

คำนำ

การจัดทำแผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจ ปี พ.ศ. ๒๕๕๗ – พ.ศ. ๒๕๖๑ ฉบับนี้ ได้บูรณาการจากแผนรัฐวิสาหกิจจากเดิมโดยมีการปรับปรุงกลยุทธ์ระดับองค์กรในการดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอก เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ของโรงพิมพ์ตำรวจในระยะเวลา ๕ ปีข้างหน้า โดยมีจุดประสงค์ เพื่อให้ครอบคลุมการดำเนินงานที่สำคัญด้านต่างๆ ให้เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจการพิมพ์เป็นแผนเชิงรุก และเชิงรับไปพร้อมๆ กันของธุรกิจหลักที่เป็นการพิมพ์ โดยวางเป้าหมายในเชิงรุกที่เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ คือ เปลี่ยนจากการเป็นโรงพิมพ์บริการสิ่งพิมพ์แบบกิ่งครบวงจร มาเป็นผู้บริการงานพิมพ์ที่ทันสมัยแบบครบวงจรเริ่มจากขั้นตอนการออกแบบ (Graphic Design) ขั้นตอนกระบวนการทำแม่พิมพ์ (Pre-Press) ขั้นตอนกระบวนการพิมพ์ (Press), ขั้นตอนกระบวนการหลังการพิมพ์ (After-Press) รวมไปถึงกระบวนการจัดส่งให้กับลูกค้าในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้โรงพิมพ์ตำรวจมีความพร้อมในการรับงานพิมพ์ที่หลากหลายรวดเร็ว พร้อมการบริหารที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้าที่ดีขึ้นเป็นลำดับ และมีนโยบายการผลิตสิ่งพิมพ์ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม

อนึ่ง แผนการลงทุนและการเงินของโรงพิมพ์ที่เกี่ยวกับการซื้อเครื่องจักร อาจมีการเปลี่ยนแปลงยืดหยุ่น ให้เหมาะสมกับความคุ้มค่าของการลงทุนของเครื่องจักรที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านความต้องการของลูกค้า ด้านการตลาดที่เกิดขึ้นจริง รวมทั้งแนวโน้มและทิศทางในการหาลูกค้ามาประกอบการตัดสินใจในการสั่งซื้อเครื่องจักรที่เหมาะสมผ่านกระบวนการพิจารณาความเหมาะสมตามลำดับชั้นของฝ่ายบริหารต่อไป

โรงพิมพ์ตำรวจจึงมีความมั่นใจในศักยภาพการผลิต สามารถให้บริการงานพิมพ์แก่ทุกหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติและลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ด้วยมาตรฐานสิ่งพิมพ์ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ส่งมอบได้งานตามกำหนดเวลาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุดในด้านการผลิตและการให้บริการที่ดีเกิดการซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่องเป็นผลให้มีการรักษารฐานลูกค้ารายเดิม

แผนวิสาหกิจฉบับนี้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลกิจการโรงพิมพ์ตำรวจของคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ ผู้บริหารระดับสูงตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้ใช้ประโยชน์ในแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องอย่างถูกทิศทาง และมีความเข้าใจที่ตรงกันในการพัฒนาองค์กร พร้อมทั้งการแสวงหาลูกค้ารายใหม่ที่โรงพิมพ์สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต

นายนิพงษ์ ขวัญเมือง
ผู้อำนวยการโรงพิมพ์ตำรวจ

สารบัญ

	คำนำ	๒
	นโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของรัฐวิสาหกิจ	๕
	บทสรุปผู้บริหาร	๖
บทที่ ๑	สถานภาพของโรงพิมพ์ตำรวจ	๑๑
	๑.๑ วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าหลัก วัฒนธรรมองค์กร	๑๒
	๑.๒ สถานภาพการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ	๑๓
	๑.๓ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม (SWOT)	๑๘
	๑.๔ ความเสี่ยง	๒๐
บทที่ ๒	ปัจจัยสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมโรงพิมพ์	๒๑
	๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST)	๒๒
	๒.๒ วิเคราะห์พลังขับเคลื่อน ๕ ประการในการแข่งขัน	๒๓
	๒.๓ การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโรงพิมพ์	๒๕
บทที่ ๓	ยุทธศาสตร์กับการเชื่อมโยง SWOT	๒๖
	๓.๑ ยุทธศาสตร์ ๔ ด้าน	๒๗
	๓.๒ Strategy Map ของโรงพิมพ์ตำรวจ	๒๙
	๓.๓ การเชื่อมโยง BSC/ นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ	๓๐
	๓.๔ ความเชื่อมโยง SWOT กับ ยุทธศาสตร์	๓๑
บทที่ ๔	แผนกลยุทธ์ด้านการตลาดและการขาย	๓๖
	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	๓๙
	๔.๘ กลยุทธ์ทางด้านราคา	๓๙
	๔.๙ การประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการตลาด	๔๐
	๔.๑๐ การร่วมมือกับพันธมิตร	๔๐
	๔.๑๑ การสร้างคุณค่าในการผลิตภัณฑ์	๔๐

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ ๕	แผนกลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน	๔๑
	๕.๑ การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า	๔๒
	๕.๒ แผนการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า	๔๒
	๕.๓ แผนด้านการผลิต	๔๓
	๕.๔ แผนการพัฒนาปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล	๔๕
	๕.๕ แผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	๔๗
	๕.๖ แผนเพิ่มความร่วมมือและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกัน	๔๘
	๕.๗ แผนงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี	๔๘
	๕.๘ แผนการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อสังคม	๔๙
บทที่ ๖	แผนการลงทุนและการเงิน	๕๐
	๖.๑ แผนการลงทุน	๕๑
	๖.๒ การดำเนินงานและฐานะการเงินของบริษัท	๕๔
บทที่ ๗	การติดตามและประเมินผล	๕๕
บทที่ ๘	การสอบทานและทบทวนแผนวิสาหกิจ	๕๗



ปรับสถานะองค์กรให้มีความคล่องตัวและเพิ่มส่วน
แบ่งการตลาด

หลักการและแนวทางดำเนินงานตาม SOD
(State of Direction)
ณ มีนาคม ๒๕๕๖

๑. เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศบนพื้นฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล
๒. เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
๓. ปรับสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคล และพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพรองรับการแข่งขัน

บทสรุปผู้บริหาร (Executive summary)

โรงพิมพ์ตำรวจได้ทำแผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๕๗ – ปี ๒๕๖๑ โดยมีจุดประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรในระยะ ๕ ปีข้างหน้า โดยได้บรรจุนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของ รัฐวิสาหกิจที่มอบให้แก่โรงพิมพ์ตำรวจ ณ กันยายน ๒๕๕๒ ในเรื่องปรับสถานภาพองค์กรให้มีความคล่องตัว และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด โดยมีหลักการและแนวทางการดำเนินงาน

๑. ปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน

๒. ส่งเสริมศักยภาพในการผลิตและจำหน่ายสิ่งพิมพ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

รวมทั้งนโยบายที่สำคัญต่างๆ รวมถึงการนำเครื่องจักรใหม่มาทดแทนเครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานมานานเพื่อสร้างความพร้อมในด้านการผลิตเพื่อรองรับตลาดที่จะหลั่งไหลเข้ามาในอนาคตจากการพัฒนาเครื่องจักรอุปกรณ์ให้มีความทันสมัยและเพิ่มประสิทธิภาพ ทั้งนี้กรอบการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ของโรงพิมพ์ตำรวจ จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ในด้านการสร้างเศรษฐกิจที่มีเสถียรภาพบนฐานความรู้ (วัตถุประสงค์ที่ ๒ เพื่อรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ และสร้างระบบการแข่งขันเสรี และเป็นธรรมที่เอื้อต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนและเป็นธรรม) ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๑ ด้วย

วัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

โรงพิมพ์ตำรวจมีวัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ คือ **สร้างมูลค่าเพิ่มระยะยาวให้แก่องค์กรเป็นเป้าประสงค์สูงสุด** ในการพัฒนาขีดความสามารถในด้านการผลิตและการให้บริการที่มีคุณภาพ โดยใช้เทคโนโลยีและแนวคิดในการผลิตสิ่งพิมพ์ที่ทันสมัยแบบครบวงจรเริ่มจากขั้นตอนการออกแบบ (Graphic Design) ขั้นตอนกระบวนการทำแม่พิมพ์ (Pre-Press), ขั้นตอนกระบวนการพิมพ์ (Press), ขั้นตอนกระบวนการหลังการพิมพ์ (After-Press) รวมไปถึงกระบวนการจัดส่งให้กับลูกค้าในประเทศและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าลำดับแรกคือ ลูกค้าหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และลูกค้ากลุ่มเป้าหมายโดยโรงพิมพ์ตำรวจสามารถผลิตสิ่งพิมพ์ในรูปแบบต่างๆ เช่น หนังสือ, โปสเตอร์, โบรชัวร์, แคตตาล็อก, ปฏิทินแขวน, ไดอารี่, ปฏิทินตั้งโต๊ะ ทั้งยังให้บริการพิมพ์แบบฟอร์มราชการที่สามารถปรู๊ต ติเบอริใส่บาร์โค้ด อีกทั้งผลิตสิ่งพิมพ์ที่ตอบสนองการพิมพ์งานส่วนบุคคลด้วยเครื่องพิมพ์รีนโทอนดีมานด์ที่ทันสมัยสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดในระดับบุคคลที่จะเข้าถึงงานพิมพ์คุณภาพสูงได้ โดยไม่ต้องลงทุนในการพิมพ์ที่ราคาสูงเกินไปสามารถพิมพ์งาน ๔ สี จำนวนน้อยได้ตามที่ลูกค้าต้องการ นอกจากนี้ โรงพิมพ์ตำรวจสามารถผลิตงานพิมพ์ระบบ Security Printing ได้โดยปัจจุบันได้ผลิตงานให้กับหน่วยงานราชการ ทั้งหมดนี้คือสิ่งที่จะต้องทำการพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาบุคคลากรอย่างต่อเนื่อง

แผนกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

การพัฒนาโรงพิมพ์ตำรวจ ประกอบด้วยการใช้ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน ดังนี้

๑. การใช้ความเร็วในการทำงาน (Speed)

- ปรับปรุงกระบวนการทำงานในฝ่ายอำนาจการ งานการตลาด และสายการผลิตให้ระบบมีความชัดเจนขึ้น สามารถตอบสนองการค้าแบบ Speed to marketing
- บริหารจัดการด้านเวลาและการทำงานโดยลดความสูญเปล่า
- ลดระยะเวลาในการทำงาน รวมทั้งในการเคลื่อนย้ายชิ้นงาน การรอชิ้นงาน ทำให้กระบวนการทำงานสั้นไหล เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

๒. การลดต้นทุน (Cost Reduction)

- ลดต้นทุนในการบริหารจัดการ โดยใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย มีกำลังการผลิตสูง มีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำ และเพิ่มศักยภาพการผลิตของเครื่องจักร โดยพิจารณาสถานะตลาดและการแข่งขันรวมทั้งการใช้งานจ้างเหมาทดแทนได้บ้าง
- การพัฒนาการนำเพลทกลับมาใช้ใหม่ (Plate Reprint) สำหรับงานที่มียอดการผลิตสูงหรืองานที่ลูกค้าสั่งพิมพ์ซ้ำ เพื่อลดต้นทุนทางด้านจัดทำแม่พิมพ์ (Plate)
- การพัฒนาเครื่องจักรที่สามารถปรับใช้กับการผลิตงานอื่นได้เช่น เครื่องทำชาตั้งปฏิทินมาพัฒนาทำปกสมุดบัญชีได้

3. การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management)

- การวางแผนงานคุณภาพเพื่อกำหนดการใช้ทรัพยากรในการผลิต หรือการให้บริการอย่างเหมาะสมพอเพียง และเกิดประสิทธิภาพการทำงาน
- การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานความต้องการของลูกค้าโดยการตรวจสอบผลการปรับปรุงงาน
- สร้างระบบหรือคณะทำงานเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร
- สร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทำให้การเชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆ มีความสัมพันธ์กันเข้าใจตรงกันและสร้างคุณภาพร่วมกัน
- มีระบบการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร ที่มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กับระบบการปรับปรุงงาน
- มีระบบลูกค้าสัมพันธ์ ที่สามารถสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างลูกค้ากับโรงพิมพ์ตำรวจ

มาตรการดำเนินงานระยะสั้น

- ดำเนินนโยบายการตลาดเชิงรุก

เสริมสร้างคุณค่าในตราสินค้า (Brand) ด้วยการผลิตและบริการใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม (Service and Takecare Environment) ส่งเสริมภาพลักษณ์ตราสินค้า และภาพลักษณ์องค์กรโดยให้ลูกค้าและกลุ่มเป้าหมายได้รับรู้คุณค่าจากการผลิต และบริการของโรงพิมพ์ตำรวจ โดยประชาสัมพันธ์องค์กร ให้เป็น

ที่รู้จักมากขึ้นโดยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เกี่ยวกับศักยภาพและสมรรถนะของโรงพิมพ์ตำรวจ และมีการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งการออกพบลูกค้ากลุ่มเป้าหมายภายในประจำปี ปรับปรุงช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มสัดส่วนของการขายผ่าน Call Center และระบบอินเทอร์เน็ต

● ทบทวนปรับโครงสร้างองค์กร

ทบทวนการปรับโครงสร้างองค์กร โดยปรับให้พนักงานทำงานในตำแหน่งที่มีความเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ส่งผลให้องค์กรมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน และบรรลุวัตถุประสงค์ได้

มาตรการดำเนินงานระยะยาว

การพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

- ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการอย่างครบวงจร การสร้างความแตกต่างและเพิ่มคุณค่าในผลิตภัณฑ์และบริการ เพิ่มการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าพัฒนาด้านการออกแบบ Graphic Design และนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- พัฒนาจัดพิมพ์สิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลง (Security Printing) เช่น คู่มือทะเบียนรถ กระดาษลายน้ำ เป็นต้น ทั้งนี้มาตรการดำเนินการระยะยาว นั้น จะต้องมีการจัดทำพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีพัฒนาการทางด้านการผลิตและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยการดำเนินการระยะยาว

- สํารวจจำนวนพนักงานที่ยังขาดตามโครงสร้าง พร้อมทั้งเปิดรับสมัครพนักงานตามคุณลักษณะที่องค์กรต้องการให้ครบทุกตำแหน่ง

งานด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

๑. นำระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้าและพัฒนาระบบ Call Center

๒. พัฒนาระบบขนส่ง ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

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

การเจริญเติบโตทางการตลาด

โรงพิมพ์ตำรวจได้กำหนดตำแหน่งทางการตลาด ให้เป็นโรงพิมพ์ที่ให้บริการแบบครบวงจร (One Stop Printing Solutions) โดยมีการนำเทคโนโลยีด้านการผลิตที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิต ทำให้เปลี่ยนจากการเป็นโรงพิมพ์บริการสิ่งพิมพ์แบบกึ่งครบวงจรมาเป็นผู้บริการงานพิมพ์แบบครบวงจร เพื่อให้โรงพิมพ์ตำรวจมีความพร้อมในการรับงานพิมพ์ ที่หลากหลาย รวดเร็ว พร้อมทั้งมีนโยบายการผลิตสิ่งพิมพ์ไปพร้อมกับการ

คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สร้างความประทับใจให้กับลูกค้าทำให้ตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจมีทิศทางการเจริญเติบโตจาก ส่วนแบ่งตลาดอันได้แก่ ลูกค้าหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติและลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๐ ต่อปี

การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth)

โรงพิมพ์ตำรวจได้วางแผนการพัฒนา และปรับปรุงโดยการจัดการจัดหาเครื่องจักร เพื่อทำการผลิต สิ่งพิมพ์แบบครบวงจร โดยมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ดังนี้คือ

๑. เพิ่มเครื่องจักรเพื่อเพิ่มกำลังการผลิต พร้อมทั้งบริหารจัดการการทำงานของพนักงาน เป็นสองกะ (ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานะการของตลาด ระเบียบข้อบังคับของโรงพิมพ์รวมทั้งกฎหมายแรงงาน)

๒. การพัฒนาและจัดเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อรองรับเครื่องจักร และการเจริญเติบโตของโรงพิมพ์ตำรวจในอนาคต โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้มีคุณค่าสูงสุด

ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจจึงต้องหาช่องทางเพิ่มรายได้ เพิ่มอัตราการทำกำไรต่อหน่วย (Profit Margins) ลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายโดยนำเครื่องจักรมาแทนกำลังคน

แผนการลงทุน

ล้านบาท

รายละเอียด	ปี ๒๕๕๔	ปี ๒๕๕๕	ปี ๒๕๕๖	ปี ๒๕๕๗	ปี ๒๕๕๘	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑
๑. เครื่องจักรอุปกรณ์	๑๔.๕๐	๑๕.๙๘	๒.๒๓	๒.๐๐	๔๒.๐๐	๔๕.๐๐	๑๒.๐๐	๕๐.๐๐
๒. เครื่องใช้สำนักงาน	๐.๔๑	๑.๕๕	๑.๒๘	๐.๒๐	๑.๐๐	๐.๐๐	๐.๐๐	๐.๐๐
๓. อาคาร	๑.๐๐	๓.๖๐	๑.๓๙	๐.๒๙	๑.๕๐	๐.๐๐	๐.๐๐	๐.๐๐
๔. ยานพาหนะ	๑.๒๙	๑.๖๑	๐.๐๐	๐.๐๐	๑.๓๕	๑.๔๐	๐.๐๐	๐.๐๐
รวม	๑๗.๒๐	๒๒.๗๔	๔.๙๐	๒.๔๙	๔๕.๘๕	๔๖.๔๐	๑๒.๐๐	๕๐.๐๐

ประมาณการทางการเงิน

ล้านบาท

รายละเอียด	ปี ๒๕๕๔	ปี ๒๕๕๕	ปี ๒๕๕๖	ปี ๒๕๕๗	ปี ๒๕๕๘	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑
๑. รายได้	๑๖๙.๖๕	๑๖๕.๕๖	๑๙๒.๕๐	๒๑๑.๗๕	๒๓๒.๙๓	๒๕๖.๒๒	๒๘๑.๘๔	๓๑๐.๐๒
๒. ยอดขาย	๑๖๕.๔๕	๑๖๐.๕๔	๑๘๗.๐๐	๒๐๕.๗๐	๒๒๖.๒๗	๒๔๘.๙๐	๒๗๓.๗๙	๓๐๑.๑๗
๓. ต้นทุนการผลิต	๑๑๙.๒๙	๑๑๘.๔๓	๑๓๑.๒๘	๑๔๖.๒๙	๑๖๒.๗๗	๑๗๙.๗๖	๒๐๑.๐๒	๒๒๑.๓๙
๔. ค่าใช้จ่ายในการ ขายและบริหาร	๓๕.๓๗	๓๘.๖๔	๔๐.๓๒	๔๒.๔๕	๔๔.๘๖	๔๕.๖๕	๔๖.๖๑	๔๘.๘๙
กำไรสุทธิ	๑๔.๙๙	๘.๙๙	๒๐.๙๐	๒๓.๐๑	๒๕.๓๐	๓๐.๘๑	๓๔.๒๑	๓๙.๗๔

ประมาณกำลังการผลิต

ร้อยละ

รายละเอียด	ปี ๒๕๕๔	ปี ๒๕๕๕	ปี ๒๕๕๖	ปี ๒๕๕๗	ปี ๒๕๕๘	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑
อัตราผลิตภาพการผลิต	๘๙.๕๙	๙๐.๕๐	๙๑.๐๐	๙๑.๐๐	๙๑.๐๐	๙๑.๐๐	๙๑.๐๐	๙๑.๐๐

ระบบบริหารจัดการมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)

ล้านบาท

รายละเอียด	ปี ๒๕๕๔	ปี ๒๕๕๕	ปี ๒๕๕๖	ปี ๒๕๕๗	ปี ๒๕๕๘	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑
๑. EP	(๑๔.๐๐)	(๑๔.๑๐)	(๑๓.๐๕)	(๑๒.๘๘)	(๑๓.๗๓)	(๑๒.๗๗)	(๑๓.๘๘)	(๑๓.๘๘)
๒. Δ EP	+๒	+๒	+๒	+๒	+๒	+๒	+๒	+๒

บทที่ ๑ สถานภาพของโรงพิมพ์สำรวจ (Current Status)

๑.๑ วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าหลัก วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

วิสัยทัศน์ (Vision):

เป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ทันสมัย ผลิตงานพิมพ์ได้มาตรฐาน บริการครบวงจร สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

พันธกิจ (Mission)

- พัฒนาและส่งเสริมการตลาดเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาดในธุรกิจการพิมพ์
- พัฒนากระบวนการผลิตที่มีมาตรฐานโดยมีต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้
- ปรับปรุงองค์กรเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารงาน

คุณค่าหลัก (Core Value)

คุณค่าหลัก คือ สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ในด้านสินค้าและบริการ

คำขวัญ (Slogan):

ผลิตงานพิมพ์ได้มาตรฐาน บริการครบวงจร สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

ซื่อสัตย์ รู้หน้าที่ สามัคคี มีวินัย ใส่ใจให้บริการ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor)

- รักษาฐานลูกค้ารายเดิมเพิ่มลูกค้ารายใหม่อย่างต่อเนื่อง
- ควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนการผลิต
- มีกระบวนการผลิตแบบเร่งด่วนเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- การบริหารสินค้าคงคลังที่สามารถตอบสนองงานขายและงานด้านการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- แก้ไขกฎระเบียบให้มีความเหมาะสมและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์หลัก (Strategy)

๑. รักษาฐานลูกค้ารายเดิม เพิ่มลูกค้ารายใหม่และสร้างคุณค่าให้กับตราสินค้า
๒. พัฒนาขีดความสามารถในการผลิต
๓. ลดต้นทุนการผลิตในงานพับและงานพิมพ์ในส่วนของแรงงานประจำ เปลี่ยนเป็นใช้ระบบจ้างเหมาบางส่วน
๔. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานต่างๆ
๕. ร่วมมือกับรัฐวิสาหกิจอื่นๆ ในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ
๖. ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้องค์กรมีขนาดที่เหมาะสมกับปริมาณงาน มีความคล่องตัว และมีค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๒ สถานภาพการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ

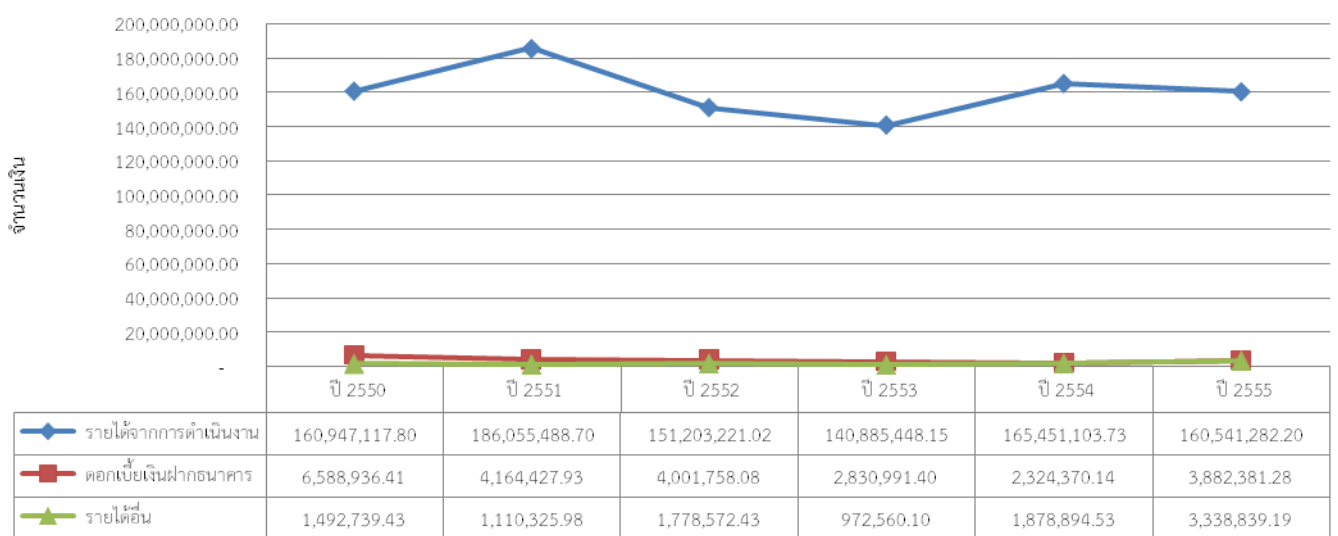
โรงพิมพ์ตำรวจเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งเพื่อจัดพิมพ์แบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์ต่างๆ และหนังสือตำราของทางราชการกรมตำรวจทุกชนิด รวมทั้งจัดพิมพ์เอกสารราชการลับและงานเร่งด่วนของทางราชการ

สถานภาพด้านการเงิน

ก) การสร้างรายได้

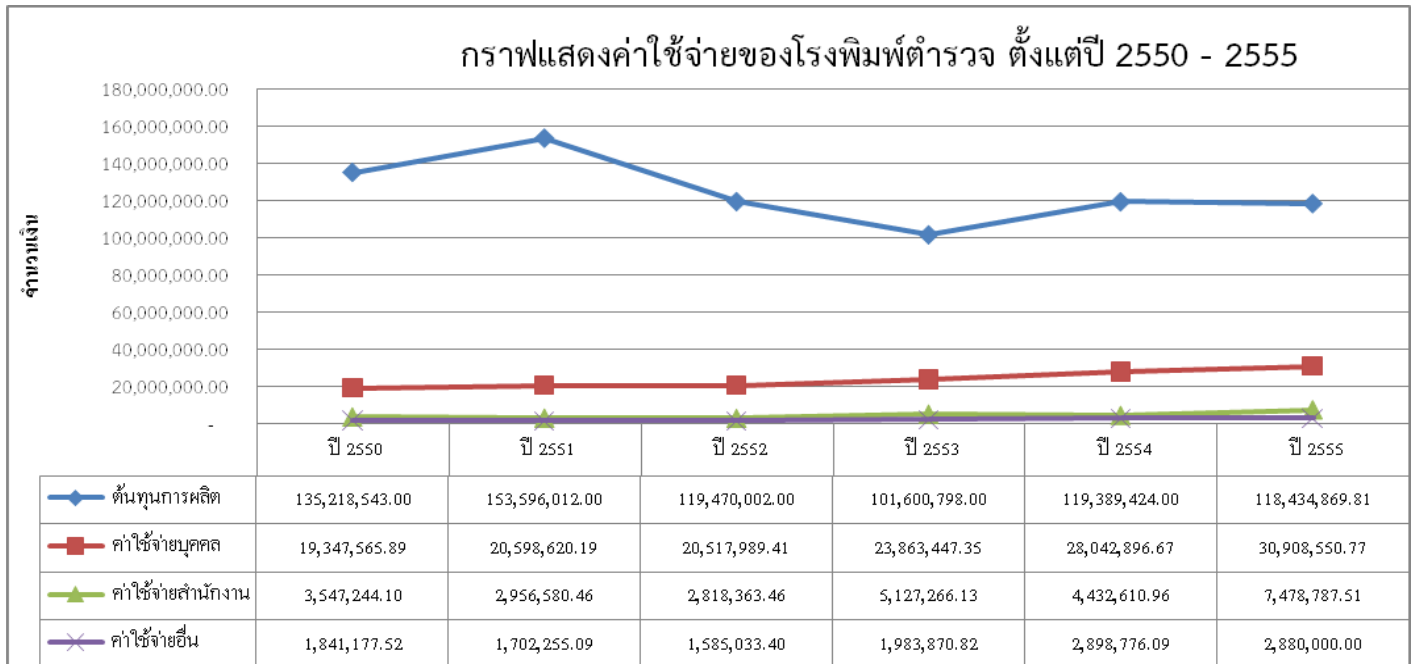
จากงบการเงินปีบัญชี ๒๕๕๕ พบว่าโรงพิมพ์ตำรวจมีรายได้ ๑๖๕.๕๖ ล้านบาท ลดลงจากปี ๒๕๕๔ เท่ากับ ๔.๐๙ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๒.๔๑

กราฟแสดงรายได้โรงพิมพ์ตำรวจ ตั้งแต่ปี 2550 - 2555

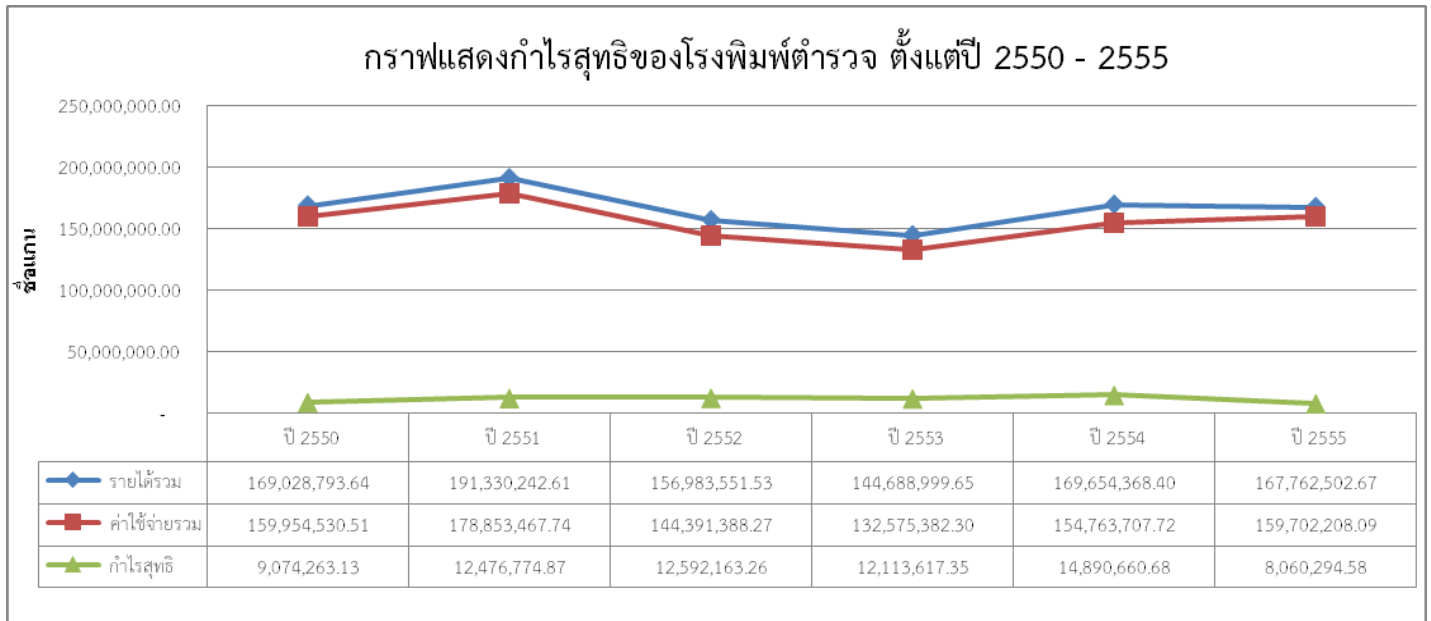


ข) การสร้างค่าใช้จ่าย

จากงบการเงินปีบัญชี ๒๕๕๕ พบว่าโรงพิมพ์ตำรวจมีค่าใช้จ่ายรวมเท่ากับ ๑๕๗.๐๗ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ปี ๒๕๕๔ จำนวน ๒.๔๑ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๑.๕๖

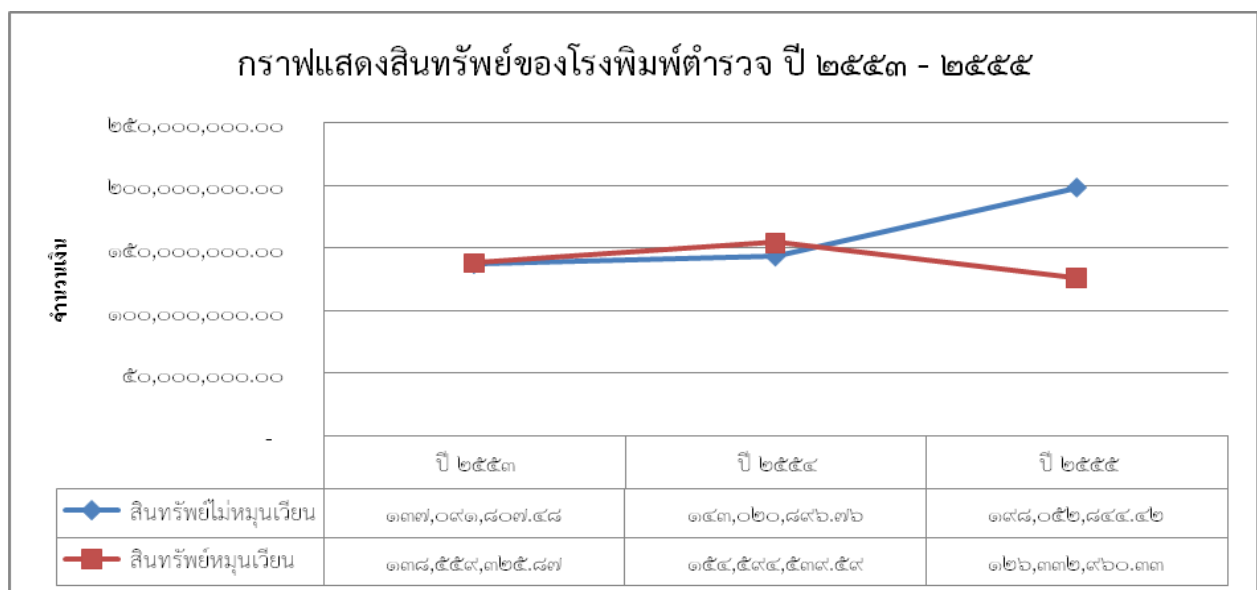


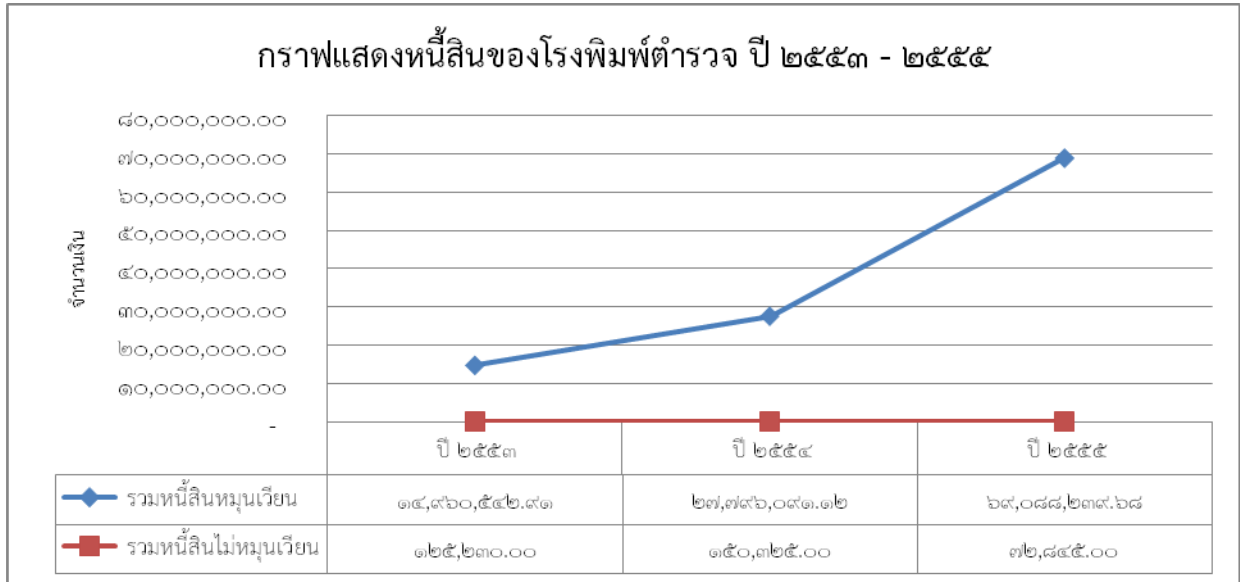
โรงพิมพ์ตำรวจมีความสามารถในการทำกำไรดีขึ้นมาโดยตลอดเนื่องจากมีนโยบายในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดการตลาดขึ้นปีละไม่ต่ำกว่า ๑๐% ในปี ๒๕๕๕ โรงพิมพ์ตำรวจมีกำไรสุทธิ จำนวน ๘.๔๙ ล้านบาท ลดลงจากปี ๒๕๕๔ จำนวน ๖.๕๐ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๒.๔๑ ในขณะที่รายได้รวมมีจำนวน ๑๖๕.๕๖ ล้านบาท ลดลงจากปี ๒๕๕๔ จำนวน ๔.๐๙ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๒.๔๑ และมีรายได้จากการขายจำนวน ๑๖๐.๕๔ ล้านบาท ซึ่งลดลงจากปี ๒๕๕๔ จำนวน ๔.๙๑ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๒.๙๗ ส่งผล โรงพิมพ์ตำรวจมีอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้รวมคิดเป็นร้อยละ ๕.๒๙ แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มที่ลดลงจากปีก่อน มีสาเหตุมาจากในช่วงต้นประมาณ ปี ๒๕๕๕ ประเทศไทยประสบภาวะอุทกภัยน้ำท่วม ทำให้โรงพิมพ์ตำรวจได้รับผลกระทบจากกลุ่มลูกค้าจำนวนมาก รวมถึงหน่วยงานลูกค้าซัพพลายเออร์ที่จัดจำหน่ายเกี่ยวกับวัตถุดิบมาเพื่อผลิตก็ประสบปัญหาเช่นกัน



ข) สินทรัพย์รวม หนี้สินรวม และส่วนของทุนของโรงพิมพ์ตำรวจ

จากการวิเคราะห์งบการเงินปีบัญชี ๒๕๕๕ ของโรงพิมพ์ตำรวจ พบว่าโรงพิมพ์ตำรวจ มีสินทรัพย์รวม ๓๒๔.๗๘ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๔ จำนวน ๒๗.๑๗ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๙.๑๓ โดยในปี ๒๕๕๕ โรงพิมพ์ตำรวจมีสินทรัพย์หมุนเวียนรวม ๑๒๖.๗๓ ล้านบาท ลดลงจากปี ๒๕๕๔ จำนวน ๒๗.๘๖ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๐๒ และในด้านหนี้สินรวมมีจำนวน ๖๙.๕๖ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๔ จำนวน ๔๑.๖๒ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๑๔๙.๙๖ สำหรับส่วนของทุนมีจำนวน ๒๕๕.๒๒ ล้านบาท ลดลงจากปี ๒๕๕๔ จำนวน ๑๔.๔๔ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๕.๓๖





ง. ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์

ปี ๒๕๕๕ โรงพิมพ์ตำรวจมีรายได้จากการขายหรือให้บริการ จำนวน ๑๖๐.๕๔ ล้านบาท ลดลงจากปี ๒๕๕๔ จำนวน ๔.๙๑ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๒.๙๖ ขณะที่สินทรัพย์หมุนเวียนจำนวน ๑๒๖.๗๓ ล้านบาท ลดลงจากปี ๒๕๕๔ จำนวน ๑๖.๒๙ ล้านบาท ส่วนสินทรัพย์รวมมีจำนวน ๓๒๔.๗๙ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๔ เท่ากับ ๒๗.๑๘ ส่วนหนี้สินหมุนเวียนเท่ากับ ๖๙.๔๙ ล้านบาท สูงกว่าปีก่อน ๔๑.๖๙ ล้านบาท อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์รวมเท่ากับ ๐.๗๙ เท่า และ ๒.๐๒ เท่า (ในปี ๒๕๕๔ มีค่าเท่ากับ ๐.๓๘ และ ๑.๑๕ เท่า) ดังนั้นประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์ต่อยอดขายปี ๒๕๕๕ เพิ่มขึ้นจากปีก่อน

จ. สภาพคล่องทางการเงิน

อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงิน เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่า กิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนเพียงพอที่จะจ่ายชำระหนี้ระยะสั้นได้ดีเพียงใด

ในปี ๒๕๕๕ โรงพิมพ์ตำรวจมีสินทรัพย์หมุนเวียนจำนวน ๑๒๖.๗๓ ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน ๑๖.๒๙ ล้านบาท ส่วนสินทรัพย์รวมมีจำนวน ๓๒๔.๗๙ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๔ เท่ากับ ๒๗.๑๘ ส่วนหนี้สินหมุนเวียนมีจำนวน ๖๙.๔๙ ล้านบาท สูงกว่าปีก่อน ๔๑.๙๖ ล้านบาท มีหนี้สินรวมเท่ากับ ๖๙.๕๖ ล้านบาท และมีสินค้างเหลือเท่ากับ ๓๒.๔๓ ล้านบาท อัตราส่วนทุนหมุนเวียนต่อสภาพคล่องปี ๒๕๕๕ เท่ากับ ๑.๓๖ เท่า สภาพคล่องในการเปลี่ยนสินทรัพย์หมุนเวียนเป็นเงินสดเพื่อนำไปชำระหนี้ลดลงจากปีก่อน ๓.๑๙ เท่า (ปี ๒๕๕๔ เท่ากับ ๔.๕๕ เท่า)

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๖ ที่ผ่านมาโรงพิมพ์ตำรวจได้นำเสนอศักยภาพในการผลิตให้ลูกค้าได้รับทราบ โดยการนำเสนอผ่านช่องทางต่างๆ เป็นการจัดประชุมสัมมนาลูกค้าออกสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อโทรทัศน์รวมทั้งผ่านเว็บไซต์ต่างๆ รวมทั้งการผลิตตัวอย่างงานเพื่อนำเสนอ เช่น ปฏิทินตั้งโต๊ะ สมุดโน้ต ไดอารี่ สมุดปกแข็ง หรือหนังสือสาระความรู้ต่างๆ เช่นหนังสือตำราประมวลกฎหมาย เป็นต้น โดยการวางตำแหน่งขององค์กรโรงพิมพ์ตำรวจในฐานะผู้ผลิตสิ่งพิมพ์จะถูกวางไว้ในอนาคต คือ เป็นโรงพิมพ์ที่สามารถดำเนินการผลิตในรูปแบบครบวงจร

กลุ่มลูกค้า

กลุ่มลูกค้าของโรงพิมพ์ตำรวจมี ๔ กลุ่มประกอบด้วย ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วนกลาง คิดเป็นร้อยละ ๕๐ ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วนภูมิภาค คิดเป็นร้อยละ ๒๔ ลูกค้าหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่น คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๐๐ ลูกค้าหน่วยงานเอกชน คิดเป็นร้อยละ ๑๖

ผลสำรวจข้อคิดเห็นของลูกค้าต่อโรงพิมพ์ตำรวจ

ตลอดระยะเวลาที่ให้บริการมากกว่า ๕๐ ปี โรงพิมพ์ตำรวจได้พัฒนาการให้บริการมาเป็นลำดับ แต่ยังมีประเด็นปัจจัยที่ลูกค้าเสนอให้โรงพิมพ์ต้องปรับปรุง เช่น ลดขั้นตอนให้มีความกระชับมากขึ้น เพิ่มสาขาย่อยเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ ราคาแพง การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การจัดส่ง สถานที่จอดรถ เป็นต้น โดยข้อมูลดังกล่าวได้ถูกคณะผู้บริหารนำมาพิจารณา และปรับปรุงเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ในภายภาคหน้า

๑.๓ วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม (SWOT Analysis)

โรงพิมพ์ตำรวจได้ทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนปัจจัยทางธุรกิจที่มีผลกระทบต่อโรงพิมพ์ตำรวจ ซึ่งผลของการวิเคราะห์ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของโรงพิมพ์ฯ สรุปดังนี้

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>๑. ภาพลักษณ์ขององค์กรมีความน่าเชื่อถือกับบุคคลภายนอก โดยเฉพาะสภาพคล่องทางการเงิน ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าและซัพพลายเออร์</p> <p>๒. มีระบบการพิมพ์แบบป้องกันการปลอมแปลง (Security Printing) เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานราชการ เช่น คู่มือจดทะเบียนรถยนต์ ใบเสร็จรับเงิน</p> <p>๓. มีเครื่องพิมพ์ ๔ สี ที่มีคุณภาพสูงและเครื่องจักรในแต่ละกระบวนการผลิตที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้</p> <p>๔. คณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ให้การสนับสนุนด้านการตลาดทั้งทางตรงและทางอ้อม</p>	<p>๑. บุคลากรทำงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ</p> <p>๒. บุคลากรบางส่วนยังขาดความตั้งใจในการทำงานอย่างจริงจังไม่สามารถผลักดันงานที่ได้รับผิดชอบได้ตามเป้าหมาย</p> <p>๓. ขาดบุคลากรและการพัฒนาช่างฝีมือระดับสูงเพื่อรองรับการทำงานของเครื่องจักรยังไม่เพียงพอต่อการรองรับธุรกิจ</p> <p>๔. ขาดบุคลากรด้าน Graphic Design เพื่อออกแบบให้ลูกค้า</p> <p>๕. ค่าใช้จ่ายต้นทุนขาย และรับจ้างพิมพ์รวมถึงค่าใช้จ่ายทางด้านบุคคลสูง</p> <p>๖. ขาดระบบควบคุมต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>๗. ระบบพัฒนาคุณภาพผลผลิตระดับสูงยังไม่ได้มาตรฐานผลิต</p> <p>๘. ระบบงานการตลาดอยู่ระหว่างการพัฒนากระบวนการจัดการภายในทั้งด้านบุคลากร และกลยุทธ์การขายรวมทั้งการจัดระบบเอกสารภายในภายนอก ส่งผลต่อยอดขาย</p> <p>๙. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลยังไม่เต็มประสิทธิภาพขาดการพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่องส่งผลให้การเชื่อมโยงของระบบงานขาดศักยภาพ</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

โรงพิมพ์ตำรวจได้ระบุและประเมินปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานไม่ให้บริการเป้าหมายได้ จำนวน ๔ ปัจจัยเสี่ยง มีสาเหตุ (Risk driver) ทั้งหมด ๑๗ สาเหตุ ดังนี้

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ความมั่นคงและยั่งยืนขององค์กร	๑. การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจการพิมพ์ ๒. ขาดความพร้อมในด้านการผลิต	ความมั่นคง ขององค์กร
ด้านการดำเนินงาน	แบบพิมพ์มีไม่เพียงพอ ต่อความต้องการของลูกค้า	๑. การสำรองสินค้าไม่เพียงพอ ๒. การบริหารคลังสินค้าขาดการเชื่อมโยงกับฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง	ยอดขายไม่ได้ ตามเป้าหมาย
	คุณภาพของสินค้า และการให้บริการไม่ตอบสนอง ต่อความต้องการของลูกค้า	๑. ขาดระบบการตรวจสอบคุณภาพสินค้า ๒. ขาดการวางแผนการจัดส่งสินค้า ๓. พนักงานขาดความรู้ ทักษะ และประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	
	ระบบฐานข้อมูลขาดการเชื่อมโยง	๑. ระบบฐานข้อมูลไม่สามารถเชื่อมโยงได้ทุก หน่วยงาน (งานพัสดุ งานการตลาด งานขาย งานคลังสินค้า งานการเงินและบัญชี) ๒. ขาดความพร้อมของบุคลากรทางด้าน IT	
ความเสี่ยงด้านการเงิน	ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๑. ลูกค้ารายเดิมมียอดสั่งซื้อลดลง ๒. การดำเนินการตลาดเชิงรุกยังไม่เต็มประสิทธิภาพ ๓. สื่ออิเล็กทรอนิกส์มีผลกระทบทำให้ยอดขาย สื่อสิ่งพิมพ์ลดลง	ยอดขายไม่ได้ ตามเป้าหมาย
	ต้นทุนการผลิต	๑. การบริหารสินทรัพย์ไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ๒. ระบบการวางแผนองค์รวมของโรงพิมพ์ตำรวจ ไม่มีประสิทธิภาพ	
	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง	๑. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงกว่างบประมาณการ	
ความเสี่ยง ด้านกฎระเบียบ และสถานการณ์	การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ	๑. พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในกฎระเบียบ และวิธีการและระบบบริหารจัดการจัดซื้อจัดจ้าง ภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Gp) ระยะที่ ๒ ๒. ระเบียบข้อบังคับล้าสมัยทำให้การบริหารงาน ไม่คล่องตัว	ยอดขายไม่ได้ ตามเป้าหมาย

บทที่ ๒

ปัจจัยสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมพิมพ์

๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST)

๒.๑.๑ กฎหมายและการเมือง (Political)

โรงพิมพ์ตำรวจได้รับสิทธิพิเศษจากมติคณะรัฐมนตรี คือ หน่วยงานของรัฐสามารถสั่งพิมพ์เอกสารต่างๆ จากโรงพิมพ์ตำรวจได้ด้วยวิธีกรณีพิเศษโดยไม่ต้องมีการประกวดราคา ทำให้สะดวกมากขึ้นซึ่งถือว่าเป็นข้อได้เปรียบ คือ ลูกค้ามีความสะดวกสบายในการสั่งซื้อ/สั่งจ้างจากโรงพิมพ์ตำรวจได้ตามมติ ครม. และขั้นตอนในการดำเนินการของลูกค้าไม่ยุ่งยากสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ในขณะที่เดียวกันก็ยังคงมีข้อบังคับห้ามจ้างงานพิมพ์ไปภายนอก มิฉะนั้นจะถูกตัดสิทธิพิเศษ ทางโรงพิมพ์จะต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องเครื่องพิมพ์เพื่อรองรับปริมาณงาน ทั้งนี้การพิจารณาดังกล่าวจะพิจารณาจากยอดขายและอัตราภาคการผลิตที่เกิดขึ้นในแต่ละปี

๒.๑.๒ เศรษฐกิจ (Economic)

หากทิศทางการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจจะถดถอยก็จะส่งผลกระทบต่อทางด้านผู้ผลิตภาคเอกชนในการเข้ามาเปิดตัวในตลาดภาครัฐและรัฐวิสาหกิจมากยิ่งขึ้น ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจจึงต้องเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น ความพร้อมในด้านการผลิต ด้านบริหารจัดการ รวมทั้งการควบคุมค่าใช้จ่าย

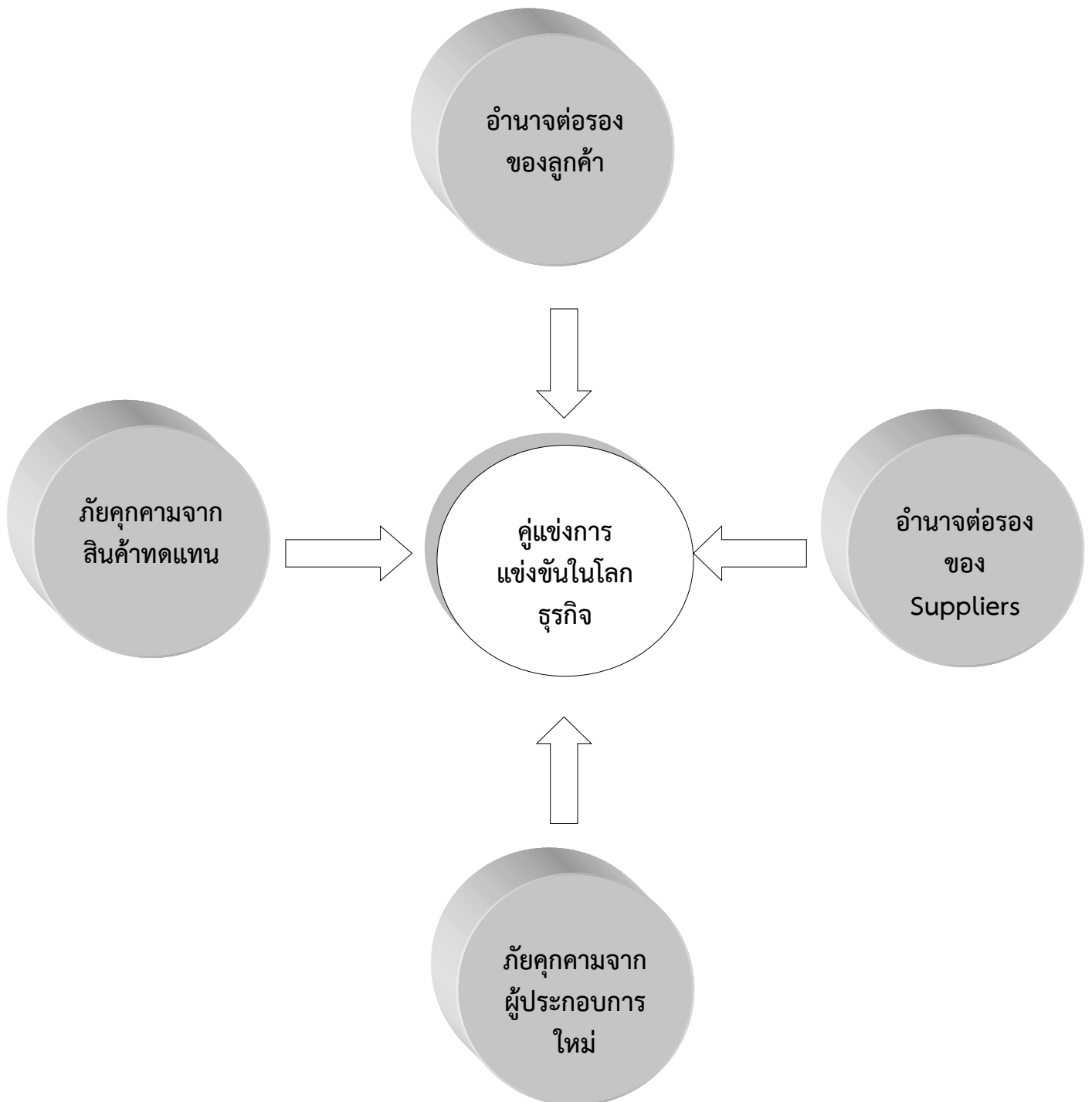
๒.๑.๓ สังคมและวัฒนธรรม (Social)

ปัจจุบันลูกค้าได้มีความเชื่อมั่นในคุณภาพการผลิตงานพิมพ์ ๔ สี ของโรงพิมพ์ตำรวจ จึงมีงาน ๔ สีเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ยอดขายและยอดสั่งผลิตเพิ่มมากขึ้น ตั้งแต่ไตรมาสแรกของปี ๒๕๕๖ ส่งผลให้มีการเพิ่มปัจจัยด้านการผลิตได้ในอนาคต สำหรับลูกค้าได้หันมาใช้กระดาษ A๔ แทนแบบพิมพ์ทั่วไปที่พิมพ์หน้าเดียวหรือพิมพ์สองหน้า จึงทำให้ความต้องการสั่งซื้อกระดาษ A๔ มีปริมาณจำนวนมาก และลูกค้าบางรายได้มีการฝากกระดาษ A๔ ไว้กับโรงพิมพ์ตำรวจส่งผลให้ต้องเพิ่มปริมาณพื้นที่ในการให้บริการลูกค้ามากขึ้น พร้อมทั้งนำเสนอสิ่งพิมพ์ประเภท Print On Demand โดยเพิ่มคุณสมบัติในการสื่อสารกับเครื่องคอมพิวเตอร์ของผู้ใช้ได้

๒.๑.๔ วิวัฒนาการด้านเทคโนโลยีทางการพิมพ์ (Technology)

อุตสาหกรรมการผลิตสิ่งพิมพ์มีการพัฒนาการเติบโตอย่างรวดเร็วในรอบ ๑๕ ปีที่ผ่านมา ทั้งด้านความเร็วของเครื่องจักร และเทคโนโลยีที่ง่ายต่อการผลิต ทำให้การแข่งขันอุตสาหกรรมนี้สูงตามลำดับ เนื่องจากใช้บุคลากรที่น้อยลง และการควบคุมเครื่องจักรให้ทำงานง่ายขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดสิ่งพิมพ์ได้ในด้านความเร็วของการผลิต และคุณภาพของงานที่สูงขึ้น โรงพิมพ์ที่ใช้เทคโนโลยีเก่า และเครื่องจักรรุ่นเก่า จะไม่สามารถแข่งขันกับโรงพิมพ์ที่นำเครื่องจักรและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนการผลิตที่ลดลง แต่ได้ปริมาณงานที่มากขึ้นและเร็วขึ้น

๒.๒. วิเคราะห์พลังขับเคลื่อน ๕ ประการในการแข่งขันทางธุรกิจ (Five Forces Model)



๒.๒.๑. คู่แข่ง (Rivalry)

ภายใต้ภาวะการณ์ปัจจุบันที่โรงพิมพ์ตำรวจได้ขยายตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยการเข้าสู่ตลาดก็จะมีองค์กรของทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่รับงานประจำอยู่แล้ว รวมทั้งโรงพิมพ์ที่ได้สิทธิพิเศษ การเข้าสู่

ตลาดสมบรูณ์นี้ปัจจัยที่ส่งผลให้ลูกค้าซื้อเป็นเรื่องของคุณภาพที่ได้มาตรฐานและราคาที่มีต้นทุนสามารถแข่งขันได้ภายใต้ศักยภาพ

๒.๒.๒. อำนาจการต่อรองของลูกค้า

ถือเป็นลูกค้าที่มีศักยภาพที่รวมกันทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและท้องถิ่นต้องการใช้บริการสั่งซื้อ/สั่งจ้างที่อยู่ภายใต้ระยะเวลาที่ลูกค้าต้องการ ทำให้มีผลกระทบต่อกระบวนการผลิตของโรงพิมพ์ตำรวจ ลูกค้าส่วนใหญ่มีความต้องการในด้านการตอบสนองของโรงพิมพ์ตำรวจในเรื่องความรวดเร็วซึ่งในบางครั้งก็มิงบประมาณอันจำกัดทำให้การบริหารจัดการมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น เพื่อเร่งการผลิตให้ทันกับความต้องการของลูกค้า ถึงแม้จะมีฐานกว้างแต่ถือเป็นสัดส่วนที่น้อยมากสำหรับโรงพิมพ์ตำรวจเพราะไม่ได้เปรียบคู่แข่งเอกชนอื่นในการจัดซื้อจัดจ้างตลาดนี้มีการแข่งขันสูงและใช้ต้นทุนทางการตลาดที่มากเกินไป การขยายตัวของตลาดจึงเป็นไปตามกรอบที่วางไว้

๒.๒.๓. อำนาจการต่อรองของ Suppliers

ย้อนดูจากอุตสาหกรรมโรงพิมพ์จะเห็นว่าแนวโน้มของการขึ้นราคากระดาษอันเนื่องมาจากต้นทุนวัตถุดิบ (เยื่อกระดาษ) และค่าขนส่งที่ผูกพันกับการขึ้นราคาน้ำมันดิบของกลุ่มโอเปก อาจจะเพิ่มภาระให้กับโรงพิมพ์ตำรวจได้ในอนาคต ส่วนตัวลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคสิ่งพิมพ์จะต้องควบคุมค่าใช้จ่ายในการสั่งพิมพ์พร้อมกับต้องการสินค้าคุณภาพสูง และราคาถูก นับเป็นภาระที่โรงพิมพ์ตำรวจจะต้องแข่งขันกับตนเองมากขึ้น

โรงพิมพ์ตำรวจจึงต้องใช้อำนาจในการต่อรองในการสั่งซื้อวัตถุดิบ เช่น กระดาษ หมึกพิมพ์ให้สอดคล้องกับการผลิตเพื่อให้ได้ต้นทุนที่น้อยที่สุด

๒.๒.๔. ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ๆ ที่เพิ่มขึ้น

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

๒.๒.๕ ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

สื่อดิจิทัลมีความยืดหยุ่นของการใช้ผลิตภัณฑ์ที่สามารถทดแทนสิ่งพิมพ์ได้อย่างสมบูรณ์ แต่มีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าและเข้าถึงผู้บริโภคได้เร็วกว่า เช่น การดาวน์โหลดหนังสือ เช่น เท็กซ์บุ๊ก การทำสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ในโลก Online พร้อมกับการแข่งขันที่กำลังจะเกิดขึ้นในเวทีการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน AEC ที่รออยู่เบื้องหน้า

๒.๓ การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโรงพิมพ์

ในภาพรวมของอุตสาหกรรมของไทยโดยรวมในปี ๒๕๕๕ ปรับตัวเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อน การจำหน่ายในประเทศไทยมีมากขึ้นหลังจากที่มีการชะลอตัวลงจากวิกฤตน้ำท่วมในปีที่ผ่านมา

สมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทยแบ่งสำนักพิมพ์เป็น ๔ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้นำตลาด กลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่ กลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดกลาง และกลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดเล็ก จากข้อมูลของสมาคมผู้จัดพิมพ์พบว่ากลุ่ม ผู้นำตลาดและกลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่ซึ่งมีเพียง ๓๐ สำนักพิมพ์เท่านั้นที่สามารถครอบครองตลาดรวมเอาไว้ประมาณร้อยละ ๖๐ และมีเพียงกลุ่มนำตลาดเท่านั้นที่มีอัตราการขยายตัวเป็นที่น่าพอใจร้อยละ ๑๗.๔๔ ส่วนกลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดใหญ่และกลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดกลางต่างก็มีอัตราการขยายตัวเพียงไม่ถึงร้อยละ ๕ ส่วนกลุ่มสำนักพิมพ์ขนาดเล็กนั้นขยายตัวติดลบกว่าร้อยละ ๒๐ นั้นหมายความว่ากลุ่มนำตลาดหนังสือในเมืองไทยยังเติบโตอย่างไม่หยุดและยังครองตลาดโดยมูลค่ารวมไว้มากที่สุด โดยเฉพาะความหลากหลายของสินค้านั้นยังสามารถสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดได้มากกว่า จนลูกค้าเกิดความภักดีต่อแบรนด์สินค้า (Brand Loyalty) ได้สูง นอกจากนี้กลุ่มนำตลาดยังเป็นผู้ให้บริการที่ครบวงจรในธุรกิจสิ่งพิมพ์ ได้แก่ ธุรกิจสำนักพิมพ์ ธุรกิจโรงพิมพ์ ธุรกิจจัดจำหน่าย จึงทำให้สามารถลดการสูญเสียหรือไม่ต้องแบ่งปันรายได้ไปสู่ผู้ประกอบการรายอื่นและยังสามารถขยายกิจการไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้องได้อีกมาก

อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมการพิมพ์ เป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวต่อสภาวะแวดล้อมเป็นอย่างมาก ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการพิมพ์ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ เทคโนโลยีการพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ การเมือง วิกฤติการณ์ต่างๆ ที่ก่อให้เกิดภัยคุกคาม ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้บางส่วนเป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการขยายตัวของธุรกิจอย่างรวดเร็ว และบางส่วนเป็นปัจจัยฉุดที่ทำให้เกิดการชะลอตัวอย่างรวดเร็วเช่นกัน ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจจึงจำเป็นต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมอย่างใกล้ชิดเพื่อปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้สามารถรองรับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อช่วงชิงความได้เปรียบแข่งขันในธุรกิจการพิมพ์ได้อย่างมั่นคงและเติบโตอย่างยั่งยืน

ในปี ๒๕๕๖ ตั้งเป้าหมายว่าอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์จะเติบโตจากปีก่อนร้อยละ ๒๐ - ๓๐ เพราะมีปัจจัยบวกสำคัญ คือ ไทยยังเป็นฐานการส่งออกที่ดี มีคำสั่งซื้อเข้ามาต่อเนื่อง แต่ปัจจัยลบคือเงินบาทแข็งที่จะทำให้แข่งขันได้ยาก ขณะนี้ผู้ผลิต ส่วนใหญ่รับคำสั่งซื้อล่วงหน้า ๓-๖ เดือนกำหนดค่าเงินที่ ๒๘ บาทต่อดอลลาร์สหรัฐ หากค่าเงินบาทแข็งไปกว่านี้ก็จะได้รับผลกระทบมาก

ทั้งนี้แนวโน้มอุตสาหกรรมการพิมพ์ไทยยังมีแนวโน้มการเติบโตที่ดีขึ้น จากการรวบรวมข้อมูลโดยฝ่ายวิจัยธนาคารทหารไทย ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังคงคาดว่าอุปสงค์รวมจะขยายตัวร้อยละ ๘-๑๒ ต่อปี ในช่วงปี ๒๕๔๙-๒๕๕๒ ซึ่งรัฐบาลมีมาตรการให้ประเทศไทยก้าวขึ้นเป็นศูนย์กลาง (Hub) ด้านการพิมพ์ ทำให้ผู้ประกอบการหลายรายเริ่มวางแผนขยายธุรกิจ เพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้นจากการเข้ามาลงทุนของบริษัทต่างชาติ รวมถึง ผู้ประกอบการไทยยังมีความพยายามที่จะรุกเข้าไปทำตลาดในประเทศเพื่อนบ้าน เช่น กัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม ซึ่งตลาดสิ่งพิมพ์ยังไม่โตเท่าเมืองไทย สำหรับการนำเข้าเยื่อกระดาษและสิ่งพิมพ์ซึ่งคาดว่าจะมีการนำเข้าเพิ่มขึ้น เช่นกัน

โอกาสที่ประเทศไทยจะเป็น Hub การพิมพ์จึงมีความเป็นไปได้จากศักยภาพที่มีอยู่ แต่ผู้ผลิตจะต้องเน้นตลาดส่งออกให้มากขึ้น ซึ่งทางสมาคมการพิมพ์ไทยได้วางเป้าหมายการส่งออกให้ได้ถึง ๙๕๐ ล้านดอลลาร์ในปี ๒๕๕๓ แม้ว่าอุตสาหกรรมการพิมพ์ในตลาดโลกจะยังคงได้รับผลกระทบจากสื่อดิจิตอล ทำให้มีการเติบโตชะลอตัวลง แต่แนวโน้มอุตสาหกรรมการพิมพ์ก็ยังสามารถขยายตัวได้ ประกอบกับการดาวน์โหลดหนังสือ

ที่มีปริมาณเนื้อหา มาก เช่น เท็กซ์บุ๊ก ก็ยังไม่ได้รับความนิยมมากนัก เนื่องจากยังต้องใช้เวลานานมากหรือผู้ประกอบการอาจลงเพียงบางส่วนเท่านั้นทำให้คาดว่าสิ่งพิมพ์ประเภทหนังสือ วารสาร ยังคงจำเป็นต้องใช้บริการงานพิมพ์ต่อไป

บทที่ ๓

ยุทธศาสตร์กับการเชื่อมโยง SWOT (Strategic & SWOT)

วัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

เพื่อให้การดำเนินงานของโรงพยาบาลตำรวจ สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ชัดเจนนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก โดยการนำโอกาสและจุดแข็งที่องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมทั้งคุณค่าหลักของโรงพยาบาลตำรวจ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น และปรับปรุงในส่วนที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดของโรงพยาบาลตำรวจ โดยใช้ Balance Scorecard (BSC) เป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ ๔ ด้าน ประกอบด้วย

- ด้านการเงิน
- ด้านลูกค้า เน้นในเรื่องของความพึงพอใจของลูกค้า
- ด้านกระบวนการภายใน เป็นการปรับปรุงพัฒนากระบวนการภายใน
- ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นการเน้นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การสร้างเสริมความสามารถของพนักงานและระบบ

โดยได้แสดงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง ๔ ด้านในรูปแบบของแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งรองรับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามของโรงพยาบาลตำรวจ โดยสนับสนุนวิสัยทัศน์และภารกิจหลักของโรงพยาบาลฯ

วัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลตำรวจ คือ สร้างมูลค่าเพิ่มระยะยาวให้แก่องค์กร

โรงพยาบาลตำรวจมีหน้าที่จะบริหารจัดการเพื่อให้สามารถสร้างผลตอบแทนสูงสุดจากการลงทุนในธุรกิจต่างๆ ของโรงพยาบาลตำรวจและมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากลเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มระยะยาวให้แก่องค์กร

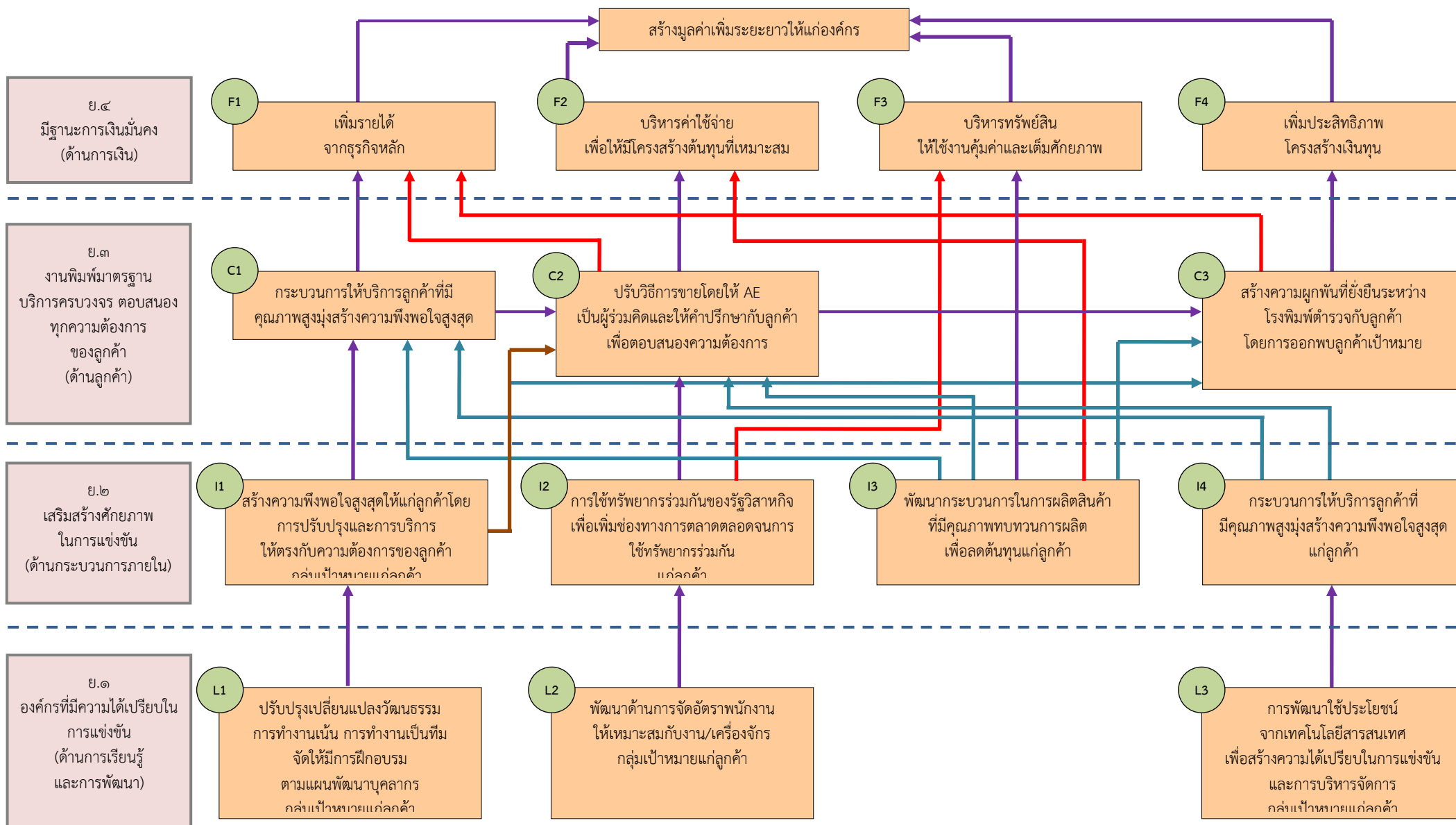
๓.๑ ยุทธศาสตร์ ๔ ด้าน ประกอบด้วย

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน มี ๓ กลยุทธ์
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน มี ๔ กลยุทธ์
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ งานพิมพ์มาตรฐาน บริการครบวงจร สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า มี ๓ กลยุทธ์
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ มีฐานะการเงินมั่นคง มี ๔ กลยุทธ์

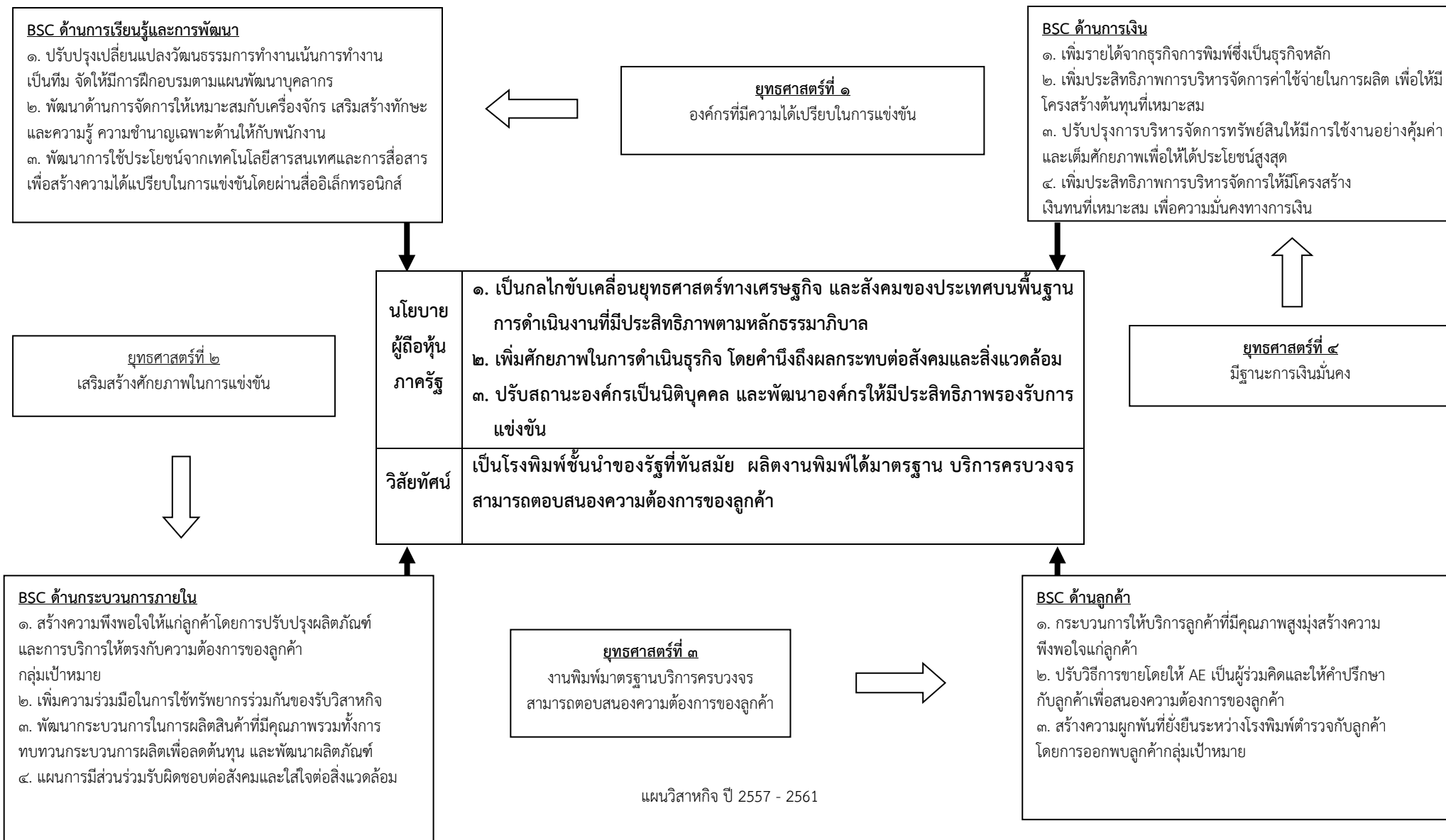
ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth) ยุทธศาสตร์ที่ ๑	๑. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานเน้นการทำงานเป็นทีม จัดให้มีการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร
	๒. พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน

องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน	<p>๓. พัฒนาการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยี การสื่อสารเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการบริหารจัดการ ทั้งด้านต้นทุน ความรวดเร็ว มีการประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์ของโรงพยาบาลต่าง ๆ เกี่ยวกับศักยภาพและสมรรถนะพร้อมทั้งเพิ่มช่องทางจำหน่าย ที่พนักงานและลูกค้า รวมทั้งคนทั่วไป รับประทานได้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์</p>
<p>ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน</p>	<p>๑. สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าโดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย</p> <p>๒. เพิ่มความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ การตลาด การขายและการบริหารต้นทุน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน</p> <p>๓. พัฒนาการกระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการทบทวนกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง</p> <p>๔. แผนการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม</p>
<p>ด้านลูกค้า (Customer Perspective)</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ ๓ งานพิมพ์มาตรฐาน บริการครบวงจร สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า</p>	<p>๑. กระบวนการให้บริการลูกค้าที่มีคุณภาพสูงมุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า</p> <p>๒. ปรับวิธีการขายโดยให้ AE เป็นผู้ร่วมคิดและให้คำปรึกษากับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า</p> <p>๓. สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพยาบาลต่าง ๆ กับลูกค้า โดยการออกพบลูกค้า ตำรวจส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย</p>
<p>ด้านการเงิน (Financial Perspective)</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ ๔ มีฐานะการเงินมั่นคง</p>	<p>๑. เพิ่มรายได้จากธุรกิจการพิมพ์ซึ่งเป็นธุรกิจหลัก โดยจะเติบโตในธุรกิจและตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไร</p> <p>๒. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการผลิต เพื่อให้มีโครงสร้างต้นทุนที่เหมาะสมโดยใช้แผนการผลิตในการควบคุมเป็นการผลิต รวมทั้งการจัดจ้างภายนอก</p> <p>๓. ปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพย์สินให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่าและเต็มศักยภาพ เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากเครื่องจักรที่ไม่ได้ใช้งาน นำเสนอลูกค้า เช่น แบบฟอร์มคอมพิวเตอร์</p> <p>๔. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้มีโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสม เพื่อความมั่นคงทางการเงิน</p>

๓.๒ Strategy Map ของโรงพยาบาลตำรวจ



๓.๓ การเชื่อมโยง BSC / นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ/วิสัยทัศน์ /ยุทธศาสตร์



๓.๔ ความเชื่อมโยง SWOT กับ ยุทธศาสตร์

SWOT	ย.๑ องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน	ย.๒ เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน	ย.๓ งานพิมพ์มาตรฐานบริการครบวงจร ตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า	ย.๔ มีฐานะการเงินมั่นคง
จุดแข็ง (Strength)				
๑. ภาพลักษณ์ขององค์กรยังมีความน่าเชื่อถือกับบุคคลภายนอกโดยเฉพาะสภาพคล่องทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าและซัพพลายเออร์			๓. สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจกับลูกค้าโดยการออกพบลูกค้าตำรวจส่วนกลางส่วนภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	๔. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้มีโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสม เพื่อความมั่นคงทางการเงิน
๒. มีระบบการพิมพ์แบบป้องกันการปลอมแปลง (Security Printing) เป็นที่ยอมรับของหน่วยราชการ เช่น คู่มือจดทะเบียนรถยนต์ ใบเสร็จรับเงิน	๑. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานเน้นการทำงานเป็นทีม จัดให้มีการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร ๒. พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับงานเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน	๑. สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าโดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ๒. พัฒนาระบบการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการทบทวนกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒. ปรับวิธีการขาย โดยให้ AE เป็นผู้ร่วมคิดและให้คำปรึกษากับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	๑. เพิ่มรายได้จากธุรกิจการพิมพ์ซึ่งเป็นธุรกิจหลัก โดยจะเติบโตในธุรกิจและตลาดที่มีศักยภาพในการทำ ๒. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการผลิต เพื่อให้มีโครงสร้างต้นทุนที่เหมาะสมโดยใช้แผนการผลิตในการควบคุมงานด้านการผลิต รวมทั้งการจัดจ้างภายนอก
๓. มีเครื่องพิมพ์ ๔ สี ที่มีคุณภาพสูงและเครื่องจักรในแต่ละกระบวนการผลิตที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้	๑. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานเน้นการทำงานเป็นทีม จัดให้มีการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร ๒. พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับงานเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน	๑. สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าโดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ๒. พัฒนาระบบการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการทบทวนกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒. ปรับวิธีการขาย โดยให้ AE เป็นผู้ร่วมคิดและให้คำปรึกษากับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	๑. เพิ่มรายได้จากธุรกิจการพิมพ์ซึ่งเป็นธุรกิจหลัก โดยจะเติบโตในธุรกิจและตลาดที่มีศักยภาพในการทำ ๓. ปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพย์สินให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่าและเต็มศักยภาพเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยยกาน่าเสนอผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากเครื่องจักรที่ไม่ได้ใช้งาน นำเสนอลูกค้า เช่น แบบฟอร์มคอมพิวเตอร์
๔. คณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ในตร.ให้การสนับสนุนด้านการตลาดทั้งทางตรงและทางอ้อม			๓. สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจกับลูกค้าโดยการออกพบลูกค้าตำรวจส่วนกลางส่วนภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	๑. เพิ่มรายได้จากธุรกิจการพิมพ์ซึ่งเป็นธุรกิจหลัก โดยจะเติบโตในธุรกิจและตลาดที่มีศักยภาพในการทำ

จุดอ่อน (Weakness)	ย.๑ องค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน	ย.๒ เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน	ย.๓ งานพิมพ์มาตรฐานบริการครบวงจรตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า	ย.๔ มีฐานะการเงินมั่นคง
๑. บุคลากรทำงานไม่ตรงกับความรู้อ ความสามารถ	๒. พัฒนาทางด้านการจัดการให้เหมาะสมกับงาน เครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน			
๒. บุคลากรยังขาดความตั้งใจในการทำงานอย่างจริงจัง ไม่สามารถผลักดันงานที่รับผิดชอบได้ตามเป้าหมาย	๒. พัฒนาทางด้านการจัดการให้เหมาะสมกับงาน เครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน			
๓. ขาดบุคลากรและการพัฒนาช่างฝีมือระดับสูงเพื่อรองรับการทำงานของเครื่องจักรยังไม่เพียงพอต่อการรองรับธุรกิจ	๒. พัฒนาทางด้านการจัดการให้เหมาะสมกับงาน เครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน			
๔. ค่าใช้จ่ายต้นทุนขายและรับจ้างพิมพ์และค่าใช้จ่ายทางด้านบุคคลสูง		๒. เพิ่มความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาด การขาย และการบริหารต้นทุน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน		๔. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้มีโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสม เพื่อความมั่นคงทางการเงิน
๕. ระบบพัฒนาคุณภาพผลผลิตระดับสูงยังไม่ได้มาตรฐาน	๒. พัฒนาทางด้านการจัดการให้เหมาะสมกับงาน เครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน	๑. สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าโดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความ ต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ๓. พัฒนาระบบการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการทบทวนกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒. ปรับวิธีการขายโดยให้ AE เป็นผู้ร่วมคิดและให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	

จุดอ่อน (Weakness)	ย.๑ องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน	ย.๒ เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน	ย.๓ งานพิมพ์มาตรฐานบริการตรวจรตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า	ย.๔ มีฐานะการเงินมั่นคง
๖. ระบบงานการตลาดยังพัฒนาการทำงานเชิงรุกได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ	๒. พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับงานเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน		๑. กระบวนการให้บริการที่มุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ๓. สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจกับลูกค้าโดยการออกพบลูกค้าตรวจสอบส่วนกลางส่วนภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	
๗. ขาดระบบควบคุมต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ				๔. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้มีโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสม เพื่อความมั่นคงทางการเงิน
๘. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลยังไม่เต็มประสิทธิภาพ	๒. พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับงานเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน			๓. ปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพย์สินให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่าและเต็มศักยภาพเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด
๙. ขาดการพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่องส่งผลให้การเชื่อมโยงของระบบงานขาดศักยภาพ	๒. พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับงานเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน	๑. สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าโดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ๓. พัฒนาระบบกระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการทบทวนกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒. ปรับวิธีการขายโดยให้ AE เป็นผู้ร่วมคิดและให้คำปรึกษากับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	๓. ปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพย์สินให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่าและเต็มศักยภาพเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด

โอกาส (Opportunity)	ย.๑ องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน	ย.๒ เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน	ย.๓ งานพิมพ์มาตรฐานบริการครบวงจรตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า	ย.๔ มีฐานะการเงินมั่นคง
๑. ความต้องการทางด้านงานพิมพ์ของหน่วยงานราชการและภาคเอกชนยังมีปริมาณสูง	๒. พัฒนาทางด้านการจัดการให้เหมาะสมกับงานเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้านเพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน	๑. สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าโดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ๓. พัฒนาระบบงานในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการทบทวนกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒. ปรับวิธีการขายโดยให้ AE เป็นผู้ร่วมคิดและให้คำปรึกษากับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	๑. เพิ่มรายได้จากธุรกิจการพิมพ์ซึ่งเป็นธุรกิจหลักโดยจะเติบโตในธุรกิจและตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไร ๓. ปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพย์สินให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่าและเต็มศักยภาพเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากเครื่องจักรที่ไม่ได้ใช้งาน นำเสนอลูกค้า เช่น แบบฟอร์มคอมพิวเตอร์
๒. ลูกค้าสำนักงานตำรวจแห่งชาติโดยส่วนใหญ่ยังคงใช้บริการของโรงพิมพ์ตำรวจและยังมีสิทธิพิเศษในส่วนของ สตช.ที่สั่งพิมพ์ตรงจากโรงพิมพ์ตำรวจซึ่งเป็นโรงพิมพ์ในสังกัดได้โดยวิธีกรณีพิเศษ		๑. สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าโดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ๒. เพิ่มความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ การตลาด การขายและการบริหารต้นทุน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ๓. พัฒนาระบบงานในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการทบทวนกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒. ปรับวิธีการขายโดยให้ AE เป็นผู้ร่วมคิดและให้คำปรึกษากับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ๓. สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจกับลูกค้าโดยการออกพบลูกค้าตำรวจส่วนกลางส่วนภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	๑. เพิ่มรายได้จากธุรกิจการพิมพ์ซึ่งเป็นธุรกิจหลักโดยจะเติบโตในธุรกิจและตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไร

ภัยคุกคามและอุปสรรค (Threat)	ย.๑ องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน	ย.๒ เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน	ย.๓ บริการเป็นเลิศด้วยคุณภาพเป็นเยี่ยม	ย.๔ มีฐานะการเงินมั่นคง
๑. งบประมาณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ลดลง มีผลกระทบต่อยอดขายของโรงพิมพ์ตำรวจ			<p>๑. กระบวนการให้บริการที่มุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า</p> <p>๒. ปรับวิธีการขายโดยให้ AE เป็นผู้ร่วมคิดและให้คำปรึกษากับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า</p> <p>๓. สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจกับลูกค้าโดยการออกพบลูกค้าตำรวจส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย</p>	
๒. ลูกค้ามีความยืดหยุ่นไปใช้บริการโรงพิมพ์อื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการ	๒. พัฒนาทางด้านการจัดการให้เหมาะสมกับงาน เครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน	<p>๑. สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าโดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย</p> <p>๓. พัฒนาการะบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ รวมทั้งการทบทวนกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง</p>	<p>๒. ปรับวิธีการขายโดยให้ AE เป็นผู้ร่วมคิดและให้คำปรึกษากับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า</p> <p>๓. สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจกับลูกค้าโดยการออกพบลูกค้าตำรวจส่วนกลางส่วนภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย</p>	
๓. สื่ออิเล็กทรอนิกส์อาจมีผลกระทบต่อยอดขายสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง		<p>๑. สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าโดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย</p> <p>๓. พัฒนาการะบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ รวมทั้งการทบทวนกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง</p>	<p>๒. ปรับวิธีการขายโดยให้ AE เป็นผู้ร่วมคิดและให้คำปรึกษากับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า</p> <p>๓. สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างโรงพิมพ์ตำรวจกับลูกค้าโดยการออกพบลูกค้าตำรวจส่วนกลางส่วนภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย</p>	๑. เพิ่มรายได้จากรูจกิจการพิมพ์ซึ่งเป็นธุรกิจหลัก โดยจะเติบโตในธุรกิจและตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไร

บทที่ ๔

แผนกลยุทธ์ด้านการตลาดและการขาย & Sales Strate

๔.๑ สถานการณ์ด้านตลาด (Marketing Current Situation)

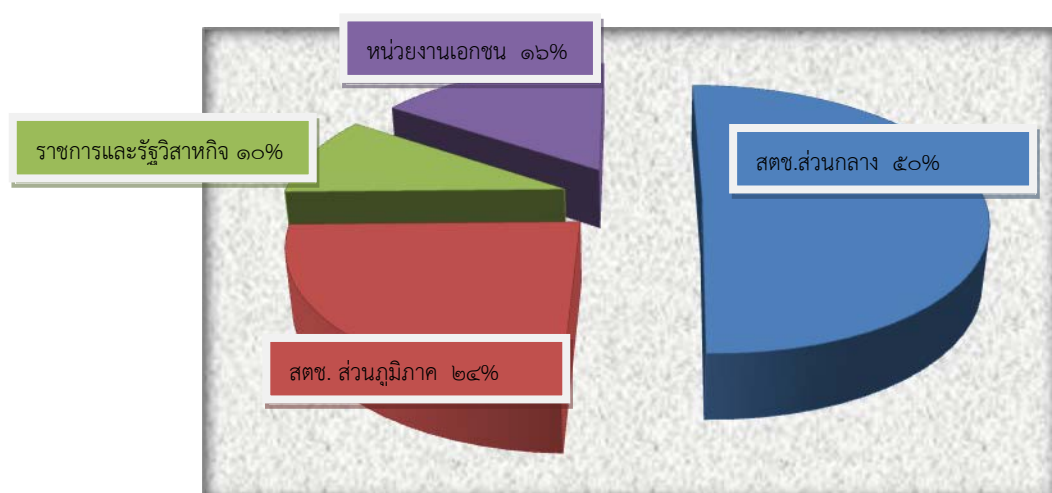
รายได้จากการขายและหรือการให้บริการของโรงพิมพ์ตำรวจ ในปี ๒๕๕๕ มีรายได้ ๑๖๕,๕๖๒,๕๐๒.๗๓บาท ลดลงจากปี ๒๕๕๔ คิดเป็นร้อยละ ๒.๔๑ ในขณะที่ปี ๒๕๕๔ มียอดขายทั้งสิ้น ๑๖๙,๖๕๔,๓๖๘.๔๐ บาท ซึ่งปัจจัยหลักๆ ที่ทำให้รายได้จากการขายลดลงเนื่องจาก

๑. ในปีงบประมาณ ๒๕๕๕ ประเทศไทยประสบกับปัญหาอุทกภัยน้ำท่วมในช่วงปลายปี ๒๕๕๔ ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมโรงพิมพ์ของประเทศ รวมทั้งโรงพิมพ์ตำรวจ

๒. โรงพิมพ์ตำรวจยังขาดพนักงานที่มีทักษะและความรู้ ความชำนาญและเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านในด้านการพิมพ์

สัดส่วนตลาด (Segmentation) ของโรงพิมพ์ตำรวจ แบ่งออกเป็น ๔ กลุ่มประกอบด้วย สัดส่วนยอดขายดังต่อไปนี้

๑. ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติส่วนกลาง	คิดเป็นร้อยละ	๕๐
๒. ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติส่วนภูมิภาค	คิดเป็นร้อยละ	๒๔
๓. ลูกค้าหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่น	คิดเป็นร้อยละ	๑๐
๔. ลูกค้าหน่วยงานเอกชน	คิดเป็นร้อยละ	๑๖



๔.๒ การวิเคราะห์สัดส่วนตลาดในภาคอุตสาหกรรม

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

๒. กลุ่มลูกค้าเอกชนถึงแม้จะมีฐานกว้างแต่ถือเป็นสัดส่วนที่น้อยมากสำหรับโรงพิมพ์ตำรวจเพราะไม่ได้เปรียบคู่แข่งเอกชนอื่นในการจัดซื้อจัดจ้าง แต่ในปี ๒๕๕๖ โรงพิมพ์ตำรวจมุ่งเน้นขยายฐานลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคมากขึ้น โดยตั้งเป้าหมายลูกค้าในภาพรวมเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๐ ต่อปี และมีการขยายฐานลูกค้าไปสู่ภาคเอกชน โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางด้านงานปฏิทิน เช่น ปฏิทินแขวน ปฏิทินตั้งโต๊ะ ไดอารี่ แบบพิมพ์อิงค์เจ็ท

๔.๓ บทสรุปการวิเคราะห์ตลาด

เป้าหมายการตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจคือ

๑. กลุ่มลูกค้าหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติทั้งส่วนกลางและภูมิภาค
๒. กลุ่มลูกค้าหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีโรงพิมพ์ของตนเอง สิ่งของลูกค้าต้องการมี ดังนี้
 - ต้องการความสะดวกในการสั่งซื้อ/จ้าง เพราะสามารถใช้สิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ที่สามารถใช้สิทธิพิเศษในการสั่งซื้อ/จ้างจากโรงพิมพ์ตำรวจได้ตามมติ ครม.
 - ขั้นตอนในการดำเนินการของลูกค้าไม่ยุ่งยากและสะดวกต่อการตรวจสอบ
๓. กลุ่มลูกค้าหน่วยงานเอกชนทั่วไป

๔.๔ การเจริญเติบโตทางการตลาด

โรงพิมพ์ตำรวจมีการนำเครื่องจักรที่ผลิตเกี่ยวกับปฏิทิน ไดอารี่ และเครื่องจักรที่ผลิตงานขั้นตอนหลังการพิมพ์ งานตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจมีการเจริญเติบโตในสัดส่วนที่สูงขึ้นโดยมีเป้าหมายรายได้รวมในปี ๒๕๕๖ มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นเป็น ๑๔๓ ล้านบาท โดยยอดขายโตขึ้นในภาพรวมร้อยละ ๑๐ นี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่พร้อม

๑. ตลาดกลุ่มลูกค้าหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐ ต่อปีเนื่องจากโรงพิมพ์ตำรวจได้ดำเนินการ เพิ่มศักยภาพของโรงพิมพ์ตำรวจ
๒. ตลาดการพิมพ์ของโรงพิมพ์ตำรวจน่าจะเพิ่มยอดขายในกลุ่มส่วนราชการรัฐวิสาหกิจได้ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๑๐ ต่อปี โดยเน้นการขยายงานด้านวารสาร รายงานประจำปี ปฏิทิน ไดอารี่ เป็นต้น
๓. ตลาดกลุ่มลูกค้าเอกชนทั่วไป เป็นตลาดที่ต้องใช้ความระมัดระวังเนื่องจากมีความเสี่ยงในการชำระหนี้
๔. การสำรวจความต้องการของลูกค้าและติดตามลูกค้าที่ขาดช่วงการซื้อ

๔.๕ การตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing)

โรงพิมพ์ตำรวจเป็นรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งเพื่อจัดพิมพ์แบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์ต่างๆ และหนังสือตำราของทางราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติทุกชนิด รวมทั้งจัดพิมพ์เอกสารราชการและงานเร่งด่วนของทางราชการ โดยหน่วยงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จะต้องจ้างพิมพ์ที่โรงพิมพ์ตำรวจ ตลอดจนหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจอื่นๆ สามารถจ้างพิมพ์ที่โรงพิมพ์ตำรวจได้โดยวิธีการพิเศษโดยไม่ต้องสอบราคาหรือประกวดราคาแต่อย่างใด รวมทั้งเอกชนทั่วไปสามารถจ้างพิมพ์ได้เช่นเดียวกัน ในอดีตโรงพิมพ์ตำรวจเน้นบริการให้กับหน่วยงานต่างๆ ในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่เนื่องจากโรงพิมพ์ตำรวจเป็นรัฐวิสาหกิจประเภท ๒ ดำเนินการหาเลี้ยงตนเองโดยไม่ได้ใช้งบประมาณจากรัฐราชการ ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้สามารถสนองต่อความต้องการของลูกค้า มีการปรับปรุงภูมิทัศน์และปรับระบบการบริหารจัดการในการขายหน้าร้านให้เป็นระบบ One Stop Service พร้อมทั้งสร้างภาพพจน์และภาพลักษณ์ที่ดีให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในแวดวงธุรกิจการพิมพ์ให้มากขึ้น

ดังนั้น โรงพิมพ์ตำรวจจะดำเนินนโยบายด้านการตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing) เพื่อเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งตลาดให้มากขึ้น ด้วยการรักษาฐานลูกค้าเดิมและแสวงหาลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น รวมทั้งนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่โรงพิมพ์ตำรวจสามารถดำเนินการได้ เช่น งานปกแข็ง ไดอารี่ และปฏิทินแขวน ปฏิทินตั้งโต๊ะ งานพิมพ์ที่เข้ากระดุง โดยการทำการตลาดเชิงรุก โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ดังกล่าว

๔.๖ การจัดวางตำแหน่งตราสินค้า (Brand Positioning)

ภาพลักษณ์สินค้าและบริการของโรงพิมพ์ตำรวจในมุมมองของลูกค้าในปัจจุบัน คือ ผลิตงานให้กับสำนักงานตำรวจแห่งชาติหรือหน่วยงานราชการเพียงอย่างเดียวและไม่สามารถผลิตงานให้มีความหลากหลาย ศักยภาพไม่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ประกอบกับในปัจจุบันการแข่งขันที่สูงขึ้นและพฤติกรรมของลูกค้าที่มีความรู้ความเข้าใจในสินค้าและบริการมากขึ้น มีทางเลือกมากขึ้น ทำให้ความคาดหวังของลูกค้าเพิ่มขึ้นตลอดเวลา โรงพิมพ์ตำรวจจึงต้องปรับตำแหน่งตราสินค้า ตำแหน่งทางการตลาด และตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของโรงพิมพ์ตำรวจให้สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าได้อย่างเหนือความคาดหมาย

การจัดวางตำแหน่งตราสินค้าของโรงพิมพ์ตำรวจจะมุ่งเน้นที่จะให้ภาพลักษณ์องค์กรในการรับรู้ของลูกค้าให้เป็นโรงพิมพ์ที่สามารถให้บริการได้หลากหลายรูปแบบมากขึ้น ผ่านผลงานที่มีคุณภาพและสร้างชื่อเสียงให้กับโรงพิมพ์ตำรวจที่ผ่านมางานที่สร้างชื่อเสียงเป็นผลงานเชิงประจักษ์คือ งานพิพิธภัณฑสถานวังปารุส ซึ่งโรงพิมพ์เป็นผู้ออกแบบและจัดพิมพ์เองทั้งหมด ส่งผลทำให้ลูกค้าเห็นว่าโรงพิมพ์สามารถพิมพ์งานคุณภาพสูงได้เทียบเท่าภาคเอกชน

๔.๗ การจัดวางตำแหน่งทางการตลาด (Market Positioning)

การจัดวางตำแหน่งทางการตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจจะเน้นการให้บริการแบบครบวงจร เน้นการปรับภาพลักษณ์ โดยให้สามารถบริการงานพิมพ์ทุกประเภท ไม่ใช่เพียงแค่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติหรือส่วนราชการเพียงอย่างเดียว แต่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ด้วย มีการ

ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ มากขึ้น เพื่อขยายฐานลูกค้าพร้อมกับแสวงหาโอกาสในการเพิ่มสัดส่วนรายได้ จากลูกค้าเดิมโดยมีผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้น และมีการร่วมมือกับโรงพิมพ์พันธมิตร เช่น โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย 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. ลดขั้นตอนการทำงานพร้อมทั้งการพัฒนาคุณภาพนโยบายผู้บริหารยุคใหม่ เน้นการแข่งขันด้านประสิทธิภาพและศักยภาพโดยลงทุนเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพสูง ใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับเครื่องจักร ทำให้ทำงานได้เร็วขึ้น ลดระยะเวลาในการทำงาน ทำให้ลดต้นทุนทางการผลิตได้

๔.๙ การประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขาย (Advertising and Promotion Strategy)

๑. ประชาสัมพันธ์ให้โรงพิมพ์ตำรวจเป็นที่รู้จักในวงการธุรกิจการพิมพ์ โดยผ่านช่องทางสื่อสารด้านการพิมพ์ เช่น การลงเว็บไซต์ของโรงพิมพ์ การจัดทำแผ่นพับโฆษณาสินค้า เป็นต้น
๒. ประชาสัมพันธ์กลุ่มลูกค้าตำรวจมากขึ้น โดยแสดงศักยภาพผ่านปฏิทิน ไดอารี่ โปสเตอร์ ซึ่งเป็นของที่ทำได้แจกให้ลูกค้าเพื่อแนะนำสินค้าก่อนการสั่งซื้อต่อไป
๓. จัดแคมเปญส่งเสริมการขายให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เช่น ในช่วง Low season โรงพิมพ์ตำรวจจะจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายกระดาษถ่ายเอกสารเพื่อเพิ่มรายได้และจำนวนลูกค้ามากขึ้น
๔. สร้างความสัมพันธ์ ความเชื่อมั่น โชว์ผลงานจากเครื่องจักรกับลูกค้าให้มีความเชื่อมั่นในศักยภาพการผลิตผ่านผลงานผลิตภัณฑ์ต่างๆ
๕. ปรับวิธีการด้านการขายโดยให้พนักงานขายเป็นที่ปรึกษาและนำเสนอแต่งงานพิมพ์ที่ลูกค้าต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๖. สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนโดยมีโครงการเยี่ยมลูกค้าและเป็นการให้บริการหลังการขาย

๔.๑๐ การร่วมมือกับพันธมิตร (Alliance)

ร่วมมือกับโรงพิมพ์ในกลุ่มที่ได้สิทธิพิเศษ เพื่อทำการค้าร่วมกันในเชิงพันธมิตรที่ได้ประโยชน์ร่วมกันทั้งหมด ในกลุ่มพันธมิตร (win win) ทั้งในด้านการประชาสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนข่าวสาร หรือการจับกลุ่ม

เพื่อรองรับงานใหญ่ๆ พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์โรงพิมพ์ตำรวจให้เป็นที่รู้จักแพร่หลายขึ้นและมีการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน

๔.๑๑ การสร้างคุณค่าในตราผลิตภัณฑ์ (Brand Proposition)

จัดทำแผนการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร เพื่อให้ภาพลักษณ์องค์กรในการรับรู้ของลูกค้าเป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ทันสมัยมีผลงานคุณภาพที่เชื่อถือได้ในด้านการพิมพ์แบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์ต่างๆภายใต้ศักยภาพและการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกรูปแบบภายใต้คำขวัญของโรงพิมพ์ตำรวจ **“งานพิมพ์มาตรฐาน บริการครบวงจร สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า”**

๑. เน้นสร้างภาพลักษณ์ สร้างความเชื่อมั่น โดยการสนองตอบความต้องการของลูกค้า
๒. เน้นบริการรวดเร็ว จัดส่งตามที่ลูกค้าต้องการ
๓. มีเครื่องจักรที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในปริมาณที่ลูกค้าต้องการ (Print on demand)
๔. มีการปรับปรุงการออกแบบให้มีความทันสมัยมากขึ้น

บทที่ ๕

แผนกลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน

(Operation Strategy)

๕.๑ การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า (Maximize Customer Satisfaction)

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

คุณค่าหลักของผลิตภัณฑ์และบริการของโรงพิมพ์ตำรวจ ที่ทำให้ลูกค้าประทับใจและเลือกใช้บริการ ได้แก่ การบริการที่ดียอดเยี่ยมของพนักงาน คุณภาพของสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า มีการจัดส่งสินค้าทันตามกำหนด การให้ความสนใจลูกค้าแต่ละรายด้วยการสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างลูกค้าและโรงพิมพ์ตำรวจ เมื่อลูกค้าเกิดความประทับใจในสินค้าและบริการจะเกิดความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างลูกค้าและโรงพิมพ์ฯ เมื่อลูกค้าเกิดความประทับใจในสินค้าและบริการจะเกิดความผูกพันและความภักดีในการใช้บริการจากโรงพิมพ์ตำรวจอย่างยั่งยืนและมั่นคง ถือเป็น การสร้างความแข็งแกร่งให้เกิดขึ้นต่อตราสินค้า และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ตราสินค้าได้ในที่สุด

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 พนักงานบัญชีโดยจัดการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความชำนาญแบบมืออาชีพมีจิตสำนึก และใจรักต่องานบริการมากยิ่งขึ้น
- ทำการสำรวจและประเมินมาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์ โดยทำแบบสอบถามความพึงพอใจเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ตรงใจลูกค้าให้มากที่สุด
- นำระบบจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM – Customer Relationship Management) มาใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญที่สนับสนุนให้โรงพิมพ์ตำรวจมุ่งไปสู่การเป็น “ซื่อสัตย์ รู้หน้าที่ สามัคคี มีวินัย ใส่ใจให้บริการ” โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้า เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า และนำผลมาใช้ในการส่งเสริมการตลาด และการพัฒนาบริการให้ตรงกับความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือรายบุคคลมากขึ้น
- กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน (KPI) ทางด้านการบริการลูกค้าในแต่ละจุดของการบริการอย่างชัดเจน
- พัฒนาระบบ Online เพื่อให้ลูกค้าสามารถเสนอราคาผ่านทาง Internet ได้ ซึ่งลูกค้าจะได้ประเมิน ในเรื่องค่าใช้จ่ายในการพิมพ์งานได้ในเบื้องต้น

๕.๒.๒ การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการทางการตลาด

๑. การพัฒนาบุคลากร

- อบรมพนักงานให้มีทักษะและเหมาะสมกับหน้าที่และตำแหน่งงาน
- อบรมพนักงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะและให้ความรู้ทางด้านการตลาดและความรู้ทางด้านอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด เช่น ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจการพิมพ์, 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)

ด้านการผลิต โรงพิมพ์ตำรวจคำนึงถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและในปี ๒๕๕๖ มีนโยบายที่จะนำระบบการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management) และตอบสนองนโยบายของภาครัฐในเรื่องการใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม โดยพัฒนาระบบการผลิตให้กระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด โดยมีแผนบริหารจัดการการผลิตอย่างต่อเนื่องให้เป็นโรงพิมพ์รักษ์สิ่งแวดล้อม (Green Manufacturing) ภายในปี ๒๕๖๐ นอกจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์แล้ว ยังได้คำนึงถึงความปลอดภัยและอาชีวอนามัยของพนักงาน โดยมีการอบรมทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

๕.๓.๒ แผนการพัฒนาปรับปรุงเครื่องจักร

เครื่องจักรในปัจจุบันของโรงพิมพ์ตำรวจ ณ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖ มีจำนวนทั้งสิ้น ๕๑ เครื่อง ได้แก่ เครื่องจักรก่อนการพิมพ์ ๘ เครื่อง เครื่องจักรในการพิมพ์ ๒๓ เครื่อง เครื่องจักรหลังการพิมพ์ ๒๐ เครื่อง เครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานเกิน ๑๐ ปี มีจำนวน ๓๒ เครื่อง โรงพิมพ์ตำรวจมีเครื่องจักรที่สามารถรองรับการทำงานได้ครบวงจรในการผลิตแต่ก็อยู่ในปริมาณการผลิตที่จำกัดระดับหนึ่ง แผนลำดับต่อไป คือเพิ่มกำลังการผลิตโดยลงทุนเพิ่มเครื่องจักรที่ทันสมัย เพื่อรองรับงานที่จะมีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี อันเป็นผลมาจากโรงพิมพ์ได้ผลิตงานคุณภาพสูงออกสู่ตลาดจนเป็นที่ประจักษ์ ในช่วงที่ผ่านมา หลังจากลงทุนเครื่องพิมพ์ ๔ สี คุณภาพสูง มา ๑ เครื่อง และปริมาณก็เพิ่มขึ้นตามลำดับ

ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจ จึงได้จัดทำแผนการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างการเพิ่มเครื่องจักร โดยมีเป้าหมายเพื่อ

- เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถให้บริการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า
- มีการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนโดยมีอัตราการเจริญเติบโตที่เหมาะสมและเป็นไปได้
- ลดค่าใช้จ่ายต้นทุนขายและรับจ้างพิมพ์ โดยเฉพาะค่าจ้างทำของและค่าล่วงเวลา โดยการจัดหาเครื่องจักรรุ่นใหม่ที่มีเทคโนโลยีและสมรรถนะเหมาะสมเข้ามาเพิ่มศักยภาพของการผลิตที่มีอยู่เดิมแล้ว
- จัดหาเครื่องจักรหลังกระบวนการพิมพ์ที่มีประสิทธิภาพสูง ทำงานได้ปริมาณมากในเวลาอันรวดเร็ว เพื่อรองรับปริมาณงานที่จะเข้ามาในปริมาณสูงและมีเวลาทำงานจำกัด
- แผนการพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างเครื่องจักร เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพกลุ่มของเครื่องจักรที่ต้องปลดระวางและเครื่องจักรที่มาทดแทนได้ชัดเจน รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับระยะเวลาการจัดหาเครื่องจักรด้วย

เนื่องจากโรงพิมพ์ตำรวจมีเป้าหมายเปลี่ยนจากการเป็นโรงพิมพ์บริการสิ่งพิมพ์แบบกึ่งครบวงจร เป็นแบบครบวงจร จึงมีแผนการพัฒนาปรับปรุงเครื่องจักร ประกอบด้วย ๒ แผน ตามหัวข้อดังนี้

๕.๓.๓ แผนการปลดระวางเครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานมานาน

เมื่อพิจารณาถึงอายุของเครื่องจักรจะพบว่าโรงพิมพ์ตำรวจมีเครื่องจักรจำนวนทั้งสิ้น ๕๑ เครื่อง มีเครื่องพิมพ์ใหม่ล่าสุดอายุงานไม่เกิน ๕ ปี อยู่ ๓ เครื่อง ได้แก่

๑. เครื่องพิมพ์ออฟเซต ขนาดตัด ๒ ๔ สี ๑ เครื่อง
๒. เครื่องพิมพ์คอมพิวเตอร์ฟอร์ม ๒ สี ขนาดหน้ากว้าง ๑๘ นิ้ว ๑ เครื่อง
๓. เครื่องพิมพ์ดีจิตอล ๔ สี คุณภาพสูง ๑ เครื่อง

มีเครื่องจักรที่มีอายุเกิน ๑๐ ปี อยู่ ๓๒ เครื่อง เครื่องดังกล่าวยังสามารถทำงานได้ แต่ประสิทธิภาพของเครื่องก็ลดลงไปมาก ความเร็วในการพิมพ์งานลดลง และค่าซ่อมบำรุงค่อนข้างสูงเนื่องจากอุปกรณ์ประกอบเครื่องจักรหมดอายุไปตามเวลา

แผนการปลดระวางเครื่องจักรที่มีอายุมาก ระหว่างปี ๒๕๕๖ – ๒๕๖๑ จำนวนทั้งสิ้น ๔ เครื่อง ประกอบด้วย

เครื่องจักร	๒๕๕๖	๒๕๕๗	๒๕๕๘	๒๕๕๙	๒๕๖๐
๑. เครื่องพิมพ์ขนาดตัด ๔ ยี่ห้อโดมิแนนท์ ๑ สี อายุ ๒๑ ปี	✓	-	-	-	-
๒. เครื่องพิมพ์ขนาดตัด ๔ ยี่ห้อโดมิแนนท์ ๒ สี อายุ ๒๑ ปี	✓	-	-	-	-
๓. เครื่องพิมพ์ขนาดตัด ๔ ยี่ห้อโดมิแนนท์ ๒ สี อายุ ๒๕ ปี	✓	-	-	-	-
๔. เครื่องพิมพ์ขนาดตัด ๔ ยี่ห้อแกรมปัส ๑ สี อายุ ๒๗ ปี	✓	-	-	-	-
๕. เครื่องพิมพ์ขนาดตัด ๒ ยี่ห้อมิลเลอร์ ๑ สี อายุ ๒๙ ปี	✓	-	-	-	-

๕.๓.๔ แผนการจัดการเครื่องจักรเพื่อทดแทนการปลดระวางและขยายกำลังการผลิต เพื่อรองรับการเจริญเติบโตในอนาคต

จากเป้าหมายการขยายกำลังการผลิตไว้ที่เฉลี่ย ร้อยละ ๑๐ ต่อปี เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจการพิมพ์ ซึ่งคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ ๑๐ ต่อปี

โรงพิมพ์ตำรวจมีแผนจัดหาเครื่องจักรเพื่อทดแทนเครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานมากและขยายกำลังการผลิตระหว่างปี ๒๕๕๗ – ๒๕๖๑ โดยกำหนดการปลดระวางและจัดหาเครื่องจักรเพื่อให้การดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ อาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์

๕.๓.๕ ปัจจัยทั่วไปในการพิจารณาเลือกเครื่องจักรที่เหมาะสม

๑. ประสิทธิภาพของเครื่องจักรที่สามารถตอบสนองได้ทุกความต้องการของกลุ่มลูกค้า และสอดคล้องกับเทคโนโลยีการพิมพ์สมัยใหม่

๒. การลงทุนที่คุ้มค่าโดยพิจารณาจากผลตอบแทนจากการลงทุน เช่น พิจารณาระยะเวลาดำเนินการ อัตราผลตอบแทนภายในของโครงการ และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ

๓. ราคาของเครื่องจักร

๔. บริษัท ผู้ผลิตหรือผู้ขายสามารถส่งมอบเครื่องจักรให้แก่โรงพิมพ์ตำรวจได้ในเวลาที่ต้องการ

๕. พิจารณาเครื่องจักรรุ่นใหม่ ที่ใช้วัสดุที่มีส่วนรักรักษาสิ่งแวดล้อมเป็นส่วนประกอบหลัก

๕.๓.๖ การเพิ่มประโยชน์การใช้งานเครื่องจักร

เครื่องจักรนับเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดของโรงพิมพ์ตำรวจที่ต้องใช้เงินลงทุนมหาศาล สำหรับเป็นเครื่องมือในการผลิตสินค้า เพื่อสร้างรายได้และผลกำไรให้แก่โรงพิมพ์ฯ ดังนั้นการบริหารจัดการการใช้เครื่องจักร จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุน รายได้ และผลกำไรของโรงพิมพ์ฯ มากที่สุด

เมื่อพิจารณาจากความสามารถในการผลิตของเครื่องจักร (Capacity) ของโรงพิมพ์ตำรวจ เปรียบเทียบกับความสามารถในการผลิตของเครื่องจักรของโรงพิมพ์ภาคเอกชนและเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม พบว่า โรงพิมพ์ตำรวจใช้เครื่องจักรประมาณร้อยละ ๗๐ ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของภาคอุตสาหกรรม สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากการทำงานในระบบราชการ กฎหมายแรงงาน และแรงจูงใจให้กับบุคลากรภายใต้ระบบราชการที่แตกต่างจากระบบเอกชน

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

- เพิ่มกำลังการผลิตต่อชั่วโมงของเครื่องจักรทุกเครื่องให้สูงขึ้น
- พิจารณาปรับเวลาการทำงานให้สามารถทำงานเป็นกะได้

๕.๔ แผนการพัฒนาปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy)

แผนการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยเน้นประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล ปรับเปลี่ยนการทำงานทุกกระบวนการให้มีระบบที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๕.๔.๑ โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร

- ปรับโครงสร้างองค์กรและวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยคำนึงถึงกระบวนการทำงาน การลดงานที่ซ้ำซ้อนและการบริหารต้นทุนด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและมีศักยภาพตามที่องค์กรต้องการ ตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคลากรและกระบวนการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการรักษาบุคลากร

๕.๔.๒ โครงการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

- พัฒนาระบบการวัดผลงาน โดยการประเมินผลจากคุณลักษณะงาน (Job Description) และตัวชี้วัด (KPI Key Performance Indicator) เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสเป็นธรรม เพื่อช่วยให้ผู้บริหารวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและกำหนดเวลา และทำให้การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของโรงพิมพ์ตำรวจ

- พัฒนาระบบผลตอบแทน โดยพิจารณาจากผลงานของพนักงานเป็นหลัก เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าตามเนื้องานและเนื้อเงินและเกิดความสอดคล้องกันระหว่างระบบประเมินผลกับค่าตอบแทน

๕.๔.๓ โครงการพัฒนาศักยภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency Development)

- ทบทวน Competency Model ของโรงพิมพ์ตำรวจให้สอดคล้องและสนับสนุนการขับเคลื่อนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารข้อมูลและประเมินศักยภาพของพนักงาน โดยเชื่อมโยงเข้ากับระบบข้อมูลการฝึกอบรมและระบบงานบริหารบุคคล

- นำผลการประเมินไปพัฒนา เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานไปสู่ทิศทางที่โรงพิมพ์ต้องการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารบุคคลด้านอื่นๆ เช่น นำไปใช้ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานการพิจารณาค่าตอบแทน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เนื่องจากมีเกณฑ์มาตรฐานในการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ ทั้งยังเป็น การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและยั่งยืน

๕.๔.๔ การพัฒนาบุคลากร

- มุ่งเน้นการพัฒนาฝึกอบรมและกำหนดหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับขีดความสามารถเฉพาะบุคคลในเชิงรุกทุกมิติ โดยมีหลักสูตรหลักที่มุ่งพัฒนาศักยภาพหลักของโรงพิมพ์ตำรวจ (Core Competency) ให้แก่พนักงานทุกระดับ และศักยภาพด้านการบริหาร (Managerial Competency) ให้แก่พนักงานระดับผู้บริหาร นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรที่เน้นการเสริมสร้างศักยภาพเฉพาะทางในสายงานวิชาชีพของกลุ่มงานต่างๆ (Functional Competency) อันได้แก่ หลักสูตรการออกแบบ หลักสูตรการคำนวณราคาสิ่งพิมพ์ หลักสูตรการบริการ (Service Mind) เป็นต้น

- การจัดอบรมหลักสูตรเพื่อกระตุ้นจิตสำนึกของการให้บริการและเสริมทักษะด้านบริการ มุ่งเน้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) คือ “ซื่อสัตย์ รู้หน้าที่ สามัคคี มีวินัย ใส่ใจให้บริการ” โดยผ่านการบริการที่เลิศด้วย ทั้งนี้แผนการอบรมดังกล่าวจัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับแผนการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร (Brand Building Plan) ซึ่งมุ่งเน้นการนำคำขวัญ (Slogan) “งานพิมพ์มาตรฐาน บริการครบวงจร สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า” มารณรงค์เพื่อสื่อภาพลักษณ์ของโรงพิมพ์ตำรวจสู่ลูกค้า

- การพัฒนาพนักงานจ้างภายนอก (OutSource) และลูกจ้างชั่วคราวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของโรงพิมพ์ตำรวจเพื่อให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานในหน้าที่และตรงกับความต้องการของโรงพิมพ์ตำรวจ

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” เพื่อเสริมสร้างและต่อยอดวัฒนธรรมของการบริการลูกค้าให้เข้าไปในจิตใจของพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยทำให้พนักงานรู้สึกต้องการที่จะมอบการบริการที่ประทับใจให้แก่ลูกค้า

- สนับสนุนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ Business Culture เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่อยู่ในภาคธุรกิจซึ่งมีการแข่งขันสูงตระหนักถึงบทบาทและผลกระทบของตนเองและหน่วยงาน รวมทั้งกระบวนการทำงานต่างๆ ที่มีผลต่อรายได้ ค่าใช้จ่าย ผลกำไร และฐานะทางการเงินของโรงพิมพ์ตำรวจอันจะนำไปสู่ความมีจิตสำนึกร่วมกันในการเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มผลผลิต เพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย และร่วมกันสร้างผลกำไรทางธุรกิจให้แก่องค์กร

๕.๔.๖ การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการสรรหาพนักงาน

มุ่งเน้นการปรับปรุงระบบและกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม โดยการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) ให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง และสามารถพัฒนาให้บุคลากรมีการเจริญเติบโตในสายอาชีพ ขยายเครือข่ายการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการรับสมัครงาน การพัฒนาเครื่องมือทดสอบ ตลอดจนรูปแบบและวิธีการตามมาตรฐานสากล รวมทั้งยกระดับเกณฑ์การคัดเลือกให้สูงขึ้น เพื่อให้ได้พนักงานที่มีศักยภาพสูง และมีทัศนคติที่สอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อรองรับการเจริญเติบโต และสร้างความแข็งแกร่งทางธุรกิจให้องค์กรอันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้โรงพิมพ์ตำรวจประสบความสำเร็จ เหนือคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน

๕.๔.๗ การดูแลรักษาพนักงาน

โรงพิมพ์ตำรวจมุ่งเน้นที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace) ทั้งทางร่างกายและจิตใจท่ามกลางสภาพแวดล้อม การทำงานที่ดีและปลอดภัย สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างองค์กรและพนักงานอันจะทำให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กรโดย

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

- การจัดสวัสดิการของโรงพิมพ์ตำรวจให้กับพนักงาน ส่งเสริมและสนับสนุนการดูแลรักษาสุขภาพของพนักงาน โดยเน้นการป้องกันก่อนเกิดปัญหาด้วยการจัดทำโครงการตรวจสุขภาพประจำปี

- ส่งเสริมงานด้านอาชีวอนามัยโดยการจัดกิจกรรมมา ๕ ส เพื่อให้พนักงานทำงานด้วยความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะท่ามกลางสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

๕.๕ แผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีสื่อสารสมัยใหม่ในการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจ

โรงพยาบาลมีแผนจะพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าในรูปแบบบริการแบบใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และจับใจมากขึ้น รวมทั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและสนับสนุนการตัดสินใจ พัฒนาปรับปรุง Website ของโรงพยาบาล โดยเน้นด้านการประชาสัมพันธ์

- ขยายการเข้าถึงเครือข่ายระบบสารสนเทศและระบบสื่อสารของพนักงานภายในองค์กรและลูกค้า
- พัฒนาระบบ IT ทั้งทางด้าน Software และ Hardware
- เพิ่มขีดความสามารถของระบบ IT Security Systems & Tools ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- โครงการระบบการเสนอราคาผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ลูกค้าสามารถประมาณการค่าใช้จ่ายเบื้องต้นได้และลูกค้าสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ของโรงพยาบาลได้โดยตรงอย่างรวดเร็ว
- โครงการ CRM เป็นกลยุทธ์สำคัญที่สนับสนุนให้โรงพยาบาลตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้า โดยเน้นให้ลูกค้าเข้าใจถึงความสำคัญของลูกค้าว่าลูกค้าทุกราย คือ หัวใจของการตลาดของโรงพยาบาล การที่องค์กรสามารถทำให้ลูกค้าจงรักภักดีต่อองค์กรได้นั้นเป็นหัวใจหลักในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระยะยาว
- โครงการ (Customer Feedback Management) เป็นระบบจัดเก็บข้อมูล ความคิดเห็น ข้อร้องเรียน และข้อเรียกร้องค่าเสียหายจากลูกค้าเพื่อวิเคราะห์ และนำมาพัฒนาแก้ไขปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การบริการและกระบวนการทำงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

๕.๖ แผนเพิ่มความร่วมมือและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกัน

- โดยเป้าหมายหน่วยงานที่ร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ปีละ ๑ หน่วยงาน โดยมีหลักการ ดังนี้
- การใช้เครื่องจักรร่วมกัน ได้แก่ งานพิมพ์บางประเภทที่โรงพยาบาลไม่สามารถดำเนินการได้แต่โรงพยาบาลหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่นสามารถดำเนินการได้โรงพยาบาลก็ดำเนินการส่งงานดังกล่าวให้กับโรงพยาบาลเหล่านั้นโดยโรงพยาบาลไม่ต้องลงทุนจัดซื้อเครื่องจักรเพื่อมาผลิตเอง
 - การใช้บุคลากรร่วมกัน ได้แก่ การส่งพนักงานโรงพยาบาลไปศึกษา ฝึกงานกับเครื่องจักรที่โรงพยาบาลไม่มีกับโรงพยาบาลของราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน รวมทั้งการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการผลิตกับหน่วยงานดังกล่าว

๕.๗ แผนงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)

โรงพยาบาลในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจได้ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินธุรกิจและการบริหารตามแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดขึ้นภายในโรงพยาบาล และเสริมสร้างองค์กรให้มีระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและพนักงานเชื่อมั่นว่าโรงพยาบาลมีการบริหารและดำเนินงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ และเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนรับผิดชอบต่อสังคมและการมี

ส่วนร่วม 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 ทบทวนเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับของโรงพิมพ์ตำรวจและปรับปรุง เพื่อให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับสภาพการณ์ หรือ สอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ

- มีการจัดทำและปรับปรุงพร้อมทั้งส่งเสริมเรื่องจรรยาบรรณและธรรมาภิบาลของโรงพิมพ์ตำรวจอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนคู่มือกรรมการ คู่มือจรรยาบรรณ เพื่อให้เป็นปัจจุบัน

- พิจารณาทบทวนและปรับปรุงระบบการทำงานของโรงพิมพ์ตำรวจเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีความโปร่งใส 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 ๒๕๕๗- ๒๕๖๑ คือ การจัดหาเครื่องจักร เครื่องพิมพ์และอุปกรณ์หลังงานพิมพ์ ซึ่งในปี ๒๕๕๕ ที่ได้รับอนุมัติโดยคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจแล้ว และขออนุมัติแผนพัฒนาองค์กรในปี ๒๕๕๗- ๒๕๖๑ ดังนี้

ลำดับ	รายการ	เหตุผลและความจำเป็นในการลงทุน	หน่วยงาน	จำนวน	ราคา มาตรฐาน	ขออนุมัติ				
						๒๕๕๗	๒๕๕๘	๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑
	<u>หมวดอาคารสิ่งก่อสร้าง</u>									
๑.	ปรับปรุงห้องน้ำ อาคารพัช ชั้น ๒	เนื่องจากของเดิมมีสภาพชำรุด	งานพัช	๑	๙๐,๐๐๐					
๒.	ปรับปรุงห้องสำหรับเครื่องอบเงาระบบยิวี	เพื่อให้มีระบบหมุนเวียนอากาศ ที่ลดกลิ่นรุนแรงจากโอโรเซเหย ของน้ำยาเคลือบให้ระบายออกสู่ ภายนอกห้องทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	งานพัช	๑	๑๐๐,๐๐๐					
๓.	ปรับปรุงห้องรับรองลูกค้า	เพื่อรับรองลูกค้าที่มาติดต่องาน	งานบริหารทั่วไป	๑	๑๐๐,๐๐๐					

ลำดับ	รายการ	เหตุผลและความจำเป็นในการลงทุน	หน่วยงาน	จำนวน	ราคามาตรฐาน	ขออนุมัติ				
						๒๕๕๗	๒๕๕๘	๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑
	หมวดเครื่องจักรและอุปกรณ์									
๔	เครื่องปรีนเตอร์อินเดียมานต์ ระบบดิจิทัลขาว – ดำ คุณภาพสูง	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต แบบพิมพ์สำหรับลูกค้า	งานพิมพ์	๑	๒,๐๐๐,๐๐๐					
๕.	เครื่องพิมพ์ตัด ๒ ๒ สี เปอร์เฟคต์ติ้ง ขนาด ๒๕*๓๖ นิ้ว	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	๑	๒๔,๐๐๐,๐๐๐					
๖.	เครื่องพิมพ์ตัด ๔ ๒ สี เปอร์เฟคต์ติ้ง ขนาด ๑๘*๒๕ นิ้ว	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	๑	๑๘,๐๐๐,๐๐๐					
๗.	เครื่องเก็บเล่มพร้อมรันนัมเบอร์กระดาษ คอมพิวเตอร์ฟอร์มแบบต่อเนื่อง ๕ แผ่น/ชุด	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	๑	๗,๐๐๐,๐๐๐					
๘.	เครื่องพิมพ์ตัด ๒ ๔ สี ขนาด ๒๘*๔๐ นิ้ว	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	๑	๓๐,๐๐๐,๐๐๐					
๙.	เครื่องใส่สันทากาว	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	๑	๘,๐๐๐,๐๐๐					
๑๐.	เครื่องพิมพ์ตัด ๔ ๑ สี เปอร์เฟคต์ติ้ง ขนาด ๑๘*๒๕ นิ้ว	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	๑	๑๒,๐๐๐,๐๐๐					
๑๑.	เครื่องพิมพ์ตัด ๒ ๔ สี เปอร์เฟคต์ติ้ง ขนาด ๒๘*๔๐ นิ้ว	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	๑	๓๐,๐๐๐,๐๐๐					
๑๒.	เครื่องพิมพ์ดิจิทัล ๔ สี คุณภาพสูง	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	๑	๑๐,๐๐๐,๐๐๐					
๑๓.	เครื่องเข้าเล่มปกแข็ง	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	๑	๑๐,๐๐๐,๐๐๐					

ลำดับ	รายการ	เหตุผลและความจำเป็นในการลงทุน	หน่วยงาน	จำนวน	ราคามาตรฐาน	ขออนุมัติ				
						๒๕๕๗	๒๕๕๘	๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑
	หมวดเครื่องใช้สำนักงาน									
๑๔.	เครื่องคอมพิวเตอร์ SERVER	ทดแทนของเดิมที่เสื่อมสภาพ เนื่องจากใช้งานมานาน เป็นเวลา ๗ ปี	งานบริหาร ทั่วไป	๑	๔๑๐,๐๐๐					

๖.๒ การดำเนินงานและฐานะการเงินของบริษัท

แผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจปี ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑ เน้นที่การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนเพื่อความมั่นคงของโรงพิมพ์ตำรวจ โดยองค์กรได้วางแผนจัดหาเครื่องจักรให้เพียงพอสำหรับการทดแทนเครื่องจักรที่จะปลดระวาง และรองรับการเจริญเติบโตของเทคโนโลยีการพิมพ์สมัยใหม่ ซึ่งมีประมาณการรายได้ และค่าใช้จ่ายดังนี้

ประมาณการรายได้

หน่วย : ล้านบาท

รายละเอียด	ปี ๒๕๕๗	ปี ๒๕๕๘	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑
๑. รายได้จากการขายและการให้บริการ	๒๐๕.๗๐	๒๒๖.๒๗	๒๔๘.๙๐	๒๗๓.๗๙	๓๐๑.๑๗
๒. รายได้อื่นๆ	๖.๐๕	๖.๖๖	๗.๓๒	๘.๐๕	๘.๘๕
รายได้รวมทั้งสิ้น	๒๑๑.๗๕	๒๓๒.๙๓	๒๕๖.๒๒	๒๘๑.๘๔	๓๑๐.๐๒

ประมาณค่าใช้จ่าย

หน่วย : ล้านบาท

รายละเอียด	ปี ๒๕๕๗	ปี ๒๕๕๘	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑
๑. ต้นทุนขายและรับจ้างพิมพ์	๑๔๖.๒๙	๑๖๒.๗๗	๑๗๙.๗๖	๒๐๑.๐๒	๒๒๑.๓๙
๒. ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ	๔๒.๔๕	๔๔.๘๖	๔๕.๖๕	๔๖.๖๑	๔๘.๘๙
ค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น	๑๘๘.๗๔	๒๐๗.๖๓	๒๒๕.๔๑	๒๔๗.๖๓	๒๗๐.๒๘

บทที่ ๗

การติดตามและประเมินผล

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อทราบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติการ
๒. เพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น
๓. เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย

แนวทางการปฏิบัติเพื่อติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลได้กำหนด แนวทาง ดังนี้

๑. การติดตามประเมินผลตามแผนปฏิบัติการของโรงพยาบาล ประจำปี ๒๕๕๗

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลกำหนดให้มีการติดตามประเมินผล และออกคำสั่งตั้งคณะกรรมการติดตามแผนปฏิบัติการของโรงพยาบาล ประจำปี ๒๕๕๗ ดังนั้นจึงได้กำหนดขั้นตอนการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลประจำปี ๒๕๕๗ คือ

๑.๑ ระยะที่ ๑ การประเมินผลในรอบ ๖ เดือน เป็นการประเมินผลในระหว่างที่มีการปฏิบัติตามแผน โดยเป็นการทบทวนผลความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคต่างๆรวมทั้งวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การทบทวนค่าเป้าหมาย กลยุทธ์หลัก เพื่อการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานต่างๆ ในกรณีที่มีความจำเป็นให้เหมาะสมต่อไปโดยนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงพยาบาล

๑.๒ ระยะที่ ๒ การติดตามผลการดำเนินงานในรอบ ๑๒ เดือน เป็นการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการของโรงพยาบาล เพื่อตรวจสอบความคลาดเคลื่อนระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้กับผลที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ ตลอดจนการทบทวนเป้าหมายและกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นหลังจากนี้ได้นำเสนอคณะกรรมการโรงพยาบาล

พร้อมทั้งประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผนเป็นการประเมินผลเมื่อครบกำหนดระยะเวลาการใช้แผนเพื่อสรุปการปฏิบัติงานและประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาที่ใช้โดยนำเสนอหลังจากเสนอคณะกรรมการโรงพยาบาล

บทที่ ๘

การสอบทานและทบทวนแผนวิสาหกิจ

เนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งแต่ละปัจจัยก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงพิมพ์ตำรวจทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้นเพื่อให้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานสอดคล้องเป็นไปตามปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไป และตามหลักการบริหารจัดการองค์กรที่ดีและให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดโรงพิมพ์ตำรวจจึงมีการทบทวนแผนวิสาหกิจเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนวิสาหกิจปีต่อไป

โดยมีขั้นตอนในการสอบทานและทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจ ดังนี้

๑. มีการระดมความคิดเห็นของคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ผู้บริหาร และพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ
๒. ร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและผลกระทบต่อการทำงานของโรงพิมพ์ตำรวจ
๓. ร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินงาน ตามแนวคิด EVM (Economic Value Management)
๔. ร่วมกันวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและผลกระทบเพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ
๕. นำเสนอคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ผู้เสนอแผน

(นายนิพงษ์ ขวัญเมือง)

ผู้อำนวยการโรงพิมพ์ตำรวจ

ผู้อนุมัติแผน

(พลตำรวจโท สมเดช ขาวขำ)

ประธานกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ