

คำนำ

การจัดทำแผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจ ปี พ.ศ.๒๕๖๐-พ.ศ.๒๕๖๔ ฉบับนี้ ได้บูรณาการจากแผนรัฐวิสาหกิจเดิมโดยมีการปรับปรุงกลยุทธ์ระดับองค์กรในการดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอกเพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆของโรงพิมพ์ตำรวจในระยะเวลา ๕ ปีข้างหน้า โดยมีจุดประสงค์เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานที่สำคัญด้านต่างๆให้เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจการพิมพ์ จากการพัฒนากระบวนการต่างๆ ในการให้บริการแบบครบวงจร รวมทั้งการบริการสิ่งพิมพ์เร่งด่วนตามจำนวนที่ลูกค้าต้องการ (Print on Demand) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า พร้อมการบริหารที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้าที่ดีขึ้นเป็นลำดับ และมีนโยบายการผลิตสิ่งพิมพ์ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (Green manufacturing)

อนึ่ง แผนการลงทุนและการเงินของโรงพิมพ์ที่เกี่ยวกับการซื้อเครื่องจักรอาจมีการเปลี่ยนแปลงยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับความคุ้มค่าของการลงทุนของเครื่องจักรที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านความต้องการของลูกค้าด้านการตลาดที่เกิดขึ้นจริงรวมทั้งแนวโน้มและทิศทางในการหาลูกค้ามาประกอบการตัดสินใจในการสั่งซื้อเครื่องจักรที่เหมาะสมผ่านกระบวนการพิจารณาความเหมาะสมตามลำดับขั้นของโรงพิมพ์ตำรวจต่อไป

โรงพิมพ์ตำรวจจึงมีความมั่นใจในคุณภาพและศักยภาพการผลิตที่สามารถให้บริการงานพิมพ์แก่ทุกหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และลูกค้าจากภาคราชการและรัฐวิสาหกิจ ด้วยมาตรฐานสิ่งพิมพ์ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ส่งมอบได้งานตามกำหนดเวลา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุดในด้านการผลิตและการให้บริการที่ดีเกิดการซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่องเป็นผลให้มีการรักษารฐานลูกค้ารายเดิม และขยายฐานลูกค้าใหม่ได้

แผนวิสาหกิจฉบับนี้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลกิจการโรงพิมพ์ตำรวจของคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจผู้บริหารระดับสูงตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้ใช้ประโยชน์ในแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องทิศทาง และมีความเข้าใจที่ตรงกันในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้การบริหารจัดการโรงพิมพ์ตำรวจบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่ได้กำหนดไว้

นายทวีวัฒน์ 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)	๑๗
	๑.๔ ความเสี่ยง	๑๘
บทที่ ๒	ปัจจัยสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมโรงพิมพ์	๑๙
	๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST)	๑๙
	๒.๒ วิเคราะห์พลังขับเคลื่อน ๕ ประการในการแข่งขัน	๒๐
	๒.๓ การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโรงพิมพ์	๒๒
บทที่ ๓	ยุทธศาสตร์กับการเชื่อมโยง SWOT	๒๕
	๓.๑ ยุทธศาสตร์ ๔ ด้าน	๒๖
	๓.๒ Strategy Map ของโรงพิมพ์ตำรวจ	๒๗
	๓.๓ การเชื่อมโยง BSC/นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ	๒๘
	๓.๔ ความเชื่อมโยง SWOT กับ ยุทธศาสตร์	๒๙
บทที่ ๔	แผนกลยุทธ์ด้านการตลาดและการขาย	๓๕
	๔.๑ สถานการณ์ด้านการตลาด	๓๕
	๔.๒ วิเคราะห์สัดส่วนตลาดในอุตสาหกรรม	๓๖
	๔.๓ บทสรุปการวิเคราะห์ตลาด	๓๖

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

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ ๕	แผนกลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน	๔๐
	๕.๑ การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า	๔๐
	๕.๒ แผนการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า	๔๑
	๕.๓ แผนด้านการผลิต	๔๒
	๕.๔ แผนการพัฒนาปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล	๔๔
	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	๕๓
บทที่ ๗	การติดตามและประเมินผล	๕๕
บทที่ ๘	การสอบทานและทบทวนแผนวิสาหกิจ	๕๖



ปรับสถานะภาพองค์กรให้มีความคล่องตัวและเพิ่มส่วน
แบ่งการตลาด

หลักการและแนวทางดำเนินงานตาม SOD
(State of Direction)
ณ มีนาคม 2556

๑. เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศบนพื้นฐาน
การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

๒. เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
๓. ปรับสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคลและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพรองรับการแข่งขัน

บทสรุปผู้บริหาร (Executive summary)

โรงพิมพ์ตำรวจได้ทำแผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๐ – ปี ๒๕๖๔ โดยมีจุดประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆขององค์กรในระยะ ๕ ปีข้างหน้า โดยได้บรรจุนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของ รัฐวิสาหกิจที่มอบให้แก่โรงพิมพ์ตำรวจณ กันยายน ๒๕๕๒ในเรื่องปรับสถานะภาพองค์กรให้มีความคล่องตัวและเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด โดยมีหลักการและแนวทางการดำเนินงาน

๑. ปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน

๒. ส่งเสริมศักยภาพในการผลิตและจำหน่ายสิ่งพิมพ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

รวมทั้งนโยบายที่สำคัญต่างๆ รวมถึงการนำเครื่องจักรใหม่มาทดแทนเครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานมานานเพื่อสร้างความพร้อมในด้านการผลิตเพื่อรองรับตลาดที่จะหลั่งไหลเข้ามาในอนาคตจากการพัฒนาเครื่องจักรอุปกรณ์ให้มีความทันสมัยและเพิ่มประสิทธิภาพ ทั้งนี้กรอบการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆของโรงพิมพ์ตำรวจ จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติในด้านการสร้างเศรษฐกิจที่มีเสถียรภาพบนฐานความรู้ (วัตถุประสงค์ที่ ๒ เพื่อรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและสร้างระบบการแข่งขันเสรี และเป็นธรรมที่เอื้อต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนและเป็นธรรม) ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่๑๑ ด้วย

วัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

โรงพิมพ์ตำรวจมีวัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ คือ สร้างมูลค่าเพิ่มระยะยาวให้แก่องค์กรเป็นเป้าประสงค์สูงสุดในการพัฒนาขีดความสามารถในด้านการผลิตและการให้บริการที่มีคุณภาพโดยใช้เทคโนโลยีและแนวคิดในการผลิตสิ่งพิมพ์ที่ทันสมัยแบบครบวงจรเริ่มจากขั้นตอนการออกแบบ (Graphic Design) ขั้นตอนกระบวนการทำแม่พิมพ์ (Pre-Press), ขั้นตอนกระบวนการพิมพ์ (Press), ขั้นตอนกระบวนการหลังการพิมพ์ (After-Press) รวมไปถึงกระบวนการจัดส่งให้กับลูกค้าในประเทศและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าลำดับแรกคือ ลูกค้าหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติและลูกค้ากลุ่มเป้าหมายโดยโรงพิมพ์ตำรวจสามารถผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ในรูปแบบต่างๆ เช่น หนังสือ, โปสเตอร์, โบรชัวร์, แคตตาล็อก, ปฏิทินแขวน, ไดอารี่, ปฏิทินตั้งโต๊ะ ทั้งยังให้บริการพิมพ์แบบฟอร์มราชการที่สามารถปริ้นท์ ดีเบอริ์ใส่บาร์โค้ด อีกทั้งผลิตสิ่งพิมพ์ที่ตอบสนองการพิมพ์งานส่วนบุคคลด้วยเครื่องพิมพ์พรีนท์ออนดีมานด์ที่ทันสมัยสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดในระดับบุคคลที่จะเข้าถึงงานพิมพ์คุณภาพสูงได้ โดยไม่ต้องลงทุนในการพิมพ์ที่ราคาสูงเกินไปสามารถพิมพ์งาน ๔ สีจำนวนน้อยได้ตามที่ลูกค้าต้องการ นอกจากนี้ โรงพิมพ์ตำรวจสามารถผลิตงานพิมพ์ระบบ Security Printing ได้โดยปัจจุบันได้ผลิตงานให้กับหน่วยงานราชการ ทั้งหมดนี้คือสิ่งที่จะต้องทำการพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

แผนกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

การพัฒนาโรงพิมพ์ตำรวจ ประกอบด้วยการใช้ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน ดังนี้

๑. การใช้ความเร็วในการทำงาน (Speed)

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

๒. การลดต้นทุน (Cost Reduction)

- ลดต้นทุนในการบริหารจัดการ โดยใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย มีกำลังการผลิตสูง มีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำ และเพิ่มศักยภาพการผลิตของเครื่องจักรโดยพิจารณาภาวะตลาดและการแข่งขันรวมทั้งการใช้งานจ้างเหมาทดแทนได้บ้าง
- การพัฒนาการนำเพลทกลับมาใช้ใหม่ (Plate Reprint) สำหรับงานที่มียอดการผลิตสูงหรืองานที่ลูกค้าสั่งพิมพ์ซ้ำเพื่อลดต้นทุนทางด้านจัดทำแม่พิมพ์ (Plate)

- การพัฒนาเครื่องจักรที่สามารถปรับใช้กับการผลิตงานอื่นได้เช่น เครื่องทำขาตั้งปฏิทินมาพัฒนาทำปกสมุดบัญชีได้

3. การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม(Total Quality Management)

- การวางแผนงานคุณภาพเพื่อกำหนดการใช้ทรัพยากรในการผลิตหรือการให้บริการอย่างเหมาะสม พอเพียง และเกิดประสิทธิภาพการทำงาน

- การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานความต้องการของลูกค้าโดยการตรวจสอบผลการปรับปรุงงาน

- สร้างระบบหรือคณะทำงานเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

- สร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทำให้การเชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆมีความสัมพันธ์กันเข้าใจตรงกันและสร้างคุณภาพร่วมกัน

- มีระบบการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร ที่มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กับระบบการปรับปรุงงาน

- มีระบบลูกค้าสัมพันธ์ ที่สามารถสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างลูกค้ากับโรงพิมพ์ตำรวจ

มาตรการดำเนินงานระยะสั้น

- **ดำเนินนโยบายการตลาดเชิงรุก**

เสริมสร้างคุณค่าในตราสินค้า (Brand) ด้วยการผลิตและบริการใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม(Service and Takecare Environment) ส่งเสริมภาพลักษณ์ตราสินค้าและภาพลักษณ์องค์กรโดยให้ลูกค้าและกลุ่มเป้าหมายได้รับรู้คุณค่าจากการผลิตและบริการของโรงพิมพ์ตำรวจ โดยประชาสัมพันธ์องค์กร ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นโดยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เกี่ยวกับศักยภาพและสมรรถนะของโรงพิมพ์ตำรวจ และมีการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งการออกพบลูกค้ากลุ่มเป้าหมายภายในประจำปี ปรับปรุงช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มสัดส่วนของการขายผ่าน Call Center และระบบอินเทอร์เน็ต

- **ทบทวนปรับโครงสร้างองค์กร**

ทบทวนการปรับโครงสร้างองค์กรโดยปรับให้พนักงานทำงานในตำแหน่งที่มีความเหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานส่งผลให้องค์กรมีความคล่องตัวในการดำเนินงานและบรรลุวัตถุประสงค์ได้

มาตรการดำเนินงานระยะยาว

การพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

- ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการอย่างครบวงจร การสร้างความแตกต่างและเพิ่มคุณค่าในผลิตภัณฑ์และบริการ เพิ่มการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าพัฒนาด้านการออกแบบ Graphic Design และนำเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ในการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

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

- สำรวจจำนวนพนักงานที่ยังขาดตามโครงสร้างพร้อมทั้งเปิดรับสมัครพนักงานตามคุณลักษณะที่องค์กรต้องการให้ครบทุกตำแหน่ง

- มีการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ เพื่อ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในเรื่องสิ่งพิมพ์ที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบโจทย์ลูกค้าทั้งด้านสินค้าและการให้บริการ

งานด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

๑. นำระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้าและพัฒนาระบบ Call Center

๒. พัฒนาระบบขนส่ง ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

๓. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มีค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์กรสู่ “วิถีแห่งความเป็นเลิศ และจิตใจแห่งผู้ให้บริการ (The Best and Service – Minded)” เพื่อเสริมสร้างและตอกย้ำวัฒนธรรมของการบริการลูกค้าให้เข้าไปในจิตใจของพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่องโดยเสริมสร้างวัฒนธรรมสู่องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ สามารถรักษาสถานภาพการแข่งขันในระยะยาว

การเจริญเติบโตทางการตลาด

โรงพิมพ์ตำรวจได้กำหนดตำแหน่งทางการตลาด ให้เป็นโรงพิมพ์ที่ให้บริการแบบครบวงจร (One Stop Printing Solutions) โดยมีการนำเทคโนโลยีด้านการผลิตที่ทันสมัยมาใช้ในการกระบวนการผลิต ทำให้เปลี่ยนจากการเป็นโรงพิมพ์บริการสิ่งพิมพ์แบบกึ่งครบวงจรมาเป็นผู้บริการงานพิมพ์แบบครบวงจร เพื่อให้โรงพิมพ์ตำรวจมีความพร้อมในการรับงานพิมพ์ ที่หลากหลาย รวดเร็ว พร้อมทั้งมีนโยบายการผลิตสิ่งพิมพ์ไปพร้อมกับการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าทำให้ตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจมีทิศทางการเจริญเติบโตจากส่วนแบ่งตลาดอันได้แก่ ลูกค้าหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติและลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๐ ต่อปี

การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth)

โรงพิมพ์ตำรวจได้วางแผนการพัฒนาและปรับปรุงโดยการจัดหาเครื่องจักร เพื่อทำการผลิตสิ่งพิมพ์แบบครบวงจรโดยมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพเป็นที่ยอมรับของลูกค้าดังนี้คือ

๑.เพิ่มเครื่องจักรเพื่อเพิ่มกำลังการผลิตพร้อมทั้งบริหารจัดการการทำงานของพนักงานเป็นสองกะ (ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาวะการของตลาด ระเบียบข้อบังคับของโรงพิมพ์รวมทั้งกฎหมายแรงงาน)

๒.การพัฒนาและจัดเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อรองรับเครื่องจักรและการเจริญเติบโตของโรงพิมพ์ตำรวจในอนาคตโดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้มีคุณค่าสูงสุด

ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจจึงต้องหาช่องทางเพิ่มรายได้ เพิ่มอัตรากำไรทำกำไรต่อหน่วย (Profit Margins) ลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายโดยนำเครื่องจักรมาแทนกำลังคน

แผนการลงทุน

ล้านบาท

รายละเอียด	ปี ๒๕๕๘	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔
๑.เครื่องจักรอุปกรณ์	๒๙.๑๐	๔๐.๐๐	๕๓.๐๐	๔.๐๐	๔๐.๐๐	๔๐.๐๐	๑๐.๐๐
๒.เครื่องใช้สำนักงาน	๐.๔๓๖	๐.๑๗	๒.๐๐	๒.๐๐	๒.๐๐	๒.๐๐	๑.๐๐
๓.อาคาร	๑.๓๓	๐.๒๙	๓.๐๐	๒.๐๐	-	-	๑.๐๐
๔.ยานพาหนะ	-	๔.๖๓	๑.๕๐	-	๒.๐๐	๒.๐๐	๑.๕๐
๕.งบสำรองราคา ๑๐%	๓.๐๘๖	๐.๖๘	๒.๙๕	๐.๘๐	๒.๐๐	๒.๐๐	๕.๓๕
๖.สำรองราคากรณีจำเป็นเร่งด่วน	๒.๐๐	๒.๐๐	๒.๐๐	๑.๐๐	๒.๐๐	๒.๐๐	๒.๐๐
รวม	๓๕.๙๕๒	๔๕.๙๒	๖๔.๔๕	๙.๘๐	๔๘.๐๐	๔๘.๐๐	๒๐.๘๕

ประมาณการทางการเงิน

ล้านบาท

รายละเอียด	ปี ๒๕๕๘	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔
๑.รายได้	๒๓๖.๘๙	๒๓๕.๗๓	๒๔๗.๗๔	๒๕๙.๕๑	๒๗๒.๒๙	๒๘๕.๗๒	๓๐๐.๐๖
๒.ยอดขาย	๒๓๐.๒๓	๒๓๐.๒๓	๒๔๑.๗๔	๒๕๓.๘๓	๒๖๖.๕๒	๒๗๙.๘๕	๒๙๓.๘๔
๓.ต้นทุนการผลิต	๑๖๒.๗๗	๑๖๐.๐๐	๑๗๐.๒๘	๑๗๗.๕๘	๑๘๖.๐๗	๑๙๕.๑๕	๒๐๔.๙๐
๔.ค่าใช้จ่ายในการขาย และบริหาร	๔๘.๘๒	๕๔.๑๔	๕๓.๔๑	๕๗.๒๗	๖๐.๑๑	๖๑.๕๖	๖๔.๖๓
กำไรสุทธิ	๒๕.๓๐	๒๑.๕๘	๒๓.๖๑	๒๔.๖๕	๒๖.๑๐	๒๘.๙๙	๓๐.๕๓

ประมาณกำลังการผลิต

ร้อยละ

รายละเอียด	ปี ๒๕๕๘	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔
อัตราผลิตภาพการผลิต	๙๑.๐๐	๙๑.๐๐	๙๑.๐๐	๙๑.๐๐	๙๑.๐๐	๙๑.๐๐	๙๑.๐๐

ระบบบริหารจัดการมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)

ล้านบาท

รายละเอียด	ปี ๒๕๕๘	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔
๑. EP	(๙.๔๗)	(๑๐.๓๙)	(๑๑.๖๒)	(๑๐.๘๒)	(๑๐.๙๖)	(๑๐.๙๖)	(๙.๖๖)
๒. Δ EP	+๒	+๒	+๒	+๒	+๒	+๒	+๒

บทที่ 1 สถานภาพของโรงพิมพ์ตำรวจ (Current Status)

๑.๑ วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าหลัก วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

วิสัยทัศน์ (Vision):

เป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ทันสมัยผลิตงานพิมพ์ได้มาตรฐาน บริการครบวงจร สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

พันธกิจ (Mission):

๑. พัฒนาและส่งเสริมการตลาดเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาดในธุรกิจการพิมพ์
๒. พัฒนาระบบการผลิตที่มีมาตรฐานโดยมีต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้
๓. ปรับปรุงองค์กรเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารงาน

คุณค่าหลัก(Core Value):

คุณค่าหลักคือ สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าในด้านสินค้าและบริการ

คำขวัญ(Slogan):

ผลิตงานพิมพ์ได้มาตรฐานบริการครบวงจรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

วัฒนธรรมองค์กร(Corporate Culture):

ซื่อสัตย์ รู้หน้าที่ สามัคคี มีวินัย ใส่ใจให้บริการ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ(Key SuccessFactor):

๑. รักษาฐานลูกค้ารายเดิมเพิ่มลูกค้ารายใหม่อย่างต่อเนื่อง
๒. ควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนการผลิต

- ๓. มีกระบวนการผลิตแบบเร่งด่วนเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Print on demand)
- ๔. การบริหารสินค้าคงคลังที่สามารถตอบสนองงานขายและงานด้านการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ๕. แก้ไขกฎระเบียบให้มีความเหมาะสมและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์หลัก (Strategy)

- ๑. รักษาฐานลูกค้ารายเดิม เพิ่มลูกค้ารายใหม่และสร้างคุณค่าให้กับตราสินค้า
- ๒. พัฒนาขีดความสามารถในการผลิต
- ๓. ลดต้นทุนการผลิตในงานพิมพ์และงานพิมพ์ในส่วนของแรงงานประจำเปลี่ยนเป็นใช้ระบบจ้างเหมาบางส่วน
- ๔. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานต่างๆ
- ๕. ร่วมมือกับรัฐวิสาหกิจอื่นๆ ในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ
- ๖. ปรับปรุงและพัฒนาาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้องค์กรมีขนาดที่เหมาะสมกับปริมาณงาน มีความคล่องตัวและมีค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

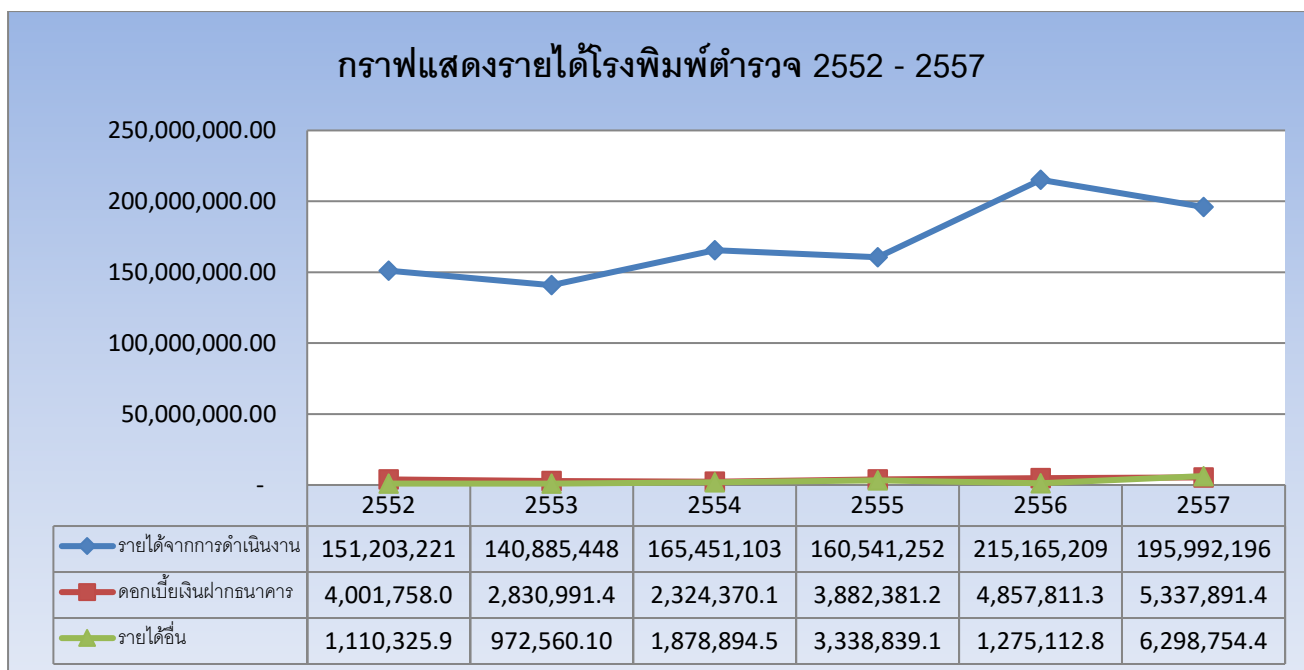
๑.๒ สถานภาพการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ

ปัจจุบันผลการดำเนินงานด้านการพิมพ์ ๔ สีเป็นที่พอใจของลูกค้าเป็นอย่างมากทำให้มีการสั่งจ้างงานพิมพ์ ๔ สีอย่างต่อเนื่องซึ่งใช้เครื่องพิมพ์ ๔ สี ที่มีอยู่ มีกำลังการผลิตไม่เพียงพอต่อการเติบโตทางด้านการตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ ๑๐ จึงดำเนินการขออนุมัติซื้อเครื่องพิมพ์ ๔ สี เพื่อรองรับกำลังการผลิตใน ปี ๒๕๖๐ เป็นต้นไป

สถานภาพด้านการเงิน

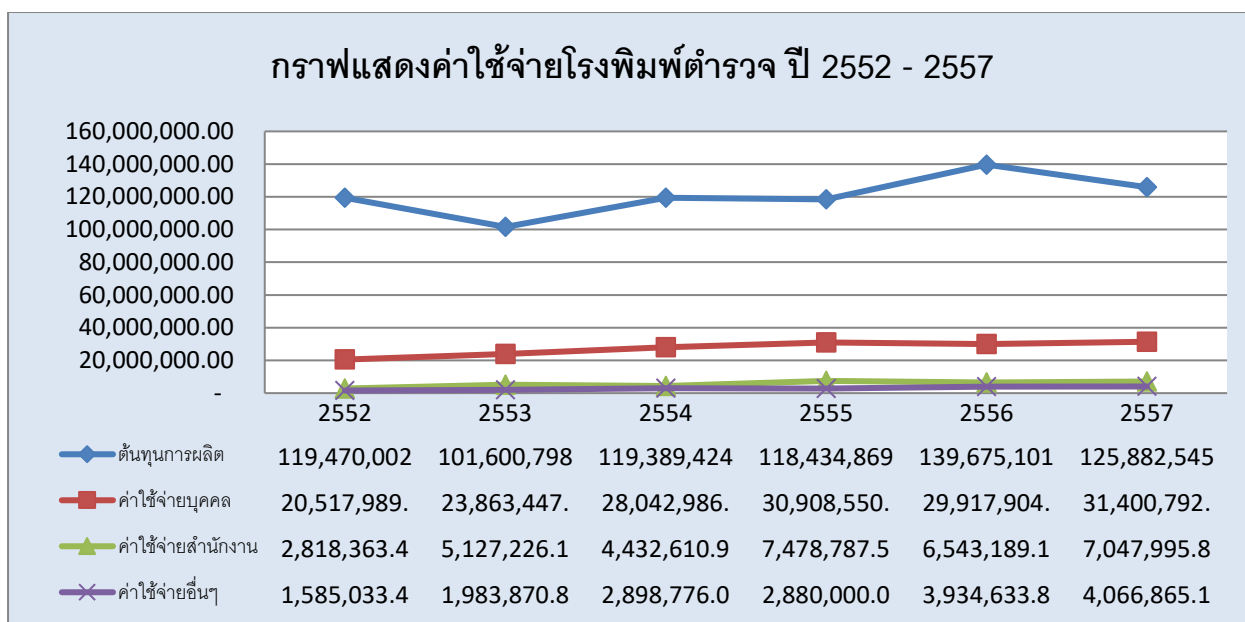
ก) การสร้างรายได้

จากงบการเงินปีบัญชี ๒๕๕๗ พบว่าโรงพิมพ์ตำรวจมีรายได้ ๑๙๕.๘๙ ล้านบาทลดลงจาก
จาก ปี ๒๕๕๖ เท่ากับ ๑๙.๑๗ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๙



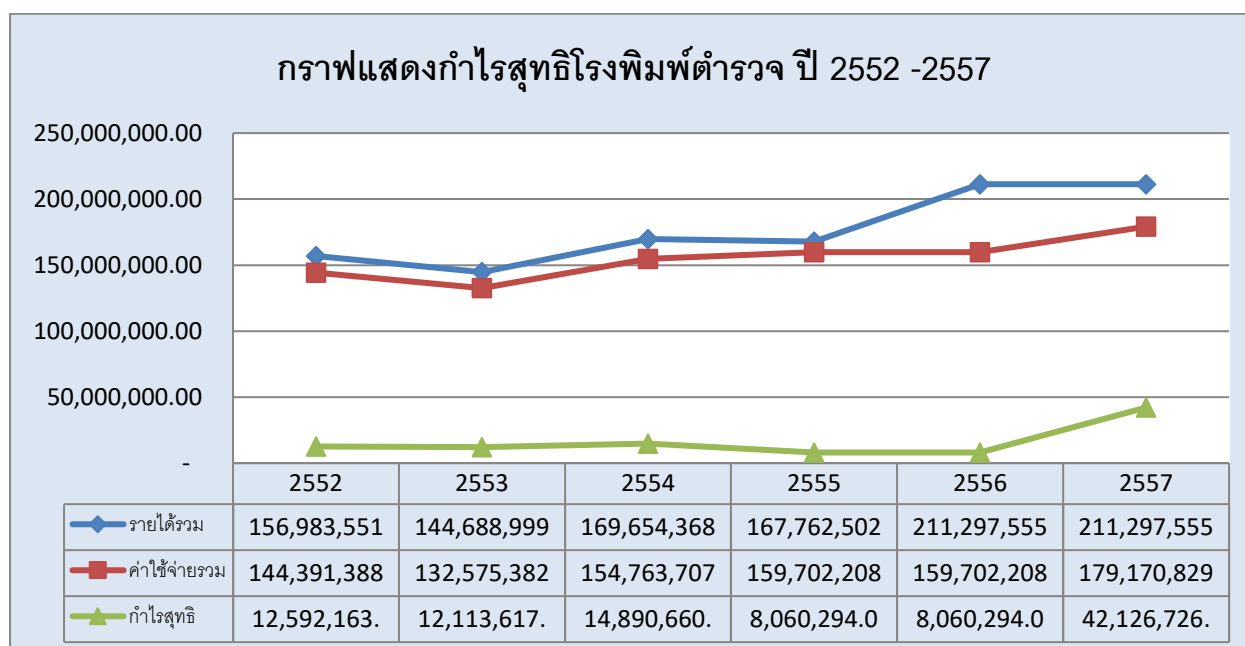
ข) การสร้างค่าใช้จ่าย

จากงบการเงินปีบัญชี ๒๕๕๗ พบว่าโรงพิมพ์ตำรวจมีค่าใช้จ่ายรวมเท่ากับ ๑๖๘.๗๕ ล้านบาท ลดลงจาก ปี ๒๕๕๖ จำนวน ๑๐.๔๒ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๑๐



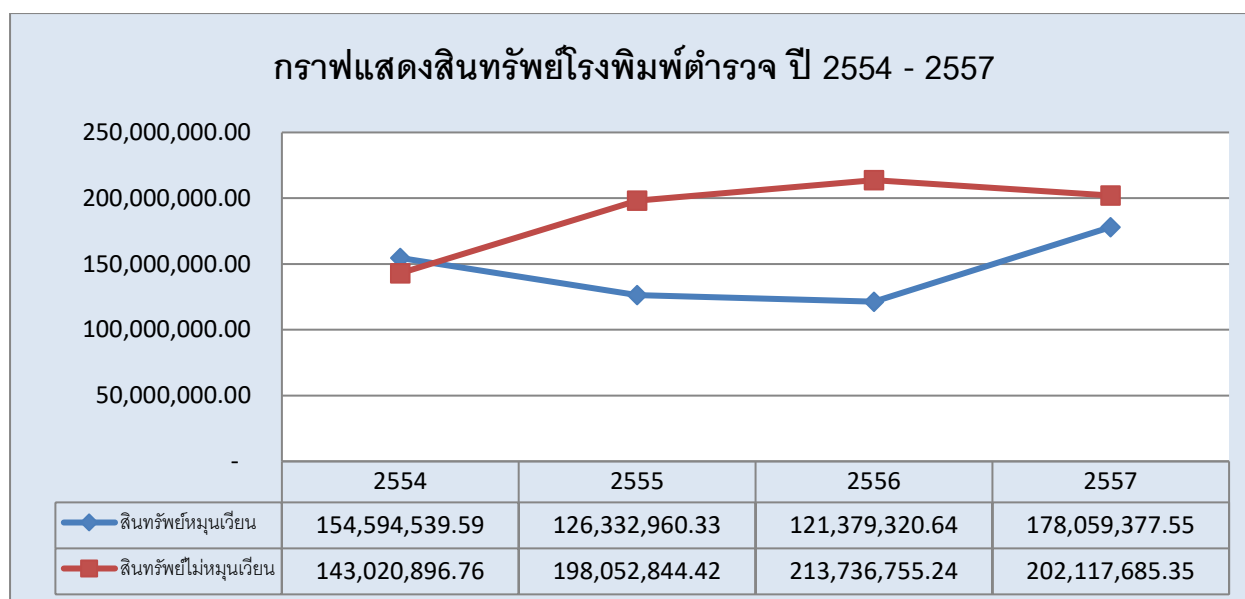
โรงพิมพ์ตำรวจมีความสามารถในการทำกำไรดีขึ้นมาโดยตลอดเนื่องจากมีนโยบายในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดการตลาดขึ้นปีละไม่ต่ำกว่า ๑๐% ในปี ๒๕๕๗ โรงพิมพ์ตำรวจมีกำไรสุทธิ จำนวน ๓๓.๕๔ ล้านบาท

บาท ลดลงจากปี ๒๕๕๖ จำนวน ๘.๕๘ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๒๑ เท่า ในขณะที่รายได้รวมมีจำนวน ๒๐๒.๒๙ ล้านบาท ลดลงจากปี ๒๕๕๖ จำนวน ๑๙ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๙.๕๙ และมีรายได้จากการขาย จำนวน ๑๙๕.๙๙ ล้านบาท ลดลงจากปี ๒๕๕๖ จำนวน ๑๙.๑๗ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๙.๙๑ ส่งผล ทรัพย์สินตำรวจมีอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้รวมคิดเป็นร้อยละ ๑๗.๑๑ ซึ่งในปี ๒๕๕๗ นั้นเกิดการหดตัวของ การซื้อจ้างจากหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติและหน่วยงานภาครัฐสืบเนื่องจากเกิดเหตุการณ์ทาง การเมืองทำให้หน่วยงานต่างๆมีการนำงบจัดซื้อไปใช้งานในลักษณะอื่นๆ



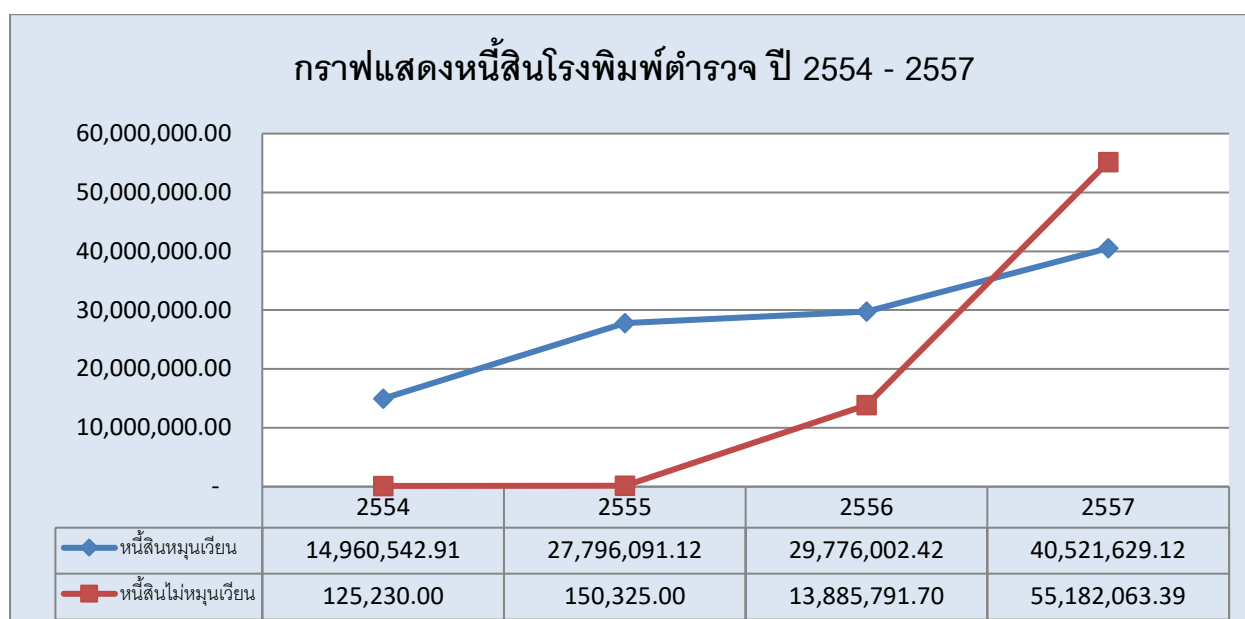
ค) สินทรัพย์รวม หนี้สินรวม และส่วนของทุนของโรงพิมพ์ตำรวจ

จากการวิเคราะห์งบการเงินปีบัญชี ๒๕๕๗ ของโรงพิมพ์ตำรวจ พบว่าโรงพิมพ์ตำรวจมีสินทรัพย์รวม ๓๘๐.๑๖ ล้านบาทเพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๖ จำนวน ๔๕.๐๖ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๙๖ โดยในปี ๒๕๕๗ โรงพิมพ์ตำรวจมีสินทรัพย์หมุนเวียนรวม ๑๗๘.๐๕ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๖ จำนวน ๖๕.๖๘ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๗๐ และในด้านหนี้สินรวมมีจำนวน ๙๕.๑๗ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๖ จำนวน ๕๑.๕๕ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๑๑๘.๑๗ สำหรับส่วนของทุนมีจำนวน ๓๒๔.๙๙ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๖ จำนวน ๔๕.๐๖ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๔๖



ง. ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์

ปี ๒๕๕๗ โรงพยาบาลตำรวจมีรายได้จากการขายหรือให้บริการ จำนวน ๑๙๕.๙๙ ล้านบาท ลดลงจากจาก ปี ๒๕๕๖ เท่ากับ ๑๙.๑๗ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๙ ขณะที่สินทรัพย์หมุนเวียนจำนวน ๑๗๘.๐๕ ล้านบาทลดลงจากปี ๒๕๕๖ จำนวน ๕๖.๖๘ ล้านบาทส่วนสินทรัพย์รวมมี จำนวน ๓๘๐.๑๖ ล้านบาทเพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๖ เท่ากับ ๔๕.๐๖ ล้านบาท ส่วนหนี้สินหมุนเวียนเท่ากับ ๔๐.๕๖ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ๑๐.๗๕ ล้านบาทอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์รวมเท่ากับ ๐.๗๓ เท่าและ ๐.๘๘ เท่า (ในปี ๒๕๕๖ มีค่าเท่ากับ ๐.๓๘ และ ๑.๑๕ เท่า) ดังนั้นประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์ต่อยอดขายปี ๒๕๕๗ ลดลงจากปีก่อน



จ. สภาพคล่องทางการเงิน

อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงิน เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่า กิจกรรมมีสินทรัพย์หมุนเวียนเพียงพอที่จะจ่ายชำระหนี้ระยะสั้นได้ดีเพียงใด

ในปี ๒๕๕๗ โรงพิมพ์ตำรวจมีส่วนสินทรัพย์รวมมีจำนวน ๓๘๐.๑๖ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๖ เท่ากับ ๔๕.๐๖ ล้านบาท ส่วนหนี้สินหมุนเวียนเท่ากับ ๔๐.๔๖ ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ๑๐.๗๕ ล้านบาทและมีสินค้ำคงเหลือเท่ากับ ๓๒.๔๓ ล้านบาทอัตราส่วนทุนหมุนเวียนต่อสภาพคล่องปี ๒๕๕๖ เท่ากับ ๑.๑๕ เท่าสภาพคล่องในการเปลี่ยนสินทรัพย์หมุนเวียนเป็นเงินสดเพื่อนำไปชำระหนี้ลดลงจากปีก่อน ๐.๒๗ เท่า

ผลิตภัณฑ์

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ที่ผ่านมาโรงพิมพ์ตำรวจได้นำเสนอศักยภาพในการผลิตให้ลูกค้าได้รับทราบ โดยการนำเสนอผ่านช่องทางต่างๆ เป็นการนัดประชุมสัมมนาลูกค้าออกสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อโทรทัศน์รวมทั้งผ่านเว็บไซต์ต่างๆ รวมทั้งการผลิตตัวอย่างงานเพื่อนำเสนอ เช่น ปฏิทินตั้งโต๊ะ สมุดโน้ต ไดอารี่ สมุดปกแข็ง หรือหนังสือสาระความรู้ต่างๆ เช่นหนังสือตำราประมวลกฎหมาย เป็นต้น โดยการวางตำแหน่งขององค์กรโรงพิมพ์ตำรวจในฐานะผู้ผลิตสิ่งพิมพ์จะถูกละไว้ในอนาคต คือ เป็นโรงพิมพ์ที่สามารถดำเนินการผลิตแบบ Security ประสิทธิภาพสูงเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าได้

กลุ่มลูกค้า

กลุ่มลูกค้าของโรงพิมพ์ตำรวจมี ๔ กลุ่มประกอบด้วย ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วนกลาง คิดเป็นร้อยละ ๕5 ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติส่วนภูมิภาค คิดเป็นร้อยละ ๓๕ ลูกค้าหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่น คิดเป็นร้อยละ ๙ ลูกค้าหน่วยงานเอกชน คิดเป็นร้อยละ ๑

ผลสำรวจข้อคิดเห็นของลูกค้าต่อโรงพิมพ์ตำรวจ

ตลอดระยะเวลาที่ให้บริการมากกว่า 6๐ ปี โรงพิมพ์ตำรวจได้พัฒนาการให้บริการมาเป็นลำดับ แต่ยังมีประเด็นปัจจัยที่ลูกค้าเสนอให้โรงพิมพ์ต้องปรับปรุง เช่น ลดขั้นตอนให้มีความกระชับมากขึ้น เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารมนุษยสัมพันธ์ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การจัดส่ง สถานที่จอดรถ เป็นต้นโดยข้อมูลดังกล่าวได้ถูก คณะผู้บริหารนำมาพิจารณาและปรับปรุงเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ในภายภาคหน้า

๑.๓ วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม (SWOT Analysis)

โรงพิมพ์ตำรวจได้ทำการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนปัจจัยทางธุรกิจ ที่มีผลกระทบต่อโรงพิมพ์ตำรวจ ซึ่งผลของการวิเคราะห์ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของโรงพิมพ์ฯ สรุปดังนี้

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน(Weaknesses)
<p>๑.ภาพลักษณ์ขององค์กรมีความน่าเชื่อถือกับบุคคลภายนอก โดยเฉพาะสภาพคล่องทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าและซัพพลายเออร์</p> <p>๒.มีระบบการพิมพ์แบบป้องกันการปลอมแปลง (SecurityPrinting)เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานราชการ เช่น คู่มือจดทะเบียนรถยนต์ ใบเสร็จรับเงิน</p> <p>๓.มีเครื่องพิมพ์ ๔ สี ที่มีคุณภาพสูงและเครื่องจักรในแต่ละกระบวนการผลิตที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้</p> <p>๔. มีกระบวนการผลิตแบบเร่งด่วนเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Print on demand)</p> <p>๕.คณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ให้การสนับสนุนด้านการตลาดทั้งทางตรงและทางอ้อม</p>	<p>๑. โครงสร้าง อัตราพนักงาน ไม่ตรงต่อการขยายยอดขายด้านการตลาด</p> <p>๒. บุคลากรยังต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน เช่น การตลาด, การผลิต, และ Graphic Design เพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กร</p> <p>๓.ค่าใช้จ่ายต้นทุนขาย และรับจ้างพิมพ์รวมถึงค่าใช้จ่ายทางด้านบุคคลสูง</p> <p>๔. ระบบควบคุมต้นทุนการผลิต ยังต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๕. ระบบตรวจสอบคุณภาพการผลิต ยังต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๖. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลยังต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การเชื่อมโยงระบบงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>๗. สื่ออิเล็กทรอนิกส์มีผลกระทบทำให้ยอดขายสิ่งพิมพ์ลดลง</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

โรงพิมพ์ตำรวจได้ระบุและประเมินปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานไม่ให้บรรลุเป้าหมายได้ จำนวน ๕ ปัจจัยเสี่ยงมีสาเหตุ (Risk driver) ทั้งหมด ๙ สาเหตุ ดังนี้

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ความมั่นคงและยั่งยืนขององค์กร	<p>๑. การรักษารฐานลูกค้า</p> <p>๒. การบริหารค่าใช้จ่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p>๓. การสร้างมูลค่าเพิ่มระยะยาวเพื่อเป็นที่ยอมรับและใช้บริการ</p>	ความมั่นคงขององค์กร
ด้านการดำเนินงาน	การดำเนินการผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้ต้นทุนการผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	<p>๑. ปริมาณงานไม่สัมพันธ์กับห้วงเวลาทำให้ค่าล่วงเวลาเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>๒. งานด่วนหรืองานที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้บางส่วน ทำให้ต้องนำไปจ้างภายนอก</p>	การบริหารต้นทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ความเสี่ยงด้านการเงิน	รายได้จากการขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	<p>๑. ยอดขายจากลูกค้ารายเดิมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p>๒. ยอดขายจากลูกค้ารายใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p>	ยอดขายไม่ได้ตามเป้าหมาย
	ต้นทุนการผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	<p>๑. ต้นทุนวัตถุดิบไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>๒. ค่าล่วงเวลาไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>๓. ค่าจ้างทำของไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>๔. ค่าใช้จ่ายการผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p>	
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบและสถานการณ์	ความโปร่งใสในการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจโดยการประเมิน	๑. ความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานพัสดุโรงพิมพ์ตำรวจ	ความน่าเชื่อถือในภาพลักษณ์ขององค์กรโรงพิมพ์

	ของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามและทุจริตแห่งชาติ		ตำรวจ
--	--	--	-------

บทที่ 2

ปัจจัยสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมพิมพ์

๒.๑การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST)

๒.๑.๑ กฎหมายและการเมือง (Political)

โรงพิมพ์ตำรวจได้รับสิทธิพิเศษจากมติคณะรัฐมนตรีคือหน่วยงานของรัฐสามารถสั่งพิมพ์เอกสารต่างๆจากโรงพิมพ์ตำรวจได้ด้วยวิธีการพิเศษโดยไม่ต้องมีการประกวดราคา ทำให้สะดวกมากขึ้นซึ่งถือว่าเป็นข้อได้เปรียบ คือ ลูกค้ามีความสะดวกสบายในการสั่งซื้อ/สั่งจ้างจากโรงพิมพ์ตำรวจได้ตามมติ ครม.และขั้นตอนในการดำเนินการของลูกค้าไม่ยุ่งยากสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ในขณะที่เดียวกันก็ยังคงมีข้อบังคับห้ามจ้างงานพิมพ์ไปภายนอก มิฉะนั้นจะถูกตัดสิทธิพิเศษทางโรงพิมพ์จะต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องเครื่องพิมพ์เพื่อรองรับปริมาณงานทั้งนี้การพิจารณาดังกล่าวจะพิจารณาจากยอดขายและอัตราภาคการผลิตที่เกิดขึ้นในแต่ละปี

๒.๑.๒ เศรษฐกิจ (Economic)

หากทิศทางการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจจะถดถอยก็จะส่งผลกระทบต่อทางด้านผู้ผลิตภาคเอกชนในการเข้ามาเปิดตัวในตลาดภาคราชการและรัฐวิสาหกิจมากยิ่งขึ้น ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจจึงต้องเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น ความพร้อมในด้านการผลิตด้านบริหารจัดการรวมทั้งการควบคุมค่าใช้จ่าย

๒.๑.๓ สังคมและวัฒนธรรม (Social)

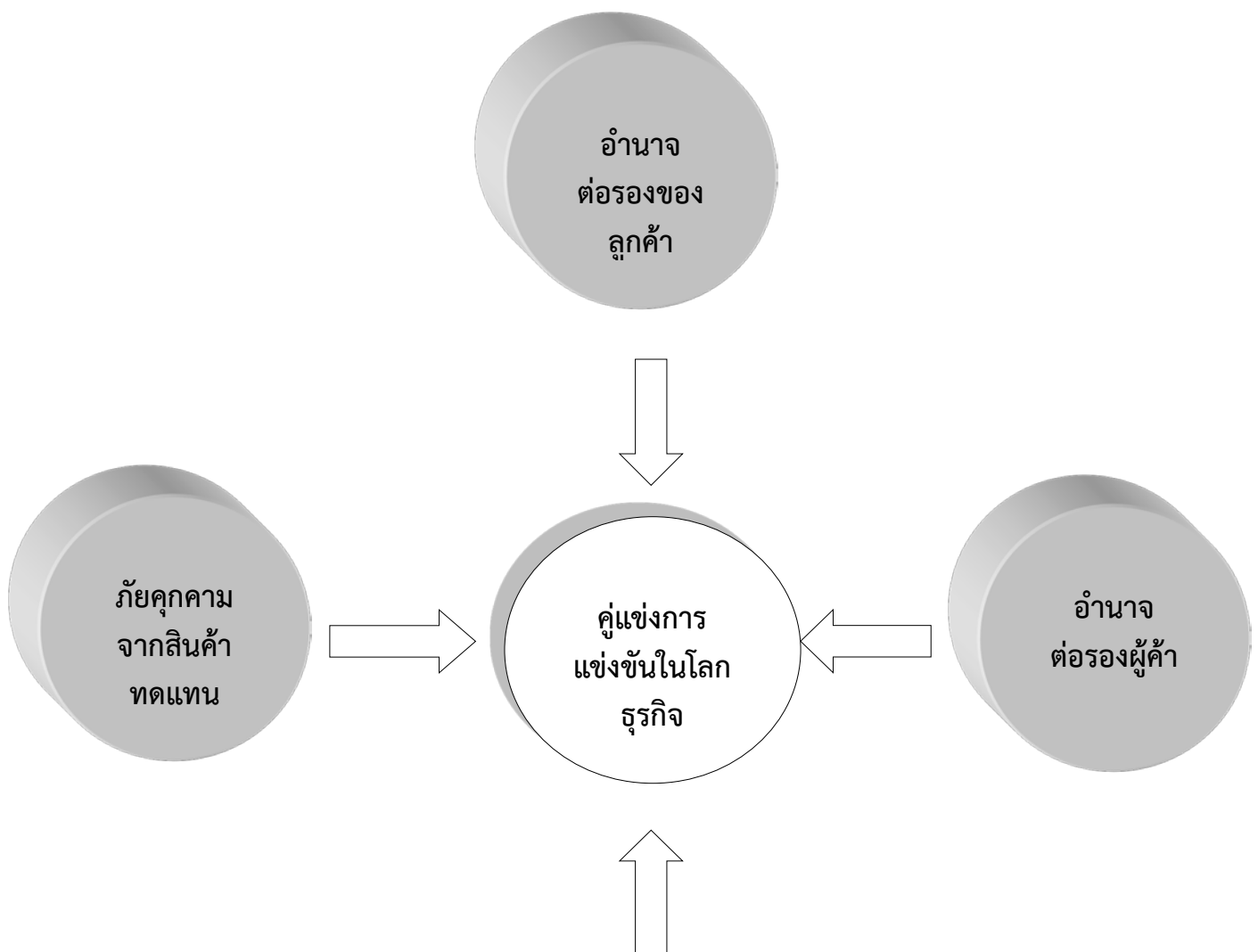
ปัจจุบันลูกค้าได้มีความเชื่อมั่นในคุณภาพการผลิตงานพิมพ์ ๔ สี ของโรงพิมพ์ตำรวจจึงมีงาน ๔ สี เพิ่มมากขึ้นรวมทั้งการใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ยอดขายและยอดสั่งผลิตเพิ่มมากขึ้น ตั้งแต่ไตรมาสแรกของปี ๒๕๕๖ ส่งผลให้มีการเพิ่มปัจจัยด้านการผลิตได้ในอนาคต สำหรับลูกค้าได้หันมาใช้กระดาษ A๔ แทนแบบพิมพ์ทั่วไปที่พิมพ์หน้าเดียวหรือพิมพ์สองหน้า จึงทำให้ความต้องการสั่งซื้อกระดาษ A๔ มีปริมาณจำนวนมาก และลูกค้าบางรายได้มีการ

ฝากกระดาษ A๔ ไว้กับโรงพิมพ์ตำรวจส่งผลให้ต้องเพิ่มปริมาณพื้นที่ในการให้บริการลูกค้ามากขึ้น พร้อมทั้งนำเสนอการผลิตได้ตามจำนวนที่ลูกค้าต้องการ (Print on Demand)

๒.๑.๔ วิวัฒนาการด้านเทคโนโลยีทางการพิมพ์(Technology)

อุตสาหกรรมการผลิตสิ่งพิมพ์มีการพัฒนาการเติบโตอย่างรวดเร็วในรอบ ๑๕ ปีที่ผ่านมาทั้งด้านความเร็วของเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ง่ายต่อการผลิตทำให้การแข่งขันอุตสาหกรรมนี้สูงตามลำดับเนื่องจากใช้บุคลากรที่น้อยลงและการควบคุมเครื่องจักรให้ทำงานง่ายขึ้นสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดสิ่งพิมพ์ได้ในด้านความเร็วของการผลิตและคุณภาพของงานที่สูงขึ้นโรงพิมพ์ที่ใช้เทคโนโลยีเก่า และเครื่องจักรรุ่นเก่าจะไม่สามารถแข่งขันกับโรงพิมพ์ที่นำเครื่องจักรและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนการผลิตที่ลดลงแต่ได้ปริมาณงานที่มากขึ้นและเร็วขึ้น

๒.๒. วิเคราะห์พลังขับเคลื่อน ๕ ประการในการแข่งขันทางธุรกิจ (Five Forces Model)





๒.๒.๑. คู่แข่ง (Rivalry)

ภายใต้ภาวะการณ์ปัจจุบันที่โรงพิมพ์ตำรวจได้ขยายตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยการเข้าสู่ตลาดก็จะมีองค์กรของทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่รับงานประจำอยู่แล้ว รวมทั้งโรงพิมพ์ที่ได้สิทธิพิเศษ การเข้าสู่ตลาดสมบูรณ์นี้ปัจจัยที่ส่งผลให้ลูกค้าสั่งซื้อเป็นเรื่องของคุณภาพที่ได้มาตรฐานและราคาที่มีต้นทุนสามารถแข่งขันได้ ภายใต้ศักยภาพ

๒.๒.๒. อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Customer)

ถือเป็นลูกค้าที่มีศักยภาพที่รวมกันทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและท้องถิ่นต้องการใช้บริการสั่งซื้อ/สั่งจ้างที่อยู่ภายใต้ระยะเวลาที่ลูกค้าต้องการ ทำให้มีผลกระทบต่อกระบวนการผลิตของโรงพิมพ์ตำรวจ ลูกค้าส่วนใหญ่มีความต้องการในด้านการตอบสนองของโรงพิมพ์ตำรวจในเรื่องความรวดเร็ว ราคา คุณภาพ ในบางครั้งก็มีงบประมาณอันจำกัด และงานเร่งด่วน ทำให้การบริหารจัดการมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น เพื่อเร่งการผลิตให้ทันกับความต้องการของลูกค้า ถึงแม้จะมีฐานลูกค้ากว้างแต่ถือเป็นสัดส่วนที่น้อยมากสำหรับโรงพิมพ์ตำรวจ เพราะไม่ได้เปรียบคู่แข่งเอกชนอื่นในเรื่องปัจจัยราคาตลาดนี้มีการแข่งขันสูงและใช้ต้นทุนทางการตลาดที่มากเกินไปการขยายตัวของตลาดจึงเป็นไปได้ตามกรอบที่วางไว้

๒.๒.๓. อำนาจการต่อรองของผู้ค้า Suppliers

ย้อนดูจากอุตสาหกรรมโรงพิมพ์จะเห็นว่าแนวโน้มของการขึ้นราคากระดาษอันเนื่องมาจากต้นทุนวัตถุดิบ (เยื่อกระดาษ) และค่าขนส่งที่ผูกพันกับการขึ้นราคาน้ำมันดิบของกลุ่มโอเปกอาจจะเพิ่มภาระให้กับโรงพิมพ์ตำรวจได้ในอนาคต ส่วนตัวลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคสิ่งพิมพ์จะต้องควบคุมค่าใช้จ่ายในการสั่งพิมพ์พร้อมๆ กับต้องการสินค้าคุณภาพสูง และราคาถูก นับเป็นภาระที่โรงพิมพ์ตำรวจจะต้องแข่งขันกับตนเองมากขึ้น

โรงพิมพ์ตำรวจจึงต้องหาผู้ค้ารายใหม่ที่มีคุณสมบัติตามที่โรงพิมพ์ตำรวจกำหนดเพื่อเป็นฐานในการใช้อำนาจในการต่อรองในการสั่งซื้อวัตถุดิบ เช่น กระดาษ หมึกพิมพ์ ให้สอดคล้องกับการผลิตเพื่อให้ได้ต้นทุนที่น้อยที่สุด

๒.๒.๔. ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ๆ ที่เพิ่มขึ้น (Potential Entrance)

จากโรงพิมพ์อื่นๆ ที่พยายามเข้าตลาดลูกค้าสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (สตช.) ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานบางส่วนของ สตช. ได้ใช้บริการด้านสิ่งพิมพ์กับโรงพิมพ์ภาคเอกชน หรือโรงพิมพ์อื่นๆ เพราะมีความคล่องตัว และการให้บริการที่ตอบสนองลูกค้าได้

๒.๒.๕ ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน(Subtitue)

สื่อดิจิทัลมีความยืดหยุ่นของการใช้ผลิตภัณฑ์ที่สามารถทดแทนสิ่งพิมพ์ได้อย่างสมบูรณ์ แต่มีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าและเข้าถึงผู้บริโภคได้เร็วกว่า เช่น การดาวน์โหลดหนังสือเช่นที่กซ์บุ๊กการทำสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ในโลก Onlineพร้อมกับการแข่งขันที่กำลังจะเกิดขึ้นในเวทีการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน AEC ในอนาคต

๒.๓ การวิเคราะห์อุตสาหกรรมการพิมพ์

อุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ กระดาษและสิ่งพิมพ์ ปี ๒๕๕๘ การผลิตลดลง เนื่องจากต้นทุนวัตถุดิบที่ใช้ผลิตเยื่อกระดาษสูงขึ้น โดยเฉพาะยูคาลิปตัส ซึ่งเป็นผลจากเกษตรกรหันไปปลูกพืชเกษตรอื่นๆ ที่มีผลตอบแทนที่สูงกว่า กระดาษพิมพ์เขียนมีการผลิตลดลงเช่นกัน เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันด้านราคากับกระดาษที่นำเข้ามาจากประเทศจีน และอินโดนีเซียได้ ประกอบกับผลกระทบจากการปรับค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ ๓๐๐ บาทตั้งแต่ต้นปี ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น นอกจากนี้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันเพิ่มขึ้น และเสถียรภาพทางการเมือง ล้วนเป็นปัจจัยเสี่ยงที่มีผลให้การผลิตเยื่อกระดาษและกระดาษชะลอตัวลง อย่างไรก็ตาม การผลิตกระดาษแข็ง และกระดาษคราฟท์ ยังขยายตัว

การผลิต

การผลิตเยื่อกระดาษและกระดาษ ปี ๒๕๕๘ เมื่อพิจารณาจากดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรม การผลิตเยื่อกระดาษลดลง เมื่อเทียบกับปีก่อน โดยในส่วนของกระดาษ ได้แก่ กระดาษแข็ง และกระดาษคราฟท์ มีการผลิตเมื่อเทียบกับปีก่อนเพิ่มขึ้น ซึ่งยังเติบโตอย่างต่อเนื่องตามการขยายตัวของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ และสิ่งพิมพ์เพื่อการบรรจุหีบห่อ ประกอบกับความต้องการใช้ในภาคการผลิตที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะอุตสาหกรรมอาหาร และอุตสาหกรรม เครื่องสำอางสำหรับกระดาษพิมพ์เขียน และกระดาษลูกฟูก มีการผลิตลดลง ตามลำดับ เนื่องจากมีคำสั่งซื้อลดลง ซึ่งกระดาษส่วนใหญ่จะนำไปผลิตในอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องเพื่อ

รองรับความต้องการของผู้บริโภคซึ่งอยู่ในภาวะชะลอตัวจากหนี้ภาคครัวเรือนที่สูงขึ้นในปีี้ ประกอบกับ ภาวะพิษภัยที่ได้รับผลกระทบจากการปรับอัตราภาษี ส่งผลให้ผู้ประกอบการไม่สามารถแข่งขันด้านราคา กับภาวะพิษภัยที่นำเข้าจากประเทศจีน และอินโดนีเซียซึ่งมีต้นทุนที่ต่ำกว่าได้ซึ่งผู้ประกอบการควรมุ่งเน้นไปผลิตสินค้าที่มีนวัตกรรมและมูลค่าเพิ่มแทนการนำไปผลิตภาวะพิษภัยพิษภัย

การตลาดและการจำหน่าย

การค้าระหว่างประเทศ

การส่งออก

๑. เยื่อกระดาษและเศษกระดาษ ปี ๒๕๕๘ มีมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน เป็นผลจากการส่งออกไปยังตลาดต่างๆ ขยายตัวจากการส่งมอบบนตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อจัดจำหน่ายต่อและ นำไปผลิตสินค้าที่ผลิตจากเยื่อกระดาษตามการใช้งาน และเติบโตตามเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าอาทิ จีน ฝรั่งเศส อินเดีย และประเทศในกลุ่มอาเซียน เช่น อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ โดยเฉพาะประเทศคู่ค้าหลัก คือ จีน จะมีอิทธิพล ต่อมูลค่าการส่งออกของไทยสูง เพราะมีความต้องการใช้ในปริมาณที่มากกว่า ประเทศอื่นๆ โดยมีสัดส่วนการนำเข้าเยื่อกระดาษและเศษกระดาษจากไทยกว่าร้อยละ ๕๓ของการส่งออกเยื่อกระดาษและเศษกระดาษทั้งหมด ดังนั้น หากบางช่วงจีนไม่สามารถผลิตได้เพียงพอกับความต้องการภายในประเทศ ก็จะมีการนำเข้าจากไทยเพิ่มมากขึ้น กว่าปกติ

๒. กระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษ ปี ๒๕๕๘ มีมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อน เนื่องจากตลาดส่งออกกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษที่สำคัญโดยเฉพาะประเทศเวียดนาม เกาหลีใต้ ออสเตรเลีย และอินโดนีเซีย มีการนำเข้ากระดาษพิษภัยพิษภัยเพิ่มขึ้น ซึ่งกระดาษชนิดนี้ประเทศไทยมีสัดส่วนของมูลค่าการส่งออกมากที่สุดเมื่อเทียบกับกระดาษชนิดอื่นๆ การส่งออกกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษ รองลงมา คือ กระดาษชำระ กระดาษแข็ง บรรจุภัณฑ์ กระดาษ (หีบ กล่อง ซองฯ) กระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษอื่นๆ และกระดาษคราฟท์

๓. หนังสือและสิ่งพิมพ์ ปี ๒๕๕๘ มีมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อน ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการส่งออกหนังสือและสิ่งพิมพ์ของไทยไปตลาดสิงคโปร์ ซึ่งเป็นตลาดหลักของไทยปรับตัวเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังมีตลาดอินโดนีเซีย ญี่ปุ่น และเมียนมาร์ ที่มีการนำเข้าจากไทยเพิ่มขึ้นเช่นกัน

การนำเข้า

๑. เยื่อกระดาษและเศษกระดาษ ปี ๒๕๕๘ มีมูลค่าการนำเข้าลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อน เนื่องจากความต้องการใช้ภายใน ประเทศเพื่อผลิตเป็นบรรจุภัณฑ์กระดาษลดลงค่อนข้างมาก ทั้งนี้ การนำเข้าเยื่อกระดาษ และเศษกระดาษส่วนใหญ่จะเป็นการนำเข้าในกลุ่มสินค้าที่ประเทศไทยไม่สามารถผลิตได้ อาทิ เยื่อกระดาษใยยาว และกระดาษที่มีคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งส่วนใหญ่ นำเข้าจากประเทศแคนาดา สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น แอฟริกาใต้ ซิลี และ สวีเดน ประกอบกับการนำเข้ากระดาษบางประเภทได้แก่กระดาษพิษภัยพิษภัย ซึ่งมีความต่ำ

กว่ากระดาษที่ผลิตได้ในประเทศเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความต้องการวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิต คือ เยื่อกระดาษและเศษกระดาษ ลดลง

๒. กระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษ ปี ๒๕๕๘ มีมูลค่าการนำเข้าเพิ่มขึ้น ร้อยละ ๗.๕๐ เมื่อเทียบกับปีก่อนโดยกระดาษและกระดาษแข็ง มีสัดส่วนการนำเข้ามากที่สุดของการนำเข้ากระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษ รองลงมา คือ กระดาษ พิมพ์เขียน กระดาษและผลิตภัณฑ์ กระดาษอื่นๆ กระดาษคราฟท์ และกระดาษหนังสือพิมพ์ อย่างไรก็ตาม มีการนำเข้ากระดาษพิมพ์เขียนจากประเทศจีนจำนวนมากมาใช้ในการอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์เนื่องจากมีราคาถูกกว่าภายในประเทศ

๓. สิ่งพิมพ์ ปี ๒๕๕๘ มีมูลค่าการนำเข้าเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อน ส่วนใหญ่เป็นการนำเข้าสิ่งพิมพ์โฆษณาทางการค้า แค็ตตาล็อกทางการค้า รายการหนังสือและสิ่งตีพิมพ์ทางการศึกษา วิชาการ วิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ หรือวัฒนธรรม โดยตลาดนำเข้าหลัก ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น จีน และสหราชอาณาจักร นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องคณะกรรมการวัฒนธรรมได้มีมติเห็นชอบ การปรับปรุงโครงสร้างอัตราอากรขาเข้าสินค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษ เมื่อเดือนสิงหาคม ๒๕๕๘ โดยยกเว้นอากรขาเข้าปัจจัยการผลิตของอุตสาหกรรมเยื่อและ เพื่อเป็นการช่วยเหลือผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษ ซึ่งจะไม่มีผลกระทบกับผู้ประกอบการผลิตในประเทศเพื่อลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมในประเทศที่ใช้วัตถุดิบและปัจจัยการผลิตดังกล่าวในการผลิตสินค้า ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวภาครัฐจะสูญเสียรายได้จากภาษีศุลกากร แต่เมื่อพิจารณาถึงผลประโยชน์ในภาพรวมที่ประเทศจะได้รับแล้ว จะช่วยลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการในประเทศให้สามารถแข่งขันได้มากขึ้น

สรุปและแนวโน้ม

สรุป ภาวะการผลิต ปี ๒๕๕๘ เมื่อเทียบกับปีก่อน ปรับตัวลดลงในกลุ่มเยื่อกระดาษกระดาษพิมพ์เขียน และกระดาษลูกฟูก แต่มีการผลิตเพิ่มขึ้น ในกลุ่มกระดาษแข็ง และกระดาษคราฟท์ ส่วนใหญ่จะขยายตัว ตามปริมาณความต้องการใช้ในอุตสาหกรรมต่อเนื่องยกเว้น กระดาษพิมพ์เขียน ซึ่งได้รับผลกระทบจากการนำเข้ากระดาษพิมพ์เขียนจากจีน ที่มีราคาสินค้าต่ำกว่าราคาสินค้าที่ผลิตได้ภายในประเทศ ประกอบกับราคาต้นทุนวัตถุดิบ (ยูคาลิปตัส) ปรับตัวสูงขึ้น จากการที่เกษตรกรหันไปปลูกพืชชนิดอื่นทดแทน ที่มีผลตอบแทน สูงกว่า ส่งผลให้ผู้ประกอบการในประเทศลดปริมาณการผลิตลง ส่วนการส่งออกเยื่อกระดาษ กระดาษ และสิ่งพิมพ์ เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนเป็นผลมาจากคำสั่งซื้อที่เพิ่มขึ้นจากตลาดหลัก ได้แก่ จีน ฝรั่งเศส เวียดนาม เกาหลีใต้ และอินโดนีเซียซึ่งผู้ประกอบการไทยสามารถรักษารฐานการส่งออกไปยังประเทศดังกล่าวที่มีแนวโน้มการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องอย่างไรก็ตาม ยังคงมีปัจจัยเสี่ยงจากเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ ราคาวัตุดิบ ตลอดจนการปรับค่าจ้างแรงงานตั้งแต่ต้นปีที่ผ่านมาได้ส่งผลกระทบต่อ

การลงทุนและต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้นส่งผลให้การส่งออกโดยเฉพาะกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษอื่นๆ มีทิศทางปรับตัวลดลง

แนวโน้ม

ภาวะอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ กระดาษ และสิ่งพิมพ์ ปี ๒๕๖๐ คาดว่า การผลิตทั้งเยื่อกระดาษ และกระดาษโดยรวม จะขยายตัวตามวัฏจักรเศรษฐกิจและมีทิศทางเดียวกันกับปี ๒๕๕๘ สำหรับการส่งออกเยื่อกระดาษและสิ่งพิมพ์ มีแนวโน้มขยายตัวแม้ว่าจะมีการใช้สื่อดิจิทัลอย่างกว้างขวาง แต่กระดาษยังคงเป็นที่ต้องการใช้ในชีวิตประจำวันของผู้บริโภค โดยเฉพาะบรรจุภัณฑ์เพื่อการบริโภคและอุปโภค ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องมีการวิจัยพัฒนานวัตกรรมและออกแบบใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคและกระแสนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมทั้งในและต่างประเทศ

บทที่ 3

ยุทธศาสตร์กับการเชื่อมโยง SWOT (Strategic & SWOT)

วัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

เพื่อให้การดำเนินงานของโรงพยาบาลสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ชัดเจนนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก โดยการนำโอกาสและจุดแข็งที่องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมทั้งคุณค่าหลักของโรงพยาบาลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น และปรับปรุงในส่วนที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัด ของโรงพยาบาล โดยใช้ Balance Scorecard (BSC) เป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ ๔ ด้าน ประกอบด้วย

- ด้านการเงิน
- ด้านลูกค้า เน้นในเรื่องของความพึงพอใจของลูกค้า
- ด้านกระบวนการภายในเป็นการปรับปรุงพัฒนากระบวนการภายใน
- ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นการเน้นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การสร้างเสริมความสามารถของพนักงานและระบบ

โดยได้แสดงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง ๔ ด้านในรูปแบบของแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งรองรับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามของโรงพยาบาล โดยสนับสนุนวิสัยทัศน์และภารกิจหลักของโรงพยาบาล

วัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาล คือสร้างมูลค่าเพิ่มระยะยาวให้แก่องค์กร

โรงพยาบาลมีหน้าที่จะบริหารจัดการเพื่อให้สามารถสร้างผลตอบแทนสูงสุดจากการลงทุนในธุรกิจต่างๆของโรงพยาบาลและมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากลเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มระยะยาวให้แก่องค์กร

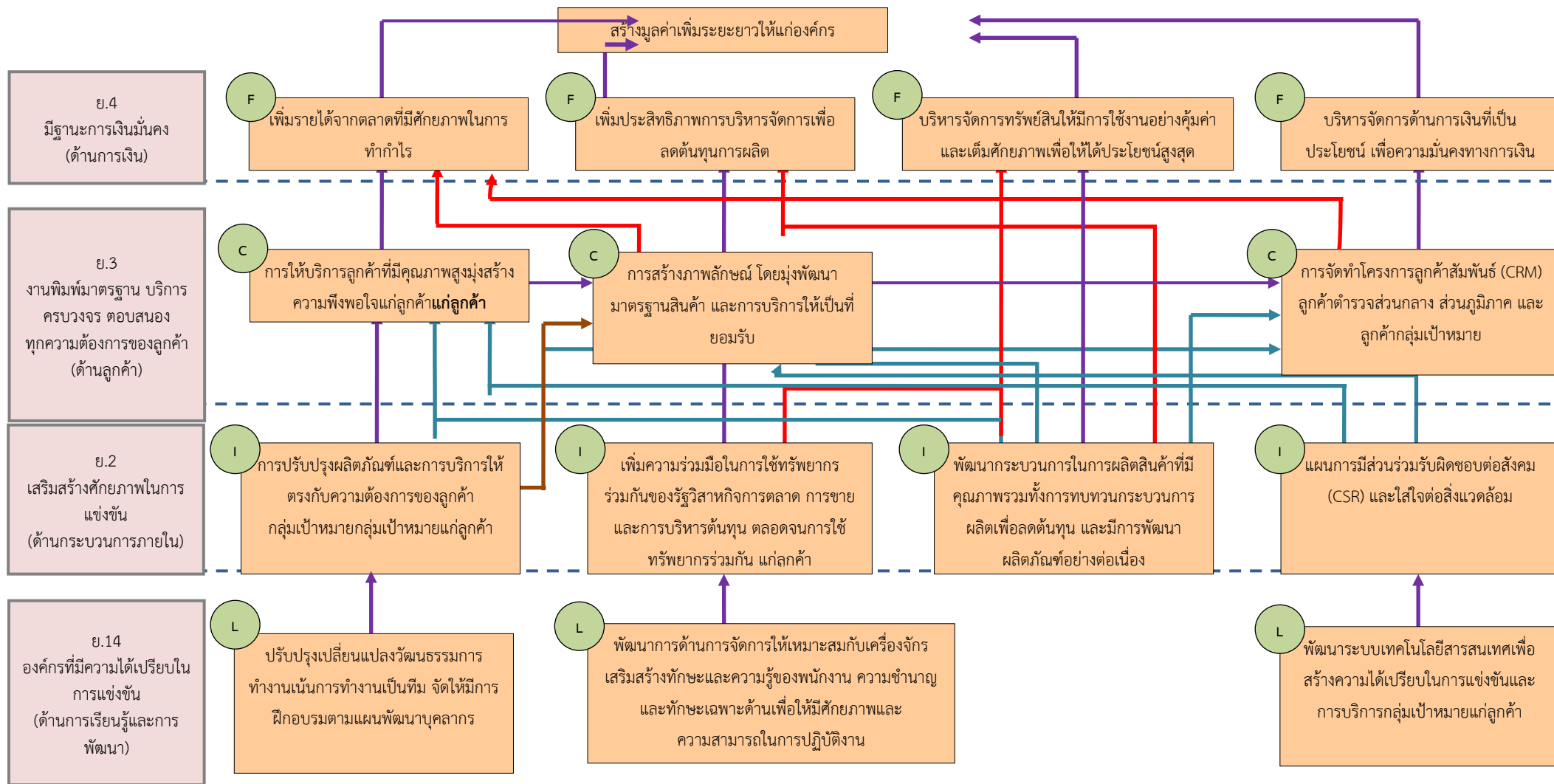
๓.๑ยุทธศาสตร์ ๔ ด้าน ประกอบด้วย

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน มี ๓ กลยุทธ์
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน มี ๔ กลยุทธ์

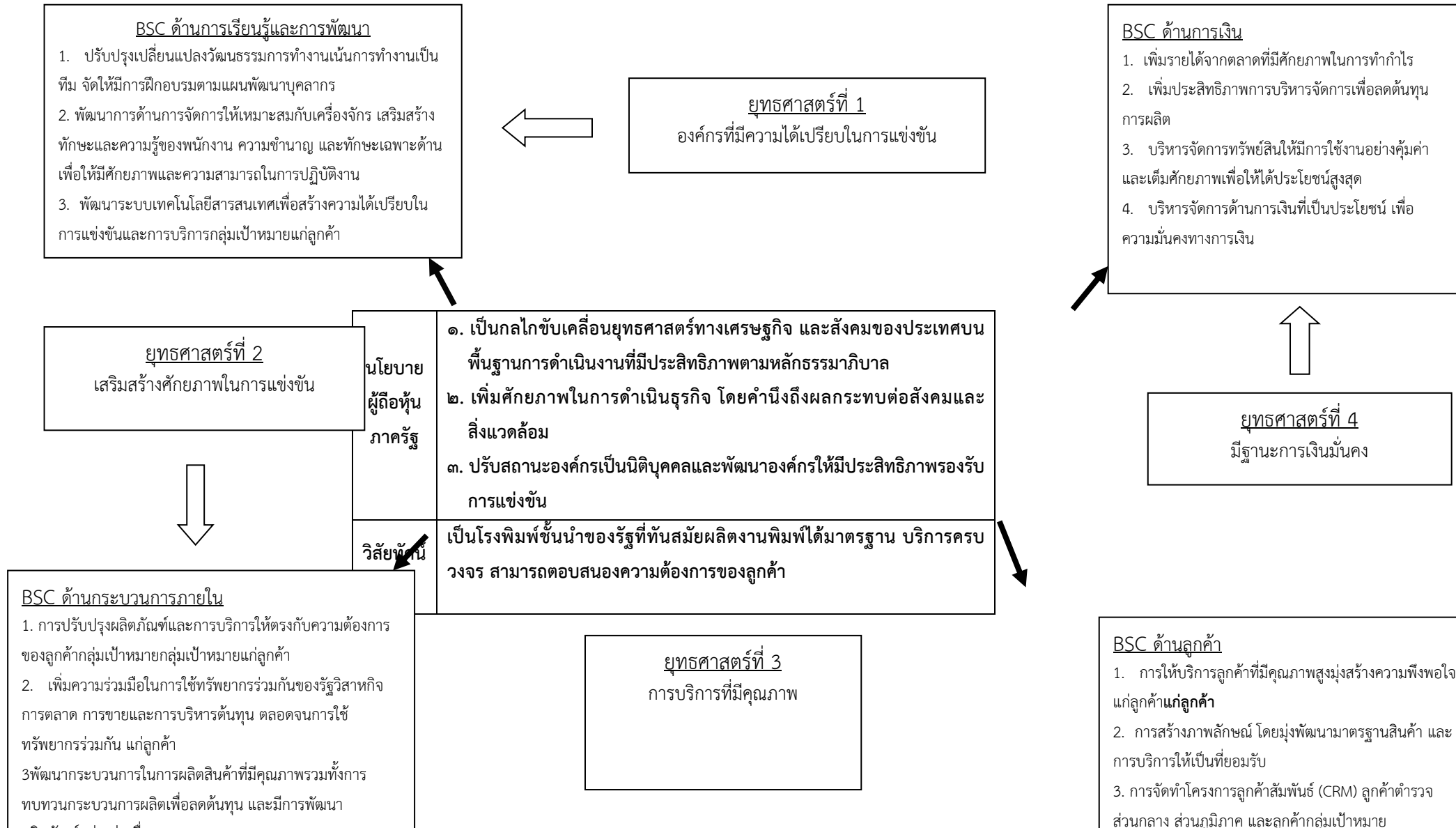
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การบริการที่มีคุณภาพ มี ๓ กลยุทธ์
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ มีฐานะการเงินมั่นคง มี ๔ กลยุทธ์

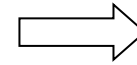
ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน	๑. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานเน้นการทำงานเป็นทีม จัดให้มีการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร ๒. พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ๓. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการบริการ
ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน	๑. การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ๒. เพิ่มความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจการตลาด การขายและการบริหารต้นทุน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ๓. พัฒนาการกระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการทบทวนกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ๔. แผนการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม(CSR) และใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม
ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การให้บริการที่มีคุณภาพ	๑. การให้บริการลูกค้าที่มีคุณภาพสูงมุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ๒. การสร้างภาพลักษณ์ โดยมุ่งพัฒนามาตรฐานสินค้า และการบริการให้เป็นที่ยอมรับ ๓. การจัดทำโครงการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ลูกค้าตำรวจส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
ด้านการเงิน (Financial Perspective) ยุทธศาสตร์ที่ ๔ มีฐานะการเงินมั่นคง	๑. เพิ่มรายได้จากตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไร ๒. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อลดต้นทุนการผลิต ๓. บริหารจัดการทรัพย์สินให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่าและเต็มศักยภาพเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด ๔. บริหารจัดการด้านการเงินที่เป็นประโยชน์ เพื่อความมั่นคงทางการเงิน

๓.๒ Strategy Map ของโรงพิมพ์ตำรวจ



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. ภาพลักษณ์ขององค์กรมีความน่าเชื่อถือกับบุคคลภายนอก โดยเฉพาะสภาพคล่องทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าและซัพพลายเออร์			๓. การจัดทำโครงการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ลูกค้าสำรวจส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	๔. บริหารจัดการด้านการเงินที่เป็นประโยชน์เพื่อความมั่นคงทางการเงิน
๒. มีระบบการพิมพ์แบบป้องกันการปลอมแปลง (Security Printing) เป็นที่ยอมรับของหน่วยราชการ เช่น คู่มือจดทะเบียนรถยนต์ ใบเสร็จรับเงิน	๑. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม จัดให้มีการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร ๒. พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน	๑. การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ๓. พัฒนาระบบงานในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการทบทวนกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒. การสร้างภาพลักษณ์ โดยมุ่งพัฒนามาตรฐานสินค้า และการบริการให้เป็นที่ยอมรับ	๑. เพิ่มรายได้จากตลาดที่มีศักยภาพในกำไร ๒. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการต้นทุนการผลิต
๓. มีเครื่องพิมพ์ ๔ สี ที่มีคุณภาพสูงและเครื่องจักรในแต่ละกระบวนการผลิตที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้	๑. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม จัดให้มีการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร ๒. พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน	๑. การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ๓. พัฒนาระบบงานในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการทบทวนกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒. การสร้างภาพลักษณ์ โดยมุ่งพัฒนามาตรฐานสินค้า และการบริการให้เป็นที่ยอมรับ	๑. เพิ่มรายได้จากตลาดที่มีศักยภาพในกำไร ๓. บริหารจัดการทรัพย์สินให้มีการใช้งาคู่ค้าและเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด

	ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน	ต่อเนื่อง		
--	---	-----------	--	--

SWOT	ย.๑ องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน	ย.๒ เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน	ย.๓งานพิมพ์มาตรฐานบริการครบวงจรตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า	ย.๔ มีฐานะการเงินมั่นคง
จุดแข็ง (Strength)				
๔. มีกระบวนการผลิตแบบเร่งด่วนเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Print on demand)			๓. การจัดทำโครงการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ลูกค้าตำรวจส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	๑. เพิ่มรายได้จากตลาดที่มีศักยภาพในกำไร
๕. คณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ให้การสนับสนุนด้านการตลาดทั้งทางตรงและทางอ้อม				

SWOT	ย.๑ องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน	ย.๒ เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน	ย.๓ งานพิมพ์มาตรฐานบริการครบวงจร ตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า	ย.๔ มีฐานะการเงินมั่นคง
จุดอ่อน (Weakness)				
๑. โครงสร้าง อัตราพนักงาน ไม่ตรงต่อการ ขยายยอดขายด้านการตลาด	๒.พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับ เครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของ พนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะ ด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการ ปฏิบัติงาน			
๒.ยังขาดการพัฒนาบุคลากรด้านการตลาด, การผลิต, และ Graphic Design เพื่อ รองรับการขยายตัวขององค์กร	๒.พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับ เครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของ พนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะ ด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการ ปฏิบัติงาน			
๓.ค่าใช้จ่ายต้นทุนขาย และรับจ้างพิมพ์รวมถึง ค่าใช้จ่ายทางด้านบุคคลสูง	๒.พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับ เครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของ พนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะ ด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการ ปฏิบัติงาน			
๔. ระบบควบคุมต้นทุนการผลิต ยังต้องมีการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง		๒.เพิ่มความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันของ รัฐวิสาหกิจการตลาด การขายและการบริหาร		๔. บริหารจัดการด้านการเงินที่เป็นปร เพื่อความมั่นคงทางการเงิน

		ต้นทุน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน		
๕.ระบบตรวจสอบคุณภาพการผลิต ยังต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	๒.พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน	๑. การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ๓. พัฒนากระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการทบทวนกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒.การสร้างภาพลักษณ์ โดยมุ่งพัฒนามาตรฐานสินค้า และการบริการให้เป็นที่ยอมรับ	

SWOT	ย.๑ องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน	ย.๒ เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน	ย.๓ งานพิมพ์มาตรฐานบริการครบวงจรตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า	ย.๔ มีฐานะการเงินมั่นคง
จุดอ่อน (Weakness)				
๖.การพัฒนาระบบฐานข้อมูลยังต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การเชื่อมโยงระบบงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	๒.พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน		๑. การให้บริการลูกค้าที่มีคุณภาพสูงมุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ๓. การจัดทำโครงการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ลูกค้าสำรวจส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	
๗.สื่ออิเล็กทรอนิกส์มีผลกระทบทำให้ยอดขายสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง				

SWOT	ย.๑ องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน	ย.๒ เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน	ย.๓ งานพิมพ์มาตรฐานบริการครบวงจร ตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า	ย.๔ มีฐานะการเงินมั่นคง
โอกาส (Opportunity)				
๑.ความต้องการทางด้านงานพิมพ์ของหน่วยราชการและภาคเอกชนยังมีปริมาณสูง	๒. พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับงาน เครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงานความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน	๑. การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ๓. พัฒนาระบบการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการทบทวนกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒.การสร้างภาพลักษณ์ โดยมุ่งพัฒนามาตรฐานสินค้า และบริการให้เป็นที่ยอมรับ	๑. เพิ่มรายได้จากตลาดที่มีศักยภาพ การทำการ ๒.เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเพื่อลดต้นทุนการผลิต
๒.ลูกค้าสำนักงานตำรวจแห่งชาติโดยส่วนใหญ่ยังคงใช้บริการของโรงพิมพ์ตำรวจและยังมีสิทธิพิเศษในส่วนของ สตช.ที่สั่งพิมพ์ตรงจากโรงพิมพ์ตำรวจซึ่งเป็นโรงพิมพ์ในสังกัดได้โดยวิธีกรณีพิเศษ		๑. การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ๒.เพิ่มความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจการตลาด การ	๒.การสร้างภาพลักษณ์ โดยมุ่งพัฒนามาตรฐานสินค้า และบริการให้เป็นที่ยอมรับ ๓. การจัดทำโครงการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ลูกค้าตำรวจส่วนกลาง ส่วน	๑. เพิ่มรายได้จากตลาดที่มีศักยภาพ การทำการ

		ขายและการบริหารต้นทุน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน	ภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	
		๓. พัฒนาระบบการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการทบทวนกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง		

SWOT	ย.๑ องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน	ย.๒ เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน	ย.๓ บริการเป็นเลิศด้วยคุณภาพเป็นเยี่ยม	ย.๔ มีฐานะการเงินมั่นคง
ภัยคุกคามและอุปสรรค (Threat)				
๑.งบประมาณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ลดลงมีผลกระทบต่อยอดขายของโรงพิมพ์ตำรวจ			๑. การให้บริการลูกค้าที่มีคุณภาพสูงมุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า๒. ปรับวิธีการขายโดยให้ AE เป็นผู้ร่วมคิดและให้คำปรึกษากับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ๓. การจัดทำโครงการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ลูกค้าตำรวจส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	
๒.ลูกค้ามีความยืดหยุ่นไปใช้บริการโรงพิมพ์อื่นๆเพื่อตอบสนองความต้องการ	๒. พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับงานเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน	๑. การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ๓. พัฒนาระบบการในการผลิตสินค้าที่มี	๒.การสร้างภาพลักษณ์ โดยมุ่งพัฒนามาตรฐานสินค้า และการบริการให้เป็นที่ยอมรับ ๓. การจัดทำโครงการลูกค้าสัมพันธ์	

		คุณ ภาพ รว ม ทั้ง ก าร ท บ ท ว น กระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน และมี การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	(CRM) ลูกค้าสำรวจส่วนกลาง ส่วน ภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	
๓. สื่ออิเล็กทรอนิกส์อาจมีผลกระทบทำให้ ยอดขายสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง		๑. การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย ๓. พัฒนากระบวนการในการผลิตสินค้าที่มี คุณ ภาพ รว ม ทั้ง ก าร ท บ ท ว น กระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน และมี การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	๒. การสร้างภาพลักษณ์ โดยมุ่งพัฒนา มาตรฐานสินค้า และการบริการให้เป็น ที่ยอมรับ ๓. การจัดทำโครงการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ลูกค้าสำรวจส่วนกลาง ส่วน ภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	๑. เพิ่มรายได้จากตลาดที่มีศักยภาพ การทำกำไร

บทที่ 4

แผนกลยุทธ์ด้านการตลาดและการขาย (Marketing & Sales Strategy)

๔.๑ สถานการณ์ด้านตลาด (Marketing Current Situation)

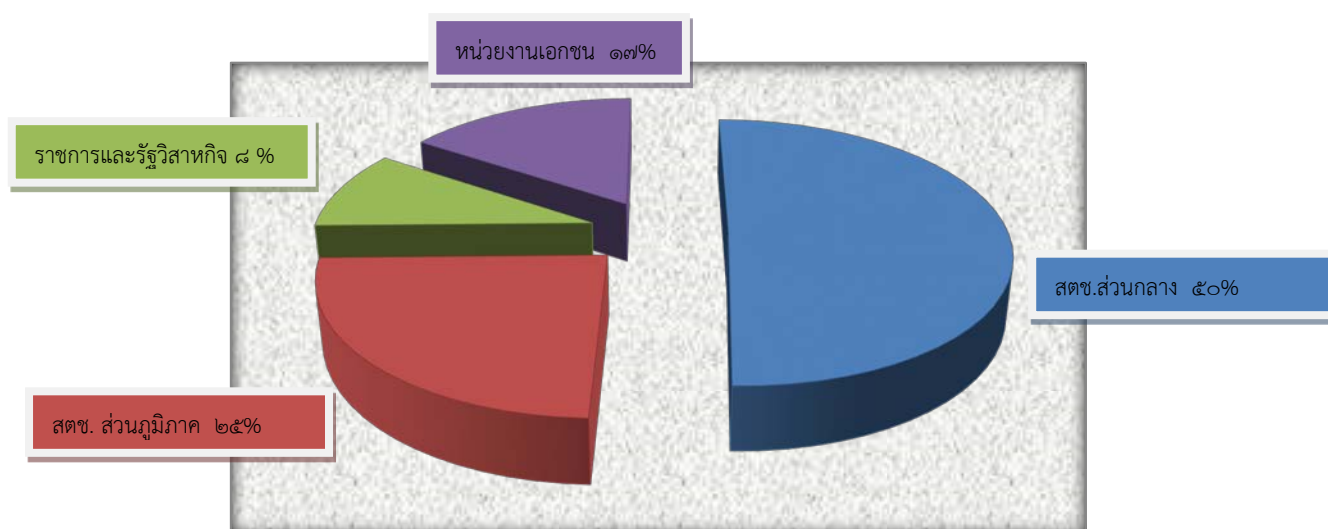
รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์และขายแบบพิมพ์ในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ มีทั้งสิ้น ๑๙๕.๙๗ ล้านบาท ต่ำกว่าเป้าหมายยอดขายประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๗ จำนวน ๙.๗๓ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๔.๗๓ โดยในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ มีเป้าหมายยอดขายคือ ๒๐๕.๗ ล้านบาท ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้มีรายได้ลดลงเนื่องจากสถานการณ์ทางการเมืองเป็นเหตุให้ลูกค้าของโรงพิมพ์ตำรวจ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นหน่วยงาน สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ชะลอการสั่งซื้อสิ่งพิมพ์ เช่น

๑. ในปี ๒๕๕๖ สำนักงานตรวจคนเข้าเมืองสั่งซื้อสิ่งพิมพ์บัตร ตม.๖ จำนวน ๕๔.๑๕ ล้านบาท แต่ในปี ๒๕๕๗ สั่งพิมพ์จำนวน ๓๒.๗๒ ล้านบาท ลดลงเป็นจำนวน ๒๑.๕๓ ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ ๓๙.๕๗

๒. หน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติมียอดสั่งซื้อสิ่งพิมพ์ลดลงมากกว่า ร้อยละ ๒๐ เช่น กองบัญชาการศึกษา กองสารนิเทศ กองบังคับการตำรวจสันติบาล ๑ โรงพิมพ์ตำรวจมีลูกค้าที่สั่งซื้อสิ่งพิมพ์ในปี ๒๕๕๗ เพิ่มขึ้นจาก ปี ๒๕๕๖ มากกว่าร้อยละ ๒๐ เช่น กองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด โรงพยาบาลตำรวจ กองบัญชาการตำรวจนครบาล กองบังคับการตำรวจจราจร ทำให้ยอดขายของโรงพิมพ์ตำรวจในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ ต่ำกว่าเป้าหมายเพียงร้อยละ ๔.๗๓ ซึ่งหากไม่เกิดปัญหาจากสถานการณ์ทางการเมือง มีความเป็นไปได้สูงที่โรงพิมพ์ตำรวจจะสามารถทำยอดขายได้เกินกว่าเป้าหมาย ๒๐๕.๗ ล้านบาทที่กำหนดไว้

สัดส่วนตลาด (Segmentation) ของโรงพิมพ์ตำรวจ แบ่งออกเป็น ๔ กลุ่มประกอบด้วยสัดส่วนยอดขายดังต่อไปนี้

๑.ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติส่วนกลาง	คิดเป็นร้อยละ ๕๐
๒.ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติส่วนภูมิภาค	คิดเป็นร้อยละ ๒๕
๓.ลูกค้าหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่น	คิดเป็นร้อยละ ๘
๔.ลูกค้าหน่วยงานเอกชน	คิดเป็นร้อยละ ๑๗



๔.๒ การวิเคราะห์สัดส่วนตลาดในภาคอุตสาหกรรม

๑. ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ปัจจุบันยังมีภาวะการแข่งขันที่สูงด้วยวิธีการพิเศษ เนื่องจากหน่วยงานที่ไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเอง ถ้ามีความประสงค์ที่จะจ้างพิมพ์โดยวิธีการพิเศษจากโรงพิมพ์ของรัฐ ต้องมีโรงพิมพ์ที่เข้าเสนอเพื่อเปรียบเทียบราคาไม่น้อยกว่า ๓ แห่ง ตามมติของ ครม.

๒. กลุ่มลูกค้าเอกชนถึงแม้จะมีฐานกว้างแต่ถือเป็นสัดส่วนที่น้อยมากสำหรับโรงพิมพ์ตำรวจเพราะไม่ได้เปรียบคู่แข่งเอกชนอื่นในการจัดซื้อจัดจ้าง แต่ในปี ๒๕๖๐ โรงพิมพ์ตำรวจมุ่งเน้นขยายฐานลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคมากขึ้น โดยตั้งเป้าหมายลูกค้าในภาพรวมเพิ่มขึ้น ร้อยละ ๑๐ ต่อปีและมีการขยายฐานลูกค้าไปสู่ภาคเอกชนโดยนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางด้านงานปฏิทิน เช่น ปฏิทินแขวน ปฏิทินตั้งโต๊ะ ไดอารี่แบบพิมพ์อิงค์เจ็ท แบบพิมพ์กระดาษต่อเนื่อง

๔.๓ บทสรุปการวิเคราะห์ตลาด

เป้าหมายการตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจคือ

๑. กลุ่มลูกค้าหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติทั้งส่วนกลางและภูมิภาค

๒. กลุ่มลูกค้าหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีโรงพิมพ์ของตนเองซึ่งลูกค้าต้องการมีดังนี้

- ต้องการความสะดวกในการสั่งซื้อ/จ้าง เพราะสามารถใช้สิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ที่สามารถใช้วิธีการพิเศษในการสั่งซื้อ/จ้างจากโรงพิมพ์ตำรวจได้ตามมติ ครม.
- ขั้นตอนในการดำเนินการของลูกค้าไม่ยุ่งยากและสะดวกต่อการตรวจสอบ

๓.กลุ่มลูกค้าหน่วยงานเอกชนทั่วไป

๔.๔ การเจริญเติบโตทางการตลาด

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๐ โรงพิมพ์ตำรวจได้ทำการเพิ่มเครื่องพิมพ์ ออฟเซต ๔ สี ขนาด ตัด ๒ เพื่อรองรับงานพิมพ์ ๔ สี เช่น หนังสือยกโปสเตอร์แผ่นพับ เอกสารต่าง ของลูกค้า เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการผลิตให้สูงขึ้นและสามารถรองรับการขยายตลาดและการเพิ่มเป้าหมายยอดขายในปี ๒๕๖๐ จำนวน ๒๕๓ ล้านบาท ต่อไป

- ๑.ตลาดกลุ่มลูกค้าหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐ ต่อปี เนื่องจากโรงพิมพ์ตำรวจได้ดำเนินการเพิ่มศักยภาพของโรงพิมพ์ตำรวจ
- ๒.ตลาดการพิมพ์ของโรงพิมพ์ตำรวจน่าจะเพิ่มยอดขายในกลุ่มส่วนราชการรัฐวิสาหกิจได้ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๑๐ ต่อปีโดยเน้นการขยายงานด้านวารสาร รายงานประจำปีปฏิทิน ไดอารี่ เป็นต้น
- ๓.ตลาดกลุ่มลูกค้าเอกชนทั่วไป เป็นตลาดที่ต้องใช้ความระมัดระวังเนื่องจากมีความเสี่ยงในการชำระหนี้
- ๔.การสำรวจความต้องการของลูกค้าและติดตามลูกค้าที่ขาดช่วงการซื้อ

๔.๕ การตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing)

โรงพิมพ์ตำรวจเป็นรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งเพื่อจัดพิมพ์แบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์ต่างๆและหนังสือตำราของทางราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติทุกชนิดรวมทั้งจัดพิมพ์เอกสารราชการและงานเร่งด่วนของทางราชการ โดยหน่วยงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติจะต้องจ้างพิมพ์ที่โรงพิมพ์ตำรวจ ตลอดจนหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจอื่นๆสามารถจ้างพิมพ์ที่โรงพิมพ์ตำรวจได้โดยวิธีการพิเศษโดยไม่ต้องสอบราคาหรือประกวดราคาแต่อย่างใด รวมทั้งเอกชนทั่วไปสามารถจ้างพิมพ์ได้เช่นเดียวกันในอดีตโรงพิมพ์ตำรวจเน้นบริการให้กับหน่วยงานต่างๆในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แต่เนื่องจากโรงพิมพ์ตำรวจเป็นรัฐวิสาหกิจประเภท ๒ ดำเนินการหาเลี้ยงตนเองโดยไม่ได้ใช้งบประมาณจากส่วนราชการ ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์รวมทั้งการพัฒนาทีมขายที่สามารถให้ความรู้และเป็นพี่ปรึกษาเพื่อสามารถสนองต่อความต้องการของลูกค้า มีการปรับปรุงภูมิทัศน์และปรับระบบการบริหารจัดการในการขายหน้าร้านให้เป็นระบบ One Stop Service พร้อมทั้งสร้างภาพพจน์และภาพลักษณ์ที่ดีให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในแวดวงธุรกิจการพิมพ์ให้มากขึ้น

ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจจะดำเนินนโยบายด้านการตลาดเชิงรุก(Proactive Marketing)เพื่อเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งตลาดให้มากขึ้น ด้วยการรักษารฐานลูกค้าเดิมและแสวงหาลูกค้ารายใหม่ โดยการสร้างทีมการตลาดที่มีประสิทธิภาพเพื่อใช้ในการเจาะตลาดลูกค้าใหม่ซึ่งจำเป็นจะต้องมีบุคลากรทางการตลาดที่เพียงพอเพื่อเพิ่มศักยภาพในหน่วยงานการตลาด โดยกำหนดยอดขายจากลูกค้าใหม่เป็นเกณฑ์วัดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการตลาด ทั้งนี้หน่วยงานการตลาดต้องเตรียมความพร้อมเพื่อแข่งขันในระบบ

อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Market : E-Market) และระบบประกวดราคา (Electronic Bidding : E-Bidding)

๔.๖ การจัดวางตำแหน่งตราสินค้า (Brand Positioning)

ภาพลักษณ์สินค้าและบริการของโรงพิมพ์ตำรวจในมุมมองของลูกค้าในปัจจุบัน คือ ผลิตงานให้กับสำนักงานตำรวจแห่งชาติหรือหน่วยงานราชการเพียงอย่างเดียวและไม่สามารถผลิตงานให้มีความหลากหลาย ศักยภาพไม่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ประกอบกับในปัจจุบันการแข่งขันที่สูงขึ้นและพฤติกรรมของลูกค้าที่มีความรู้ความเข้าใจในสินค้าและบริการมากขึ้น มีทางเลือกมากขึ้น ทำให้ความคาดหวังของลูกค้าเพิ่มขึ้นตลอดเวลา โรงพิมพ์ตำรวจจึงต้องปรับตำแหน่งตราสินค้าตำแหน่งทางการตลาด และตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของโรงพิมพ์ตำรวจให้สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าได้อย่างเหนือความคาดหมายในระดับแนวหน้า

การจัดวางตำแหน่งตราสินค้าของโรงพิมพ์ตำรวจจะมุ่งเน้นที่จะให้ภาพลักษณ์องค์กรในการรับรู้ของลูกค้าให้เป็นโรงพิมพ์ที่สามารถให้บริการได้หลากหลายรูปแบบมากขึ้น ผ่านผลงานที่มีคุณภาพและสร้างชื่อเสียงให้กับโรงพิมพ์ตำรวจที่ผ่านงานที่สร้างชื่อเสียงเป็นผลงานเชิงประจักษ์คือ งานพิพิธภัณฑวังปารุส ซึ่งโรงพิมพ์เป็นผู้ออกแบบและจัดพิมพ์เองทั้งหมด ส่งผลทำให้ลูกค้าเห็นว่าโรงพิมพ์สามารถพิมพ์งานคุณภาพสูงได้เทียบเท่าภาคเอกชน

๔.๗ การจัดวางตำแหน่งทางการตลาด (Market Positioning)

การจัดวางตำแหน่งทางการตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจจะเน้นการให้บริการแบบครบวงจรเน้นการปรับภาพลักษณ์ โดยให้สามารถบริการงานพิมพ์ทุกประเภท ไม่ใช่เพียงแค่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติหรือส่วนราชการเพียงอย่างเดียวแต่สามารถแข่งขันกับเอกชนได้ด้วย มีการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆมากขึ้น เพื่อขยายฐานลูกค้าพร้อมกับแสวงหาโอกาสในการเพิ่มสัดส่วนรายได้จากลูกค้าเดิมโดยมีผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้นและมีการร่วมมือกับโรงพิมพ์พันธมิตรเช่น โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โรงงานไฟฟ้ากรมสรรพสามิต เป็นต้น

๔.๘ กลยุทธ์ทางด้านราคา (Pricing Strategy)

๑. การกำหนดราคาโดยการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ต้องการงานที่มีคุณภาพสูง หรือมีความสามารถในซื้อ ซึ่งถือเป็นลูกค้าระดับบนการแข่งขันในด้านราคาจึงไม่มีผลกระทบต่อการขายมากนัก

๒.การแข่งขันในตลาดสมบูรณ์ซึ่งต้องต่อสู้ในด้านราคาเป็นปัจจัยหลัก ซึ่งมีคู่แข่งเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้ปัจจัยด้านราคาของต้นทุนคือหัวใจในการเข้าสู่ตลาดดังกล่าว โรงพิมพ์ตำรวจจึงจำเป็นต้องแสวงหาลูกค้าเป้าหมายที่สามารถที่จะสร้างผลกำไรให้โรงพิมพ์ตำรวจได้

๓.ลดต้นทุนการผลิต โดยหาแหล่งวัตถุดิบจากแหล่งผลิตและเพิ่มจำนวน Supplier ให้มากขึ้น เพื่อเปรียบเทียบราคา

๔.ลดขั้นตอนการทำงานพร้อมทั้งการพัฒนาคุณภาพนโยบายโดยผู้บริหารยุคใหม่เน้นการแข่งขันด้านประสิทธิภาพและศักยภาพโดยลงทุนเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพสูง ใช้บุคลากรที่เหมาะสมกับเครื่องจักรทำให้ทำงานได้เร็วขึ้น ลดระยะเวลาในการทำงาน ทำให้ลดต้นทุนทางด้านการผลิตได้

๔.๙ การประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขาย (Advertising and Promotion Strategy)

๑. ประชาสัมพันธ์ให้โรงพิมพ์ตำรวจเป็นที่รู้จักในวงการธุรกิจการพิมพ์ โดยผ่านช่องทางสื่อสารด้านการพิมพ์ เช่น การลงเว็บไซต์ของโรงพิมพ์การจัดทำแผ่นพับโฆษณาสินค้า เป็นต้น

๒. ประชาสัมพันธ์กลุ่มลูกค้าตำรวจมากขึ้น โดยแสดงศักยภาพผ่านปฏิทิน ไดอารี่ โปสเตอร์ซึ่งเป็นของที่ทำได้แจกให้ลูกค้าเพื่อนำสินค้าก่อนการสั่งซื้อต่อไป

๓. จัดแคมเปญส่งเสริมการขายให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เช่น ในช่วง Low season โรงพิมพ์ตำรวจจะงานสัมมนาลูกค้าประจำปี เพื่อกระตุ้นยอดขายจากลูกค้า

๔. สร้างความสัมพันธ์ความเชื่อมั่น โชว์ผลงานจากเครื่องจักรกับลูกค้าให้มีความเชื่อมั่นในศักยภาพการผลิตผ่านผลงานผลิตภัณฑ์ต่างๆ

๕. ปรับวิธีการด้านการขายโดยให้พนักงานขายเป็นที่ปรึกษาและนำเสนอด้านงานพิมพ์ที่ลูกค้าต้องการได้อย่างมีคุณภาพ

๖. สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนโดยมีโครงการเยี่ยมลูกค้าและเป็นการให้บริการหลังการขาย

๔.๑๐ การร่วมมือกับพันธมิตร (Alliance)

ร่วมมือกับโรงพิมพ์ในกลุ่มที่ได้สิทธิพิเศษ เพื่อทำการค้าร่วมกันในเชิงพันธมิตรที่ได้ประโยชน์ร่วมกันทั้งหมด ในกลุ่มพันธมิตร ทั้งในด้านการประชาสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนข่าวสาร หรือการจับกลุ่มเพื่อรองรับงานใหญ่ๆ พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์โรงพิมพ์ตำรวจให้เป็นที่รู้จักแพร่หลายขึ้นและมีการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกัน

๔.๑๑ การสร้างคุณค่าในตราผลิตภัณฑ์ (Brand Proposition)

จัดทำแผนการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร เพื่อให้ภาพลักษณ์องค์กรในการรับรู้ของลูกค้าเป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ทันสมัยมีผลงานคุณภาพที่เชื่อถือได้ในด้านการพิมพ์แบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์ต่างๆภายใต้ศักยภาพ

และการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกรูปแบบภายใต้คำขวัญของโรงพิมพ์ตำรวจ **“งานพิมพ์มาตรฐาน บริการครบวงจร สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า”**

๑. เน้นสร้างภาพลักษณ์ สร้างความเชื่อมั่น โดยการสนองตอบความต้องการของลูกค้า

๒. เน้นบริการรวดเร็วจัดส่งตามที่ลูกค้าต้องการ

๓.มีเครื่องจักรที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในปริมาณที่ลูกค้าต้องการ (Print on demand)

๔.มีการปรับปรุงการออกแบบให้มีความทันสมัยมากขึ้น

บทที่ 5

แผนกลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน (Operation Strategy)

เนื่องด้วยโรงพิมพ์ตำรวจจำเป็นต้องมีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด และอีกทั้งยังจำเป็นต้องมีการสร้างกำไรซึ่งการที่จะขับเคลื่อนไปได้นั้นจำเป็นต้องประกอบไปด้วย ๔ ภาค ส่วนดังนี้

๑. งานการตลาด
๒. ฝ่ายผลิต
๓. งานบริหารงานบุคคล
๔. สารสนเทศ

๕.๑ การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า (Maximize Customer Satisfaction)

ในการที่โรงพิมพ์ตำรวจจะสามารถบรรลุเป้าหมายในการเป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรกตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โรงพิมพ์ฯ ไม่เพียงแต่จะต้องสามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าเท่านั้นแต่จะต้องสร้างความพึงพอใจให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า จนถึงสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าทุกรายให้ดีที่สุดในการจ้างพิมพ์แบบพิมพ์ต่างๆของลูกค้า นอกเหนือจากความถูกต้องตรงตามความต้องการเช่น กระดาษ สี จำนวนหน้า จำนวนแผ่น รูปแบบ ซึ่งเป็นความคาดหวังโดยพื้นฐานของลูกค้าแล้ว ปัจจัยสำคัญที่สุดอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกโรงพิมพ์ตำรวจ ได้แก่ ราคา การจัดส่ง คุณภาพของสินค้าที่เหนือความคาดหวังของลูกค้า ดังนั้น ผลิตภัณฑ์และบริการในทุกจุดที่ลูกค้าได้สัมผัสจึงเป็นส่วนสำคัญมากต่อการเลือกใช้บริการของโรงพิมพ์ตำรวจส่งผลต่อการสร้างรายได้และผลกำไรขององค์กรในอนาคต

คุณค่าหลักของผลิตภัณฑ์และบริการของโรงพิมพ์ตำรวจ ที่ทำให้ลูกค้าประทับใจและเลือกใช้บริการได้แก่ การบริการที่ตัวอย่างสม่ำเสมอของพนักงาน คุณภาพของสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า มีการจัดส่งสินค้าทันตามกำหนด การให้ความสนใจลูกค้าแต่ละรายด้วยการสร้างสัมพันธ์ภาพและความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างลูกค้าและโรงพิมพ์ตำรวจ เมื่อลูกค้าเกิดความประทับใจในสินค้าและบริการจะเกิดความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างลูกค้าและโรงพิมพ์ฯ ถือเป็น การสร้างความแข็งแกร่งให้เกิดขึ้นต่อตราสินค้า และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ตราสินค้าได้ในที่สุด

องค์ประกอบที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มี ๕ ส่วนได้แก่

๑. พัฒนาความรู้ความสามารถด้านการขายและการผลิตให้กับพนักงานขายเพื่อสามารถให้คำแนะนำปรึกษาด้านการผลิตสิ่งพิมพ์ให้กับลูกค้าได้

๒. หาวัตถุดิบที่มีราคาถูกและมีคุณภาพเช่น จัดหาวัตถุดิบจากโรงงานเพื่อให้ต้นทุนถูกและสามารถเสนอราคาแข่งขันกับคู่แข่งได้

๓. กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ เริ่มจากวัตถุดิบมีคุณภาพ เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ทันสมัย รวมทั้งบุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันมีการนำโปรแกรมออกแบบที่ทันสมัยมาใช้ และมีการพัฒนาการออกแบบอย่างต่อเนื่อง

๔. กระบวนการจัดส่งต้องรวดเร็วทันต่อความต้องการของลูกค้า

๕. ลดขั้นตอนการทำงานและแก้ไขกฎระเบียบให้สอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน

๕.๒ แผนการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

๕.๒.๑. ปรับปรุงหน่วยงานให้เป็นหน่วยบริการมุ่งเน้นลูกค้า

• สนับสนุนการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรสู่ “ซื่อสัตย์ รู้หน้าที่ สามัคคี มีวินัย ใส่ใจให้บริการ” เพื่อเสริมสร้างและต่อยาววัฒนธรรมของการบริการลูกค้าให้เข้าไปในจิตใจของพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

• พัฒนาบุคลากรในจุดที่ต้องให้บริการแก่ลูกค้า เช่น พนักงานขาย พนักงานจัดส่ง พนักงานบัญชีโดยจัดการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความชำนาญแบบมืออาชีพมีจิตสำนึกและใจรักต่องานบริการมากยิ่งขึ้น

• ทำการสำรวจและประเมินมาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์ โดยทำแบบสอบถามความพึงพอใจเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ตรงใจลูกค้าให้มากที่สุด

• นำระบบจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM – Customer Relationship Management) มาใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญที่สนับสนุนให้โรงพิมพ์ตำรวจมุ่งไปสู่การเป็น “ซื่อสัตย์ รู้หน้าที่ สามัคคี มีวินัย ใส่ใจให้บริการ” โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้า เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าและนำผลมาใช้ในการส่งเสริมการตลาด และการพัฒนาบริการให้ตรงกับความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือรายบุคคลมากขึ้น

• กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน (KPI) ทางด้านการบริการลูกค้าในแต่ละจุดของการบริการอย่างชัดเจน

๕.๒.๒. การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการทางการตลาด

๑. การพัฒนาบุคลากร

• อบรมพนักงานให้มีทักษะและเหมาะสมกับหน้าที่และตำแหน่งงาน

• อบรมพนักงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะและให้ความรู้ทางด้านการตลาดและความรู้ทางด้านอื่นๆที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด เช่น ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจโรงพิมพ์, กระบวนการผลิตแต่ละขั้นตอน

๒. การพัฒนาระบบสารสนเทศและเครื่องมือทางการตลาด

• สร้างระบบสารสนเทศทางการตลาด, จัดทำข้อมูลของลูกค้า

• จัดหาเครื่องมือ/อุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทางการตลาดโดยพนักงานขายทุกคนต้องมีเครื่อง Computer และโทรศัพท์มือถือ เพื่อใช้ในการสื่อสาร

๕.๒.๓. ปรับปรุงภูมิทัศน์โดยรอบโรงพิมพ์ตำรวจ

- ปรับปรุงภูมิทัศน์โดยรอบตามแนวทางการผลิตแบบ Green Manufacturing เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสภาพแวดล้อม
- ปรับปรุงห้องรับรองลูกค้า โดยมีเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์คอยให้บริการและต้อนรับลูกค้า

๕.๓ แผนด้านการผลิต

๕.๓.๑ สถานการณ์ด้านการผลิต (Current Situation)

ตั้งแต่ ปี ๒๕๖๐ เป็นต้นไป มีการแข่งขันกันค่อนข้างสูงในการทำตลาดสิ่งพิมพ์ ฝ่ายผลิตเตรียมการรองรับงานพิมพ์ออนไลน์ที่มีจำนวนมากขึ้น งานพิมพ์ที่ป้องกันการปลอมแปลงและลอกเลียนแบบได้ยาก มีระบบการสอบทานสิ่งพิมพ์ที่ผลิตจากโรงพิมพ์ตำรวจ และยังสามารถให้บริการสิ่งพิมพ์ทั่วไปที่ได้รับมีมาตรฐานทั้งในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และเน้นบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ขบวนการผลิตรวมทั้งวัสดุที่ใช้ในการผลิต มุ่งเน้นเลือกสรรโดยคำนึงถึงความปลอดภัยต่อมนุษย์และไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อมุ่งสู่สายการผลิตที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

๕.๓.๒ แผนการพัฒนาปรับปรุงเครื่องจักร

เครื่องพิมพ์ในปัจจุบัน ในปี ๒๕๕๘ มีจำนวน ๑๕ เครื่อง เครื่องจักรสนับสนุนการพิมพ์ จำนวน ๓๐ เครื่อง โรงพิมพ์ใช้ระบบออฟเซตในการพิมพ์เป็นหลัก โดยมีเครื่องพิมพ์ทั้งระบบป้อนม้วน และป้อนแผ่น เนื่องจากเทคโนโลยีการผลิตงานพิมพ์มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว เครื่องจักรมีความทันสมัยและใช้แรงงานคนน้อยลง ประจวบกับลูกค้าต้องการงานที่มีปริมาณงานตั้งแต่จำนวนน้อย ไปจนถึงปริมาณสูงมาก แต่ต้องการงานที่ใช้เวลาการผลิตที่น้อยที่สุด ฝ่ายผลิตจึงมีการเตรียมการลงทุน เครื่องพิมพ์ระบบดิจิทัล ความเร็วสูงเทียบเท่าระบบออฟเซต ทั้งระบบแผ่นและระบบป้อนม้วน ที่สามารถพิมพ์แต่ละแผ่นพิมพ์ที่มีข้อมูลไม่ซ้ำกันทั้งสองด้านของกระดาษ โดยไม่ต้องทำแม่พิมพ์ และมีคุณภาพทัดเทียมระบบออฟเซต สามารถสรรหาคูคลากรที่ไม่ต้องมีประสบการณ์หรือทักษะมากนักในการควบคุมเครื่องจักร ทำให้สามารถลดต้นทุนค่าแรงงานและต้นทุนด้านเวลาลงได้อย่างสูง เพื่อทดแทนระบบการพิมพ์แบบเก่าซึ่งจะเปลี่ยนไปภายใน ๑๐ ปีข้างหน้า ที่จะมีปัญหาด้านบุคลากรที่ขาดแคลนกับเครื่องพิมพ์ระบบเก่าและเตรียมการลงทุนเครื่องจักรหลังการพิมพ์ที่มีความรวดเร็วในการผลิตงานและได้งานที่มีคุณภาพสูงมาเพิ่มศักยภาพให้สามารถผลิตงานได้ในเวลาอันรวดเร็วขึ้น พร้อมทั้งการเตรียมการพัฒนาการสร้างสรรค์การผลิตสิ่งพิมพ์รูปแบบใหม่ๆที่ป้องกันการปลอมแปลง โดยต้องเตรียมเครื่องจักรเฉพาะที่ใช้ในสายการผลิตรวมทั้งซอฟต์แวร์และวัสดุทางการพิมพ์ที่สั่งผลิตเพื่อการเฉพาะด้าน

๕.๓.๓ แผนการปลดระวางเครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานมานาน

จากเป้าหมายการเติบโตของโรงพิมพ์ที่เฉลี่ยร้อยละ ๑๐ ต่อปี จึงต้องเตรียมเครื่องจักรที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้พอเพียงกับการทำงานได้ทันเวลา โดยเฉพาะงานที่มีปริมาณสูงมาก ฝ่ายผลิตจึงต้องเตรียมเครื่องจักรขนาดใหญ่ให้สามารถทำงานได้ทันตามที่ตลาดต้องการ ควบคุมการผลิตงานได้เองภายในโรงพิมพ์โดยไม่ต้องส่งงานออกว่าจ้างภายนอก

๕.๓.๔ แผนการจัดการเครื่องจักรเพื่อทดแทนการปลดระวางและเพิ่มศักยภาพการผลิต เพื่อรองรับการเจริญเติบโตในอนาคต

จากเป้าหมายการขยายกำลังการผลิตไว้ที่เฉลี่ย ร้อยละ ๑๐ ต่อปีเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจการพิมพ์ ซึ่งคาดว่าจะเพิ่มขึ้น ร้อยละ ๑๐ ต่อปี

โรงพิมพ์ตำรวจมีแผนจัดหาเครื่องจักรเพื่อทดแทนเครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานมานานและเพิ่มเครื่องจักรขนาดใหญ่ที่สามารถทำงานจำนวนมากในเวลาอันรวดเร็วโดยมีแผนการขยายกำลังการผลิต ระหว่างปี ๒๕๖๐-๒๕๖๔ แต่เนื่องจากเทคโนโลยีการพิมพ์มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วช่วงนี้และงบประมาณที่ตั้งไว้ล่วงหน้ากับเครื่องจักรที่ทันสมัยกว่า ทำให้อาจมีการเปลี่ยนแปลงแผนการจัดการจัดหาเครื่องจักรทดแทนใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์

เครื่องจักร	๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔
๑. เครื่องพิมพ์ตัด ๒ ๔ สี (๒๙ ล้าน)	×				
๒. เครื่องไสเส้นทากาวอย่างน้อย ๙ หัว กิ่งอัตโนมัติ (๑๐ ล้าน)	×				
๓. เครื่องตัดหนังสือ ๓ ด้าน (๑๐ ล้าน)	×				
๔. เครื่องพิมพ์ป้อนม้วน ตัด ๔ ๒ สี (งบ ๔๐ ล้าน)		×			
๕. เครื่องพิมพ์บาร์โคดระบบดิจิทัล สำหรับเครื่องป้อนม้วนตัด ๔ (งบ ๕ ล้าน)		×			
๖. เครื่องเก็บชุดและตีเบอร์ คอมพิวเตอร์ฟอร์ม กิ่งอัตโนมัติ (งบ ๘ ล้าน)		×			
๗. เครื่องพิมพ์ดิจิทัล ๑ สี ความเร็วอย่างน้อย ๑๕๗ แผ่น/นาที (งบ ๔ ล้าน)			×		
๘. เครื่องพิมพ์ดิจิทัลแบบม้วน ๔ สี (งบ ๔๐ ล้าน)				×	
๙. เครื่องตัดกระดาษหน้ากว้าง ๖๔ นิ้ว (๑๐ ล้าน)					×

๕.๓.๕ ปัจจัยทั่วไปในการพิจารณาเลือกเครื่องจักรที่เหมาะสม

๑. ประสิทธิภาพของเครื่องจักรที่สามารถตอบสนองได้ทุกความต้องการของกลุ่มลูกค้าและสอดคล้องกับเทคโนโลยีการพิมพ์สมัยใหม่
๒. การลงทุนที่คุ้มค่าโดยพิจารณาจากผลตอบแทนจากการลงทุน เช่น พิจารณาระยะเวลาคืนทุน อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ
๓. ราคาของเครื่องจักร
๔. บริษัท ผู้ผลิตหรือผู้ขายสามารถส่งมอบเครื่องจักรให้แก่โรงพิมพ์ตำรวจได้ในเวลาที่ต้องการ
๕. พิจารณาเครื่องจักรรุ่นใหม่ ที่ใช้วัสดุที่มีส่วนประกอบหรือการกระบวนการผลิตที่รักษาสีแวดล้อม

๕.๓.๖ การเพิ่มประโยชน์การใช้งานเครื่องจักร

เครื่องจักรนับเป็นทรัพย์สิน ที่มีค่าของโรงพิมพ์ที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก เพื่อนำมาสร้างรายได้ให้กับโรงพิมพ์ฯ ดังนั้นการบริหารจัดการการใช้เครื่องจักรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนรายได้และผลกำไรของโรงพิมพ์ฯ ในฝ่ายผลิตมีหน่วยงานแผนและควบคุมคุณภาพการผลิต ได้มีการเตรียมการสร้างระบบการทำงานของเครื่องจักรที่มีอยู่แต่ละเครื่อง ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการสร้างระบบบันทึกข้อมูลผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในด้านค่าแรงงานพนักงานของการใช้งานเครื่องจักรแต่ละเครื่อง พร้อมทั้งความสามารถในการผลิตงานของเครื่องจักร โดยสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อให้เครื่องจักรทำงานได้ประสิทธิภาพสูงสุดคุ้มค่ากับการลงทุน อีกทั้งเครื่องจักรที่มีอยู่เดิมเริ่มเสื่อมสภาพและล้าสมัย ทำให้มีการผลิตงานพิมพ์ที่น้อยลง ดังนั้นในอนาคตก่อนการลงทุนจะมีการสำรวจตลาดสิ่งพิมพ์ว่าสอดคล้องกับงานพิมพ์ที่มีความต้องการในตลาดที่มั่นคงและต่อเนื่องหรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจากเทคโนโลยีด้านไอทีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้สิ่งพิมพ์บางอย่างอาจเลิกใช้ และมีสิ่งพิมพ์บางชนิดที่แปลกใหม่กว่ามาแทนที่ ซึ่งจะเป็ในแนวการพิมพ์ที่มุ่งพิมพ์ให้เป็นรายเฉพาะบุคคล (Personalized printing) โรงพิมพ์ตำรวจจึงมีทิศทางลงทุนเครื่องพิมพ์ที่ใช้เทคโนโลยีสูง เพื่อมุ่งตอบสนองลูกค้าได้ทันความก้าวหน้าทางการตลาดสิ่งพิมพ์

๕.๔ แผนการพัฒนาปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy)

แผนการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยเน้นประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลปรับเปลี่ยนการทำงานทุกกระบวนการให้มีระบบที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดย ณ ปัจจุบันนั้น ทางโรงพิมพ์ตำรวจได้มีโครงการในการเพิ่มศักยภาพการผลิตโดยเพิ่มเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีประสิทธิภาพสูง เพื่อให้มีกำลังในการผลิตเพียงพอสำหรับการแข่งขันในภาพธุรกิจหรือรองรับงานภายในหน่วยงานต้นสังกัด (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ) จึงจำเป็นต้องมีการเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรเพื่อให้ตอบสนองต่อการเพิ่มเครื่องจักรใหม่

๕.๔.๑. โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร

- ปรับโครงสร้างองค์กรและวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณโดยคำนึงถึงกระบวนการทำงาน การลดงานที่ซ้ำซ้อนและการบริหารต้นทุนด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและมีศักยภาพตามที่องค์กรต้องการ ตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคลากรและกระบวนการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการรักษาบุคลากร

๕.๔.๒ โครงการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

- พัฒนาระบบการวัดผลงาน โดยการประเมินผลจากคุณลักษณะงาน (Job Description) และ ตัวชี้วัด(KPI Key Performance Indicator) เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใส เป็นธรรมเพื่อช่วยให้ผู้บริหารวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและกำหนดเวลาและทำให้ การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ ของโรงพยาบาลตำรวจ

- พัฒนาระบบผลตอบแทน โดยพิจารณาจากผลงานของพนักงานเป็นหลักเพื่อให้เกิดความ คุ่มค่าตามเนื้องานและเนื้องานและเกิดความสอดคล้องกันระหว่างระบบประเมินผลกับค่าตอบแทน

๕.๔.๓ โครงการพัฒนาศักยภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency Development)

- ทบทวน Competency Model ของโรงพยาบาลตำรวจให้สอดคล้องและสนับสนุนการ ขับเคลื่อนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารข้อมูลและประเมินศักยภาพของพนักงาน โดยเชื่อมโยงเข้ากับระบบข้อมูลการฝึกอบรมและระบบงานบริหารบุคคล

- นำผลการประเมินไปพัฒนา เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานไปสู่ทิศทางที่โรงพยาบาล ต้องการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารบุคคลด้านอื่นๆ เช่น นำไปใช้ประกอบการ บริหารผลการปฏิบัติงานการพิจารณาค่าตอบแทน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีตาม หลักธรรมาภิบาล เนื่องจากมีเกณฑ์มาตรฐานในการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ ทั้งยังเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและยั่งยืน

๕.๔.๔ การพัฒนาบุคลากร

- มุ่งเน้นการพัฒนาฝึกอบรมและกำหนดหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับขีดความสามารถ เฉพาะบุคคลในเชิงรุกทุกมิติ โดยมีหลักสูตรหลักที่มุ่งพัฒนาศักยภาพหลักของโรงพยาบาลตำรวจ(Core Competency) ให้แก่พนักงานทุกระดับ และศักยภาพด้านการบริหาร(Managerial Competency) ให้แก่ พนักงานระดับผู้บริหาร นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรที่เน้นการเสริมสร้างศักยภาพเฉพาะทางในสายงานวิชาชีพของ

กลุ่มงานต่างๆ (Functional Competency) อันได้แก่ หลักสูตรการออกแบบ หลักสูตรการคำนวณราคา สิ่งพิมพ์ หลักสูตรการบริการ(Service Mind) เป็นต้น

- การจัดอบรมหลักสูตรเพื่อกระตุ้นจิตสำนึกของการให้บริการและเสริมทักษะด้านบริการ มุ่งเน้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) คือ “ซื่อสัตย์รู้หน้าที่ 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) สำนึกรับผิดชอบ (Accountability) ตอบสนองเป็นทีม (Teamwork) มีจิตบริการ (Service Minded)เสริมสร้างความสามัคคี (StrengthenUnity)ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปให้โรงพิมพ์ตำรวจก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

- สนับสนุนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ “ซื่อสัตย์รู้หน้าที่สามัคคี มีวินัย ใส่ใจให้บริการ” เพื่อเสริมสร้างและตอกย้ำวัฒนธรรมของการบริการลูกค้าให้เข้าไปในจิตใจของพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยทำให้พนักงานรู้สึกต้องการที่จะมอบการบริการที่ประทับใจให้แก่ลูกค้า

- สนับสนุนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ภาคธุรกิจที่มีการแข่งขัน (Business Culture) เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่อยู่ในภาคธุรกิจซึ่งมีการแข่งขันสูงตระหนักถึงบทบาทและผลกระทบของตนเองและหน่วยงาน รวมทั้งกระบวนการทำงานต่างๆที่มีผลต่อรายได้ ค่าใช้จ่าย ผลกำไร และฐานะทางการเงินของโรงพิมพ์ตำรวจอันจะนำไปสู่ความมีจิตสำนึกร่วมกันในการเพิ่มประสิทธิภาพเพิ่มผลผลิต เพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่ายและร่วมกันสร้างผลกำไรทางธุรกิจให้แก่องค์กร

๕.๔.๖ การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการสรรหาพนักงาน

มุ่งเน้นการปรับปรุงระบบและกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม โดยการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) ให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งและสามารถพัฒนาให้บุคลากรมีการเจริญเติบโตในสายอาชีพ ขยายเครือข่ายการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการรับสมัครงาน การพัฒนาเครื่องมือทดสอบ ตลอดจนรูปแบบและวิธีการตามมาตรฐานสากล รวมทั้งยกระดับเกณฑ์การคัดเลือกให้สูงขึ้น เพื่อให้ได้พนักงานที่มีศักยภาพสูง และมีทัศนคติที่สอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อรองรับการ

เจริญเติบโตและสร้างความแข็งแกร่งทางธุรกิจให้องค์กรอันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้โรงพิมพ์ตำรวจประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน

๕.๔.๗ การดูแลรักษาพนักงาน

โรงพิมพ์ตำรวจมุ่งเน้นที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace) ทั้งทางร่างกายและจิตใจท่ามกลางสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและปลอดภัย สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างองค์กรและพนักงานอันจะทำให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กรโดย

- จัดทำแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Path) และการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อเตรียมบุคลากรระดับบริหารไว้รองรับการขยายธุรกิจในอนาคต
- การจัดสวัสดิการของโรงพิมพ์ตำรวจให้กับพนักงาน ส่งเสริมและสนับสนุนการดูแลรักษาสุขภาพของพนักงาน โดยเน้นการป้องกันก่อนเกิดปัญหาด้วยการจัดทำโครงการตรวจสุขภาพประจำปี
- ส่งเสริมงานด้านอาชีวอนามัยโดยการจัดกิจกรรมมา ๕ ส เพื่อให้พนักงานทำงานด้วยความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะท่ามกลางสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

๕.๕ แผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีสื่อสารสมัยใหม่ในการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจ

โรงพิมพ์ตำรวจมีแผนจะพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าในรูปแบบบริการแบบใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และฉับไวมากขึ้นรวมทั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและสนับสนุนการตัดสินใจพัฒนาปรับปรุง Website ของโรงพิมพ์ตำรวจ โดยเน้นด้านการประชาสัมพันธ์

- ขยายการเข้าถึงเครือข่ายระบบสารสนเทศและระบบสื่อสารของพนักงานภายในองค์กรและลูกค้า
- พัฒนาระบบ IT ทั้งทางด้าน Software และ Hardware
- เพิ่มขีดความสามารถของระบบ IT Security Systems & Tools ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- โครงการระบบการเสนอราคาผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ลูกค้าสามารถประมาณการค่าใช้จ่ายเบื้องต้นได้และลูกค้าสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ของโรงพิมพ์ตำรวจได้โดยตรงอย่างรวดเร็ว
- โครงการ CRM เป็นกลยุทธ์สำคัญที่สนับสนุนให้โรงพิมพ์ตำรวจ ตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าโดยเน้นให้ลูกค้าเข้าใจถึงความสำคัญของลูกค้าว่าลูกค้าทุกราย คือ หัวใจของการตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจการที่องค์กรสามารถทำให้ลูกค้าจงรักภักดีต่อองค์กรได้นั้นเป็นหัวใจหลักในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระยะยาว

- โครงการ (Customer Feedback Management) เป็นระบบจัดเก็บข้อมูล ความคิดเห็น ข้อร้องเรียน และข้อเรียกร้องค่าเสียหายจากลูกค้าเพื่อวิเคราะห์ และนำมาพัฒนาแก้ไขปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การบริการและกระบวนการทำงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

๕.๖ แผนเพิ่มความร่วมมือและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกัน

โดยเป้าหมายหน่วยงานที่ร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันปีละ ๑ หน่วยงาน โดยมีหลักการ ดังนี้

- การใช้เครื่องจักรร่วมกัน ได้แก่ งานพิมพ์บางประเภทที่โรงพิมพ์ตำรวจไม่สามารถดำเนินการได้ แต่โรงพิมพ์หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่นสามารถดำเนินการได้ โรงพิมพ์ตำรวจก็ดำเนินการส่งงานดังกล่าวให้กับโรงพิมพ์ต่างๆ เหล่านั้น โดยโรงพิมพ์ตำรวจไม่ต้องลงทุนจัดซื้อเครื่องจักรเพื่อมาผลิตเอง

- การใช้บุคลากรร่วมกัน ได้แก่ การส่งพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจไปศึกษาฝึกงานกับเครื่องจักรที่โรงพิมพ์ตำรวจไม่มีกับโรงพิมพ์ของราชการรัฐวิสาหกิจและเอกชนรวมทั้งการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการผลิตกับหน่วยงานดังกล่าว

๕.๗ แผนงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)

โรงพิมพ์ตำรวจในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจได้ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินธุรกิจและการบริหารตามแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดขึ้นภายในโรงพิมพ์ตำรวจและเสริมสร้างองค์กรให้มีระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ลูกค้าผู้มีส่วนได้เสียและพนักงาน เชื่อมั่นว่าโรงพิมพ์ตำรวจมีการบริหารและดำเนินงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ และเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วม อันจะเป็นกลไกที่จะช่วยสร้างความเจริญก้าวหน้า มั่งคั่งและผลตอบแทนที่ยั่งยืนสู่โรงพิมพ์ตำรวจและประเทศชาติในระยะยาวโดย

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

- โรงพิมพ์ตำรวจจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการล่วงหน้า และมีการกำหนดระยะเวลางบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน และมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

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

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

มาตราที่ ๓๕ โรงพิมพ์ตำรวจได้มีการตรวจสอบ ทบทวนเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับของโรงพิมพ์ตำรวจและปรับปรุงเพื่อให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับสถานการณ์ หรือ สอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ

-มีการจัดทำและปรับปรุงพร้อมทั้งส่งเสริมเรื่องจรรยาบรรณและธรรมาภิบาลของโรงพิมพ์ตำรวจอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนคู่มือกรรมการ คู่มือจรรยาบรรณ เพื่อให้เป็นปัจจุบัน

-พิจารณาทบทวนและปรับปรุงระบบการทำงานของโรงพิมพ์ตำรวจเพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีความโปร่งใสและเป็นธรรมต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย อาทิ ระบบการบรรจุ แต่งตั้งเลื่อนและโยกย้ายตำแหน่ง ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบการรับเรื่องร้องทุกข์ ระบบการสนองตอบความพึงพอใจของลูกค้า

๕.๘ แผนการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อสังคม

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงพิมพ์ตำรวจในด้านการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในฐานะที่องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคม โรงพิมพ์ตำรวจมีแผนดำเนินงานดังนี้

๕.๘.๑. จัดทำการศึกษาแนวทางการผลิตแบบ Green Manufacturing

๕.๘.๒. โครงการตอบแทนสังคมหนึ่งโรงเรียนตระเวนชายแดนกับหนึ่งกิจกรรม

๕.๘.๓. จัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนระบบบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมและการประหยัดพลังงาน เช่น การเปลี่ยนเครื่องจักรทดแทนเครื่องจักรเก่า การควบคุมเครื่องจักรให้ใช้งานได้อย่างคุ้มค่า กิจกรรมส่งเสริมการรีไซเคิลเพื่อลดมลพิษจากการผลิต

บทที่ 6

แผนการลงทุนและการเงิน

(Investment and Financial Strategy)

ลำดับ	รายการ	เหตุผลและความจำเป็นในการ	หน่วยงาน	จำนวน	งบประมาณ	ขออนุมัติ				
-------	--------	--------------------------	----------	-------	----------	-----------	--	--	--	--

๖.๑ แผนการลงทุน(Investment Plan)แผนการลงทุนในระยะเวลา ๕ ปี ระหว่างปี ๒๕๖๐- ๒๕๖๔ คือ การจัดหาเครื่องจักร เครื่องพิมพ์และอุปกรณ์หลังงานพิมพ์ซึ่งในปี ๒๕๕๗ ที่ได้รับอนุมัติโดยคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจแล้วและขออนุมัติแผนพัฒนาองค์กรในปี ๒๕๖๐-๒๕๖๔ดังนี้

ลำดับ	รายการ	เหตุผลและความจำเป็นในการลงทุน	หน่วยงาน	จำนวน	งบประมาณ	ขออนุมัติ				
						๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔
	หมวดอาคารสิ่งก่อสร้าง									
๑.	ปรับปรุงอาคารสำนักงานงานการเงินและบัญชี	เพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ของโรงพิมพ์ตำรวจให้มีความสะดวก ทันสมัย	งานการเงินและบัญชี	๑	๒,๒๐๐,๐๐๐		↔			
๒.	ปรับปรุงอาคารสำนักงาน (ชั้นบน) พื้นที่ฝ่ายผู้บริหาร	เพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ของโรงพิมพ์ตำรวจให้มีความสะดวก ทันสมัย	งานบริหารทั่วไป	๑	๒,๕๐๐,๐๐๐		↔			
๓.	ปรับปรุงพื้นที่ห้องประชุม ห้องงานบริหาร ห้องงานพัสดุ	เพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ของโรงพิมพ์ตำรวจให้มีความสะดวก ทันสมัย	งานบริหารทั่วไป	๑	๒,๐๐๐,๐๐๐		↔			
๔.	ปรับปรุงบริเวณโรงอาหารและหน้าบ้านพักพนักงาน	เพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ของโรงพิมพ์ตำรวจให้มีความสะดวก ทันสมัย	งานบริหารทั่วไป	๑	๕๐๐,๐๐๐		↔			
๕.	ปรับปรุงอาคารโรงงาน งานพิมพ์ เป็น ๒ ชั้น พร้อมกับตั้งระบบรักษาความปลอดภัย	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยการปรับปรุงเพื่อรองรับกำลังการผลิตในอนาคต	ฝ่ายผลิต	๑	๒๑,๕๐๐,๐๐๐					←
๖.	ต่อเติมอาคารหลังการพิมพ์ ๒ ชั้นเป็น ๓ ชั้น	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยการปรับปรุงเพื่อรองรับกำลังการผลิตในอนาคต	ฝ่ายผลิต	๑	๓,๐๐๐,๐๐๐			↔		
๗.	สร้างอาคารเอนกประสงค์ ๓ ชั้นบริเวณพื้นที่บ้านพักเดิมที่ไม่ใช้งานแล้ว	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยการปรับปรุงเพื่อรองรับกำลังการผลิตในอนาคต	ฝ่ายผลิต	๑	๙,๕๐๐,๐๐๐			↔		

		ลงทุน				๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔
	หมวดเครื่องจักรและอุปกรณ์									
๑.	เครื่องพิมพ์ตัด ๒ ๔ สี (๒๙ ล้าน)	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตแบบพิมพ์สำหรับลูกค้า	งานพิมพ์	๑	๒๙,๐๐๐,๐๐๐	↔				
๒.	เครื่องไสเส้นทากาวอย่างน้อย ๙ หัว กิ่งอัตโนมัติ	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	๑	๑๐,๐๐๐,๐๐๐	↔				
๓.	เครื่องตัดหนังสือ ๓ ด้าน (๑๐ ล้าน)	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	๑	๑๐,๐๐๐,๐๐๐	↔				
๔.	เครื่องพิมพ์ป้อนม้วน ตัด ๔ ๒ สี	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	๑	๔๐,๐๐๐,๐๐๐	↔				
๕.	เครื่องพิมพ์บาร์โคดระบบดิจิทัลสำหรับเครื่องป้อนม้วนตัด ๔	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	๑	๕,๐๐๐,๐๐๐			↔		
๖.	เครื่องเก็บชุดและตีเบอร์คอมพิวเตอร์ฟอริกิ่งอัตโนมัติ	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	๑	๘,๐๐๐,๐๐๐			↔		
๗.	เครื่องพิมพ์ดิจิทัล ๑สี ความเร็วอย่างน้อย ๑๕๗ แผ่น/นาที	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	๑	๔,๐๐๐,๐๐๐				↔	
๘.	เครื่องพิมพ์ดิจิทัลแบบม้วน ๔ สี	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	๑	๔๐,๐๐๐,๐๐๐				↔	
๙.	เครื่องตัดกระดาษหน้ากว้าง ๖๔ นิ้ว	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	๑	๑๐,๐๐๐,๐๐๐					↔

๖.๒ การดำเนินงานและฐานะการเงินของโรงพิมพ์ตำรวจ

แผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจปี ๒๕๖๐ -๒๕๖๔ เน้นที่การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนเพื่อความมั่นคงของโรงพิมพ์ตำรวจโดยองค์กรได้วางแผนจัดหาเครื่องจักรให้เพียงพอสำหรับการทดแทนเครื่องจักรที่จะปลดระวาง และรองรับการเจริญเติบโตของเทคโนโลยีการพิมพ์สมัยใหม่ ซึ่งมีประมาณการรายได้และค่าใช้จ่าย ดังนี้

ประมาณการรายได้

หน่วย : ล้านบาท

รายละเอียด	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔
๑.รายได้จากการขายและการให้บริการ	๒๔๑.๗๔	๒๕๓.๘๓	๒๖๖.๕๒	๒๗๙.๘๕	๓๓๑.๘๗
๒.รายได้อื่นๆ	๕.๕๙	๕.๖๘	๕.๗๗	๕.๘๗	๙.๗๔
รายได้รวมทั้งสิ้น	๒๔๗.๓๓	๒๕๙.๕๑	๒๗๒.๒๙	๒๘๕.๗๒	๓๔๑.๖๑

ประมาณค่าใช้จ่าย

หน่วย : ล้านบาท

รายละเอียด	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔
๑.ต้นทุนขายและรับจ้างพิมพ์	๑๗๐.๒๘	๑๗๗.๕๘	๑๘๖.๐๗	๑๙๕.๑๕	๒๐๔.๙๐
๒.ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ	๕๓.๔๑	๕๗.๒๗	๖๐.๑๑	๖๑.๕๖	๖๔.๖๓
ค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น	๒๒๓.๖๙	๒๓๔.๘๕	๒๔๖.๑๘	๒๕๖.๗๑	๒๖๙.๕๓

ประมาณการทางการเงิน

ล้านบาท

รายละเอียด	ปี ๒๕๕๘	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔
๑.รายได้	๒๓๖.๘๙	๒๓๕.๗๓	๒๔๗.๗๔	๒๕๙.๕๑	๒๗๒.๒๙	๒๘๕.๗๒	๓๐๐.๐๖
๒.ยอดขาย	๒๓๐.๒๓	๒๓๐.๒๓	๒๔๑.๗๔	๒๕๓.๘๓	๒๖๖.๕๒	๒๗๙.๘๕	๒๙๓.๘๔
๓.ต้นทุนการผลิต	๑๖๒.๗๗	๑๖๐.๐๐	๑๗๐.๒๘	๑๗๗.๕๘	๑๘๖.๐๗	๑๙๕.๑๕	๒๐๔.๙๐
๔.ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	๔๘.๘๒	๕๔.๑๔	๕๓.๔๑	๕๗.๒๗	๖๐.๑๑	๖๑.๕๖	๖๔.๖๓
กำไรสุทธิ	๒๕.๓๐	๒๑.๕๘	๒๓.๖๑	๒๔.๖๕	๒๖.๑๐	๒๘.๙๙	๓๐.๕๓

ประมาณกำลังการผลิต

ร้อยละ

รายละเอียด	ปี ๒๕๕๘	ปี ๒๕๕๙	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓	ปี ๒๕๖๔
อัตราผลิตภาพการผลิต	๙๐.๕๐	๙๑.๐๐	๙๑.๐๐	๙๑.๐๐	๙๑.๐๐	๙๑.๐๐	๙๑.๐๐

บทที่ 7

การติดตามและประเมินผล

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อทราบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติการ
๒. เพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น
๓. เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย

แนวทางการปฏิบัติเพื่อติดตามตรวจสอบ และประเมินผลได้กำหนด แนวทาง ดังนี้

๑. การติดตามประเมินผลตามแผนปฏิบัติการของโรงพยาบาลตำรวจประจำปี ๒๕๖๐

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลตำรวจกำหนดให้มีการติดตามประเมินผล และออกคำสั่งตั้งคณะกรรมการติดตามแผนปฏิบัติการของโรงพยาบาลตำรวจ ประจำปี ๒๕๖๐ ดังนั้นจึงได้กำหนดขั้นตอนการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลตำรวจประจำปี ๒๕๖๐ คือ

๑.๑ ระยะเวลาที่ ๑ การประเมินผลในรอบ ๖ เดือน เป็นการประเมินผลในระหว่างที่มีการปฏิบัติตามแผน โดยเป็นการทบทวนผลความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคต่างๆรวมทั้งวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การทบทวนค่าเป้าหมาย กลยุทธ์หลัก เพื่อการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานต่างๆ ในกรณีที่มีความจำเป็นให้เหมาะสมต่อไปโดยนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจ

๑.๒. ระยะที่ ๒ การติดตามผลการดำเนินงานในรอบ ๑๒ เดือน เป็นการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการของโรงพิมพ์ตำรวจเพื่อตรวจสอบความคลาดเคลื่อนระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้กับผลที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ ตลอดจนการทบทวนเป้าหมายและกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นหลังจากนี้ได้นำเสนอคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ

พร้อมทั้งประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผนเป็นการประเมินผลเมื่อครบกำหนดระยะเวลาการใช้แผนเพื่อสรุปการปฏิบัติงานและประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นรวมทั้งผลกระทบต่างๆที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาที่ใช้โดยนำเสนอหลังจากเสนอคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ

บทที่ 8

การสอบทานและทบทวนแผนวิสาหกิจ

เนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งแต่ละปัจจัยก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงพิมพ์ตำรวจทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้นเพื่อให้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานสอดคล้องเป็นไปตามปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไปและตามหลักการบริหารจัดการองค์กรที่ดีและให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดโรงพิมพ์ตำรวจจึงมีการทบทวนแผนวิสาหกิจเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนวิสาหกิจปีต่อไป

โดยมีขั้นตอนในการสอบทานและทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจดังนี้

๑. มีการระดมความคิดเห็นของคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ผู้บริหาร และพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ

๒. ร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและผลกระทบต่อการทำงานของ

๓. ร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินงาน ตามแนวคิด EVM (Economic Value Management)

๔. ร่วมกันวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและผลกระทบเพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ

๕. นำเสนอคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ผู้เสนอแผน

**(นายทวีวัฒน์ ขวัญเมือง)
ผู้อำนวยการโรงพิมพ์ตำรวจ**