้างภาพลักษณ์องค์กร ๒. เสริมสร้างทักษะและความรู้ ความชำนาญ ทักษะ เฉพาะด้านให้กับพนักงาน		๑. กระบวนการให้บริการที่มุ่งสร้างความพึงพอใจ สูงสุดแก่ลูกค้า ๓. สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจ กับลูกค้า	
๗. ขาดระบบควบคุมต้นทุนการผลิตที่มี ประสิทธิภาพ				๒. บริหารค่าใช้จ่ายเพื่อให้มีโครงสร้างต้นทุน ที่เหมาะสม
๘. การพัฒนาาระบบฐานข้อมูลยังไม่เต็ม ประสิทธิภาพ	๑. เสริมสร้างทักษะและความรู้ ความชำนาญ ทักษะ เฉพาะด้านให้กับพนักงาน	๔. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความได้เปรียบ		๓. บริหารทรัพย์สินให้ใช้งานคุ้มค่าและเต็มศักยภาพ
๙. ขาดการพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ การเชื่อมโยงของระบบงานขาดศักยภาพ	๑. เสริมสร้างทักษะและความรู้ ความชำนาญ ทักษะ เฉพาะด้านให้กับพนักงาน	๑. ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับ ความต้องการ ๓. กระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีการ พัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒. เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองได้ ทุกความต้องการ	๓. บริหารทรัพย์สินให้ใช้งานคุ้มค่าและเต็มศักยภาพ

โอกาส (Opportunity)				
๑. ความต้องการทางด้านงานพิมพ์ของหน่วยราชการ และภาคเอกชนยังมีปริมาณสูง	๑. เสริมสร้างทักษะและความรู้ ความชำนาญ ทักษะ เฉพาะด้านให้กับพนักงาน	๑. ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับ ความต้องการ ๓. กระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒. เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองได้ ทุกความต้องการ	๑. เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและธุรกิจย่อย ๒. บริหารทรัพย์สินให้ใช้งานคุ้มค่าและเต็มศักยภาพ
๒. ลูกค้าสำนักงานตำรวจแห่งชาติโดยส่วนใหญ่ยังคง ใช้บริการของโรงพิมพ์ตำรวจและยังมีสิทธิพิเศษใน		๑. ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับ ความต้องการ	๒. เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองได้ ทุกความต้องการ	๑. เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและธุรกิจย่อย

ส่วนของ สตช. ที่สิ่งพิมพ์ตรงจาก โรงพิมพ์ตำรวจซึ่งเป็นโรงพิมพ์ในสังกัดได้โดยวิธีกรณีพิเศษ		๒.การใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ๓.กระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๓.สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจกับลูกค้า	
ภัยคุกคามและอุปสรรค (Threat)	ย.๑ องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน	ย.๒ เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน	ย.๓ บริการเป็นเลิศด้วยคุณภาพเป็นเยี่ยม	ย.๔ มีฐานะการเงินมั่นคง
๑.งบประมาณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ลดลง มีผลกระทบต่อยอดขายของโรงพิมพ์ตำรวจ		๔.ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างรายได้เปรียบ เช่น การประชาสัมพันธ์ เพิ่มช่องทางจำหน่ายผ่านสื่อ	๑.กระบวนการให้บริการที่มุ่งสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ๒.เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองได้ทุกความต้องการ ๓.สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจกับลูกค้า	
๒.ลูกค้ามีความยืดหยุ่นไปใช้บริการโรงพิมพ์อื่นๆเพื่อตอบสนองความต้องการ	๑.เสริมสร้างทักษะและความรู้ ความชำนาญ ทักษะ เฉพาะด้านให้กับพนักงาน	๑.ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับความต้องการ ๓.กระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒.เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองได้ทุกความต้องการ ๓.สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจกับลูกค้า	
๓.สื่ออิเล็กทรอนิกส์อาจมีผลกระทบทำให้ยอดขายสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง		๑.ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับความต้องการ ๓.กระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒.เสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองได้ทุกความต้องการ ๓.สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจกับลูกค้า	๑.เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลักและธุรกิจย่อย

บทที่ ๔

แผนกลยุทธ์ด้านการตลาดและการขาย (Marketing & Sales Strategy)

๔.๑ สถานการณ์การตลาด (Marketing Current Situation)

รายได้จากการขายและหรือการให้บริการของโรงพิมพ์ตำรวจ ในปี ๒๕๕๔ มีรายได้ ๑๖๙,๖๕๔,๓๖๘.๔๐ บาท เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๓ คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๒๕ ในขณะที่ปี ๒๕๕๓ มียอดขายทั้งสิ้น ๑๔๔,๖๘๘,๙๙๙.๔๕ บาท ซึ่งปัจจัยหลักๆ ที่ทำให้รายได้จากการขายเพิ่มขึ้นเนื่องจาก

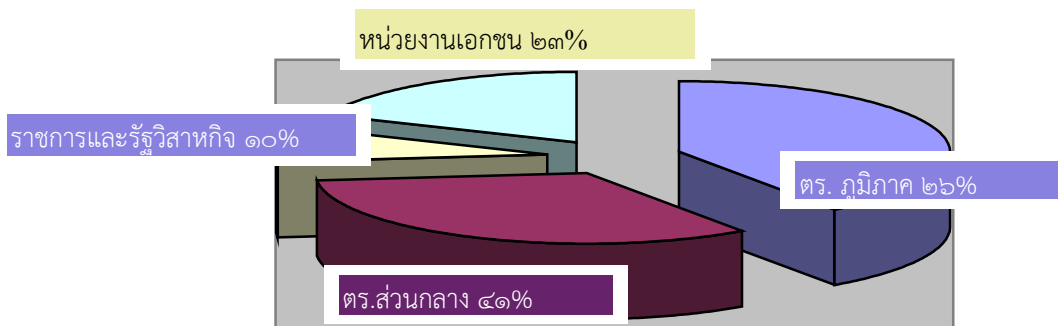
๑. โรงพิมพ์ตำรวจมีเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ทันสมัย และสามารถผลิตงานได้เป็นจำนวนมาก และทันต่อความต้องการของลูกค้า

๒. มีพนักงานที่เป็นมืออาชีพมากขึ้น เช่น ช่างพิมพ์ที่โรงพิมพ์รับมาใหม่จะมีความชำนาญ และเชี่ยวชาญด้านการพิมพ์

๓. พนักงานใส่ใจการบริการมากขึ้น

สัดส่วนตลาด (Segmentation) ของโรงพิมพ์ตำรวจ แบ่งออกเป็น ๔ กลุ่มประกอบด้วย สัดส่วนยอดขายดังต่อไปนี้

๑. ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วนกลาง	คิดเป็นร้อยละ	๔๑
๒. ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วนภูมิภาค	คิดเป็นร้อยละ	๒๖
๓. ลูกค้าหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่น	คิดเป็นร้อยละ	๑๐
๔. ลูกค้าหน่วยงานเอกชน	คิดเป็นร้อยละ	๒๓



๔.๒ การวิเคราะห์สัดส่วนตลาดในภาคอุตสาหกรรม

๑. ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ปัจจุบันยังมีภาวะการแข่งขันที่สูงด้วยวิธีพิเศษ เนื่องจากหน่วยงานที่ไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเอง ถ้ามีความประสงค์ที่จะจ้างพิมพ์โดยวิธีพิเศษจากโรงพิมพ์ของรัฐ ต้องมีโรงพิมพ์ที่เป็นคู่แข่งเปรียบเทียบราคาไม่น้อยกว่า ๓ แห่ง ตามมติของ ครม.

๒. กลุ่มลูกค้าเอกชนถึงแม้จะมีฐานกว้างแต่ถือเป็นสัดส่วนที่น้อยมากสำหรับโรงพิมพ์ตำรวจ เพราะไม่ได้เปรียบคู่แข่งเอกชนอื่นในการจัดซื้อจัดจ้าง แต่ในปี ๒๕๕๕ โรงพิมพ์ตำรวจมุ่งเน้นขยายฐานลูกค้าสู่หน่วยงานเอกชนมากขึ้น โดยตั้งเป้าหมายลูกค้าหน่วยงานเอกชน ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐ ต่อปี หรือประมาณ ๕ ล้านกว่าบาท เน้นงานปฏิทินแขวน ปฏิทินตั้งโต๊ะ ไดอารี่ และงานกระบวนการหลังพิมพ์

๔.๓ บทสรุปการวิเคราะห์ตลาด

เป้าหมายการตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจคือ

๑. กลุ่มลูกค้าหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติทั้งส่วนกลางและภูมิภาค
๒. กลุ่มลูกค้าหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีโรงพิมพ์ของตนเอง สิ่งของลูกค้าต้องการมีดังนี้
 - ต้องการความสะดวกในการสั่งซื้อ/จ้าง เพราะสามารถใช้สิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ที่สามารถใช้วิธีการพิเศษในการสั่งซื้อ/จ้างจากโรงพิมพ์ตำรวจได้ตามมติ ครม.
 - ขั้นตอนในการดำเนินการของลูกค้าไม่ยุ่งยากและสะดวกต่อการตรวจสอบ
๓. กลุ่มลูกค้าหน่วยงานเอกชนทั่วไป

๔.๔ การเจริญเติบโตทางการตลาด

ในปี ๒๕๕๕ โรงพิมพ์ตำรวจมีการนำเครื่องจักรที่ผลิตเกี่ยวกับปฏิทิน ไดอารี่ และเครื่องจักรที่ผลิตงานขั้นตอนหลังการพิมพ์ ทำให้ตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจมีการเจริญเติบโตในสัดส่วนที่สูงขึ้นโดยมีเป้าหมายรายได้รวมในปี ๒๕๕๕ เท่ากับ ๑๗๕ ล้านบาท ในปี ๒๕๕๖ มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นเป็น ๑๙๓ ล้านบาท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่พร้อม

๑. ตลาดกลุ่มลูกค้าหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๑๐ ต่อปีเนื่องจากโรงพิมพ์ตำรวจได้ดำเนินการ เพิ่มศักยภาพของโรงพิมพ์ตำรวจ
๒. ตลาดการพิมพ์ของโรงพิมพ์ตำรวจน่าจะเพิ่มยอดขายในกลุ่มส่วนราชการรัฐวิสาหกิจได้ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๑๐ ต่อปี โดยเน้นการขยายงานด้านวารสาร รายงานประจำปี ปฏิทิน ไดอารี่ เป็นต้น
๓. ตลาดกลุ่มลูกค้าเอกชนทั่วไป ตั้งเป้าหมายไว้ว่า ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐ ต่อปี โดยมีการขยายตลาดงานพิมพ์ทุกรูปแบบ เช่น วารสารรายปักษ์ หนังสือยก ปฏิทิน ไดอารี่ เป็นต้น
๔. การสำรวจความต้องการของลูกค้าและติดตามลูกค้าที่ขาดช่วงการซื้อ

๔.๕ การตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing)

โรงพิมพ์ตำรวจเป็นรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งเพื่อจัดพิมพ์แบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์ต่างๆ และหนังสือตำราของทางราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติทุกชนิด รวมทั้งจัดพิมพ์เอกสารราชการและงานเร่งด่วนของทางราชการ โดยหน่วยงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จะต้องจ้างพิมพ์ที่โรงพิมพ์ตำรวจ ตลอดจนหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจอื่นๆ สามารถจ้างพิมพ์ที่โรงพิมพ์ตำรวจได้โดยวิธีการพิเศษโดยไม่ต้องสอบราคาหรือประกวดราคาแต่อย่างใด รวมทั้งเอกชนทั่วไปสามารถจ้างพิมพ์ได้เช่นเดียวกันในอดีตโรงพิมพ์ตำรวจเน้นบริการให้กับหน่วยงานต่างๆ ในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่เนื่องจากโรงพิมพ์ตำรวจเป็นรัฐวิสาหกิจประเภท ๒ ดำเนินการหาเลี้ยงตนเองโดยไม่ได้ใช้งบประมาณจากส่วนแผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๕๖ -๒๕๖๐

ราชการ ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้สามารถสนองต่อความต้องการของลูกค้า มีการปรับปรุงภูมิทัศน์เพื่อสร้างภาพพจน์และภาพลักษณ์ที่ดีให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในแวดวงธุรกิจ การพิมพ์ให้มากขึ้น

ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจจะดำเนินนโยบายด้านการตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing) เพื่อเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งตลาดให้มากขึ้น ด้วยการรักษาสถานลูกค้าเดิมและแสวงหาลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น รวมทั้งนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่โรงพิมพ์ตำรวจสามารถดำเนินการได้ เช่น งานปกแข็ง ไดอารี่ และปฏิทินแขวน ปฏิทินตั้งโต๊ะ งานพิมพ์ที่เข้ากระดุกงู เพื่อแนะนำแก่กลุ่มลูกค้าเดิมและหาลูกค้าใหม่ทุกหน่วยงานทั้งราชการและเอกชน โดยคาดว่าจะทำการตลาดเชิงรุก เกี่ยวกับรับทำปกแข็งหนังสือ และทำปฏิทินตั้งโต๊ะ งานไดอารี่ โดยมีปัจจัยสนับสนุนคือ มีเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่พร้อมและเพียงพอภายในปี ๒๕๕๕ เพื่อพร้อมเปิดตลาดปฏิทิน/ไดอารี่ ร่วมกับโรงพิมพ์เอกชนอื่นๆ

๔.๖ การจัดวางตำแหน่งตราสินค้า (Brand Positioning)

ภาพลักษณ์สินค้าและบริการของโรงพิมพ์ตำรวจสายตาของลูกค้าในปัจจุบัน คือ ผลงานให้กับสำนักงานตำรวจแห่งชาติหรือหน่วยงานราชการเพียงอย่างเดียว และไม่สามารถผลิตงานให้มีความหลากหลายศักยภาพไม่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ ประกอบกับในปัจจุบันการแข่งขันที่สูงขึ้น และพฤติกรรมของลูกค้าที่มีความรู้ความเข้าใจในสินค้าและบริการมากขึ้น มีทางเลือกมากขึ้น ทำให้ความคาดหวังของลูกค้าเพิ่มขึ้นตลอดเวลา โรงพิมพ์ตำรวจจึงต้องปรับตำแหน่งตราสินค้า ตำแหน่งทางการตลาด และตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของโรงพิมพ์ตำรวจให้สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าได้อย่างเหนือความคาดหมาย

การจัดวางตำแหน่งตราสินค้าของโรงพิมพ์ตำรวจจะมุ่งเน้นที่จะให้ภาพลักษณ์องค์กรในการรับรู้ของลูกค้าให้เป็นโรงพิมพ์ที่สามารถให้บริการได้หลากหลายรูปแบบมากขึ้น ทั้งในด้านของการออกแบบสิ่งพิมพ์ การผลิตรูปแบบการบริการต่างๆ เช่น สามารถผลิตงานโปสเตอร์ ๔ สี งานปฏิทินแขวน ปฏิทินตั้งโต๊ะ ไดอารี่ และยังสามารถรับงานเร่งด่วนได้

๔.๗ การจัดวางตำแหน่งทางการตลาด (Market Positioning)

การจัดวางตำแหน่งทางการตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจจะเน้นการให้บริการแบบครบวงจร เน้นการปรับภาพลักษณ์ โดยให้สามารถบริการงานพิมพ์ทุกประเภท ไม่ใช่เพียงแค่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติหรือส่วนราชการเพียงอย่างเดียว แต่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ด้วย มีการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ มากขึ้น เพื่อขยายฐานลูกค้าพร้อมกับแสวงหาโอกาสในการเพิ่มสัดส่วนรายได้จากลูกค้าเดิมโดยมีผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้น และมีการร่วมมือกับโรงพิมพ์พันธมิตรเช่น โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เป็นต้น

๔.๘ กลยุทธ์ทางด้านราคา (Pricing Strategy)

๑. การกำหนดราคาโดยการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ต้องการงานที่มีคุณภาพสูง หรือมีความสามารถในซื้อ ซึ่งถือเป็นลูกค้าระดับบน การแข่งขันในด้านราคาจึงไม่มีผลกระทบต่อการขายมากนัก

๒. การแข่งขันในตลาดสมบูรณ์ ซึ่งต้องต่อสู้ในด้านราคาเป็นปัจจัยหลัก ซึ่งมีคู่แข่งเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้ปัจจัยด้านราคาของต้นทุนคือหัวใจในการเข้าสู่ตลาดดังกล่าว

๓. ลดต้นทุนการผลิต โดยหาแหล่งวัตถุดิบจากแหล่งผลิตและเพิ่มจำนวน Supplier ให้มากขึ้น เพื่อเปรียบเทียบราคา

๔. ลดขั้นตอนการทำงานแต่คุณภาพเท่าเดิมนโยบายผู้บริหารยุคใหม่ เน้นการแข่งขันด้านประสิทธิภาพและศักยภาพโดยลงทุนเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพสูง ใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับเครื่องจักร ทำให้ทำงานได้เร็วขึ้น ลดระยะเวลาในการทำงาน ทำให้ลดต้นทุนส่งผลให้สามารถแข่งขันในตลาดได้

๔.๙ การประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขาย (Advertising and Promotion Strategy)

๑. ประชาสัมพันธ์ให้โรงพิมพ์ตำรวจเป็นที่รู้จักในวงการธุรกิจการพิมพ์ โดยผ่านช่องทางสื่อสารด้านการพิมพ์ เช่น การลงเว็บไซต์ของโรงพิมพ์ การจัดทำแผ่นพับโฆษณาสินค้า เป็นต้น

๒. ประชาสัมพันธ์กลุ่มลูกค้าตำรวจมากขึ้น โดยแสดงศักยภาพผ่านปฏิทิน ไดอารี่ โปสเตอร์ ซึ่งเป็นของที่ทำได้แจกให้ลูกค้า เพื่อแนะนำสินค้าก่อนการสั่งซื้อต่อไป

๓. จัดแคมเปญส่งเสริมการขายให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เช่น ในช่วง Low season ประมาณไตรมาสที่ ๑-๒ ของปี โรงพิมพ์ตำรวจจะจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายกระดาษถ่ายเอกสาร เพื่อเพิ่มรายได้และจำนวนลูกค้ามากขึ้น

๔. สร้างความสัมพันธ์ ความเชื่อมั่น โชว์ผลงานจากเครื่องจักรกับลูกค้าให้มีความเชื่อมั่นในศักยภาพการผลิตผ่านผลงานผลิตภัณฑ์ต่างๆ

๕. ปรับวิธีการด้านการขายโดยให้พนักงานขายเป็นที่ปรึกษาและนำเสนอผลงานพิมพ์ที่ลูกค้าต้องการได้อย่างมีคุณภาพ

๖. สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนโดยมีโครงการเยี่ยมลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และเป็นการให้บริการหลังการขาย

๔.๑๐ การร่วมมือกับพันธมิตร (Alliance)

ร่วมมือกับโรงพิมพ์ในกลุ่มที่ได้สิทธิพิเศษ เพื่อทำการค้าร่วมกันในเชิงพันธมิตรที่ได้ประโยชน์ร่วมกันทั้งหมด ในกลุ่มพันธมิตร (win win) ทั้งในด้านการประชาสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนข่าวสาร หรือการจับกลุ่มเพื่อรองรับงานใหญ่ๆ พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์โรงพิมพ์ตำรวจให้เป็นที่รู้จักแพร่หลายขึ้น และมีการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน

๔.๑๑ การสร้างคุณค่าในตราผลิตภัณฑ์ (Brand Proposition)

จัดทำแผนการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร เพื่อให้ภาพลักษณ์องค์กรในการรับรู้ของลูกค้าเป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ทันสมัยมีผลงานคุณภาพที่เชื่อถือได้ในด้านการพิมพ์แบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์ต่างๆ ภายใต้ศักยภาพและการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกรูปแบบภายใต้คำขวัญของโรงพิมพ์ตำรวจ “งานพิมพ์มาตรฐาน บริการครบวงจร ตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า”

๑. เน้นสร้างภาพลักษณ์ สร้างความเชื่อมั่น โดยการสนองตอบความต้องการของลูกค้า

๒. เน้นบริการรวดเร็วฉับไวจัดส่งตรงเวลานัดหมาย

๓. มีเครื่องจักรที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในปริมาณที่ลูกค้าต้องการ (Print on demand)
๔. มีการปรับปรุงการออกแบบให้มีความทันสมัยมากขึ้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ในตราสินค้า
๕. สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเป็นสัญลักษณ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ เช่น จัดพิมพ์เอกสารตำรวจวิชาการเกี่ยวกับ กฎหมาย ประมวลระเบียบต่างๆ เป็นต้น

บทที่ ๕

แผนกลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน

๕.๑ การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า (Maximize Customer Satisfaction)

การบริการที่ดีเลิศ คุณภาพของสินค้าตรงความต้องการ จัดส่งตามกำหนด สร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน

ในการที่โรงพิมพ์ตำรวจจะสามารถบรรลุเป้าหมายในการเป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรกตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โรงพิมพ์ฯ ไม่เพียงแต่จะต้องสามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าเท่านั้น แต่จะต้องสร้างความพึงพอใจให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า จนถึงสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าทุกรายให้ดีที่สุดในการจ้างพิมพ์แบบพิมพ์ต่างๆของลูกค้า นอกเหนือจากความถูกต้องตรงตามความต้องการ เช่น กระดาษ สี จำนวนหน้า จำนวนแผ่น รูปแบบ ซึ่งเป็นความคาดหวังโดยพื้นฐานของลูกค้าแล้ว ปัจจัยสำคัญที่สุดอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกโรงพิมพ์ตำรวจ ได้แก่ ราคา การจัดส่ง คุณภาพของสินค้าที่เหนือความคาดหวังของลูกค้า ดังนั้น ผลิตภัณฑ์และบริการในทุกจุดที่ลูกค้าได้สัมผัสจึงเป็นส่วนสำคัญมากต่อการเลือกใช้บริการของโรงพิมพ์ตำรวจ ส่งผลต่อการสร้างรายได้และผลกำไรขององค์กรในอนาคต

คุณค่าหลักของผลิตภัณฑ์และบริการของโรงพิมพ์ตำรวจ ที่ทำให้ลูกค้าประทับใจและเลือกใช้บริการ ได้แก่ การบริการที่ดีเลิศอย่างสม่ำเสมอของพนักงาน คุณภาพของสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า มีการจัดส่งสินค้าทันตามกำหนด การให้ความสนใจลูกค้าแต่ละรายด้วยการสร้างสัมพันธ์ภาพและความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างลูกค้าและโรงพิมพ์ตำรวจ เมื่อลูกค้าเกิดความประทับใจในสินค้าและบริการจะเกิดความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างลูกค้าและโรงพิมพ์ฯ เมื่อลูกค้าเกิดความประทับใจในสินค้าและบริการจะเกิดความผูกพัน และความภักดีในตราสินค้าอย่างยั่งยืนและมั่นคง ถือเป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้เกิดขึ้นต่อตราสินค้าและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ตราสินค้าได้ในที่สุด

องค์ประกอบที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มี ๔ ส่วนได้แก่

๑. พัฒนาความรู้ความสามารถด้านการขายและการผลิตให้กับพนักงานขาย เพื่อสามารถให้คำแนะนำปรึกษาด้านการผลิตสิ่งพิมพ์ให้กับลูกค้าได้

๒. หาวัตถุดิบที่มีราคาถูกและมีคุณภาพ เช่น จัดหาวัตถุดิบจากโรงงานเพื่อทำให้ต้นทุนถูก และสามารถเสนอราคาแข่งขันกับคู่แข่งได้

๓. กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ เริ่มจากวัตถุดิบมีคุณภาพ เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ทันสมัย รวมทั้งบุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันมีการนำโปรแกรมออกแบบที่ทันสมัยมาใช้ และมีการพัฒนาการออกแบบอย่างต่อเนื่อง

๔. กระบวนการจัดส่งต้องรวดเร็วทันต่อความต้องการของลูกค้า

๕.๒ แผนการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

๕.๒.๑. ปรับปรุงหน่วยงานให้เป็นหน่วยบริการมุ่งเน้นลูกค้า

- สนับสนุนการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรสู่ “ซื่อสัตย์ รู้หน้าที่ สามัคคี มีวินัย ใส่ใจให้บริการ” เพื่อเสริมสร้างและต่อยาวัฒนธรรมของการบริการลูกค้าให้เข้าไปในจิตใจของพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง
- พัฒนาบุคลากรในจุดที่ต้องให้บริการแก่ลูกค้า เช่น พนักงานขาย พนักงานจัดส่ง พนักงานบัญชี โดยจัดการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความชำนาญแบบมืออาชีพ มีจิตสำนึก และใจรักต่องานบริการมากยิ่งขึ้น
- ทำการสำรวจและประเมินมาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์ โดยทำแบบสอบถามความพึงพอใจเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ตรงใจลูกค้าให้มากที่สุด
- นำระบบจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM – Customer Relationship Management) มาใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญที่สนับสนุนให้โรงพิมพ์ตำรวจมุ่งไปสู่การเป็น “ซื่อสัตย์ รู้หน้าที่ สามัคคี มีวินัย ใส่ใจให้บริการ” โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้า เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า และนำผลมาใช้ในการส่งเสริมการตลาด และการพัฒนาบริการให้ตรงกับความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือรายบุคคลมากขึ้น
- กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน (KPI) ทางด้านการบริการลูกค้าในแต่ละจุดของการบริการอย่างชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายที่ทำหายและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
- พัฒนาระบบ Online เพื่อให้ลูกค้าสามารถเสนอราคาผ่านทาง Internet ได้ ซึ่งลูกค้าจะได้ประเมิน ในเรื่องค่าใช้จ่ายในการพิมพ์งานได้ในเบื้องต้น

๕.๒.๒. การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการทางการตลาด

๑. การพัฒนาบุคลากร
 - อบรมพนักงานให้มีทักษะและเหมาะสมกับหน้าที่และตำแหน่งงาน
 - อบรมพนักงาน เพื่อเพิ่มพูนทักษะและให้ความรู้ทางด้านการตลาด และความรู้ทางด้านอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด เช่น ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจโรงพิมพ์, กระบวนการผลิตแต่ละขั้นตอน
๒. การพัฒนาระบบสารสนเทศและเครื่องมือทางการตลาด
 - สร้างระบบสารสนเทศทางการตลาด, จัดทำข้อมูลของลูกค้า
 - จัดหาเครื่องมือ/อุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทางการตลาดโดยพนักงานขายทุกคนต้องมีเครื่อง Computer เพื่อใช้ในการสื่อสาร

๕.๒.๓. ปรับปรุงภูมิทัศน์โดยรอบโรงพิมพ์ตำรวจ

- ปรับปรุงภูมิทัศน์โดยรอบตามแนวทางการผลิตแบบ Green Manufacturing เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสภาพแวดล้อม
- ปรับปรุงห้องรับรองลูกค้า โดยมีเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์คอยให้บริการและต้อนรับลูกค้า

๕.๓ แผนด้านการผลิต

๕.๓.๑. สถานการณ์ด้านการผลิต (Current Situation)

ด้านการผลิตได้คำนึงถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและในปี ๒๕๕๖ มีนโยบายที่จะนำระบบการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management) และแนวนโยบายของภาครัฐในเรื่องการใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมหรือโลกสีเขียว (Green Manufacturing) เข้ามาใช้ในโรงพิมพ์ตำรวจ เพื่อให้เป็นที่พึงพอใจสูงสุดของลูกค้า นอกจากด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์แล้วโรงพิมพ์ตำรวจ ยังได้คำนึงถึงด้านความปลอดภัยและอาชีพ

อนามัยของพนักงาน โดยมีการอบรมเกี่ยวกับการฝึกอบรม ฝึกซ้อมหนีไฟ ฝึกซ้อมเตรียมรับสถานการณ์แผ่นดินไหว และมีการตรวจประเมินเกี่ยวกับด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยของพนักงาน โดยเจ้าหน้าที่จาก กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

๕.๓.๒ แผนการพัฒนาปรับปรุงเครื่องจักร

เครื่องจักรในปัจจุบันของโรงพิมพ์ตำรวจ ณ วันที่ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๕ มีจำนวนทั้งสิ้น ๔๙ เครื่อง เครื่องจักรก่อนงานพิมพ์จำนวน ๔ เครื่อง เครื่องจักรงานพิมพ์มีจำนวน ๒๑ เครื่อง เครื่องจักรหลังกระบวนการพิมพ์ ๒๔ เครื่อง โดยมีเครื่องใหม่ที่มีอายุงานไม่เกิน ๑๐ ปีอยู่ ๑๗ เครื่อง และที่มีอายุงานตั้งแต่ ๑๐ – ๓๐ ปี จำนวน ๓๒ เครื่อง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเครื่องรุ่นเก่าที่ประสิทธิภาพไม่สามารถแข่งขันกับเทคโนโลยีการพิมพ์สมัยใหม่

ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจจึงได้จัดทำแผนการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างเครื่องจักร จัดทำขึ้นโดยมีเป้าหมาย เพื่อ

- เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถให้บริการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า
 - มีการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนโดยมีอัตราการเจริญเติบโตที่เหมาะสมและเป็นไปได้
 - ลดค่าใช้จ่ายต้นทุนขายและรับจ้างพิมพ์ โดยเฉพาะค่าจ้างทำของและค่าล่วงเวลา โดยการจัดหาเครื่องจักรรุ่นใหม่ที่มีเทคโนโลยีและสมรรถนะเหมาะสมเข้ามาทดแทนเครื่องจักรรุ่นเก่า
 - จัดหาเครื่องจักรหลังกระบวนการพิมพ์ เพื่อให้โรงพิมพ์ตำรวจสามารถดำเนินการได้ครบวงจร ตั้งแต่กระบวนการพิมพ์จนถึงขั้นตอนหลังการพิมพ์ และสามารถรับงานเร่งด่วนปริมาณมากๆ ได้
 - แผนการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างเครื่องจักร เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพกลุ่มของเครื่องจักรที่ต้องปลดระวางและทดแทนได้ชัดเจน รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับระยะเวลาการจัดหาเครื่องจักรด้วย
- เนื่องจากโรงพิมพ์ตำรวจมีเป้าหมายเปลี่ยนจากการเป็นโรงพิมพ์บริการสิ่งพิมพ์แบบกึ่งครบวงจรเป็นแบบครบวงจรแผนการพัฒนาปรับปรุงเครื่องจักร ประกอบด้วย ๒ แผน ตามหัวข้อดังนี้

๕.๓.๓. แผนการปลดระวางเครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานมานาน

เมื่อพิจารณาถึงอายุของเครื่องจักรจะพบว่าโรงพิมพ์ตำรวจมีเครื่องจักรจำนวนทั้งสิ้น ๔๙ เครื่อง มีเครื่องพิมพ์ใหม่ล่าสุดอายุงานไม่เกิน ๕ ปี อยู่ ๓ เครื่อง ได้แก่ เครื่องพิมพ์ตัด ๕ เครื่องพิมพ์ขนาดตัด ๒ และเครื่องพิมพ์ระบบป้อนม้วน มีเครื่องใหม่ที่มีอายุงานเกิน ๖ ปี ขึ้นไปอยู่ ๑๔ เครื่อง และที่มีอายุงานตั้งแต่ ๑๐-๓๐ ปี จำนวน ๓๒ เครื่อง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเครื่องรุ่นเก่าที่ประสิทธิภาพไม่สามารถแข่งขันกับเทคโนโลยีการพิมพ์ เครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานมานาน จะมีค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงที่สูงมากขึ้นตามอายุเครื่องจักร นอกจากค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงแล้ว ประสิทธิภาพของเครื่องจักรก็ลดน้อยถอยลงด้วยทำให้ประสิทธิภาพการผลิตต่อเครื่องก็ลดลงเมื่อเทียบกับเครื่องจักรรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพในการผลิตต่อชั่วโมงสูงมาก

แผนการปลดระวางเครื่องจักรที่มีอายุมาก ระหว่างปี ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐ จำนวนทั้งสิ้น ๔ เครื่อง ประกอบด้วย

เครื่องจักร	๒๕๕๖	๒๕๕๗	๒๕๕๘	๒๕๕๙	๒๕๖๐
๑. เครื่องตัด ๔ ยี่ห้อโตมิแนนท์ อายุ ๒๑ ปี	✓	-	-	-	-
๒. เครื่องตัด ๔ ยี่ห้อโตมิแนนท์ อายุ ๒๑ ปี	✓	-	-	-	-
๓. เครื่องตัด ๔ ยี่ห้อโตมิแนนท์ อายุ ๒๕ ปี	✓	-	-	-	-
๔. เครื่องตัด ๒ ยี่ห้อ MILLER อายุ ๒๙ ปี	✓	-	-	-	-

๕.๓.๔. แผนการจัดการเครื่องจักรเพื่อทดแทนการปลดระวางและขยายกำลังการผลิต เพื่อรองรับการเจริญเติบโตในอนาคต

จากเป้าหมายการขยายกำลังการผลิตไว้ที่เฉลี่ย ร้อยละ ๑๐ ต่อปี เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจการพิมพ์ ซึ่งคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ ๑๐-๑๕ ต่อปี

โรงพิมพ์ตำรวจมีแผนจัดหาเครื่องจักรเพื่อทดแทนเครื่องจักรที่มีอายุมากและขยายกำลังการผลิต ระหว่างปี ๒๕๕๖- ๒๕๖๐ จำนวนทั้งสิ้น ๑๒ เครื่อง กำหนดการปลดระวางและจัดหาเครื่องจักรเพื่อให้การดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ อาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์

๕.๓.๕. ปัจจัยทั่วไปในการพิจารณาเลือกแบบเครื่องจักรที่เหมาะสม

๑. ประสิทธิภาพของเครื่องจักรที่สามารถตอบสนองได้ทุกความต้องการของกลุ่มลูกค้า และสอดคล้องกับเทคโนโลยีการพิมพ์สมัยใหม่
๒. การลงทุนที่คุ้มค่าโดยพิจารณาจากผลตอบแทนจากการลงทุน เช่น พิจารณาระยะเวลาดำเนินการ อัตราผลตอบแทนภายในของโครงการ และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ
๓. ราคาของเครื่องจักร
๔. บริษัท ผู้ผลิตหรือผู้ขายสามารถส่งมอบเครื่องจักรให้แก่โรงพิมพ์ตำรวจได้ในเวลาที่ต้องการ
๕. พิจารณาเครื่องจักรรุ่นใหม่ ที่ใช้วัสดุที่มีส่วนรักษ์สิ่งแวดล้อมเป็นส่วนประกอบหลัก

๕.๓.๖. การเพิ่มประโยชน์การใช้งานเครื่องจักร

เครื่องจักรนับเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดของโรงพิมพ์ตำรวจที่ต้องใช้เงินลงทุนมหาศาล สำหรับเป็นเครื่องมือในการผลิตสินค้า เพื่อสร้างรายได้และผลกำไรให้แก่โรงพิมพ์ฯ ดังนั้นการบริหารจัดการการใช้เครื่องจักร จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุน รายได้ และผลกำไรของโรงพิมพ์ฯ มากที่สุด

เมื่อพิจารณาจาก Capacity ของเครื่องจักรของโรงพิมพ์ตำรวจเปรียบเทียบกับ Capacity เครื่องจักรของโรงพิมพ์ทั่วไปและเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม พบว่า Capacity ของเครื่องจักรโรงพิมพ์ฯ ประมาณร้อยละ ๗๐ ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมส่วนหนึ่งเกิดจาก การทำงานระบบราชการ กฎหมายแรงงาน งานจำนวนน้อยเสียเวลาดังเครื่องนาน และคุณภาพของวัตถุดิบ

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

- เพิ่มกำลังการผลิตต่อชั่วโมงของเครื่องจักรทุกเครื่องให้สูงขึ้น
- พิจารณาปรับเวลาการทำงานให้สามารถทำงานเป็นกะได้

๕.๔ แผนการพัฒนาปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy)

แผนการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยเน้นประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล ปรับเปลี่ยนการทำงานทุกระบบการให้มีระบบที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๕.๔.๑. โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร

- ปรับโครงสร้างองค์กรและวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยคำนึงถึงกระบวนการทำงาน การลดงานที่ซ้ำซ้อนและการบริหารต้นทุนด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคลากร และกระบวนการพัฒนาบุคลากร และกระบวนการรักษาบุคลากร

๕.๔.๒. โครงการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

- พัฒนาระบบการวัดผลงาน และพิจารณาผลตอบแทนตามผลงานเป็นหลัก ซึ่งมีการพัฒนาเครื่องมือที่จะช่วยชี้วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อช่วยให้ผู้บริหารวัดและประเมินผลของพนักงาน โดยเน้นการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและกำหนดเวลา และทำให้การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

๕.๔.๓. โครงการพัฒนาศักยภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency Development)

- ทบทวน Competency Model ของโรงพิมพ์ตำรวจให้สอดคล้อง และสนับสนุนการขับเคลื่อนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารข้อมูล และประเมินศักยภาพของพนักงาน โดยเชื่อมโยงเข้ากับระบบข้อมูลการฝึกอบรมและระบบงานบริหารบุคคล

- นำผลการประเมินไปพัฒนา เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานไปสู่ทิศทางที่โรงพิมพ์ต้องการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารบุคคลด้านอื่นๆ เช่น นำไปใช้ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เนื่องจากมีเกณฑ์มาตรฐานในการบริหาร และพัฒนาบุคลากรอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ ทั้งยังเป็นส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและยั่งยืน

๕.๔.๔. การพัฒนาบุคลากร

- มุ่งเน้นการพัฒนาฝึกอบรมและออกแบบหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับขีดความสามารถเฉพาะบุคคลในเชิงรุกทุกมิติ โดยมีหลักสูตรหลักต้องเป็นหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาศักยภาพหลัก (Core Competency) และศักยภาพด้านการบริหาร (Managerial Competency) ให้แก่พนักงานทุกระดับ นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรที่เน้นการเสริมสร้างศักยภาพเฉพาะทางในสายงานวิชาชีพของกลุ่มงานต่างๆ (Functional Competency) อันได้แก่ หลักสูตรการออกแบบ หลักสูตรการคำนวณราคาสินค้า หลักสูตรการบริการ (Service Mind) เป็นต้น

- การจัดอบรมหลักสูตรเพื่อกระตุ้นจิตสำนึกของการให้บริการและเสริมทักษะด้านบริการ โดยมุ่งเน้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญในการสร้าง “ชื่อเสียง รู้หน้าที่ สามัคคี มีวินัย ใส่ใจให้บริการ” โดยผ่านการบริการที่ดีเลิศด้วย ทั้งนี้แผนการอบรมดังกล่าวจัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับแผนการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร (Brand Building Plan) ซึ่งมุ่งเน้นการนำสโลแกน “งานพิมพ์มาตรฐาน บริการครบวงจร ตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า” มาดรรงค์เพื่อสื่อภาพลักษณ์ของโรงพิมพ์ตำรวจสู่ลูกค้า

- จัดทำโครงการความร่วมมือทางวิชาการกับสมาคมธุรกิจการพิมพ์ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

- พัฒนาวีดิโอการเรียนการสอนทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) ประกอบการอบรม เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน สร้างความคุ้มค่าและประหยัดให้แก่องค์กร

๕.๔.๕. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

- สร้างเสริมวัฒนธรรมที่ดีในการทำงาน โดยอาศัยหลัก ซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) สำนึก รับผิดชอบ (Accountability) ตอบสนองเป็นทีม (Teamwork) มีจิตบริการ (Service Minded) เสริมสร้างความสามัคคี (Strengthen Unity) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาให้โรงพิมพ์ตำรวจก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

- สนับสนุนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ “ซื่อสัตย์ รู้หน้าที่ สามัคคี มีวินัย ใส่ใจให้บริการ” เพื่อเสริมสร้าง และต่อยอดวัฒนธรรมของการบริการลูกค้าให้เข้าไปในจิตใจของพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยทำให้พนักงานรู้สึกต้องการที่จะมอบการบริการที่ประทับใจให้แก่ลูกค้า

- สนับสนุนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ Business Culture เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่อยู่ในภาคธุรกิจ ซึ่งมีการแข่งขันสูงตระหนักถึงบทบาท และผลกระทบของตนเองและหน่วยงาน รวมทั้งกระบวนการทำงานต่างๆ ที่มีผลต่อรายได้ ค่าใช้จ่าย ผลกำไร และฐานะทางการเงินของโรงพิมพ์ตำรวจอันจะนำไปสู่ความมีจิตสำนึกร่วมกันในการเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มผลผลิต เพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่ายและร่วมกันสร้างผลกำไรทางธุรกิจให้แก่องค์กร

๕.๔.๖. การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการสรรหาพนักงาน

มุ่งเน้นการปรับปรุงระบบและกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม โดยขยายเครือข่ายการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการรับสมัครงาน การพัฒนาเครื่องมือทดสอบ ตลอดจนรูปแบบและวิธีการตามมาตรฐานสากล รวมทั้งยกระดับเกณฑ์การคัดเลือกให้สูงขึ้น เพื่อให้ได้พนักงานที่มีศักยภาพสูง และมีทัศนคติที่สอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อรองรับการเจริญเติบโต และสร้างความแข็งแกร่งทางธุรกิจให้องค์กรอันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้โรงพิมพ์ตำรวจประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน

๕.๔.๗. การดูแลรักษาพนักงาน

โรงพิมพ์ตำรวจมุ่งเน้นที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ทั้งทางร่างกาย และจิตใจ ท่ามกลางสภาพแวดล้อม การทำงานที่ดีและปลอดภัย สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างองค์กร และพนักงาน อันจะทำให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กรโดย

- จัดทำแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Path) และการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อเตรียมบุคลากรระดับบริหารไว้รองรับการขยายธุรกิจในอนาคต

- การจัดสวัสดิการของโรงพิมพ์ตำรวจให้กับพนักงาน ส่งเสริมและสนับสนุนการดูแลรักษาสุขภาพของพนักงาน โดยเน้นการป้องกันก่อนเกิดปัญหาด้วยการจัดทำโครงการตรวจสุขภาพประจำปี

- ส่งเสริมงานด้านอาชีวอนามัย เพื่อให้พนักงานทำงานด้วยความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

๕.๕ แผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีสื่อสารสมัยใหม่ในการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจ

โรงพิมพ์ตำรวจมีแผนจะพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าในรูปแบบบริการแบบใหม่ๆ ที่มีความซับซ้อนและฉับไวมากขึ้น รวมทั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและสนับสนุนการตัดสินใจ พัฒนาปรับปรุง Website ของโรงพิมพ์ตำรวจ

- ขยายการเข้าถึงเครือข่ายระบบสารสนเทศและระบบสื่อสารของพนักงานภายในองค์กรและลูกค้า
- พัฒนาระบบ IT ทั้งทางด้าน Software และ Hardware

- เพิ่มขีดความสามารถของระบบ IT Security Systems & Tools ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- โครงการระบบการเสนอราคาผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ลูกค้าสามารถประมาณการค่าใช้จ่ายเบื้องต้นได้ และลูกค้าสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ของโรงพิมพ์ตำรวจได้โดยตรงอย่างรวดเร็ว
- โครงการ CRM เป็นกลยุทธ์สำคัญที่สนับสนุนให้โรงพิมพ์ตำรวจ ตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้า แต่ละรายว่าลูกค้ามีความสำคัญไม่เท่ากัน การที่องค์กรสามารถทำให้ลูกค้าจงรักภักดีต่อองค์กรได้นั้น เป็นหัวใจหลักในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระยะยาว
- โครงการ (Customer Feedback Management) เป็นระบบจัดเก็บข้อมูล ความคิดเห็น ข้อร้องเรียน และข้อเรียกร้องค่าเสียหายจากลูกค้าเพื่อวิเคราะห์ และนำมาพัฒนาแก้ไขปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การบริการและกระบวนการทำงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

๕.๖ แผนเพิ่มความร่วมมือและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกัน

โดยเป้าหมายหน่วยงานที่ร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ปีละ ๑ หน่วยงาน งานพิมพ์บางประเภทที่โรงพิมพ์ตำรวจไม่สามารถดำเนินการได้ แต่โรงพิมพ์หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่นสามารถดำเนินการได้ โรงพิมพ์ตำรวจก็ดำเนินการส่งงานดังกล่าวให้กับโรงพิมพ์ต่างๆ เหล่านั้น โดยโรงพิมพ์ตำรวจไม่ต้องลงทุนจัดซื้อเครื่องจักรเพื่อมาผลิตเอง

๕.๗ แผนงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)

โรงพิมพ์ตำรวจในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจได้ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินธุรกิจและการบริหารตามแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดขึ้นภายในโรงพิมพ์ตำรวจ และเสริมสร้างองค์กรให้มีระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและพนักงาน เชื่อมั่นว่าโรงพิมพ์ตำรวจมีการบริหารและดำเนินงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ และเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วม อันจะเป็นกลไกที่จะช่วยสร้างความเจริญก้าวหน้า มั่งคั่งและผลตอบแทนที่ยั่งยืนสู่โรงพิมพ์ตำรวจ และประเทศชาติในระยะยาวโดย

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

- โรงพิมพ์ตำรวจจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการล่วงหน้า และมีการกำหนดระยะเวลางบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน และมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

มาตราที่ ๒๓ การจัดซื้อหรือจัดจ้าง โรงพิมพ์ตำรวจดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างโดยผ่านระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government Procurement : e-GP) และใช้ระบบการประมูลซื้อขายสินค้าหรือผลิตภัณฑ์โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ เพื่อจัดการระบบการประมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการ และจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ (E-Auction)

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

มาตราที่ ๓๕ โรงพิมพ์ตำรวจได้มีการตรวจสอบ ทบทวนเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับของ โรงพิมพ์ตำรวจและปรับปรุงเพื่อให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับสภาวการณ์ หรือ สอดคล้องกับความจำเป็น ทางเศรษฐกิจ

- มีการจัดทำและปรับปรุงพร้อมทั้งส่งเสริมเรื่องจรรยาบรรณและธรรมาภิบาลของโรงพิมพ์ตำรวจ อย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนคู่มือกรรมการ คู่มือจรรยาบรรณ เพื่อให้เป็นปัจจุบัน
- พิจารณาทบทวนและปรับปรุงระบบการทำงานของโรงพิมพ์ตำรวจ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีความ โปร่งใสและเป็นธรรมต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย อาทิ ระบบการบรรจุ แต่งตั้งเลื่อนและโยกย้ายตำแหน่ง ระบบการ จัดซื้อ จัดจ้าง ระบบการรับเรื่องร้องทุกข์ ระบบการสนองตอบความพึงพอใจของลูกค้า

๕.๘ แผนการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อสังคม

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงพิมพ์ตำรวจในด้านการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมในฐานะที่องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคม โรงพิมพ์ตำรวจมีแผนดำเนินงานดังนี้

- ๕.๘.๑. ทำการศึกษาแนวทางการผลิตแบบ Green Manufacturing
- ๕.๘.๒. โครงการตอบแทนสังคมหนึ่งโรงเรียนตระเวนชายแดนกับหนึ่งกิจกรรม
- ๕.๘.๓. จัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนระบบบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมและการประหยัดพลังงาน เช่น การเปลี่ยนเครื่องจักรทดแทนเครื่องจักรเก่า การควบคุมเครื่องจักรให้ใช้งานได้อย่างคุ้มค่า กิจกรรมส่งเสริม การรีไซเคิลเพื่อลดมลพิษจากการผลิต

บทที่ ๖

แผนการลงทุนและการเงิน (Investment and Financial Strategy)

๖.๑ แผนการลงทุน (Investment Plan) แผนการลงทุนในระยะเวลา ๕ ปี ระหว่างปี ๒๕๕๖- ๒๕๖๐ คือ การจัดหาเครื่องจักร เครื่องพิมพ์และอุปกรณ์หลังงานพิมพ์ ซึ่งในปี ๒๕๕๕ ที่ได้รับอนุมัติโดยคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจแล้ว และขออนุมัติแผนพัฒนาองค์กรในปี ๒๕๕๖- ๒๕๖๐ ดังนี้

ลำดับ	รายการ	เหตุผลและความจำเป็นในการลงทุน	หน่วยงาน	จำนวน	ราคา มาตรฐาน	ขออนุมัติ			
						๒๕๕๖	๒๕๕๗	๒๕๕๘	๒๕๕๙
๑.	ปรับปรุงห้องน้ำสำนักงาน	ชำรุด อายุงาน ๑๐ ปี	งานบริหารทั่วไป	๑	๑๐๐,๐๐๐				
๒.	ปรับปรุงห้องประชุม ๑	ชำรุด อายุงาน ๑๐ ปี	งานบริหารทั่วไป	๑	๑๐๐,๐๐๐				
๓.	สร้างห้องปรับอากาศเครื่องพิมพ์	เก็บเครื่องพิมพ์เพื่อรักษาคุณภาพของสี	งานพิมพ์	๑	๑,๐๐๐,๐๐๐				
๔.	ปรับปรุงห้องน้ำอาคารงานพับ	ชำรุด อายุงาน ๑๐ ปี	งานพับ	๑	๙๐,๐๐๐				
๕.	ปรับปรุงห้องน้ำอาคารงานพิมพ์	ชำรุด อายุงาน ๑๐ ปี	งานพิมพ์	๑	๑๐๐,๐๐๐				
	<u>หมวดเครื่องจักรและอุปกรณ์</u>								
๖.	เครื่องปั๊มเส้นพับอัตโนมัติ	เพิ่มศักยภาพการผลิต	งานพับ	๑	๖๐๐,๐๐๐				

ลำดับ	รายการ	เหตุผลและความจำเป็นในการลงทุน	หน่วยงาน	จำนวน	ราคามาตรฐาน	ขออนุมัติ			
						๒๕๕๖	๒๕๕๗	๒๕๕๘	๒๕๕๙
๗.	นมเบอร์รี่ แนวตั้ง ๙ หลักร	เพิ่มศักยภาพเครื่องพิมพ์	งานพิมพ์	๕	๑๔๕,๐๐๐				
๘.	นมเบอร์รี่ แนวนอน ๐๑ - ๒๕	เพิ่มศักยภาพเครื่องพิมพ์	งานพิมพ์	๕	๑๑๕,๐๐๐				
๙.	นมเบอร์รี่ แนวนอน ๐๑ - ๕๐	เพิ่มศักยภาพเครื่องพิมพ์	งานพิมพ์	๕	๑๑๕,๐๐๐				
๑๐.	นมเบอร์รี่ แนวนอน ๐๐๑ - ๑๐๐	เพิ่มศักยภาพเครื่องพิมพ์	งานพิมพ์	๖	๑๓๘,๐๐๐				
๑๑.	นมเบอร์รี่ใช้หมึกพิมพ์ออฟเซต	เพิ่มศักยภาพเครื่องพิมพ์	งานพิมพ์	๒๐	๖๘๐,๐๐๐				
๑๒.	คอมพิวเตอร์สำหรับงานออกแบบ	เพิ่มคุณภาพการทำงาน	งานแม่พิมพ์	๔	๔๔๐,๐๐๐				
	หมวดเครื่องใช้สำนักงาน								
๑๓.	คอมพิวเตอร์	เพิ่มเติมและทดแทน	งานแม่พิมพ์	๑๓	๔๒๙,๐๐๐				
๑๔.	โต๊ะทำงาน ระดับ ๓-๖	ทดแทนของเดิมที่ชำรุด	งานพัสดุ	๔	๑๖,๐๐๐				

๕๑

ลำดับ	รายการ	เหตุผลและความจำเป็นในการลงทุน	หน่วยงาน	จำนวน	ราคามาตรฐาน	ขออนุมัติ			
						๒๕๕๖	๒๕๕๗	๒๕๕๘	๒๕๕๙

หมวดเครื่องใช้สำนักงาน (ต่อ)									
๑๕.	เก้าอี้ทำงาน ระดับ ๓ - ๖	ทดแทนของเดิมที่ชำรุด	งานพัสดุ	๔	๑๐,๐๐๐				
๑๖.	ตู้แลค	เก็บเครื่อง Server	สารสนเทศ	๑	๒๐,๐๐๐				
๑๗.	กล้องวงจรปิดพร้อมอุปกรณ์ ๓๐ จุด	ตรวจสอบความปลอดภัย	งานบริหารทั่วไป	๑	๒๕๐,๐๐๐				
๑๘.	เครื่องปรับอากาศงานพับ (๓๒,๐๐๐ Btu)	ทดแทนของเดิมอายุงานตั้งแต่ปี ๒๕๔๑	งานพับ	๑๒	๔๘๐,๐๐๐				
๑๙.	เครื่องปรับอากาศงานพัสดุ (๓๖,๐๐๐ Btu)	เพิ่มเติม	งานพัสดุ	๑	๔๔,๐๐๐				
๒๐.	เครื่องปรับอากาศงานพัสดุ (๑๘,๐๐๐ Btu)	เพิ่มเติม	งานพัสดุ	๑	๒๘,๔๐๐				
๒๑	เครื่องพิมพ์ตัด ๒ ๑ สี เปอร์เฟคตั่ง ขนาด ๒๕*๓๖ นิ้ว	เพิ่มรายได้จากการผลิตหลังการพิมพ์	งานพิมพ์	๑	๒๒,๐๐๐,๐๐๐				
๒๒	เครื่องพิมพ์ตัด ๔ ๒ สี เปอร์เฟคตั่ง ขนาด ๒๕*๓๖ นิ้ว	เพิ่มสายการผลิต	งานพิมพ์	๑	๑๘,๐๐๐,๐๐๐				
๒๓	เครื่องเก็บเล่มพร้อมรันนัมเบอร์กระดาษคอมพิวเตอร์ ฟอร์มแบบต่อเนื่อง ๕ แผ่น / ชุด	เพื่อบำรุงรักษาเครื่องจักร	งานพิมพ์	๑	๑๕,๐๐๐,๐๐๐				
๒๔	เครื่องพิมพ์ตัด ๒ ๔ สี ขนาด ๒๘*๔๐ นิ้ว	เพื่อเพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	๑	๓๐,๐๐๐,๐๐๐				
๒๕	เครื่องพิมพ์ดิจิทัล ๑ สี คุณภาพสูง			๑	๒,๐๐๐,๐๐๐				

๖.๒ การดำเนินงานและฐานะการเงินของบริษัท

แผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจปี ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐ เน้นที่การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนเพื่อความมั่นคงของโรงพิมพ์ตำรวจ โดยองค์กรได้วางแผนจัดหาเครื่องจักรให้เพียงพอสำหรับการทดแทนเครื่องจักรที่จะปลดระวาง และรองรับการเจริญเติบโตของเทคโนโลยีการพิมพ์สมัยใหม่ ซึ่งมีประมาณการรายได้ และค่าใช้จ่ายดังนี้

ประมาณการรายได้

หน่วย : ล้านบาท

รายละเอียด	ปี ๒๕๕๖	ปี ๒๕๕๗	ปี ๒๕๕๘	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐
๑. รายได้จากการขายและการให้บริการ	๑๘๗.๐๐	๒๐๕.๗๐	๒๒๖.๒๗	๒๔๘.๙๐	๒๗๓.๗๙
๒. รายได้อื่นๆ	๕.๕๐	๖.๕๐	๖.๖๖	๗.๓๒	๘.๐๕
รายได้รวมทั้งสิ้น	๑๙๒.๕๐	๒๑๒.๒๐	๒๓๒.๙๓	๒๕๖.๒๒	๒๘๑.๘๔

ค่าใช้จ่าย

หน่วย : ล้านบาท

รายละเอียด	ปี ๒๕๕๖	ปี ๒๕๕๗	ปี ๒๕๕๘	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐
๑. ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตและบริการ	๑๓๑.๒๘	๑๔๗.๐๔	๑๖๔.๗๘	๑๘๔.๒๑	๑๙๙.๓๙
๒. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	๔๐.๓๒	๔๑.๗๐	๔๒.๘๕	๔๔.๒๐	๔๖.๔๑
ค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น	๑๗๑.๖๐	๑๘๘.๗๔	๒๐๗.๖๓	๒๒๘.๔๑	๒๔๕.๘๐

บทที่ ๗

การติดตามและประเมินผล

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อทราบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติการ
๒. เพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น
๓. เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย

แนวทางการปฏิบัติเพื่อติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลได้กำหนด แนวทาง ดังนี้

๑. การวัดผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลตำรวจ ประจำปี ๒๕๕๖

ภายหลังจากการโรงพยาบาลตำรวจ ได้ทำบันทึกข้อตกลงกับบริษัทที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้วและดำเนินการแจกจ่ายให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบ ผู้อำนวยการชี้แจงและทำความเข้าใจให้กับทุกหน่วยอีกครั้งในการประชุมผู้บริหารโรงพยาบาลตำรวจเพื่อกำหนดแนวทางในการรายงานผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลตำรวจประจำปี ๒๕๕๖ ดังนี้

- ๑.๑. ทุก ๆ เดือน รายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่างๆ รายงาน

ต่อคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจ

- ๑.๒. ทุก ๖ เดือน ๑๒ เดือนรายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่างๆ

ต่อคณะกรรมการนโยบายเศรษฐกิจการคลัง (สคร.) และบริษัทที่ปรึกษา

๒. การติดตามประเมินผลตามแผนปฏิบัติการของโรงพยาบาลตำรวจ ประจำปี ๒๕๕๖

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลตำรวจกำหนดให้มีการติดตามประเมินผล และออกคำสั่งตั้งคณะกรรมการติดตามผลตัวชี้วัดตามแผนการดำเนินงาน ดังนั้นจึงได้กำหนดขั้นตอนการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลตำรวจประจำปี ๒๕๕๕ และแบ่งออกเป็น ๓ ระยะ คือ

๒.๑ ระยะที่ ๑ การติดตามผลความก้าวหน้าประจำปี เป็นการติดตามความก้าวหน้าของตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อตรวจสอบความคลาดเคลื่อนระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้กับผลที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ ตลอดจนการทบทวนเป้าหมายและกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น

๒.๒ ระยะที่ ๒ การประเมินผลในระยะครึ่งแผนเป็นการประเมินผลในระหว่างที่มีการปฏิบัติ ตามแผน โดยเป็นการทบทวนผลความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคต่างๆรวมทั้งวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การทบทวนค่าเป้าหมาย กลยุทธ์หลัก เพื่อการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานต่างๆ ในกรณีที่มีความจำเป็นให้เหมาะสมต่อไป

๒.๓ ระยะที่ ๓ การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผนเป็นการประเมินผลเมื่อครบกำหนดระยะเวลาการใช้แผนเพื่อสรุปการปฏิบัติงานและประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาที่ใช้

๓. การกำกับกำกับการดำเนินการตามแผนการตรวจสอบเชิงยุทธศาสตร์

เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โรงพยาบาลตำรวจ โดยมีรองผู้อำนวยการโรงพยาบาลตำรวจเป็นประธาน เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลและเฝ้าผู้อำนวยการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

บทที่ ๘

การสอบทานและทบทวนแผนวิสาหกิจ

เนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งแต่ละปัจจัยก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงพยาบาลทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้นเพื่อให้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานสอดคล้องเป็นไปตามปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไปและตามหลักการบริหารจัดการองค์กรที่ดีเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดโรงพยาบาลจึงมีการทบทวนแผนวิสาหกิจและปรับปรุงแผนอย่างสม่ำเสมอ

โดยมีขั้นตอนในการสอบทานและทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงพยาบาลดังนี้

๑. มีการระดมความคิดเห็นของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานโรงพยาบาล
๒. ร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและผลกระทบต่อการทำงานของโรงพยาบาล
๓. ร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินงาน ตามแนวคิด EVM (Economic Value Management)
๔. ร่วมกันวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและผลกระทบเพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ
๕. นำเสนอคณะกรรมการโรงพยาบาลพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนที่จะเริ่มปีบัญชีของแผนดังกล่าว

ผู้เสนอแผน

(นายนิพงษ์ ขวัญเมือง)
ผู้อำนวยการโรงพยาบาล

ผู้อนุมัติแผน

(พลตำรวจโท ชรินทร์ ปรีชาหาญ)
ประธานกรรมการโรงพยาบาล