



คำนำ

การจัดทำแผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจ ปี พ.ศ.2562-พ.ศ.2566 ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยการดำเนินงานตามนโยบายของคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ โดยมีการปรับปรุงกลยุทธ์ระดับองค์กรในการดำเนินธุรกิจ ตามที่กระทรวงการคลังกำหนดไว้ ซึ่งกระทรวงการคลังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า เพื่อให้การประเมินผลของโรงพิมพ์ตำรวจ สอดคล้องกับบทบาทและทิศทางดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจได้อย่างยั่งยืน และมีความสอดคล้องครบถ้วนตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขาด้วย ภายใต้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจตามแนวนโยบายของรัฐเพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ของโรงพิมพ์ตำรวจในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า โดยมีจุดประสงค์เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานที่สำคัญด้านต่างๆ ให้เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจการพิมพ์จากการพัฒนากระบวนการต่างๆ โดยในปี 2562 จะทำการขยายตลาดภาคราชการและรัฐวิสาหกิจให้มีลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ขดขยายยอดขายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่หดตัวจากการใช้เทคโนโลยีออนไลน์เข้ามาทดแทนการใช้สื่อสิ่งพิมพ์ โดยกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การลงทุน การเงิน เทคโนโลยี และนวัตกรรม รวมทั้งการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลการบริหารจัดการที่ดี โดยได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์องค์กร ในด้านการให้บริการแบบครบวงจร การบริการสิ่งพิมพ์เร่งด่วนตามจำนวนที่ลูกค้าต้องการ (Print on Demand) เพื่อการเพิ่มศักยภาพและเตรียมความพร้อมในเรื่องการจัดทำสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงการพิมพ์ป้องกันความลับของข้อมูลรวมทั้งดำเนินการด้านการพิมพ์ที่เกี่ยวข้อง เป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าพร้อมทั้งการดำเนินการตามแนวนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง และการบริการที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และมีนโยบายการผลิตสิ่งพิมพ์ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (Green manufacturing) โดยมีเงื่อนไขของการบริหารความเสี่ยงและตรวจสอบภายในเพื่อกำกับดูแลองค์กร

อนึ่ง แผนการลงทุนและการเงินของโรงพิมพ์ตำรวจที่เกี่ยวกับการซื้อเครื่องจักรอาจมีการเปลี่ยนแปลงยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับความคุ้มค่าของการลงทุนของเครื่องจักรที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยด้านความต้องการของลูกค้าด้านการตลาดที่เกิดขึ้นจริง รวมทั้งแนวโน้มและทิศทางในการหาลูกค้ามาประกอบการตัดสินใจในการสั่งซื้อเครื่องจักรที่เหมาะสมผ่านกระบวนการพิจารณาความเหมาะสมตามลำดับขั้นของโรงพิมพ์ตำรวจต่อไป

โรงพิมพ์ตำรวจจึงมีความมั่นใจในคุณภาพและศักยภาพการผลิตที่สามารถให้บริการงานพิมพ์แก่ทุกหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติและลูกค้าจากภาคราชการและรัฐวิสาหกิจ ด้วยมาตรฐานสิ่งพิมพ์ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ส่งมอบงานได้ตามกำหนดเวลาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุดในการผลิตและการให้บริการที่ดี เกิดการซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่องเป็นผลให้มีการรักษฐานลูกค้ารายเดิม และขยายฐานลูกค้าใหม่

แผนวิสาหกิจฉบับนี้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลกิจการโรงพิมพ์ตำรวจของคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ ผู้บริหารระดับสูงตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้ใช้ประโยชน์ในแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องและมีความเข้าใจที่ตรงกันในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้การบริหารจัดการโรงพิมพ์ตำรวจบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่ได้กำหนด

มิถุนายน 2562



สารบัญ

	คำนำ	1
	บทสรุปผู้บริหาร	3
บทที่ 1	บทนำ	9
	1.1 หลักการและเหตุผล	9
	1.2 กรอบการจัดทำและจัดทำแผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจประจำปี 2562 - 2566	9
	1.3 ขั้นตอนการจัดทำแผนวิสาหกิจ	10
บทที่ 2	การวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญของโรงพิมพ์ตำรวจ	11
	2.1 กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง	11
	2.2 การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันโดยรวมของโรงพิมพ์ตำรวจ	15
	วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าหลัก ปัจจัยสู่ความสำเร็จ กลยุทธ์หลัก	17
	2.3 การวิเคราะห์ภาวะอุตสาหกรรมการผลิตสิ่งพิมพ์และจำหน่ายสิ่งพิมพ์	23
	2.4 แผนการบริหารความเสี่ยงของโรงพิมพ์ตำรวจ	26
บทที่ 3	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ SWOT Matrix	27
	3.1 ภาพรวมการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	27



	3.2 วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม (SWOT Analysis)	28
	3.3 การวางหลักการยุทธศาสตร์	32
บทที่ 4	การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการตลาด การเงิน และการลงทุน	43
	4.1 สถานการณ์ด้านการตลาด (Marketing Current Situation)	43
	4.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการเงิน	46
	4.3 เป้าหมายในการดำเนินการของโรงพิมพ์ตำรวจ	52
	4.3.1 แผนการลงทุน	53
	4.3.2 การดำเนินงานและฐานะทางการเงินโรงพิมพ์ตำรวจ	55
บทที่ 5	บทสรุปยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจปี 2562 - 2566	
	กรอบยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจปี 2562 - 2566	57

บทสรุปผู้บริหาร (Executive summary)

การจัดทำแผนวิสาหกิจโรงพิมพ์ตำรวจ ปี 2562-2566 เป็นการพิจารณาจากการพัฒนาในส่วนต่างๆที่สำคัญของประเทศ และนำมาจัดทำแผนวิสาหกิจโดยมีการบูรณาการจากแผนต่างๆ ที่สำคัญของประเทศ เช่น 1) แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี 2) นโยบายไทยแลนด์ 4.0 3) แผนวิสาหกิจรายสาขา 4) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เพื่อให้สามารถตอบรับการขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศได้

โรงพิมพ์ตำรวจได้จัดทำแผนวิสาหกิจ ปี 2562 – ปี 2566 โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับนโยบายจากคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ เพื่อให้การดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงมีการกำหนดจุดประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรในระยะ 5 ปี ข้างหน้า โดยได้บรรจุแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ตามแนวนโยบายของรัฐบาลไทยแลนด์ 4.0

ทั้งนี้ยังคงมีนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของรัฐวิสาหกิจที่มอบให้แก่โรงพิมพ์ตำรวจ ณ กันยายน 2552 เรื่องปรับสถานภาพองค์กรให้มีความคล่องตัวและเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด โดยมีหลักการและแนวทางการดำเนินงานตาม SOD (State of Direction) 3 ข้อดังนี้

1. เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศบนพื้นฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
3. ปรับสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคลและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพรองรับการแข่งขัน



โดยหลังจากที่ดำเนินการตาม SOD (State of Direction) แล้วจะทำให้เห็นว่าในภาพรวมของโรงพิมพ์ตำรวจสามารถที่จะดำเนินงานและมุ่งประโยชน์ในฐานะรัฐวิสาหกิจสาขาพาณิชย์กรรม สรุปเป็นแนวทางหลัก ได้ 3 แนวทางดังนี้

1. เพิ่มศักยภาพด้านการตลาด โดยการรักษาฐานลูกค้าสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และเพิ่มลูกค้าใหม่ในหน่วยงานราชการและเอกชนไปพร้อมกัน ทั้งนี้จะใช้การพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมต่างๆ เพื่อนำเสนอลูกค้าเพื่อการตัดสินใจในการสั่งซื้อกับโรงพิมพ์ตำรวจในราคาที่แข่งขันทางการตลาดได้ รวดเร็วและคุณภาพเป็นที่ยอมรับ
2. สายในการผลิตและจำหน่ายสิ่งพิมพ์ คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
3. การดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ ปรับให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติในด้านการสร้างเศรษฐกิจที่มีเสถียรภาพและสร้างระบบการแข่งขันเสรี ประหยัดค่าใช้จ่ายด้านสิ่งพิมพ์ของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นธรรมที่เอื้อต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างมั่นคงและยั่งยืน

วัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

โรงพิมพ์ตำรวจมีวัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ คือ สร้างมูลค่าเพิ่มระยะยาวให้แก่องค์กรเป็นเป้าประสงค์สูงสุดในการพัฒนาขีดความสามารถในด้านการผลิตและการให้บริการที่มีคุณภาพ โดยใช้เทคโนโลยีและแนวคิดในการผลิตสิ่งพิมพ์ที่ทันสมัยแบบครบวงจร โดยเพิ่มระดับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเริ่มจากขั้นตอนการบริการออกแบบสิ่งพิมพ์ (Graphic Design) ขั้นตอนกระบวนการก่อนการพิมพ์ (Pre-Press) ขั้นตอนกระบวนการพิมพ์ (Press) ขั้นตอนกระบวนการหลังการพิมพ์ (Finishing) รวมไปถึงกระบวนการจัดส่งให้กับลูกค้าในประเทศและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าลำดับแรกคือ ลูกค้าหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติและลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยโรงพิมพ์ตำรวจสามารถผลิตสิ่งพิมพ์ในรูปแบบต่างๆ เช่น หนังสือ, โปสเตอร์, โบรชัวร์, แคตตาล็อก, ปฏิทินแขวน, ไดอารี่, ปฏิทินตั้งโต๊ะ ทั้งยังให้บริการพิมพ์แบบฟอร์มราชการที่สามารถปริ้นท์ ตีเบอร์ใส่บาร์โค้ด อีกทั้งผลิตสิ่งพิมพ์ที่ตอบสนองการพิมพ์งานส่วนบุคคลด้วยเครื่องพิมพ์พรีนธ์ออนดีมานด์ที่ทันสมัยสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดในระดับบุคคลที่จะเข้าถึงงานพิมพ์คุณภาพสูงได้ โดยไม่ต้องลงทุนในการพิมพ์ที่ราคาสูงเกินไป สามารถพิมพ์งาน 4 สี จำนวนน้อยได้ตามที่ลูกค้าต้องการ ปัจจุบันโรงพิมพ์ตำรวจมีเครื่องพิมพ์ดิจิทัล 6 สี ซึ่งสามารถผลิตงานสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง (Security Printing) ให้กับหน่วยงานราชการ มีการเปิดงานผลิตเป็น 2 กะ ในบางเครื่องจักร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ทั้งหมดนี้คือสิ่งที่ต้องทำการพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยแผนวิสาหกิจปี 2562 – 2566 จะมุ่งเน้นกำกับดูแลในเรื่องความโปร่งใส (Good Governance) และการปฏิบัติงาน (Operation) ในระบบงานที่สำคัญ (Risk, IC, IS, HR) การปฏิบัติงานตามภารกิจ ด้านการผลิต, ด้านการตลาด และการให้บริการ, การปฏิบัติตามแผนงานของรัฐวิสาหกิจ

แผนกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

การพัฒนาโรงพิมพ์ตำรวจ ประกอบด้วยการใช้ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน ดังนี้

1. การใช้ความเร็วในการทำงาน (Speed)
 - ปรับปรุงกระบวนการทำงานในฝ่ายอำนวยการ งานการตลาด และสายการผลิตให้ระบบมีความชัดเจนขึ้น สามารถตอบสนองการค้ำแบบ Speed to marketing
 - บริหารจัดการด้านเวลาและการทำงานโดยลดความสูญเปล่า
2. การลดต้นทุน (Cost Reduction)



- ลดต้นทุนในการบริหารจัดการ โดยใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย มีกำลังการผลิตสูง มีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำ และเพิ่มศักยภาพการผลิตของเครื่องจักรโดยพิจารณาภาวะตลาดและการแข่งขันรวมทั้งการใช้งานจ้างเหมาทดแทน
- การพัฒนาเครื่องจักรที่สามารถปรับใช้กับการผลิตงานอื่นๆ ได้เช่น เครื่องทำขาตั้งปฏิทิน มาพัฒนาทำปกสมุดปกแข็งและกล่องบรรจุภัณฑ์
- การลดต้นทุนด้านการจัดซื้อจัดจ้างของวัตถุดิบในการผลิต การจัดซื้อตามระเบียบที่กำหนดไว้

3. การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management)

- แผนงานคุณภาพเพื่อกำหนดการใช้ทรัพยากรในการผลิต หรือการให้บริการอย่างเหมาะสมพอเพียง และเกิดประสิทธิภาพการทำงาน
- การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานความต้องการของลูกค้า โดยการตรวจสอบผลงานอย่างต่อเนื่อง
- สร้างระบบหรือคณะทำงานเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร
- สร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทำให้การเชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆ มีความสัมพันธ์กันเข้าใจตรงกันและสร้างคุณภาพร่วมกัน
- มีระบบการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร ที่มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กับระบบการปรับปรุงงาน
- มีระบบลูกค้าสัมพันธ์ ที่สามารถสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างลูกค้ากับโรงพิมพ์ตำรวจ โดยผ่าน โซเชียลมีเดียต่างๆ เช่น Line, Facebook รวมถึงการจัดทำแบบสำรวจความต้องการต่างๆ ของลูกค้า
- มีการตรวจสอบภายในและนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขให้องค์กรดีขึ้นตามลำดับ

จากการบริหารงานด้านการขายของโรงพิมพ์ตำรวจพบว่า มีปัจจัยทางด้านการสั่งซื้อสั่งจ้างจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติหดตัวลงอย่างต่อเนื่องจากการใช้เทคโนโลยีออนไลน์เข้ามาทดแทน รวมทั้งการลดการใช้บัตร ตม.6 โดยในช่วงแรกการใช้งานบัตร ตม.6 ของผู้โดยสารภายในประเทศและช่วงต่อไปอยู่ระหว่างการศึกษาความเป็นไปได้ที่จะยกเลิกการใช้บัตร ตม.6 ทั้งหมดซึ่งมียอดขายประมาณ ปีละ 35 ล้านบาท จึงก่อให้เกิดผลกระทบกับโรงพิมพ์ตำรวจในด้านยอดขายทันที ดังนั้น จะต้องปรับตัวเพื่อตั้งรับในเรื่องดังกล่าวโดยแบ่งออกเป็นงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว

มาตรการดำเนินงานระยะสั้นทางการตลาด

- **ดำเนินนโยบายการตลาดเชิงรุก**
เสริมสร้างคุณค่าในตราสินค้า (Brand) ด้วยการผลิตและบริการใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม (Service and Take care Environment) ส่งเสริมภาพลักษณ์ตราสินค้าและภาพลักษณ์องค์กรโดยให้ลูกค้าและกลุ่มเป้าหมายได้รับรู้คุณค่าจากการผลิตและบริการของโรงพิมพ์ตำรวจ โดยประชาสัมพันธ์องค์กร ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นโดยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เกี่ยวกับศักยภาพและสมรรถนะของโรงพิมพ์ตำรวจ และมีการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งการออกพบลูกค้ากลุ่มเป้าหมายภายในประจำปี ปรับปรุงช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มสัดส่วนของการขายผ่านศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า (Call Center) และช่องทางการติดต่อลูกค้าโดยใช้ Line, Facebook, E-mail
- **การจัดทำแผนการตลาด**



โดยการประเมินรายได้จากปริมาณงานพิมพ์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อกำหนดตลาดรอง ได้แก่ หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ โดยในปี 2562 นั้นการตลาดโรงพิมพ์ตำรวจจะมุ่งเน้นไปในส่วนองกระทรวงต่างๆ โดยให้เจ้าหน้าที่การตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจเข้าพบเพื่อเสนองาน 2 กระทรวงต่อหนึ่งเจ้าหน้าที่การตลาด และในปีต่อไปจะได้ดำเนินการให้ครบทุกกระทรวงรวมถึงการประชาสัมพันธ์โดยการให้ข่าวสารต่างๆ โดยการนำเสนอวิธีการซื้อจ้างกับโรงพิมพ์ตำรวจแก่หน่วยงานย่อยของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

• การตอบสนองความต้องการของลูกค้าในรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่

โดยโรงพิมพ์ตำรวจจำเป็นต้องเพิ่มในส่วนของผลิตภัณฑ์เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า ซึ่งมีการดำเนินการจัดทำป้ายไวนิล การจัดทำบรรจุภัณฑ์ กระดาษฟอร์มคอมพิวเตอร์และงานพิมพ์ทุกรูปแบบ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรการดำเนินงานระยะยาวทางการตลาด

การพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

- พัฒนาจัดพิมพ์สิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลง (Security Printing) เช่น สมุดคู่มือทะเบียนรถ กระดาษลายน้ำ, กระดาษคอมพิวเตอร์ฟอร์ม, การพิมพ์ข้อสอบ เป็นต้น ทั้งนี้มาตรการดำเนินการระยะยาว นั้นจะต้องมีการจัดทำพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีพัฒนาการทางด้านการผลิตและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การดำเนินการระยะยาวเริ่มในปี 2564 มีการสร้างอาคารเพื่อรองรับการพิมพ์แบบพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและป้องกันความลับด้านข้อมูล

- ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการอย่างครบวงจร การสร้างความแตกต่างจากนวัตกรรมด้านการพิมพ์และเพิ่มคุณค่าในผลิตภัณฑ์และบริการ เพิ่มการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าพัฒนาการออกแบบ Graphic Design และนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการให้บริการ โดยขยายการผลิตด้านสิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลง, กระดาษคอมพิวเตอร์ฟอร์ม การพิมพ์ข้อสอบ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- สํารวจจำนวนพนักงานที่ยังขาดตามโครงสร้างพร้อมทั้งเปิดรับสมัครพนักงานตามคุณลักษณะที่องค์กรต้องการให้มีความเหมาะสมตามโครงสร้างองค์กร

- มีการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรม และผลิตภัณฑ์ต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในเรื่องนวัตกรรมสิ่งพิมพ์ เพื่อตอบโจทยลูกค้าทั้งด้านสินค้าและการให้บริการ

- ซึ่งในแผนระยะยาว ในปี 2564 ได้มีการของบลงทุนเพื่อสร้างอาคารในการจัดทำกรพิมพ์ข้อสอบแบบครบวงจร

งานด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

1. นำระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้าและพัฒนาระบบศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า

2. พัฒนาระบบขนส่ง ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

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

การเจริญเติบโตทางการตลาด

โรงพิมพ์ตำรวจได้กำหนดตำแหน่งทางการตลาด ให้เป็นโรงพิมพ์ที่ให้บริการแบบครบวงจร (One Stop Printing Solutions) โดยมีการนำเทคโนโลยีด้านการผลิตที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิต ทำให้



เปลี่ยนจากการเป็นโรงพิมพ์บริการสิ่งพิมพ์แบบกึ่งครบวงจรมาเป็นผู้บริการงานพิมพ์แบบครบวงจร เพื่อให้โรงพิมพ์ ตำรวจมีความพร้อมในการรับงานพิมพ์ ที่หลากหลาย รวดเร็ว พร้อมทั้งมีนโยบายการผลิตสิ่งพิมพ์ไปพร้อมกับการ คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าทำให้ตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจมีทิศทางการเจริญเติบโต จากส่วนแบ่งตลาดอันได้แก่ ลูกค้าหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติและลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

มาตรการดำเนินงานระยะสั้นตามนโยบายอื่นๆ

● การดำเนินการด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยเน้น ประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการลดต้นทุนด้านบุคลากรในเรื่องการจ้างงาน โดยจะเน้นการจ้างงานเป็นรายวันในระดับแรงงาน พร้อมทั้งการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและ การตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลง คือ

1. โครงการติดตามผลการปฏิบัติงาน
2. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรการผลิตเชิงกลยุทธ์
3. โครงการจัดฝึกอบรมพนักงานประจำปี
4. การจัดทำแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพ
5. โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร
6. การจัดสวัสดิการให้กับพนักงาน

● การบริหารจัดการระบบสารสนเทศ

1. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุนการควบคุมและตรวจสอบภายในองค์กร
 - จัดเก็บข้อมูลในการตรวจสอบ (แฟ้มปัจจุบัน)
 - จัดทำทะเบียนคุมงานติดตามผลการตรวจสอบ
 - จัดเก็บข้อมูลประวัติการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน
2. พัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร
 - ระบบ Intranet
 - ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์
 - ระบบ e-mail ภายในองค์กร
3. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศของโรงพิมพ์ตำรวจ
 - ปรับปรุงภูมิทัศน์ห้องควบคุมระบบเครือข่าย
 - ติดตั้งระบบและอุปกรณ์ควบคุมการทำงานของระบบไร้สาย (Wireless Controller)
 - ติดตั้งอุปกรณ์สายสัญญาณของเครือข่ายหลัก และอุปกรณ์ส่งสัญญาณ Cabling Monitoring & Management (Hardware & Software)
 - ติดตั้งโปรแกรมป้องกันไวรัส (Anti Virus)
 - ติดตั้งอุปกรณ์ป้องกันเครือข่าย (Firewall)
4. พัฒนาระบบ MIS/EIS
5. โครงการจัดทำ Disaster Recovery Site
6. โครงการฝึกอบรมเพื่อยกระดับการเป็นองค์กรดิจิทัลสำหรับบุคลากรทุกระดับ



7. โครงการพัฒนาศูนย์บริการแบบครบวงจร (One Stop Service)

● การดำเนินงานตามแผนงานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

1. การจัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีของโรงพิมพ์ตำรวจ
2. การจัดทำกฎบัตรของคณะกรรมการที่โรงพิมพ์ตำรวจแต่งตั้ง
3. การปรับปรุงและจัดทำคู่มือจริยธรรม จรรยาบรรณและการกำกับดูแลที่ดีของโรงพิมพ์ตำรวจ
4. การอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการของดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีรวมถึงเรื่องอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
5. โครงการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

มาตรการดำเนินงานระยะยาวตามนโยบายอื่นๆ

การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth)

โรงพิมพ์ตำรวจได้วางแผนการพัฒนาและปรับปรุงโดยการจัดการจัดหาเครื่องจักร เพื่อทำการผลิตสิ่งพิมพ์แบบครบวงจรโดยมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพเป็นที่ยอมรับของลูกค้าดังนี้คือ

1. การเก็บข้อมูลของโรงพิมพ์ตำรวจจากสิ่งพิมพ์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และนำข้อมูลมากำหนดแนวทางในการดำเนินงาน (Business Model) โดยจัดทำแผนการตลาด โดยกำหนดการทำงานสนับสนุนสำนักงานตำรวจแห่งชาติทั้งหมดก่อน
2. การพิจารณาการเพิ่มเครื่องจักรเพื่อเพิ่มกำลังการผลิตพร้อมทั้งบริหารจัดการการทำงานของพนักงานเป็นสองกะ (ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานะการของตลาด ระเบียบข้อบังคับของโรงพิมพ์รวมทั้งกฎหมายแรงงาน) เพื่อให้สอดคล้องกับการขยายตลาดต่อไป
3. การพัฒนาและจัดเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อรองรับเครื่องจักรและการเจริญเติบโตของโรงพิมพ์ตำรวจในอนาคตโดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้มีคุณค่าสูงสุด
4. การพัฒนาระบบสารสนเทศของโรงพิมพ์ตำรวจให้สอดคล้องกับการเจริญเติบโตของโรงพิมพ์ตำรวจ

5. การกำกับดูแลและความโปร่งใสในองค์กร (Good Governance)

6. การปรับตัวสู่ระบบการผลิตที่ปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่ำ (Carbon foot-print) เพื่อความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

ดังนั้น โรงพิมพ์ตำรวจ จึงต้องหาช่องทางเพิ่มรายได้ เพิ่มอัตรากำไรต่อหน่วย (Profit Margins) ลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายโดยนำเครื่องจักรมาแทนกำลังคน เป็นต้น โรงพิมพ์ตำรวจสามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่วางไว้ โดยผลการดำเนินงานนี้ เกิดจากความร่วมมือของระหว่างคณะผู้บริหารและคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ รวมทั้งบุคลากรของโรงพิมพ์ตำรวจ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้ จะช่วยถึงความเข้าใจในกระบวนการและสาระสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจปี 2562 – 2566 ของโรงพิมพ์ตำรวจต่อไป



บทที่ 1 บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

จากการที่กระทรวงการคลังมีความเห็นเพิ่มเติม เพื่อให้การประเมินผลการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ สอดคล้องกับบทบาทและทิศทางดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ จึงให้จัดทำแผนวิสาหกิจประจำปี 2562 – 2566 ให้สอดคล้องและครบถ้วนตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีศักยภาพในการแข่งขันในบริบทของตลาดที่เป็นอยู่ ซึ่งเห็นได้ว่าโรงพิมพ์ตำรวจเป็นส่วนหนึ่งของรัฐวิสาหกิจเป็นเครื่องมือทางเศรษฐกิจที่มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความก้าวหน้าเศรษฐกิจของประเทศ

นอกจากนี้โรงพิมพ์ตำรวจ ในฐานะหน่วยงานภาครัฐ ยังมีบทบาทหน้าที่ในการถ่ายทอดนโยบายของชาติสู่การปฏิบัติงานขององค์กร โดยยุทธศาสตร์ชาติในด้านต่างๆ อาทิ ยุทธศาสตร์ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Growth : SDG) การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ นโยบายไทยแลนด์ 4.0 และ แผนดิจิทัลและเศรษฐกิจเป็นแนวทางสำหรับรัฐวิสาหกิจ รวมถึงโรงพิมพ์ตำรวจต้องดำเนินการผลักดันให้สัมฤทธิ์ผล โรงพิมพ์ตำรวจต้องดำเนินการจัดการเก็บข้อมูลต้นทุนของโรงพิมพ์ตำรวจเปรียบเทียบกับเอกชน การจัดทำฐานข้อมูลสิ่งพิมพ์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติทั้งหมด โดยการนำเสนอข้อมูลมากำหนดรูปแบบธุรกิจ พร้อมทั้งการจัดทำแผนการตลาดประมาณการรายได้ รวมถึงการกำหนดค่าเป้าหมายส่วนแบ่งการตลาดจากปริมาณงานพิมพ์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติทั้งหมด รวมถึงการพิจารณาอย่างรอบคอบและติดตามสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมรวมถึงรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างใกล้ชิด จะเห็นได้ว่าแนวนโยบายดังกล่าวจะสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านแนวคิด กระบวนการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์และจำนวนลูกค้าที่จะเกิดขึ้นในลำดับต่อไป

1.2 กรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจประจำปี 2562 – 2566

การจัดทำแผนวิสาหกิจประจำปี 2562 – 2566 ให้สอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขา โดยนำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจที่บอกถึงทิศทางและแนวทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ 20 ปี ประกอบด้วย บทบาทและทิศทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป และรูปแบบองค์กรที่เหมาะสมกับบทบาทอย่างมีธรรมาภิบาล เพื่อจัดทำแนวทางพัฒนาโรงพิมพ์ตำรวจระยะ 5 ปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจในภาพรวมและรายสาขา เพื่อนำไปปฏิบัติและประเมินผลโดยเชื่อมโยงกับมิติการกำกับและพัฒนาใน 5 ด้าน เพื่อนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ ดังนี้

- 1.2.1 ด้านบริบทและทิศทางการดำเนินงาน
- 1.2.2 ด้านการลงทุน
- 1.2.3 ด้านการเงิน



1.2.4 ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมการวิจัยพัฒนา

1.2.5 ด้านธรรมาภิบาลและบริหารจัดการ

จากแนวนโยบายของรัฐวิสาหกิจให้ปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสามารถแข่งขันในระบบตลาดได้ โรงพิมพ์ตำรวจจะได้มีการจัดทำโครงการดำเนินงานและแผนยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ ประจำปี 2562 – 2566 เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรตามแนวนโยบายของกระทรวงการคลังกำหนด โดยโรงพิมพ์ตำรวจได้กำหนดทิศทางการทำงานและแผนยุทธศาสตร์มีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : พิจารณาหลักการและแนวคิดในการจัดทำยุทธศาสตร์โรงพิมพ์ตำรวจ

การพิจารณาคัดเลือกแนวทางที่เหมาะสมในการจัดทำยุทธศาสตร์โรงพิมพ์ตำรวจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กรและสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขา

ขั้นตอนที่ 2 : พิจารณาสภาพการณ์ของโรงพิมพ์ตำรวจในปัจจุบัน

ขั้นตอนดังกล่าวนี้จะพิจารณาจัดทำข้อมูลที่สำคัญทางด้านต้นทุนด้านการเงิน ด้านการตลาด ซึ่งต้องจัดทำระบบฐานข้อมูลสิ่งพิมพ์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติและลูกค้า เพื่อทราบว่าปัจจุบันโรงพิมพ์ตำรวจจะมีสถานะอย่างไร ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งภายในและภายนอก

ขั้นตอนที่ 3 : พิจารณาเปรียบเทียบสถานะของโรงพิมพ์ตำรวจในปัจจุบันกับเป้าหมายที่วางไว้เพื่อค้นหาสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนในอนาคต

ขั้นตอนดังกล่าว เป็นการเปรียบเทียบสถานะปัจจุบันของโรงพิมพ์ตำรวจในปัจจุบันเทียบกับจุดหมายที่ต้องการ ว่าโรงพิมพ์ตำรวจจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไรภายใต้แผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา เพื่อทราบว่าจะไปถึงเป้าหมายที่วางไว้จะต้องมีการเตรียมยุทธศาสตร์อย่างไร

ขั้นตอนที่ 4 : ทำการสรุปแผนวิสาหกิจปี 2562 -2566

นำผลการปฏิบัติงานมาจัดทำแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนวิสาหกิจปี 2562 – 2566 ผ่านการประชุมในคณะผู้บริหาร คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และดำเนินงานด้านกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงพิมพ์ตำรวจและนำเสนอคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจเพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ กลยุทธ์ ในการดำเนินงานและอนุมัติต่อไป

1.3 ขั้นตอนการจัดทำแผนวิสาหกิจ

ในขั้นตอนนี้โรงพิมพ์ตำรวจได้ทำการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ได้หัวข้อดังนี้ คือ

1. ข้อมูลเชิงนโยบายซึ่งประกอบด้วยนโยบายและยุทธศาสตร์ภาครัฐ กรอบทิศทางยุทธศาสตร์สำหรับรัฐวิสาหกิจและแนวนโยบายของหน่วยงานเจ้าสังกัด (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ)

การถ่ายทอดระดับประเทศได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

นโยบายไทยแลนด์ 4.0 อันเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงจากเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม โดยสร้างความพร้อมทั้งในด้านคน เครื่องจักร เพื่อให้สามารถก้าวไปสู่การเป็น Smart Enterprise ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างบริการที่มีมูลค่าสูงและพัฒนาแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงได้

2. ข้อมูลภายในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยข้อมูลทางการเงินและบัญชีเพื่อการวิเคราะห์การเงินข้อมูลด้านการผลิตและการดำเนินงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกระบวนการทำงานในปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง



3. ข้อมูลจากภายนอกซึ่งประกอบไปด้วยข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม และบริบททางการดำเนินงานของหน่วยงานต้นสังกัด ที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของ โรงพิมพ์ตำรวจ พร้อมทั้งข้อมูลจากบทวิเคราะห์ เพื่อทำความเข้าใจกับสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มของโรงพิมพ์ ตำรวจในอนาคต

จากกรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจปี 2562 – 2566 ซึ่งได้นำผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาตาม กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 12 นโยบายไทยแลนด์ 4.0 เพื่อกำหนด ทิศทางการวางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของโรงพิมพ์ตำรวจต่อไป

บทที่ 2 : การวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญ ของโรงพิมพ์ตำรวจ

กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนวิสาหกิจ และกลยุทธ์เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ ตั้งแต่บริบทด้านกฎระเบียบ นโยบายที่เกี่ยวข้อง วิสัยทัศน์ พันธกิจ แนวนโยบายผู้ถือหุ้นรวมถึงแผนดำเนินงานในด้านต่างๆ การพิจารณาตามแนวนโยบายภาครัฐ ชีตความสามารถใน การผลิต และผลการดำเนินงานในปัจจุบัน ทั้งในส่วนองโครงสร้างรายได้ ต้นทุน และกำไร ตลอดจนผลการ ดำเนินงานองค์กรในด้านอื่นๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ในปัจจุบัน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ ประกอบการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอก (SWOT) ตลอดจนถึงการวิเคราะห์ ข้อมูลการดำเนินงาน

สำหรับการจัดทำแผนวิสาหกิจประจำปี 2562 นี้ โรงพิมพ์ตำรวจยังคงวิสัยทัศน์ขององค์กรและมีการ ปรับพันธกิจให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และสถานะการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยเหตุผล ดังกล่าว แผนวิสาหกิจ ประจำปี 2562 – 2566 ให้มีความคล่องตัวและมีการพัฒนาเพื่อรองรับสถานะการ ด้านการตลาดและการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจต่อไป



อย่างไรก็ตาม ถือได้ว่าการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2562 - 2566 นี้ เป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโรงพิมพ์ตำรวจ ในการขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ในรูปแบบต่างๆ ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจจึงต้องให้ความสำคัญและมุ่งเน้นตั้งแต่การวิเคราะห์แนวโน้มนโยบายภาครัฐต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อม และปัจจัยในขององค์กร เพื่อให้โรงพิมพ์ตำรวจเองได้ตระหนักถึงสิ่งที่องค์กรต้องเร่งดำเนินการ และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพองค์กร พร้อมกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการในภาพรวมให้สัมฤทธิ์ผลต่อไปในอนาคต

2.1 กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้กำหนดกรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระหว่างปี พ.ศ. 2562 – 2566 เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภาพรวม และรัฐวิสาหกิจรายสาขาที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 นโยบายไทยแลนด์ 4.0 และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็น Roadmap ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพัฒนาโรงพิมพ์ตำรวจต่อไป

โรงพิมพ์ตำรวจฐานะรัฐวิสาหกิจ จึงต้องนำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวมไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนงานในปี 2562 แผนงานระยะ 5 ปี และ โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่ทำให้ภารกิจของโรงพิมพ์ตำรวจเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางการตลาดหน่วยงานภาครัฐการเพื่อมาชดเชยยอดขายจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อให้ยอดขายโรงพิมพ์ตำรวจเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

โดยกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ได้มอบหมายให้รัฐวิสาหกิจทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวมเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปีและแผนงานระยะ 5 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจจะเปลี่ยนแปลงไปโดยมอบหมายให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีความชัดเจน โดยกำหนดให้มีทีมบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมาย

(1) กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง



(2) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ



(3) แผนวิสาหกิจรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนงาน ปี 2562 และแผนวิสาหกิจของวิสาหกิจระยะ 5 ปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม และสาขาเพื่อนำไปปฏิบัติและประเมินผลต่อไป



แผนภาพ กรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจ
 ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนวิสาหกิจ

2.1.1 กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง

กรอบยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แผนนโยบาย และยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่

- ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง “พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ควบคู่กับความรู้และคุณธรรม” มาประยุกต์ใช้
- กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยแนวทางการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาตินั้น รัฐบาลต้องวางแผนงานโครงการให้รองรับกรอบยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 6 ด้านคือ
 1. ความมั่นคง
 2. การสร้างความสามารถในการแข่งขัน
 3. การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์
 4. การสร้างโอกาสความเสมอภาคและการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม
 5. การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
 6. การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (รัฐบาลต้องมีการพัฒนาระบบ

บริหารจัดการกับกำลังคนโดยให้มีการพัฒนาการดำเนินงาน พัฒนาปรับแก้ระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การทำงาน มีความคล่องตัว พร้อมทั้งมีการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ)

- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ตามกรอบวิสัยทัศน์ “ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูงที่มีความมั่นคงและยั่งยืนสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข” โดยแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 นี้ ได้กำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี ซึ่งจะเป็แผนที่มีความสำคัญในการวางรากฐานการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมที่มีความสุขอย่างมั่นคงมั่งคั่งและยั่งยืนสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ข้างต้น และกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของประเทศ (Country Strategic Positioning) เพื่อให้ประเทศไทยเป็นประเทศรายได้สูงที่มีการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม เป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ของภูมิภาคสู่ความเป็นชาติการค้าและบริการ (Trading and Service Nation) เป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์และเกษตรปลอดภัยแหล่งอุตสาหกรรมสร้างสรรค์และนวัตกรรมสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- นโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมซึ่งต้องเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง



“นวัตกรรม” และเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม อาทิ

- การเกษตรที่ต้องเปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิมไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและใช้เทคโนโลยีหรือ Smart Farming โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้นและเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ
- การเปลี่ยนจาก SMEs แบบเดิมไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง
- การเปลี่ยนจากรูปแบบบริการแบบเดิมซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูง
- การเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง

โดยโมเดลของไทยแลนด์ 4.0 สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี นั่นคือมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนโดยโรงพิมพ์ตำรวจ จึงต้องวางแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” มากขึ้น พร้อมสร้างการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยสร้างความพร้อมในด้านองค์กรของโรงพิมพ์ตำรวจ ให้สามารถก้าวไปสู่การเป็น Smart Enterprises ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างบริการที่มีมูลค่าสูง และพัฒนาแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงขึ้น

- แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม คือการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศโดยการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตมวลรวมของประเทศให้ทัน กับโลกในยุคปัจจุบันตั้งแต่ Knowledge Economy หรือเศรษฐกิจบนพื้นฐานของความรู้และ Creative Economy ที่วางเป้าหมายในการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับสินค้าและการบริการผ่านทางนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โดยแนวคิดในการบริหารจัดการระบบเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่

1. การขายของและประชาสัมพันธ์สินค้าสิ่งพิมพ์ผ่านเว็บไซต์ออนไลน์มุ่งตรงสู่ผู้บริโภคเฉพาะราย
2. ความสามารถในการแข่งขันด้านการทำงานลดต้นทุนเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
3. การนำเทคโนโลยีขั้นสูงแปลกใหม่ ทันสมัยมาใช้เป็นช่องทางการซื้อขายให้ได้ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.1.2 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

- ทิศทางและแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ : ที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ครั้งที่ 1/2560 ได้มีมติเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจและมอบหมายให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ โดยกำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนและแยกบทบาทระหว่างผู้กำกับดูแล ผู้กำหนดนโยบาย และผู้ให้บริการออกจากกันอย่างชัดเจน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยการจัดให้มีแผนการลงทุนของรัฐวิสาหกิจราย 5 ปี ที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุน



ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการเงินที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้จะจัดให้มีกลไกในการชดเชยให้แก่รัฐวิสาหกิจที่ได้ดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งทางการเงินให้กับรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเฉพาะการมุ่งสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับ นโยบายไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชน และลดต้นทุนการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรมมีกลไกส่งเสริมและสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรคุณธรรม มีกลไกกำกับติดตามตรวจสอบบริหารความเสี่ยงและประเมินผลที่เพียงพอเหมาะสม มีโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานสมัยใหม่พัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่กับการมีคุณธรรม กำหนดระบบแรงจูงใจการดำเนินงานที่เหมาะสมคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นสำคัญ

- แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม : ประกอบด้วย

- บริบทเฉพาะสำหรับสาขา – ธุรกิจการพิมพ์

ในอนาคตธุรกิจการพิมพ์จะต้องมีการพัฒนาการพิมพ์ โดยใช้ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีและอุปกรณ์การพิมพ์ที่ทันสมัยเข้ามาช่วยให้การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมุ่งเน้นที่คุณภาพงานพิมพ์และด้านความปลอดภัยทางด้านข้อมูลเป็นสำคัญ ปรับปรุงคุณภาพให้บริการเพื่อดึงดูดความสนใจให้ลูกค้ามาใช้บริการโรงพิมพ์เนื่องจากในอนาคต จะมีการใช้สื่อออนไลน์เข้ามาทดแทนการพิมพ์มากยิ่งขึ้นอาจส่งผลให้ความต้องการใช้บริการโรงพิมพ์ลดลง ธุรกิจการพิมพ์จึงควรมีการปรับตัวต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงในตลาดเพื่อสร้างความอยู่รอดในอนาคตโดยการลดขั้นตอนการผลิตให้สั้นลงใช้คนน้อยลง โดยใช้เครื่องจักรเข้ามาทดแทนมีระบบควบคุมคุณภาพ เพื่อให้งานได้มาตรฐานและสะดวกรวดเร็วทันต่อความต้องการของลูกค้า

2.1.3 แผนวิสาหกิจรัฐวิสาหกิจ ของโรงพิมพ์ตำรวจ

รัฐวิสาหกิจจะต้องจัดทำแผนวิสาหกิจในระยะ 5 ปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวมและสาขา เพื่อนำไปปฏิบัติและประเมินผลต่อไป อย่างไรก็ตาม นอกจากแนวนโยบายภาครัฐข้างต้นแล้วโรงพิมพ์ตำรวจยังควรคำนึงถึงประเด็นข้อสังเกตประกอบด้วย

- ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงาน ประจำปี 2560 ของโรงพิมพ์ตำรวจ ประกอบด้วย

- (1) ข้อสังเกตจากผู้ประเมิน

- โรงพิมพ์ตำรวจจะต้องเก็บข้อมูลต้นทุนของโรงพิมพ์ตำรวจเปรียบเทียบกับเอกชน (Benchmark)
- โรงพิมพ์ตำรวจจะต้องเก็บข้อมูล Data base สิ่งพิมพ์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทั้งหมดและนำข้อมูลมากำหนดแนวทางการดำเนินงาน (Business Model) และจัดทำ



แผนการตลาด การประมาณการรายได้รวมถึงกำหนดเป้าหมายส่วนแบ่งการตลาดจากปริมาณงานพิมพ์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติทั้งหมด

- โรงพิมพ์ตำรวจจะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ และติดตามสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม รวมถึงรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ใกล้ชิด และนำข้อมูลมาจัดทำและปรับแผนการลงทุนอย่างสม่ำเสมอ

(2) ความเห็นของกระทรวงการคลัง

- เพื่อให้การประเมินผลการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจสอดคล้องกับบทบาทและทิศทางดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจยิ่งขึ้น โรงพิมพ์ตำรวจควรจัดทำแผนวิสาหกิจประจำปี 2562 – 2566 ให้สอดคล้องและครบถ้วนตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขาด้วย
ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจต่อยุทธศาสตร์โรงพิมพ์
 1. การลดต้นทุน
 2. การวางแผนการตลาด และการผลิต ทั้งระยะสั้นและระยะกลาง เพื่อให้ยอดขายและยอดการผลิตมีความสม่ำเสมอใกล้เคียงกันทุกเดือน
 3. การบริหารคลังวัตถุดิบเพื่อรองรับการพิมพ์แบบดิจิทัล
 4. การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

2.2 การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันโดยรวมของโรงพิมพ์ตำรวจ

การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันโดยรวมของโรงพิมพ์ตำรวจประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สำคัญ โดยแบ่งได้ดังนี้

2.2.1 การจัดทำวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์การจัดตั้ง และพันธกิจของโรงพิมพ์ตำรวจ

โรงพิมพ์ตำรวจ ได้จัดตั้งขึ้นโดยกรมตำรวจ สมัย พล.ต.อ.เผ่า ศรียานนท์ เป็นอธิบดี เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2497 โดยใช้เรือนแถวของนายสิบ พลตำรวจ ในบริเวณกรมตำรวจปทุมวันขณะนั้น มาดัดแปลงเป็นโรงพิมพ์ฯ และได้มอบทุนในการจัดตั้งเป็นเครื่องพิมพ์มูลค่าทั้งสิ้น 1,056,068.88 บาท และได้ดำเนินการขออนุมัติดำเนินกิจการเป็นรูปองค์การไปยังกระทรวงการคลังเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม พ.ศ. 2497 ซึ่งกระทรวงการคลังได้พิจารณาอนุมัติให้โรงพิมพ์ตำรวจเป็นองค์การได้ โดยดำเนินการตามข้อบังคับของกระทรวงการคลัง ว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเงินขององค์การ พ.ศ.2497 ว่าด้วยองค์การประเภท 2 (องค์การรัฐวิสาหกิจ) เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2497

วัตถุประสงค์ในการตั้งโรงพิมพ์ตำรวจในครั้งนั้น ก็เพื่อจัดพิมพ์แบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์ต่างๆ และหนังสือตำราของทางราชการกรมตำรวจทุกชนิด เช่น ข้อบังคับ, คำสั่ง, แจ้งความ, ประกาศสืบจับและอื่นๆ เป็นต้น ตลอดทั้งบางกรณีก็จัดพิมพ์เอกสารราชการลับ และงานเร่งด่วนให้ทันความประสงค์ของทางราชการโดยให้จัดพิมพ์ในราคาย่อมเยา และวัตถุประสงค์อีกประการหนึ่งก็เพื่อช่วยเหลือค่าครองชีพของพนักงานและคนงานซึ่งส่วนมากเป็นครอบครัวของข้าราชการตำรวจ ซึ่งปัจจุบันได้ปรับวัตถุประสงค์ตามข้อบังคับโรงพิมพ์ตำรวจ ลักษณะที่ 57 บทที่ 34 ข้อ 4 โรงพิมพ์ตำรวจมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการพิมพ์ แบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์ และเอกสารต่างๆ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานของรัฐ และภาคเอกชน



วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าหลัก วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

วิสัยทัศน์ (Vision):

เป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ทันสมัยผลิตงานพิมพ์ได้มาตรฐาน บริการครบวงจรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

พันธกิจ (Mission):

1. สนับสนุนและยกระดับการดำเนินงานด้านการพิมพ์เพื่อตอบสนองสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และกลุ่มลูกค้าราชการ, รัฐวิสาหกิจ
2. พัฒนาด้านการตลาดเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
3. การลดต้นทุนขององค์กรในภาพรวม
4. ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ
5. บริหารจัดการองค์กรด้านความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล

คุณค่าหลัก(Core Value):

คุณค่าหลักคือ สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าในด้านสินค้าและบริการ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor):

1. รักษาฐานลูกค้ารายเดิมเพิ่มลูกค้ารายใหม่อย่างต่อเนื่อง
2. มีกระบวนการผลิตแบบเร่งด่วนเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Print on demand)
3. ควบคุมคุณภาพและลดต้นทุนในการผลิต
4. การบริหารสินค้าคงคลังที่สามารถตอบสนองงานขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

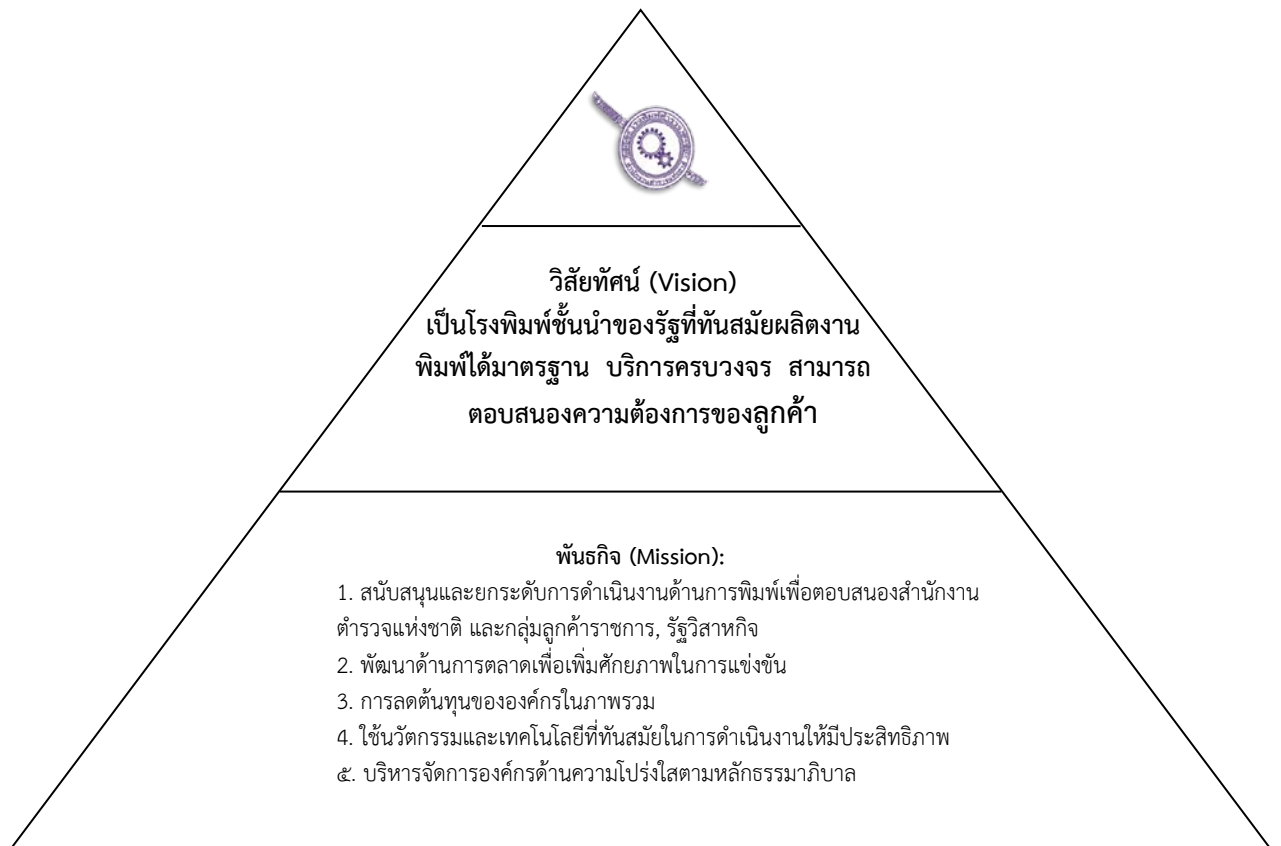


5. แก้ไขกฎระเบียบให้มีความเหมาะสมและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
6. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบงานให้เกิดความเชื่อมโยงในภาคธุรกิจ

กลยุทธ์หลัก (Strategy)

1. รักษาฐานลูกค้ารายเดิมและเพิ่มลูกค้ารายใหม่และลดต้นทุนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันภาคธุรกิจการพิมพ์
3. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบงาน
4. ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน
5. บริหารจัดการองค์กรด้านความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล

โดยวิสัยทัศน์ สำหรับการจัดทำแผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจ ประจำปี 2562 – 2566 ยังคงวิสัยทัศน์ตามแผนวิสาหกิจฉบับปัจจุบัน ซึ่งวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรเหล่านี้ ถือเป็นกรอบใหญ่ที่ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ในการจัดทำแผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจ ประจำปี 2562 – 2566 ฉบับใหม่เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในอนาคต



2.2.2 โครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กร

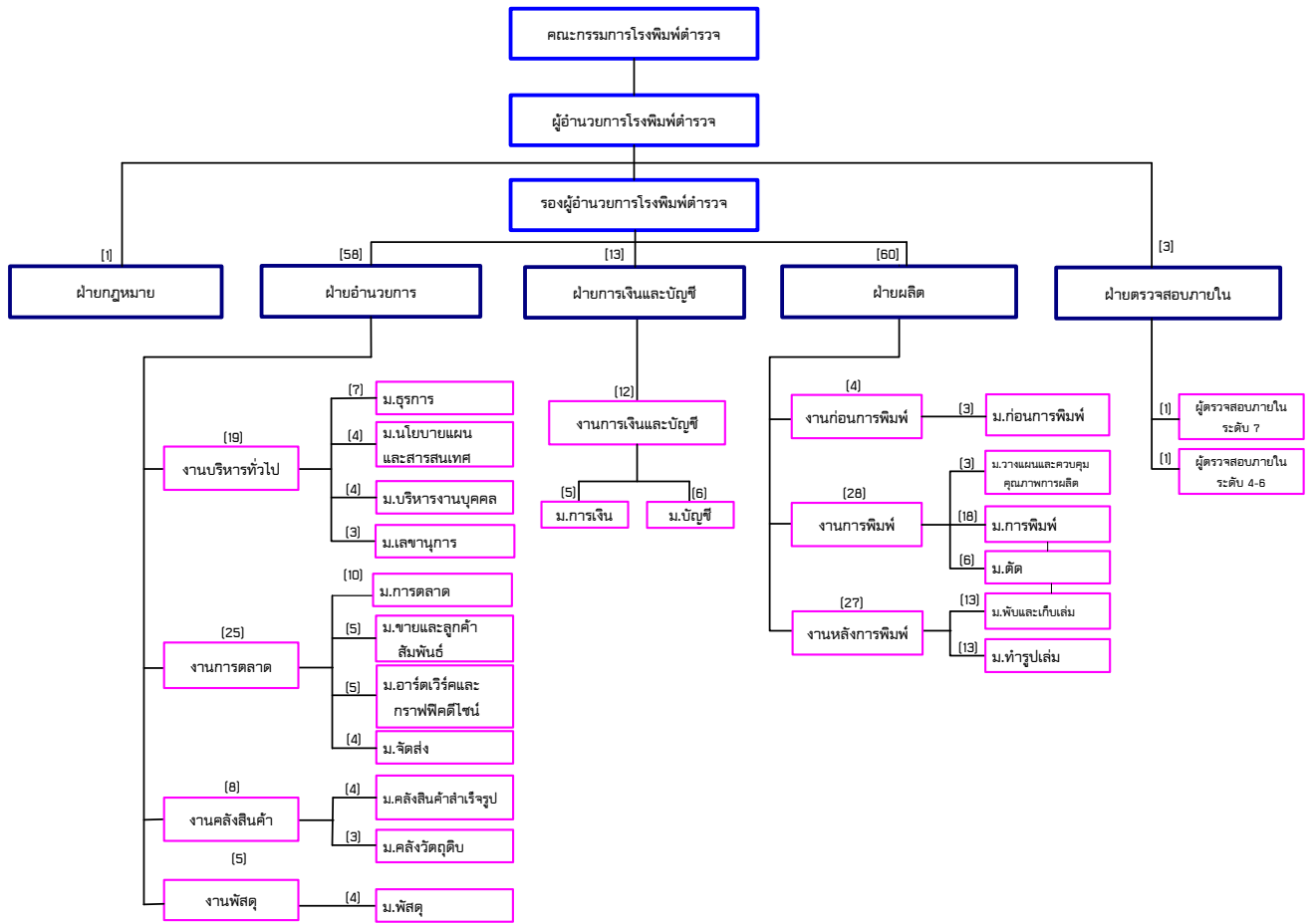
โรงพิมพ์ตำรวจมีโครงสร้างการบริหารงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ ผู้อำนวยการโรงพิมพ์ตำรวจ และรองผู้อำนวยการโรงพิมพ์ตำรวจ ตามลำดับ โดยแบ่งเป็น 5 ฝ่ายดังนี้



1. ฝ่ายกฎหมาย ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการฯ ดูแลกฎหมายและระเบียบต่างๆ ภายในโรงพิมพ์ตำรวจ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
2. ฝ่ายอำนวยการ ส่วนงานที่สำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการ คือ
 - 2.1 งานบริหารทั่วไป มีส่วนงานที่เกี่ยวข้องดังนี้
 - 1) หมวดธุรการ
 - 2) หมวดนโยบายแผนและสารสนเทศ
 - 3) หมวดบริหารงานบุคคล
 - 4) หมวดเลขานุการ
 - 2.2 งานการตลาด มีส่วนงานที่เกี่ยวข้องดังนี้
 - 1) หมวดการตลาด
 - 2) หมวดขายและลูกค้าสัมพันธ์
 - 3) หมวดอาร์ตเวิร์คและกราฟฟิคดีไซน์
 - 4) หมวดจัดส่ง
 - 2.3 งานคลังสินค้า มีส่วนงานที่เกี่ยวข้องดังนี้
 - 1) หมวดคลังสินค้าสำเร็จรูป
 - 2) หมวดคลังวัตถุดิบ
 - 2.4 งานพัสดุ มีส่วนงานที่เกี่ยวข้องดังนี้
 - 1) หมวดพัสดุ
3. ฝ่ายการเงินและบัญชี ส่วนงานที่สำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแล คือ
 - 1) หมวดการเงิน 2) หมวดบัญชี
4. ฝ่ายผลิต มี 3 ส่วนงานที่สำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแล คือ
 - 4.1 งานก่อนการพิมพ์ มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลกระบวนการทำแม่พิมพ์ (Pre-Press)
 - 4.2 งานการพิมพ์ มีหน้าที่กำกับดูแลและควบคุมการผลิตสิ่งพิมพ์ทั้งหมดของโรงพิมพ์ตำรวจ
 - 4.3 งานหลังการพิมพ์ มีหน้าที่กำกับดูแลการเก็บเล่ม, เข้าเล่ม, รวมถึงการบรรจุหีบห่อสิ่งพิมพ์
5. ฝ่ายตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการฯ มีอำนาจในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในองค์กรทุกส่วนงาน ควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานภายในโรงพิมพ์ตำรวจ ทุกส่วนงานร่วมกันทำหน้าที่ขับเคลื่อนและสนับสนุนกระบวนการทำงานภายในโรงพิมพ์ตำรวจ ให้มีประสิทธิภาพ



โครงสร้างโรงพิมพ์ตำรวจ [137 อัตรา]



แผนภาพ แสดงโครงสร้างการบริหารงานโรงพิมพ์ตำรวจสำหรับปี 2562

2.2.3 วัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

โรงพิมพ์ตำรวจมีวัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ คือ สร้างมูลค่าเพิ่มระยะยาวให้แก่องค์กรเป็นเป้าประสงค์สูงสุดในการพัฒนาขีดความสามารถในด้านการผลิตและการให้บริการที่มีคุณภาพ โดยใช้เทคโนโลยีและแนวคิดในการผลิตสิ่งพิมพ์ที่ทันสมัยแบบครบวงจรเริ่มจากขั้นตอนการออกแบบ (Graphic Design) ขั้นตอนกระบวนการก่อนการพิมพ์ (Pre-Press), ขั้นตอนกระบวนการพิมพ์ (Press), ขั้นตอนกระบวนการหลังการพิมพ์ (Finishing) รวมไปถึงกระบวนการจัดส่งให้กับลูกค้าในประเทศและต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าลำดับแรกคือ ลูกค้าหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยโรงพิมพ์ตำรวจสามารถผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ในรูปแบบต่างๆ เช่นหนังสือ, โปสเตอร์, โบรชัวร์, แคตตาล็อก, ไดอารี่, ปฏิทินแขวน, ปฏิทินตั้งโต๊ะ รวมถึงบรรจุภัณฑ์ ทั้งยังให้บริการพิมพ์แบบฟอร์มราชการที่สามารถปรู๊ฟ ทิเบอริ์ใส่บาร์โค้ด อีกทั้งผลิตสิ่งพิมพ์ที่ตอบสนองการพิมพ์งานส่วนบุคคลด้วยเครื่องพิมพ์รีนซ์อัตโนมัติที่ทันสมัย สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดในระดับบุคคลที่จะเข้าถึงงานพิมพ์คุณภาพสูงได้ โดยไม่ต้องลงทุนในการพิมพ์ที่ราคาสูงเกินไป สามารถพิมพ์งาน 4 สีจำนวนน้อยได้ตามที่ลูกค้าต้องการนอกจากนี้ โรงพิมพ์ตำรวจสามารถผลิตงานพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลงได้โดยปัจจุบันได้ผลิตงานให้กับหน่วยงานราชการ ทั้งหมดนี้คือสิ่งที่จะต้องทำการพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง



2.2.4 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของโรงพิมพ์ตำรวจ

ปัจจุบันผลการดำเนินงานด้านการพิมพ์ 4 สีและงานพิมพ์ Variable Data ที่เชื่อมต่อกับระบบคอมพิวเตอร์เป็นที่พอใจของลูกค้าทำให้มีการสั่งจ้างงานเพิ่มในปริมาณมากขึ้นและต้องการงานที่รวดเร็วอย่างต่อเนื่อง เครื่องพิมพ์ที่มีอยู่ต้องมีการพัฒนาความเร็วในการพิมพ์เพื่อให้มีกำลังการผลิตเพียงพอต่อการพัฒนาการเติบโตทางด้านการตลาดที่ต้องเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 10 จึงดำเนินการเพื่อซื้อเครื่องพิมพ์ดิจิทัลความเร็วสูงและเครื่องเข้าเล่มไม่สีกาวซึ่งมีศักยภาพสูงเพื่อรองรับกำลังการผลิตในปี 2562 เป็นต้นไป

อย่างไรก็ดียอดการสั่งซื้อ/จ้างจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติมีอัตราลดลงเนื่องจาก

1. เทคโนโลยีออนไลน์เข้ามาทดแทนแบบพิมพ์ต่างๆ

2. การสั่งซื้อ/จ้างผลิตภัณฑ์หลักเช่น แบบรายการบุคคลซึ่งเดินทางเข้ามาในหรือออกไปนอกราชอาณาจักร (ตม.6) สมุดใบสั่งเจ้าพนักงานจราจร (ทจ.2) มีการปรับปรุงแบบพิมพ์ใช้เฉพาะกลุ่ม ทำให้ยอดการพิมพ์ลดลง จึงมีแผนการหาสิ่งพิมพ์อื่นๆมาทดแทน

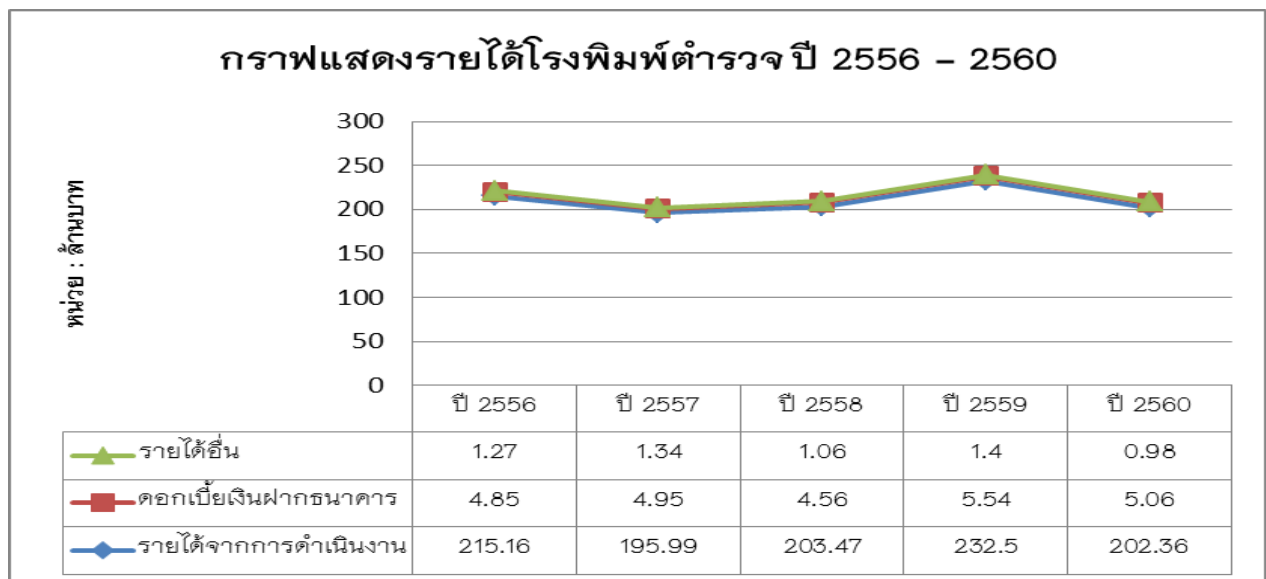
1) การวิเคราะห์สถานะทางการเงินของโรงพิมพ์ตำรวจ

สภาพทางการเงิน

การวิเคราะห์ข้อมูลงบการเงินตั้งแต่ปี 2556 -2560 สามารถวิเคราะห์ภาวะการเงินในภาพรวมของกิจการทั้งในส่วนของการวิเคราะห์สถานะความมั่นคงทางการเงินจากงบแสดงฐานะทางการเงิน และการวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานจากงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

ก. การสร้างรายได้

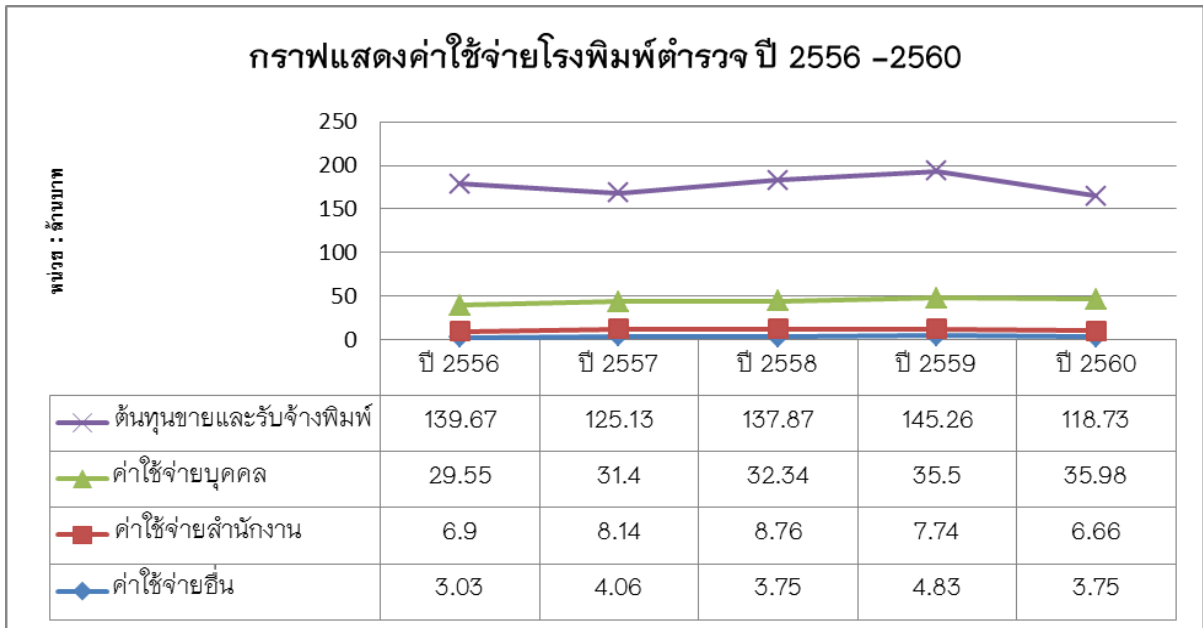
จากงบการเงินปีบัญชี 2560 พบว่าโรงพิมพ์ตำรวจมีรายได้ ต่ำกว่ารายได้จากปี 2559 เนื่องจากยอดการสั่งพิมพ์จากสำนักงานตำรวจแห่งชาติลดลง แต่อย่างไรก็ดีมีสัดส่วนอัตราผลกำไรต่อหน่วยเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา



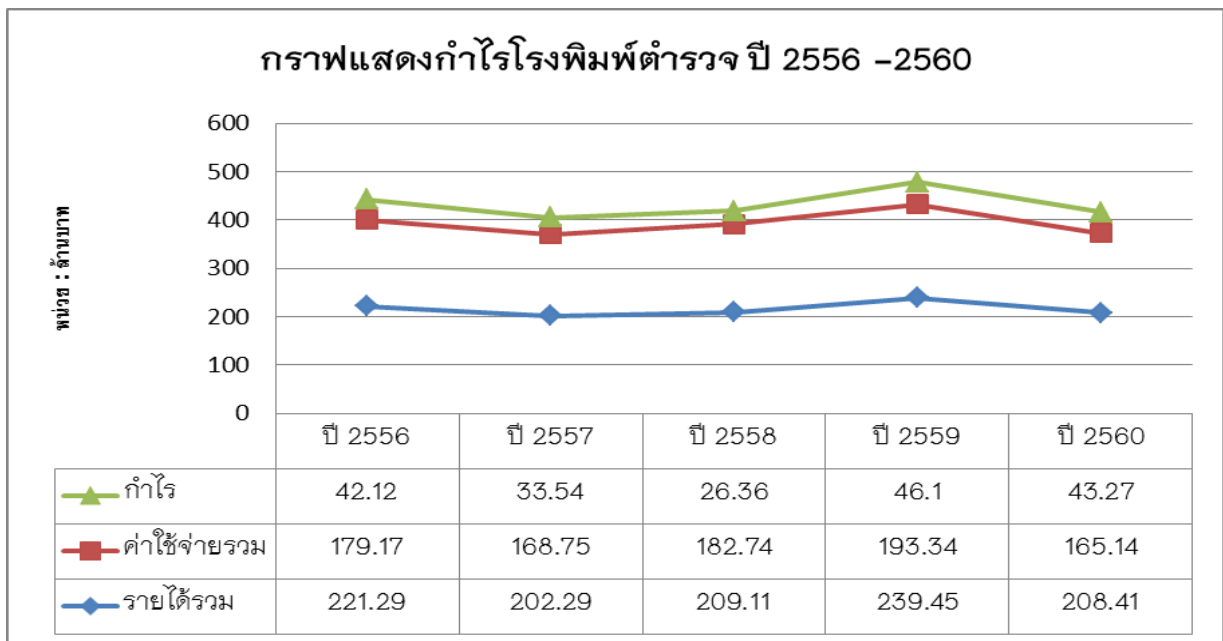
ข. การสร้างค่าใช้จ่าย



จากงบการเงินปีบัญชี 2560 พบว่าโรงพิมพ์ตำรวจมีค่าใช้จ่ายรวมเท่ากับ 165.12 ล้านบาท และปี 2559 จำนวน 193.33 ล้านบาท ลดลงจากเดิม 28.21 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 17.08



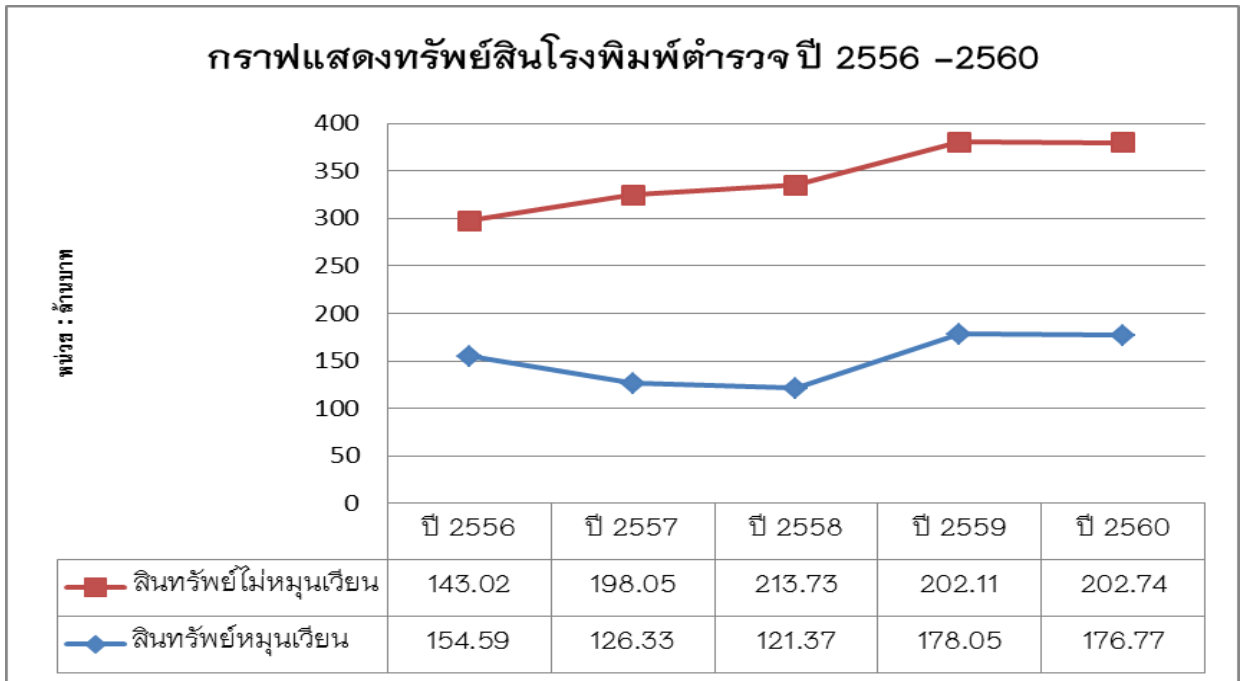
สถานการณ์ในการสร้างกำไรของโรงพิมพ์ตำรวจ นั้นเกิดการหดตัวเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจรวมถึงการชะลอการสั่งซื้อสั่งจ้างของสำนักงานตำรวจแห่งชาติสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยน/ปรับปรุงแบบพิมพ์ที่ใช้ในราชการ สำนักงานตำรวจแห่งชาติทำให้รายได้ ปี 2560 ลดลงจาก ปี 2559 คิดเป็นร้อยละ 14.89 และค่าใช้จ่ายลดลงจากปี 2559 คิดเป็นร้อยละ 17.08 อย่างไรก็ตามโรงพิมพ์ตำรวจได้มีการเข้าพบลูกค้ารายใหม่เพื่อประชาสัมพันธ์ในเรื่องของการขายสินค้าวิธีการสั่งซื้อ เพื่อกระตุ้นยอดขายของโรงพิมพ์ตำรวจ ทั้งนี้ฝ่ายผลิตได้มีการควบคุมต้นทุนการผลิตไม่ให้เกิดเกินกว่าที่งบประมาณการกำหนดไว้





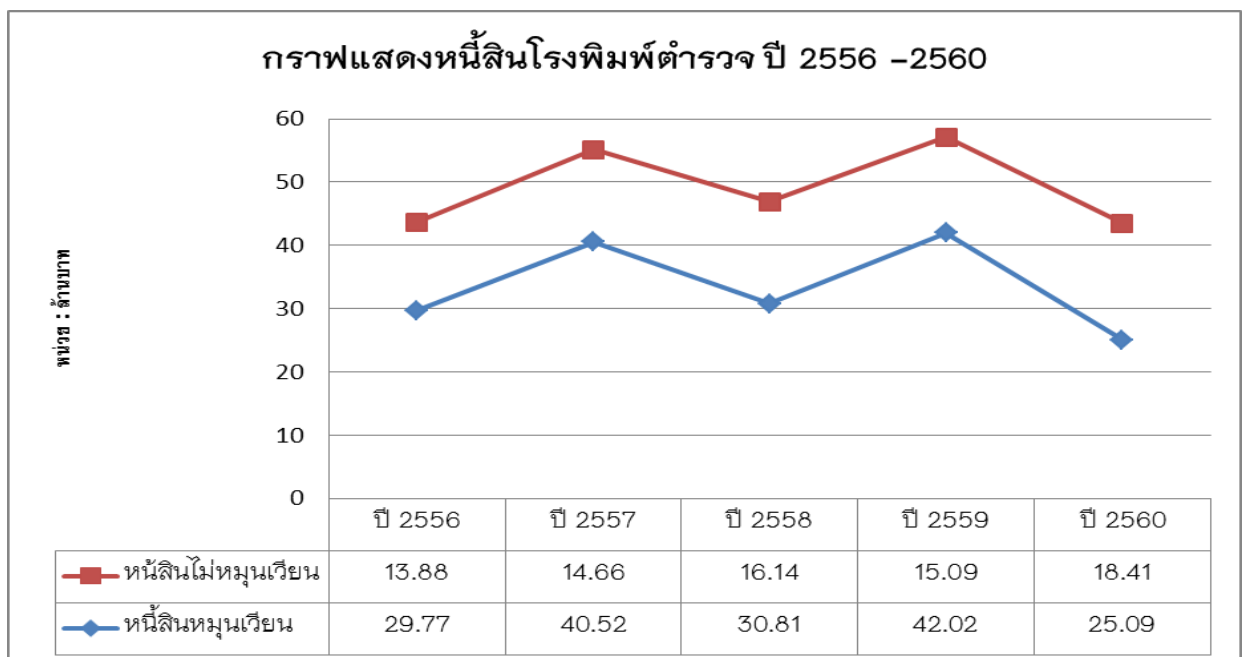
ค. สินทรัพย์รวม หนี้สินรวม และส่วนกองทุนของโรงพิมพ์ตำรวจ

จากการวิเคราะห์งบการเงินปีบัญชี 2560 ของโรงพิมพ์ตำรวจ พบว่าโรงพิมพ์ตำรวจ มีสินทรัพย์รวม 379.51 ล้านบาท ลดลงจากปี 2559 จำนวน 0.66 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.1 โดยในปี 2560 โรงพิมพ์ตำรวจมีสินทรัพย์หมุนเวียนรวม 176.77 ล้านบาท ลดลงจากปี 2560 จำนวน 1.28 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.07 และในด้านหนี้สินรวมมีจำนวน 46.95 ล้านบาท ลดลงจากปี 2559 จำนวน 48.78 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 49



ง. ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์

ปี 2560 โรงพิมพ์ตำรวจมีรายได้ 208.41 ล้านบาท ลดลงจากปี 2559 เท่ากับ 31.04 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 12.96 ขณะที่สินทรัพย์หมุนเวียนรวม 176.77 ล้านบาท ลดลงจากปี 2559 จำนวน 1.28 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.07 ส่วนหนี้สินหมุนเวียนเท่ากับ 25.09 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 16.03 ล้านบาท





2.3 การวิเคราะห์ภาวะอุตสาหกรรมการผลิตสิ่งพิมพ์และการจำหน่ายสิ่งพิมพ์

ปัจจัยสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมการพิมพ์

ในยุคที่ผู้บริโภคมีบทบาทในการขับเคลื่อนธุรกิจ การผลิตงานพิมพ์ในรูปแบบเดิมๆ อย่างที่เคยทำมาในอดีต อาจจะไม่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันมากนัก ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาว ทั้งนี้ อุตสาหกรรมการพิมพ์ถือเป็นธุรกิจหนึ่งที่อยู่คู่กับคนไทยมาอย่างยาวนาน แต่ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่า อุตสาหกรรมการพิมพ์แบบดั้งเดิม เริ่มจะอยู่รอดยากขึ้น ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากภาวะที่เศรษฐกิจไทยอยู่ในภาวะชะลอตัวตามปัจจัยเศรษฐกิจโลก รวมถึงภาคการท่องเที่ยวและภาคการส่งออกที่ยังไม่สดใสมากนัก ทำให้ธุรกิจการพิมพ์ซึ่งเป็นหนึ่งในห่วงโซ่ของอุตสาหกรรมการพิมพ์ได้รับผลกระทบตามไปด้วย นอกจากนี้จากพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ ลูกค้าต้องการอะไรที่แตกต่างไปจากเดิม อาทิ ความรวดเร็วในการรับบริการ ความหลากหลายของสินค้า หรือแม้กระทั่งกระแสความนิยมของสื่อออนไลน์ที่เพิ่มบทบาทอย่างรวดเร็ว จนส่งผลให้มีการเพิ่มการโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ทดแทนสื่อสิ่งพิมพ์มากขึ้นตามลำดับ ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สะท้อนให้เห็นว่า ในระยะต่อไปผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการพิมพ์ต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงในตลาดเพื่อสร้างความอยู่รอดในอนาคต

ในการดำเนินการด้านอุตสาหกรรมการพิมพ์ นอกเหนือจากงบประมาณ ที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมเป็นลำดับต้นๆ แล้ว ยังจะต้องมีปัจจัยอื่นๆ อีกหลายประการที่เข้ามาสนับสนุนและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้ห้องค์กรประสบผลสำเร็จและอยู่รอดอย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียดที่น่าสนใจดังนี้

1. องค์กรควรเลือกให้บริการชิ้นงานที่มีความถนัดมากที่สุด เช่น งานโบรชัวร์ งานพิมพ์แพคเกจจิง ปฏิทิน แคตตาล็อก หนังสือ วารสาร เพื่อสามารถผลิตงานได้ดีและมีคุณภาพสูง
2. ให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพงานพิมพ์ สิ่งพิมพ์เป็นงานที่มีการแข่งขันสูง ลูกค้ามีความต้องการงานพิมพ์ที่มีคุณภาพ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการตรวจสอบคุณภาพชิ้นงาน ตั้งแต่ขั้นตอนก่อนการพิมพ์ ระหว่างการพิมพ์ และหลังงานพิมพ์ เพื่อให้งานเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าและเกิดการบอกต่อหรือใช้บริการซ้ำ
3. การบริหารวัตถุดิบต้องมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ จะพบว่า ต้นทุนส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 40 – 50 จะเป็นกระดาษ ซึ่งราคาจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยทางเศรษฐกิจ ดังนั้นการบริหารและสั่งซื้อสินค้าให้ได้รับราคาที่เหมาะสมจากแหล่งผลิต รวมทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพของเครื่องจักร เพื่อลดการสูญเสียกระดาษในกระบวนการผลิตให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด จะช่วยให้ห้องค์กรสามารถปรับลดต้นทุนลงได้
4. วางแผนการบริหารบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนแรงงานฝีมือ ปัจจุบันอุตสาหกรรมการพิมพ์มีปัญหาการขาดแคลนแรงงาน หรือเปลี่ยนงานบ่อย โดยเฉพาะแรงงานฝีมือ ช่างเทคนิค พนักงานเรียงพิมพ์คอมพิวเตอร์ พนักงานอาร์ตเวิร์ก รวมถึงพนักงานที่มีความรู้ทางด้านเครื่องพิมพ์ที่มีความทันสมัย ทำให้เกิดปัญหาการแย่งแรงงานฝีมือในอุตสาหกรรมการพิมพ์ ดังนั้น เพื่อบรรเทาความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร อาจใช้วิธีแก้ไขปัญหา โดยหันมาใช้เครื่องพิมพ์รุ่นใหม่ๆ ที่ช่วยลดการใช้แรงงานฝีมือลงในขณะเดียวกัน ยังสามารถควบคุมคุณภาพการผลิตให้ได้มาตรฐานเดียวกันได้อีกทางหนึ่ง
5. เลือกเทคโนโลยีและอุปกรณ์การพิมพ์ที่ทันสมัย ที่จะเข้ามาช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ปัจจุบันเทคโนโลยีการพิมพ์มีความก้าวหน้าและมีความทันสมัยกว่าเดิมมาก โดยเฉพาะเครื่องพิมพ์ระบบดิจิทัลที่ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ควบคุมคุณภาพของงานพิมพ์ รวมทั้งลดจำนวนช่างเทคนิคที่ขาดแคลนลง ซึ่งเครื่องพิมพ์ดังกล่าว ไม่เพียงแต่ตอบโจทย์ลูกค้าที่ต้องการส่งมอบงานที่รวดเร็ว แต่ยังตอบโจทย์สำหรับองค์กรทางด้านการผลิตบุคลากร



ดังนั้น การที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจบริการของโรงพิมพ์ ควรมีการเตรียมพร้อมในการให้บริการอย่างเป็นมืออาชีพ โดยใส่ใจในลูกค้าตั้งแต่การรับงานพิมพ์ การประสานงาน การรายงานความคืบหน้าของงานและปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยมีเจ้าหน้าที่เข้ามาดูแลอยู่ในทุกขั้นตอน ในขณะที่เดียวกันต้องควบคุมคุณภาพการผลิตให้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้

พัฒนาการบริหารงานลูกค้าในเชิงรุก ในระยะยาว คือ การที่มีงานป้อนเข้าสู่ระบบอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ดังนั้น จำเป็นต้องมีบุคลากรทางด้านการตลาด เพื่อติดต่อรับงานตามหน่วยงานต่างๆ ทั้งราชการ บริษัทเอกชน สถาบันการศึกษาต่างๆ การทำตลาดเพื่อดึงดูดลูกค้าให้สนใจสินค้าหรือบริการ ต้องมีกลยุทธ์การตลาดที่หลากหลาย ให้เหมาะสมกับสภาพการตลาดและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับงบประมาณที่วางไว้ โดยกลยุทธ์ทางการตลาดที่น่าสนใจเพื่อสร้างการรับรู้ของผู้บริโภคที่เป็นลูกค้าเป้าหมายที่จะเข้ามาใช้บริการ ก็คือการประชาสัมพันธ์และการนำเสนอสินค้าและบริการที่ทางโรงพิมพ์มีออกไปสู่ลูกค้า ซึ่งการประชาสัมพันธ์ในปัจจุบันสามารถทำได้หลากหลายทาง ไม่ว่าจะเป็นการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ หรือสื่อออนไลน์ ที่ในระยะหลังเริ่มเข้ามามีบทบาทมากขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต โซเชียลเน็ตเวิร์ค

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ภาพรวมของอุตสาหกรรมโรงพิมพ์ในปัจจุบัน ได้เปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมมากพอสมควร โดยแรงขับเคลื่อนหลักจะมาจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัย ดังนั้น สิ่งที่ต้องปรับตัวอย่างเหมาะสม คือ การศึกษาถึงความต้องการของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ติดตามข่าวสารแนวโน้มธุรกิจ กระแสหรือเทรนด์ที่ได้รับความนิยมที่อาจจะส่งผลต่อความต้องการสินค้าและบริการของลูกค้า เช่น เทคโนโลยีโรงพิมพ์ที่มีประสิทธิภาพสูง ทันสมัย สะดวกและรวดเร็ว หรือผลิตภัณฑ์สำหรับงานพิมพ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น เพื่อนำมาวางแผนรับมือ รวมถึงปรับปรุงพัฒนาสินค้าและบริการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันสมัย นอกจากนี้ การเสริมบริการใหม่ๆ โดยเน้นไปที่ความรวดเร็ว หลากหลาย และการบริการที่เป็น One-Stop Service ก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่สามารถจูงใจให้คนเข้ามาใช้บริการได้ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่เชี่ยวชาญในองค์กร ทั้งในเรื่องของประสิทธิภาพในการทำงาน และการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมไปถึงการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเหล่านี้อยู่กับองค์กรไปในระยะยาว

อุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ กระดาษและสิ่งพิมพ์

ดัชนีผลผลิตฯ การส่งออกเยื่อกระดาษ กระดาษและสิ่งพิมพ์ไตรมาสที่ 1 ปี 2561 ปรับตัวเพิ่มขึ้นในกลุ่มเยื่อกระดาษกระดาษผลิตภัณฑ์ หนังสือและสิ่งพิมพ์ เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อนเนื่องจากความต้องการบริโภคบรรจุภัณฑ์ โดยเฉพาะตลาดอาเซียนที่เป็นตลาดส่งออกหลักเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงความต้องการบริโภคในประเทศที่ขยายตัว ส่งผลให้บรรจุภัณฑ์จากกระดาษมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

แนวโน้มในไตรมาสที่ 2 ปี 2561

แนวโน้มในไตรมาสที่ 2 ปี 2561 คาดว่า อาจชะลอตัวเมื่อเทียบกับไตรมาสที่ผ่านมา ตามทิศทางการตลาดของผู้มีคำสั่งซื้อ โดยเฉพาะจากประเทศจีนซึ่งเป็นคู่ค้าหลัก ประกอบกับความต้องการของผู้บริโภคที่อาจชะลอคำสั่งซื้อในอุตสาหกรรมหลักอื่นๆ อาทิ อาหารและเครื่องดื่ม ยาและเวชภัณฑ์ เป็นต้น สำหรับหนังสือและสิ่งพิมพ์ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคที่ปรับเปลี่ยนตามยุคสมัยจะส่งผลต่อสื่อสิ่งพิมพ์มากขึ้น โดยเฉพาะในยุคสื่อดิจิทัลเข้ามามีบทบาทอย่างมาก

การผลิตเยื่อและกระดาษ



ในไตรมาสที่ 1 ปี 2561 ดัชนีฯ เพิ่มขึ้นจากกลุ่มเยื่อกระดาษและกระดาษพิมพ์เขียนขยายตัวที่ร้อยละ 14.92 และ 4.35 ตามลำดับเมื่อเทียบกับไตรมาสก่อนและเมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อน ดัชนีฯ เพิ่มขึ้นจากกลุ่มเยื่อกระดาษ กระดาษแข็งและกระดาษกราฟที่ร้อยละ 6.57, 1.22 และ 5.78 ตามลำดับจากปริมาณความต้องการบรรจุภัณฑ์ในประเทศและตลาดอาเซียนที่เป็นตลาดส่งออกหลักเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บรรจุภัณฑ์จากกระดาษมีอัตราเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การส่งออกเยื่อกระดาษ กระดาษและสิ่งพิมพ์

ในไตรมาสที่ 1 ปี 2561 มีมูลค่า 554.53 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ชะลอตัวเล็กน้อยร้อยละ 0.42 เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อนแต่เพิ่มขึ้นร้อยละ 23.95 เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อนจากการส่งออกเยื่อกระดาษชนิดเยื่อไม้และเคมีละลายน้ำได้เพิ่มกว่าร้อยละ 70 ไปยังประเทศคู่ค้าอย่างจีนในส่วนกระดาษและผลิตภัณฑ์ส่งออกเพิ่มขึ้นไปเวียดนาม มาเลเซีย และอินโดนีเซีย สำหรับหนังสือและสิ่งพิมพ์ เพิ่มขึ้นจากฟิลิปปินส์ในประเภทสิ่งพิมพ์กระดาษที่มีตราแสตมป์ ธนบัตร สมุดเช็ค เป็นต้น

การนำเข้าเยื่อกระดาษ กระดาษและสิ่งพิมพ์

ในไตรมาสที่ 1 ปี 2561 มีมูลค่า 627.60 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นเล็กน้อยร้อยละ 0.39 เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อนและ เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.26 เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อน จากการนำเข้าเยื่อกระดาษกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษชนิดที่ไม่สามารถผลิตได้ในประเทศเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มหนังสือและสิ่งพิมพ์นำเข้าลดลงร้อยละ 19.11 จากความนิยมซื้อสิ่งพิมพ์ประเภทต่างๆ ถูกแทนด้วยสื่อดิจิทัล

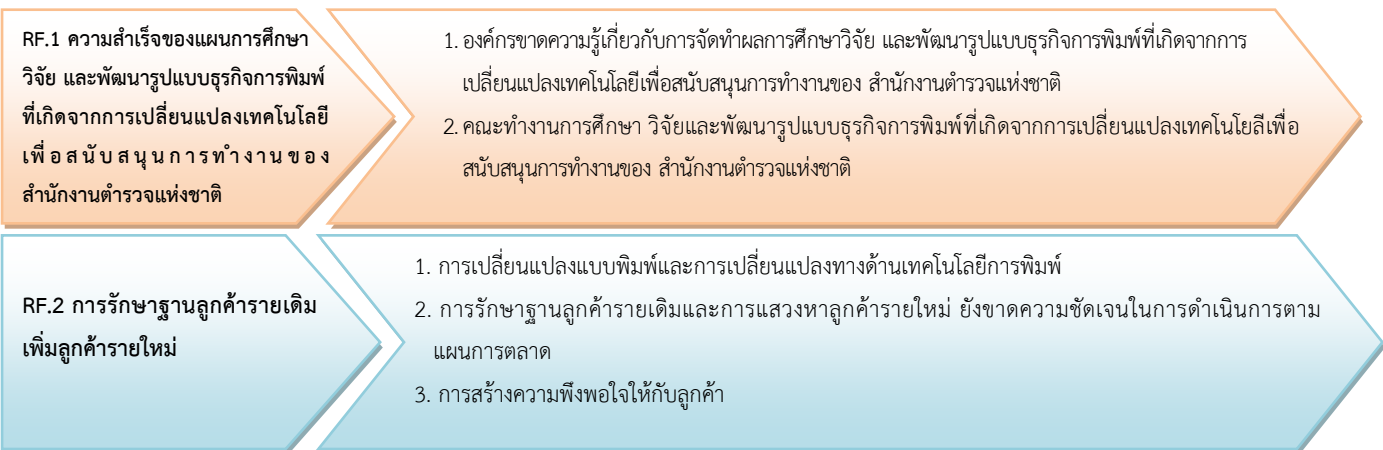
นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

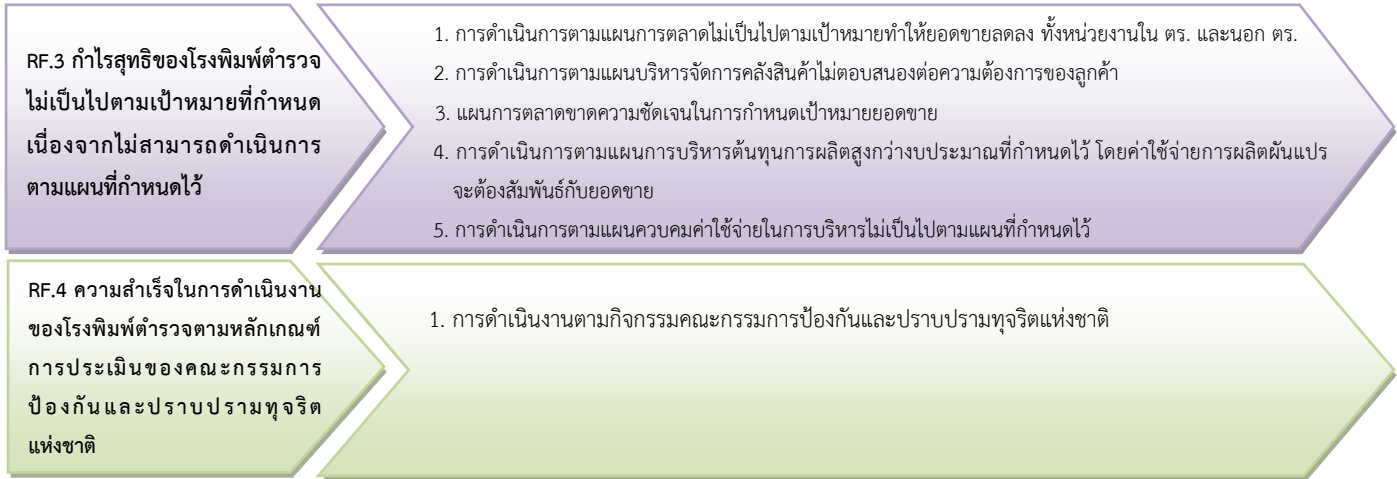
ตามมติคณะกรรมการค่าจ้างเห็นชอบให้มีการปรับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ ๗ อัตราตามกลุ่มจังหวัด ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๖๑ เป็นต้นไปนั้น ผู้ประกอบการอาจต้องปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิตให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น คาดว่าตลาดอาเซียนจะเป็นตลาดส่งออกที่จะขยายตัวและเติบโตต่อเนื่อง

2.4 แผนการบริหารความเสี่ยงของโรงพิมพ์ตำรวจ

ความเสี่ยงและตัวขับเคลื่อนปัจจัยเสี่ยง

ในปี 2561 โรงพิมพ์ตำรวจได้ระบุและประเมินปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานไม่ให้บรรลุเป้าหมายได้ (Risk factor) จำนวน 4 ปัจจัยเสี่ยงมีสาเหตุ (Root cause) ทั้งหมด 11 สาเหตุ ดังนี้





บทที่ 3 : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ SWOT Matrix

ผลิตภัณฑ์



ที่ผ่านมาโรงพิมพ์ตำรวจได้นำเสนอศักยภาพในการผลิตให้ลูกค้าได้รับทราบโดยการนำเสนอผ่านช่องทางต่างๆ เป็นการจัดประชุมสัมมนาลูกค้าออกสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อโทรทัศน์รวมทั้งผ่านเว็บไซต์ต่างๆ รวมทั้งการผลิตตัวอย่างงานเพื่อนำเสนอ เช่น ปฏิทินตั้งโต๊ะ สมุดโน้ต ไดอารี่ สมุดปกแข็ง หรือหนังสือสาระความรู้ต่างๆ เช่น หนังสือตำราประมวลกฎหมาย เป็นต้น โดยการวางตำแหน่งขององค์กรโรงพิมพ์ตำรวจในฐานะผู้ผลิตสิ่งพิมพ์จะถูกวางไว้ในอนาคต คือ เป็นโรงพิมพ์ที่สามารถดำเนินการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง (Security Printing) ประสิทธิภาพสูงเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าได้

กลุ่มลูกค้า

กลุ่มลูกค้าของโรงพิมพ์ตำรวจมี 4 กลุ่มประกอบด้วย ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วนกลาง คิดเป็นร้อยละ 57 ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติส่วนภูมิภาค คิดเป็นร้อยละ 22 ลูกค้าหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่น คิดเป็นร้อยละ 6 ลูกค้าหน่วยงานเอกชน คิดเป็นร้อยละ 15

ผลสำรวจข้อคิดเห็นของลูกค้าต่อโรงพิมพ์ตำรวจ

ตลอดระยะเวลาที่ให้บริการมากกว่า 64 ปี โรงพิมพ์ตำรวจได้พัฒนาการให้บริการมาเป็นลำดับ แต่ยังมีประเด็นปัจจัยที่ลูกค้าเสนอให้โรงพิมพ์ต้องปรับปรุง เช่น ควรมีการพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์และเพิ่มความหลากหลายให้มีรูปแบบที่ทันสมัย เพิ่มความสะดวกรวดเร็วของลูกค้าในด้านขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง เพิ่มเจ้าหน้าที่ให้มีความเพียงพอต่อการให้บริการและควรจัดให้มีช่องทางการจัดส่งสินค้าที่หลากหลาย ติดต่อกับลูกค้าทั้งก่อนส่งและหลังส่ง เป็นต้น โดยข้อมูลดังกล่าวจะได้นำไปจัดทำแผนปรับปรุงการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าเพิ่มมากขึ้นต่อไป

การจัดทำแผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจ ประจำปี 2562 – 2566 กำหนดกลยุทธ์โดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix) และการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Driver)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ภาพรวมการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก

การวิเคราะห์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อม เป็นการพิจารณาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงพิมพ์ตำรวจ โดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน หรือปัจจัยภายใน จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกๆ ด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมหรือพัฒนาให้ดีขึ้นได้ เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก หรือปัจจัยภายนอกจะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาสภาวะแวดล้อมภายนอก อาทิเช่น สภาพเศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยีซึ่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อที่จะระบุโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

ประเด็นหลักในการพิจารณาเพื่อประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร มีดังต่อไปนี้

การประเมินปัจจัยภายใน

- (1) ด้านการเงิน (งบประมาณ รายได้ รายจ่าย)
- (2) ด้านความพร้อมขององค์กร (บุคลากร อุปกรณ์ อาคารสถานที่ ภาพลักษณ์)
- (3) ด้านการบริหารและกระบวนการทำงาน (โครงสร้างองค์กร/หน่วยงานภายใน การวางแผน การติดตามประเมินผล การตัดสินใจ การสั่งการ การประสานงาน)

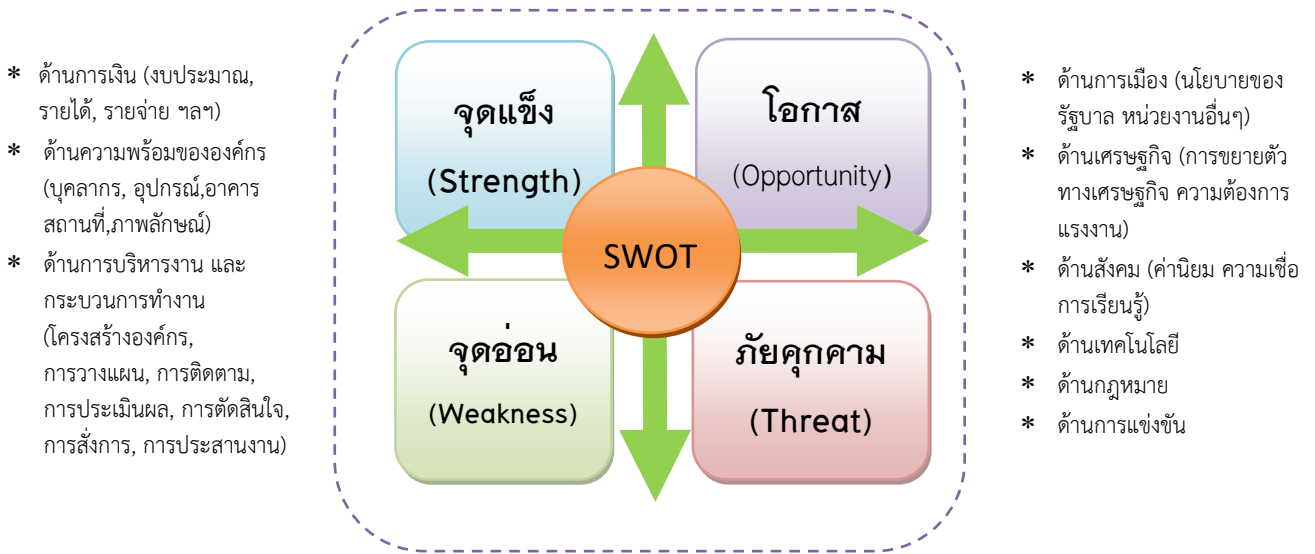
การประเมินปัจจัยภายนอก

- (1) ด้านการเมือง (นโยบายรัฐบาล หน่วยงานรัฐ หน่วยงานอื่น ท้องถิ่น)



- (2) ด้านเศรษฐกิจ (การขยายตัวเศรษฐกิจ ความต้องการแรงงาน)
- (3) ด้านสังคม (ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการเรียนรู้)
- (4) ด้านเทคโนโลยี
- (5) ด้านกฎหมาย
- (6) ด้านการแข่งขัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT)



3.2 วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม (SWOT Analysis)

รูปแบบการวิเคราะห์ SWOT Matrix จะใช้วิธีการนำข้อมูลนำเข้าสำคัญ มาใช้ประกอบกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ผ่านการทำงานประสาน (Cross function) ของ McKinsey 7S และ PESTLE โดยที่ผลจากการวิเคราะห์ Mckinsey 7S สามารถพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามแนวทาง SWOT โดยระบุเป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และ ผลจากการวิเคราะห์ PESTLE Analysis สามารถพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามแนวทาง SWOT โดยระบุเป็นโอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ดังนั้น สามารถแสดงรายละเอียดผลจากการ Cross function ตาม SWOT Matrix ได้ดังนี้

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1. ภาพลักษณ์ขององค์กรมีความน่าเชื่อถือกับ	1. เทคโนโลยีออนไลน์ส่งผลให้เกิดการทดแทนด้าน



<p>บุคคลภายนอก โดยเฉพาะสภาพคล่องทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าและซัพพลายเออร์</p> <p>2. มีระบบการพิมพ์แบบป้องกันการปลอมแปลง (Security Printing) เป็นที่ยอมรับของหน่วยราชการ เช่น คู่มือจดทะเบียนรถยนต์ ใบเสร็จรับเงิน</p> <p>3. มีเครื่องพิมพ์ 4 สี เครื่องพิมพ์ดิจิทัล และเครื่องพิมพ์กระดาษต่อเนื่องที่มีคุณภาพสูงและเครื่องจักรในแต่ละกระบวนการผลิตที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้</p> <p>4. มีกระบวนการผลิตแบบเร่งด่วนเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Print on demand)</p> <p>5. คณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ให้การสนับสนุนด้านการตลาดทั้งทางตรงและทางอ้อม</p>	<p>สื่อสิ่งพิมพ์</p> <p>2. บุคลากรยังต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน เช่น การตลาด, การผลิต, และ ออกแบบสิ่งพิมพ์ เพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กร</p> <p>3. ค่าใช้จ่ายทางด้านบุคคลสูง</p> <p>4. ระบบควบคุมต้นทุนการผลิต ยังต้องมีการควบคุมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5. ระบบตรวจสอบคุณภาพการผลิต ยังต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>6. การนำระบบ MIS , EIS เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารยังไม่สามารถทำได้อย่างเป็นรูปธรรม.</p> <p>7. การบริหารเวลาในการผลิตไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้</p>
--	--

การวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม

โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
<p>1. ความต้องการทางด้านงานพิมพ์ของหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจยังมีความต้องการด้านสื่อสิ่งพิมพ์อยู่</p> <p>2. การพิมพ์แบบพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ยังเป็นที่ต้องการของลูกค้าภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ</p>	<p>1. นโยบายภาครัฐมีผลกระทบต่อให้ยอดขายลดลง</p> <p>2. งบประมาณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ลดลง มีผลกระทบต่อยอดขายของโรงพิมพ์ตำรวจ</p> <p>3. สื่อออนไลน์มีผลกระทบต่อให้ยอดขายสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง</p>

จุดแข็ง (Strength)

1. ภาพลักษณ์ขององค์กรมีความน่าเชื่อถือกับบุคคลภายนอก โดยเฉพาะสภาพคล่องทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าและซัพพลายเออร์

เนื่องจากโรงพิมพ์ตำรวจเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทที่ 2 ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่ได้ของบประมาณจากกระทรวงการคลังทำให้สามารถบริหารจัดการเรื่องของการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งการเบิกจ่ายที่มีความยืดหยุ่นในการเบิกจ่ายต่างๆทำให้เป็นที่น่าเชื่อถือของลูกค้าในท้องตลาด



2. มีระบบการพิมพ์แบบป้องกันการปลอมแปลง (Security Printing) เป็นที่ยอมรับของหน่วยราชการ เช่น คู่มือจดทะเบียนรถยนต์ ใบเสร็จรับเงิน เป็นต้น

โรงพิมพ์ตำรวจมีเทคโนโลยีการพิมพ์ที่ทันสมัยที่สามารถพิมพ์งานในแบบที่มีการป้องกันการปลอมแปลง (Security Printing) ซึ่งปัจจุบันเป็นที่นิยมมากในเอกสารราชการ ยกตัวอย่างเช่น บัตร ตม.6 คู่มือจดทะเบียนรถยนต์ใบเสร็จรับเงิน หรือเอกสารที่มีความจำเป็นที่จะต้องพิมพ์แบบป้องกันความลับด้านข้อมูล โรงพิมพ์ตำรวจสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. มีเครื่องพิมพ์ 4 สี เครื่องพิมพ์ดิจิทัล และเครื่องพิมพ์กระดาษต่อเนื่องที่มีคุณภาพสูงและเครื่องจักรในแต่ละกระบวนการผลิตที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

โรงพิมพ์ตำรวจมีกระบวนการผลิตที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน เนื่องจากโรงพิมพ์ตำรวจมีเครื่องจักรที่ทันสมัยและมีกำลังการผลิตที่พอเพียงต่อการผลิตงานไม่ว่าจะเป็นงานเร่งด่วนที่ต้องการคุณภาพสูงหรืองานที่ต้องการเป็นเอกลักษณ์เฉพาะงานก็สามารถผลิตได้อย่างทันทั่วถึง

4. มีกระบวนการผลิตแบบเร่งด่วนเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Print on demand)

การผลิตแบบเร่งด่วนเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Print on demand) ซึ่งในปัจจุบันงานในลักษณะนี้จะเป็นงานที่มีปริมาณในการผลิตน้อยซึ่งทำให้ต้นทุนสูงแต่หากนำเทคโนโลยีการพิมพ์ระบบดิจิทัลมาใช้จะทำให้ได้ต้นทุนที่ต่ำกว่า ราคาถูกกว่า และลูกค้าสามารถออกแบบหรือปรับเปลี่ยนได้อย่างอิสระ

5. คณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ให้การสนับสนุนด้านการตลาดทั้งทางตรงและทางอ้อม

เนื่องจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งของโรงพิมพ์ตำรวจเป็นการให้บริการสำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นหลัก ในทางกลับกันนโยบายจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้ในคณะกรรมการของโรงพิมพ์ตำรวจนั้นประกอบด้วยข้าราชการตำรวจซึ่งสามารถแจ้งนโยบายของทางสำนักงานตำรวจแห่งชาติให้โรงพิมพ์ทราบเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการผลักดันและสนับสนุนด้านการซื้อจ้างกับโรงพิมพ์ตำรวจได้ในอีกทางหนึ่ง

จุดอ่อน (Weak)

1. เทคโนโลยีดิจิทัลออนไลน์ส่งผลให้เกิดการทดแทนด้านสื่อสิ่งพิมพ์

ปัจจุบันเทคโนโลยีในรูปดิจิทัลออนไลน์เข้ามามีบทบาทมากในสังคมปัจจุบัน เนื่องจากรูปแบบดิจิทัลออนไลน์เข้าถึงง่ายและสามารถบรรจุข้อความ การออกแบบได้ในคราวเดียว ทั้งนี้สังคมไทยในปัจจุบันเน้นที่ง่าย พกพาสะดวก ซึ่งสื่อดิจิทัลออนไลน์ต่างๆ เข้ามาทดแทนสื่อสิ่งพิมพ์ทำให้อุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง

2. บุคลากรยังต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน เช่น การตลาด, การผลิต, และ Graphic Design เพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กร

ปัจจุบันพนักงานของโรงพิมพ์ตำรวจยังขาดทักษะเฉพาะด้านทำให้การดำเนินงานในบางลักษณะงานค่อนข้างล่าช้ารวมถึงบางตำแหน่งงานจำเป็นที่จะต้องใช้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมเข้าไปด้วยในส่วนนี้ ปัจจุบันโรงพิมพ์ตำรวจ เร่งดำเนินการเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานนั้นเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อภาครัฐกิจ

3. ค่าใช้จ่ายทางด้านบุคคลสูง

เนื่องด้วยค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของโรงพิมพ์ตำรวจนั้นอิงกับโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการของทางภาครัฐ ซึ่งในการขึ้นเงินเดือนนั้นจะต้องเพิ่มในทุกๆปี

4. ระบบควบคุมต้นทุนการผลิต ยังต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



ปัจจุบันโรงพิมพ์ตำรวจได้มีการควบคุมต้นทุนการผลิตให้มีการลดลงอย่างมีนัยสำคัญ เช่น ต้นทุนวัสดุพิมพ์ ต้นทุนการผลิตรวมถึงค่าใช้จ่ายโรงงาน สำนักงานต่างๆ เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ระบบตรวจสอบคุณภาพการผลิต ยังต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการผลิตของโรงพิมพ์ตำรวจมีการผลิตแบบพิมพ์สิ่งพิมพ์หลากหลายทำให้การดำเนินงานในบางครั้งอาจเกิดความผิดพลาดทั้งในการผลิต หรือ การจัดส่งก็ดี ในส่วนนี้โรงพิมพ์ตำรวจได้มีการจัดทำ QC (Quality Control) เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า

6. การนำระบบ MIS, EIS เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารยังไม่สามารถทำได้อย่างเป็นรูปธรรม

ปัจจุบันโรงพิมพ์ตำรวจมีการนำระบบ MIS , EIS มาใช้เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารและคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ ได้อย่างเป็นระบบ แต่เนื่องด้วยข้อมูลต่างๆของโรงพิมพ์ตำรวจที่ใช้ในการประเมินผล

7. การบริหารเวลาในการผลิตไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

มีสาเหตุมาจากการบริหารการผลิต งานที่เข้ามาในฝ่ายผลิตและงานที่ต้องให้บริการลูกค้าหลายรายในเวลาเดียวกันเนื่องจากความล่าช้าและความไม่เรียบร้อยของต้นฉบับที่รอการตรวจสอบความถูกต้องทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไป ตามแผนที่กำหนดไว้

โอกาส (Opportunity)

1. ความต้องการทางด้านงานพิมพ์ของหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจยังคงมีความต้องการด้านสิ่งพิมพ์

อย่างไรก็ดีหน่วยงานราชการยังมีแบบพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่จะต้องเป็นกระดาษถือเป็นข้อได้เปรียบของโรงพิมพ์ตำรวจ ทั้งนี้สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ยังคงมีความจำเป็นเรื่องแบบพิมพ์ทั้งในเรื่องคู่มือนักเรียนตำรวจ และสมุดโครงการ DARE เป็นต้น

2. การพิมพ์แบบพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ยังเป็นที่ต้องการของลูกค้าภาคราชการและรัฐวิสาหกิจ

สื่อสิ่งพิมพ์ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและงานพิมพ์แบบ Personalize Printing เข้ามาทดแทนการพิมพ์แบบเดิมและเป็นที่ต้องการของลูกค้าในหน่วยราชการต่างๆ

ภัยคุกคาม (Treat)

1. นโยบายภาครัฐมีผลกระทบทำให้ยอดขายลดลง

ด้วยนโยบายภาครัฐเรื่องการลดกระดาษ (Paperless) ทำให้ยอดขายการขายสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์โรงพิมพ์ตำรวจลดลง เช่น สิ้นค้า ตม.6 และ ใบสั่งเจ้าพนักงานจราจร (ทจ.2 – ต.754/8) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลักขององค์กร

2. งบประมาณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ลดลงมีผลกระทบต่อยอดขายของโรงพิมพ์ตำรวจ

การจัดสรรงบประมาณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติทางด้านการจ้างพิมพ์แบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์นั้นลดลงในทุกๆปีทำให้เกิดสถานะการหดตัวของยอดขาย

3. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์อาจมีผลกระทบทำให้ยอดขายสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง

ในเบื้องต้นการวิเคราะห์ จุดแข็งจุดอ่อน นั้นได้วิเคราะห์แล้วว่า สถานการณ์ของธุรกิจการพิมพ์ปัจจุบันนั้น โดนสื่อดิจิทัล เข้ามาทดแทนเป็นอย่างมาก เนื่องจากเข้าถึงง่ายและไม่เปลืองงบประมาณ จากสภาพของ

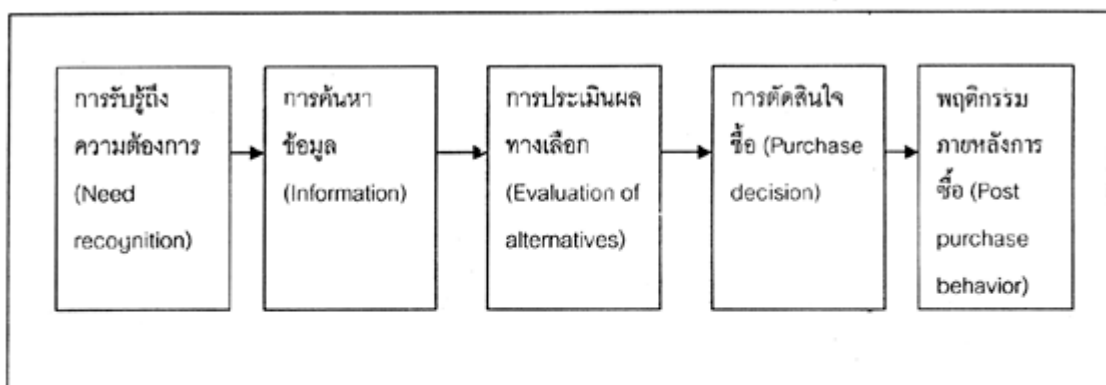


ธุรกิจการพิมพ์ ณ ปัจจุบัน มีการหดตัวลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยที่มีการเข้ามาแทนที่ของตลาดดิจิทัลรวมถึง E-commerce ทำให้การใช้กระดาษหรือสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง

3.3 การวางหลักการยุทธศาสตร์

การกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน (Business model)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางการตลาดโรงพิมพ์ได้จัดเก็บข้อมูล Database สิ่งพิมพ์ของสำนักงาน ตำรวจแห่งชาติทั้งหมดและนำข้อมูลมากำหนดแนวทางการดำเนินงาน (Business model) และจัดทำแผนการตลาดการประมาณการรายได้รวมถึงกำหนดเป้าหมายส่วนแบ่งการตลาดจากปริมาณงานการพิมพ์ของสำนักงาน ตำรวจแห่งชาติทั้งหมด โดยโรงพิมพ์ตำรวจได้ดำเนินการจัดทำ Database สิ่งพิมพ์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมากำหนดแนวทางการดำเนินงาน (Business Model) ในแผนวิสาหกิจปี พ.ศ. 2562 - 2566 ได้โดยวิเคราะห์จากการดำเนินงานได้ตามข้อมูล 3 ปีย้อนหลังเนื่องด้วยยอดขาย 3 ปีที่ผ่านมา จะแสดงให้เห็นว่ายอดขายการสั่งซื้อสั่งจ้างลดลงอย่างมีนัยสำคัญ จาก 233 ล้านบาทในปี 2559 เหลือเพียง 205 ล้านบาท ในปี 2560 สืบเนื่องจากนโยบายการจัดซื้อของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่มีนโยบายกระจายการจัดซื้อจัดจ้าง ได้กระจายตัวลงสู่ระดับสถานีตำรวจภูธร (อำเภอ) ซึ่งงบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้างต่างุั้นเป็นอิสระจากหน่วยงานระดับตำรวจภูธรภาคทำให้ยอดการสั่งซื้อสั่งจ้างลดลง จึงจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานจากเดิมโดยไม่ละทิ้งซึ่งธุรกิจการพิมพ์แต่เป็นแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ด้านการตลาดเชิงรุก โดยมุ่งเน้นที่จะขยายตลาดไปสู่หน่วยงานภาครัฐราชการ ทั้งหมด 16 กระทรวง โดยในปี 2562 จะเริ่มดำเนินการ 3 กระทรวง และในปี 2563จะดำเนินการให้แล้วเสร็จทั้ง 16 กระทรวง



แผนภาพที่ 6 โมเดล 5 ขั้นตอน ในกระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค (Five-stage model of the consumer buying process)

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546, หน้า 220)



วัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

เพื่อให้การดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ชัดเจนนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก โดยการนำโอกาสและจุดแข็งที่องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันรวมทั้งคุณค่าหลักของโรงพิมพ์ตำรวจ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น และปรับปรุงในส่วนที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดของโรงพิมพ์ตำรวจ โดยใช้ Balance Scorecard (BSC) เป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ 4 ด้านประกอบด้วย

เพื่อให้การดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ชัดเจนนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก โดยการนำโอกาสและจุดแข็งที่องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันรวมทั้งคุณค่าหลักของโรงพิมพ์ตำรวจ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น และปรับปรุงในส่วนที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดของโรงพิมพ์ตำรวจ โดยใช้ Balance Scorecard (BSC) เป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ 4 ด้านประกอบด้วย

- ด้านการเงิน
- ด้านลูกค้า เน้นในเรื่องของความพึงพอใจของลูกค้า
- ด้านกระบวนการภายในเป็นการปรับปรุงพัฒนากระบวนการภายใน
- ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นการเน้นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การสร้างเสริมความสามารถของพนักงานและระบบ

โดยได้แสดงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้านในรูปแบบของแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งรองรับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามของโรงพิมพ์ตำรวจ โดยสนับสนุนวิสัยทัศน์ และภารกิจหลักของโรงพิมพ์ฯ

วัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ คือสร้างมูลค่าเพิ่มระยะยาวให้แก่องค์กร

โรงพิมพ์ตำรวจมีหน้าที่จะบริหารจัดการเพื่อให้สามารถสร้างผลตอบแทนสูงสุดจากการลงทุนในธุรกิจต่างๆของโรงพิมพ์ตำรวจและมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากลเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มระยะยาวให้แก่องค์กร

ยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ประกอบด้วย

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน มี 3 กลยุทธ์
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน มี 4 กลยุทธ์
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการที่มีคุณภาพ มี 3 กลยุทธ์
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 มีฐานะการเงินมั่นคง มี 4 กลยุทธ์

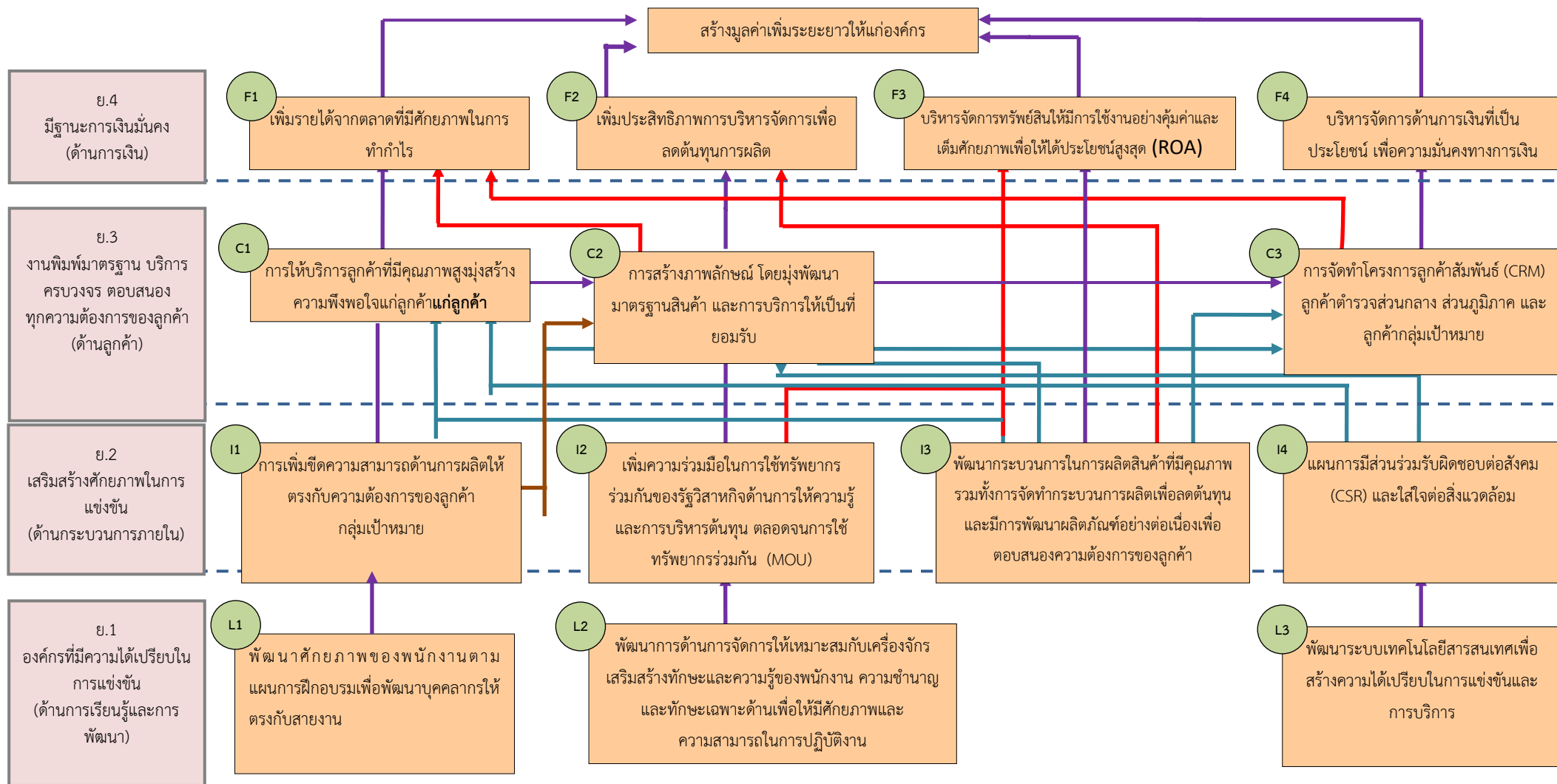
ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth)	1. พัฒนาศักยภาพของพนักงานตามแผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับสายงาน



<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน</p>	<p>2. พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน</p> <p>3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการบริการ</p>
<p>ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน</p>	<p>1. การเพิ่มขีดความสามารถด้านการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย</p> <p>2. เพิ่มความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจด้านการให้ความรู้และการบริหารต้นทุน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (MOU)</p> <p>3. พัฒนาระบบการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการจัดทำกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า</p> <p>4. แผนการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม(CSR) และใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม</p>
<p>ด้านลูกค้า (Customer Perspective)</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 การให้บริการที่มีคุณภาพ</p>	<p>1. การให้บริการลูกค้าที่มีคุณภาพสูงมุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า</p> <p>2. การสร้างภาพลักษณ์ โดยมุ่งพัฒนามาตรฐานสินค้า และการบริการให้เป็นที่ยอมรับ</p> <p>3. การจัดทำโครงการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ลูกค้าตำรวจส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย</p>
<p>ด้านการเงิน (Financial Perspective)</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 4 มีฐานะการเงินมั่นคง</p>	<p>1. เพิ่มรายได้จากตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไร</p> <p>2. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อลดต้นทุนการผลิต</p> <p>3. บริหารจัดการทรัพย์สินให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่าและเต็มศักยภาพเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด (ROA)</p> <p>4. บริหารจัดการด้านการเงินที่เป็นประโยชน์ เพื่อความมั่นคงทางการเงิน</p>

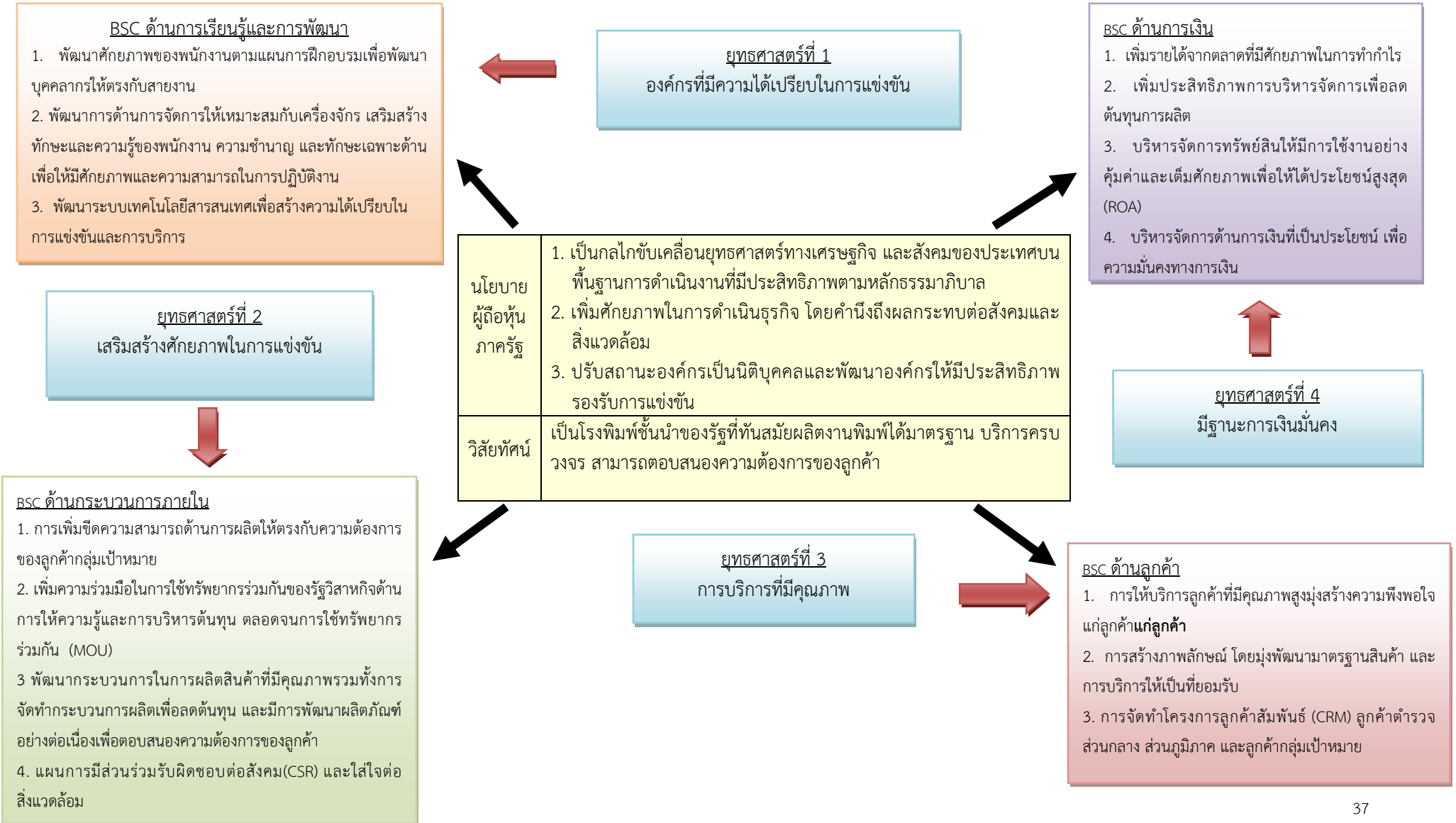


Strategy Map ของโรงพิมพ์ตำรวจ





BSC / นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ/วิสัยทัศน์ /ยุทธศาสตร์





SWOT	ย.1 องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน	ย.2 เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน	ย.3 งานพัฒนามาตรฐานบริการครบวงจร ตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า	ย.4 มีฐานะการเงินมั่นคง
จุดแข็ง (Strength)				
1. ภาพลักษณ์ขององค์กรมีความน่าเชื่อถือกับบุคคลภายนอก โดยเฉพาะสภาพคล่องทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าและซัพพลายเออร์		4. แผนการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม(CSR) และใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม	3. การจัดทำโครงการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ลูกค้าตำรวจส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	4. บริหารจัดการด้านการเงินที่เป็นประโยชน์ เพื่อความมั่นคงทางการเงิน
2. มีระบบการพิมพ์แบบป้องกันการปลอมแปลง (SecurityPrinting) เป็นที่ยอมรับของหน่วยราชการเช่น คู่มือจดทะเบียนรถยนต์ ใบเสร็จรับเงิน	1. พัฒนาศักยภาพของพนักงานตามแผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับสายงาน 2. พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน	1. การเพิ่มขีดความสามารถด้านการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย 3. พัฒนากระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการจัดทำกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	2.การสร้างภาพลักษณ์ โดยมุ่งพัฒนามาตรฐานสินค้า และการบริการให้เป็นที่ยอมรับ	1. เพิ่มรายได้จากตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไร 2.เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อลดต้นทุนการผลิต
3. มีเครื่องพิมพ์ 4 สี เครื่องพิมพ์ดิจิทัล และเครื่องพิมพ์กระดาษต่อเนื่องที่มีคุณภาพสูง และเครื่องจักรในแต่ละกระบวนการผลิตที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้	1. พัฒนาศักยภาพของพนักงานตามแผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับสายงาน 2. พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน	1. การเพิ่มขีดความสามารถด้านการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย 3. พัฒนากระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการจัดทำกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	2.การสร้างภาพลักษณ์ โดยมุ่งพัฒนามาตรฐานสินค้า และการบริการให้เป็นที่ยอมรับ	1. เพิ่มรายได้จากตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไร 3. บริหารจัดการทรัพย์สินให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่าและเต็มศักยภาพเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด (ROA)

SWOT	ย.1 องค์กรที่มีความได้เปรียบ ในการแข่งขัน	ย.2 เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน	ย.3 งานพัฒนามาตรฐานบริการครบวงจร ตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า	ย.4 มีฐานะการเงินมั่นคง
------	---	-----------------------------------	--	-------------------------



จุดแข็ง (Strength)				
4. มีกระบวนการผลิตแบบเร่งด่วนเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Print on demand)			3. การจัดทำโครงการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ลูกค้าตำรวจส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	1. เพิ่มรายได้จากตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไร
5. คณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ให้การสนับสนุนด้านการตลาดทั้งทางตรงและทางอ้อม				

SWOT	ย.1 องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน	ย.2 เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน	ย.3 งานพิมพ์มาตรฐานบริการครบวงจรตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า	ย.4 มีฐานะการเงินมั่นคง
------	--	-----------------------------------	--	-------------------------



จุดอ่อน (Weakness)				
1. เทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลให้เกิดการทดแทนด้านสื่อสิ่งพิมพ์	2. พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน			
2. บุคลากรยังต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน เช่น การตลาด, การผลิต, และ Graphic Design เพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กร	2. พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน			
3. ค่าใช้จ่ายทางด้านบุคคลสูง	2. พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน			
4. ระบบควบคุมต้นทุนการผลิต ยังต้องมีการควบคุมอย่างต่อเนื่อง		2. เพิ่มความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันของวิสาหกิจด้านการให้ความรู้และการบริหารต้นทุน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (MOU)		4. บริหารจัดการด้านการเงินที่เป็นประโยชน์ เพื่อความมั่นคงทางการเงิน
5. ระบบตรวจสอบคุณภาพการผลิต ยังต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	2. พัฒนาการด้านการจัดการให้เหมาะสมกับเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน	1. การเพิ่มขีดความสามารถด้านการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย 3. พัฒนาระบบการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการจัดทำกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	2. การสร้างภาพลักษณ์ โดยมุ่งพัฒนามาตรฐานสินค้า และการบริการให้เป็นที่ยอมรับ	

SWOT	ย.1 องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน	ย.2 เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน	ย.3 งานพิมพ์มาตรฐานบริการครบวงจรตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า	ย.4 มีฐานะการเงินมั่นคง
------	--	-----------------------------------	--	-------------------------



จุดอ่อน (Weakness)				
6. การนำระบบ MIS , EIS เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารยังไม่สามารถทำได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม				

SWOT	ย.1 องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน	ย.2 เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน	ย.3 งานพิมพ์มาตรฐานบริการครบวงจรตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า	ย.4 มีฐานะการเงินมั่นคง
โอกาส (Opportunity)				
1. . ความต้องการทางด้านงานพิมพ์ของหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจยังมีความต้องการด้านสื่อสิ่งพิมพ์อยู่	2. พัฒนาทางด้านการจัดการให้เหมาะสมกับงาน เครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงานความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและ	1. การเพิ่มขีดความสามารถด้านการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย 3. พัฒนากระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการจัดทำกระบวนการผลิตเพื่อ	2.การสร้างภาพลักษณ์ โดยมุ่งพัฒนามาตรฐานสินค้า และการบริการให้เป็นที่ยอมรับ	1.เพิ่มรายได้จากตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไร 2.เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อลดต้นทุนการผลิต



	ความสามารถในการปฏิบัติงาน	ลดต้นทุน และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า		
2. การพิมพ์แบบพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ยังเป็นที่ต้องการของลูกค้าภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ		<ol style="list-style-type: none"> 1. การเพิ่มขีดความสามารถด้านการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย 2. เพิ่มความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันของรัฐวิสาหกิจด้านการให้ความรู้และการบริหารต้นทุน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (MOU) 3. พัฒนาระบบการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการจัดทำกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าผลิตเพื่อลดต้นทุน และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง 	<ol style="list-style-type: none"> 2. การสร้างภาพลักษณ์ โดยมุ่งพัฒนามาตรฐานสินค้า และการบริการให้เป็นที่ยอมรับ 3. การจัดทำโครงการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ลูกค้าตำรวจส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพิ่มรายได้จากตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไร

SWOT	ย.๑ องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน	ย.๒ เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน	ย.๓ บริการเป็นเลิศด้วยคุณภาพเป็นเยี่ยม	ย.๔ มีฐานะการเงินมั่นคง
ภัยคุกคามและอุปสรรค (Threat)				
1. นโยบายภาครัฐมีผลกระทบทำให้ยอดขายลดลง			<ol style="list-style-type: none"> 1. การให้บริการลูกค้าที่มีคุณภาพสูงมุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า๒. ปรับวิธีการขายโดยให้ AE เป็นผู้ร่วมคิดและให้คำปรึกษากับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า 3. การจัดทำโครงการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ลูกค้าตำรวจส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย 	



<p>2. งบประมาณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ลดลงมีผลกระทบต่อยอดขายของโรงพิมพ์ตำรวจ</p>	<p>2. พัฒนาทางด้านการจัดการให้เหมาะสมกับงานเครื่องจักร เสริมสร้างทักษะและความรู้ของพนักงาน ความชำนาญ และทักษะเฉพาะด้าน เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน</p>	<p>1. การเพิ่มขีดความสามารถด้านการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย 3. พัฒนากระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการจัดการกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า</p>	<p>2.การสร้างภาพลักษณ์ โดยมุ่งพัฒนามาตรฐานสินค้า และการบริการให้เป็นที่ยอมรับ 3. การจัดทำโครงการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ลูกค้าตำรวจส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย</p>	
<p>3. สื่ออิเล็กทรอนิกส์มีผลกระทบทำให้ยอดขายสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง</p>		<p>1. การเพิ่มขีดความสามารถด้านการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย 3. พัฒนากระบวนการในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพรวมทั้งการจัดการกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า</p>	<p>2.การสร้างภาพลักษณ์ โดยมุ่งพัฒนามาตรฐานสินค้า และการบริการให้เป็นที่ยอมรับ 3. การจัดทำโครงการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ลูกค้าตำรวจส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย</p>	<p>1. เพิ่มรายได้จากตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไร</p>



บทที่ 4 : การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการตลาด การเงิน และแผนการลงทุน

4.1 สถานการณ์ด้านการตลาด (Marketing Current Situation)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของโรงพิมพ์ตำรวจตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันพบว่า การดำเนินงานตามเป้าหมายตัวชี้วัดยังไม่ถึงเป้าหมายที่ผ่านมา โดยเฉพาะช่วงในปี 2559 ค่าเป้าหมายให้คงเดิมได้เท่าปี 2558 คือ 230 ล้านบาท ในปี 2560 ได้กำหนดเป้าหมายไว้ 241.75 ล้านบาท แต่สามารถทำยอดขายได้เพียง 203 ล้านบาทเศษ ในเรื่องดังกล่าวนี้ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการหดตัวของตลาด เป็นผลกระทบจากเทคโนโลยีทางการพิมพ์ที่เปลี่ยนแปลง การใช้ผลิตภัณฑ์ทดแทน การยกเลิกแบบพิมพ์บางส่วน ซึ่งผลกระทบหลักที่เห็นได้ชัดเจน คือ ใบสั่งเจ้าพนักงานจราจร โดยมีการเปลี่ยนแปลงไปโดยการถ่ายรูปรถที่กระทำผิดกฎจราจร โดยแจ้งให้เจ้าของรถทราบ และดำเนินการเสียค่าปรับโดยตรงกับทางธนาคาร, แบบรายงานของบุคคลซึ่งเดินทางเข้ามาหรือออกไปนอกราชอาณาจักร (ตม.6) ถูกยกเลิกไปในส่วนของการผ่านเข้าออกของบุคคลภายในประเทศ และมีใช้เฉพาะการผ่านเข้าออกของคนต่างประเทศ ซึ่งทำให้โรงพิมพ์ตำรวจขาดรายได้ในส่วนนี้

รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์และขายแบบพิมพ์ในปีงบประมาณ 2560 มีทั้งสิ้น 203.01 ล้านบาท ต่ำกว่าเป้าหมายยอดขายประจำปีงบประมาณ 2560 จำนวน 38.49 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 16.28 โดยในปีงบประมาณ 2560 มีเป้าหมายยอดขายคือ 241.74 ล้านบาท ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้ยอดขายลดลงจากเป้าหมายยอดขายปี 2560 เนื่องจาก

1. หน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วนภูมิภาค หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน มียอดสั่งซื้อ/จ้าง ลดลงจากปีที่ผ่านมา
2. ลูกค้านิติที่มียอดสั่งซื้อ/จ้าง สูงสุด 10 อันดับแรก ส่วนใหญ่มียอดสั่งซื้อ/จ้าง ในปี 2560 ลดลงกว่าปีที่ผ่านมา เนื่องจากการใช้สินค้าทดแทนและรวมถึงการปรับปรุงแบบรายงานของบุคคลซึ่งเดินทางเข้ามาหรือออกไปนอกราชอาณาจักร (ตม.6) และนโยบายภาครัฐที่เปลี่ยนแปลง
3. มีการใช้เทคโนโลยีออนไลน์เข้ามาทดแทนการผลิตในรูปแบบเดิม

สัดส่วนตลาด (Segmentation) ของโรงพิมพ์ตำรวจปี 2560 แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย สันส่วนยอดขายดังต่อไปนี้

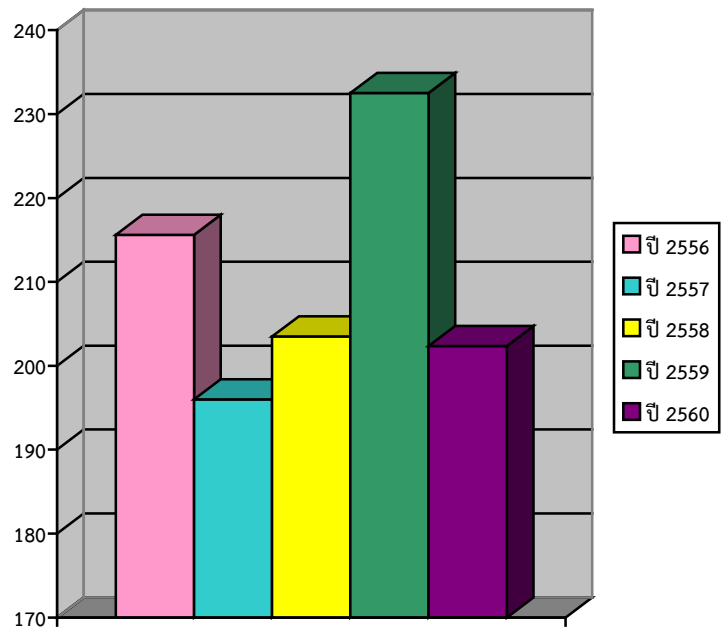
1. ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติส่วนกลาง คิดเป็นร้อยละ 57
2. ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติส่วนภูมิภาค คิดเป็นร้อยละ 22
3. ลูกค้าหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่น คิดเป็นร้อยละ 6
4. ลูกค้าหน่วยงานเอกชน คิดเป็นร้อยละ 15

สำหรับกลุ่มลูกค้า 4 กลุ่มที่ได้จัดสัดส่วนมานั้น ตามอัตราร้อยละของแต่ละกลุ่มที่เกิดขึ้น พบว่า ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติส่วนกลาง, ลูกค้าหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติส่วนภูมิภาค และ ลูกค้าหน่วยงานเอกชน ยังคงทรงตัว แต่มีกลุ่มลูกค้าหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่นที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.5 เนื่องจากการวางกลยุทธ์ในเรื่องการหาตลาดชดเชยและคาดว่าลูกค้ากลุ่มนี้จะโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นโรงพิมพ์ตำรวจจึงต้องเตรียมความพร้อมในการทำตลาดกลุ่มลูกค้าดังกล่าว

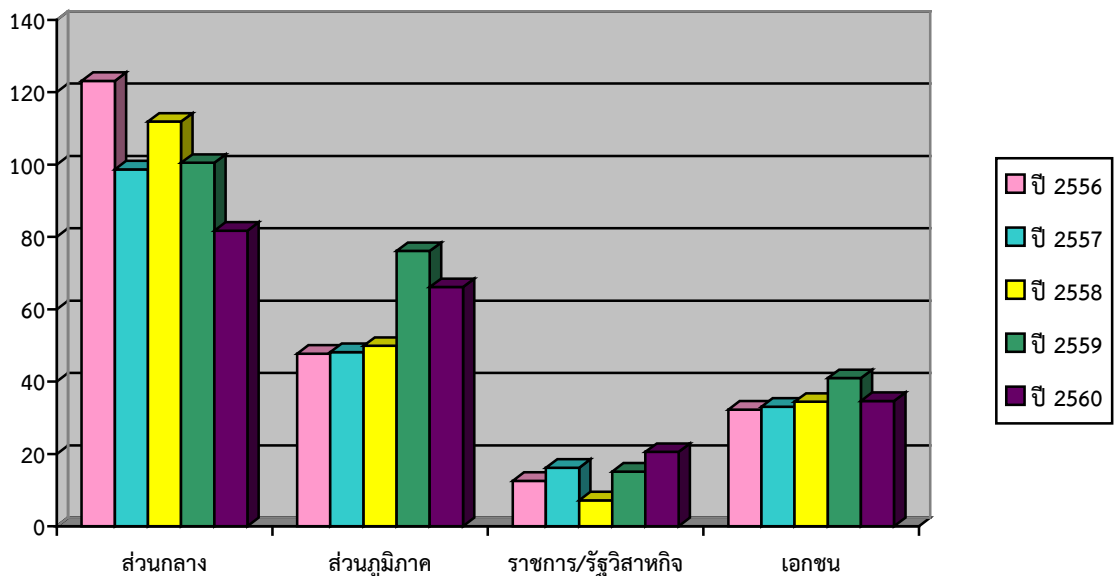
เปรียบเทียบยอดขาย เดือน ต.ค. – ก.ย. ย้อนหลัง 5 ปี (2556 – 2560)



ปี 2556	215.61	ล้านบาท
ส่วนกลาง	123.15	ล้านบาท
ภูมิภาค	47.69	ล้านบาท
ราชการ/รัฐวิสาหกิจ	12.53	ล้านบาท
เอกชน	32.24	ล้านบาท
ปี 2557	195.99	ล้านบาท
ส่วนกลาง	98.66	ล้านบาท
ภูมิภาค	48.13	ล้านบาท
ราชการ/รัฐวิสาหกิจ	16.15	ล้านบาท
เอกชน	33.05	ล้านบาท
ปี 2558	203.48	ล้านบาท
ส่วนกลาง	112.02	ล้านบาท
ภูมิภาค	49.87	ล้านบาท
ราชการ/รัฐวิสาหกิจ	7.17	ล้านบาท
เอกชน	34.42	ล้านบาท
ปี 2559	232.50	ล้านบาท
ส่วนกลาง	100.36	ล้านบาท
ภูมิภาค	76.09	ล้านบาท
ราชการ/รัฐวิสาหกิจ	15.10	ล้านบาท
เอกชน	40.95	ล้านบาท
ปี 2560	203.01	ล้านบาท
ส่วนกลาง	80.71	ล้านบาท
ภูมิภาค	66.12	ล้านบาท
ราชการ/รัฐวิสาหกิจ	20.55	ล้านบาท
เอกชน	34.63	ล้านบาท



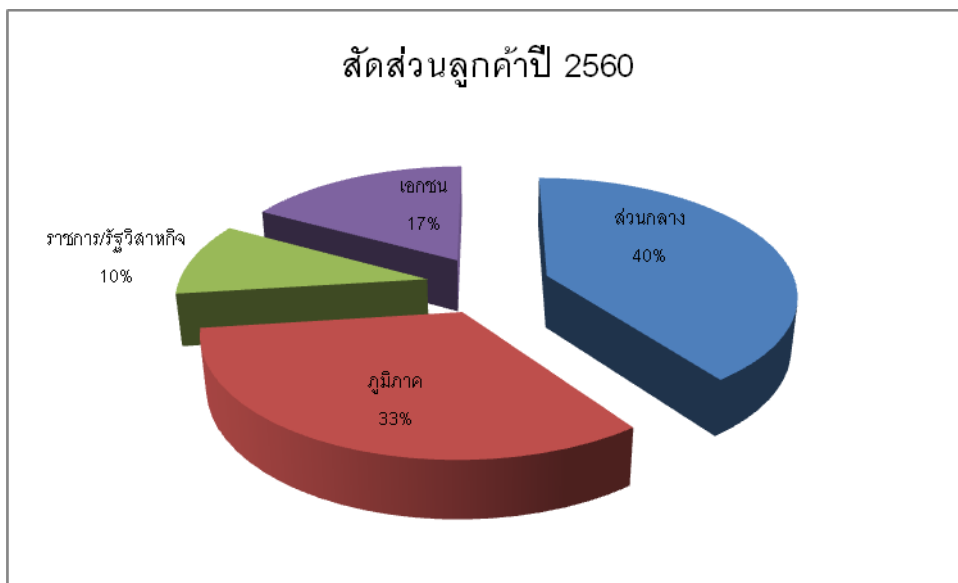
แผนภาพแสดงยอดขายปี 2556 - 2560





ข้อมูลกลุ่มลูกค้า ปี 2560

ปี 2560	203.01	ล้านบาท
ส่วนกลาง	81.71	ล้านบาท
ภูมิภาค	66.12	ล้านบาท
ราชการ/รัฐวิสาหกิจ	20.55	ล้านบาท
เอกชน	34.63	ล้านบาท



4.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการเงิน

บทนี้จะเป็นการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือแผนรัฐวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจประจำปี 2562 – 2566 ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการสร้างกำไรให้กับองค์กร ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบทางด้านการสร้างผลกำไรที่เป็นรายการสำคัญ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงรายการดังกล่าวให้ดีขึ้น

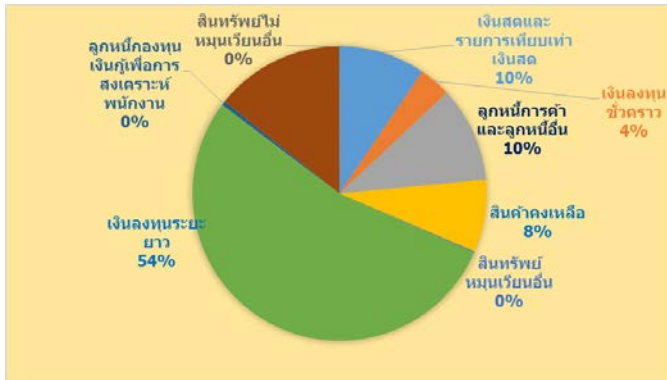
ทั้งนี้สามารถแสดงแผนภาพผลงานของโรงพิมพ์ตำรวจโดยรวมตั้งแต่ปี 2556 - 25560



รายการ	2556	2557	2558	2559	2560
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	121.38	178.06	176.77	118.43	138.25
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	213.74	202.12	202.74	302.36	229.35
สินทรัพย์รวม	335.12	380.18	379.51	420.79	437.60
รวมหนี้สินหมุนเวียน	29.78	40.52	30.81	42.03	25.10
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	13.89	14.66	16.15	15.09	18.42
หนี้สินรวม	43.66	55.18	46.96	57.12	43.52
รวมส่วนของทุน	291.45	324.99	332.55	363.66	391.93
หนี้สินและส่วนของทุน	335.12	380.18	379.51	420.79	437.60



แผนภาพแสดงสัดส่วนสินทรัพย์ของโรงพิมพ์ตำรวจ ปี 2560



โรงพิมพ์ตำรวจ มีรายการสินทรัพย์ที่มีความสำคัญได้แก่

เงินลงทุนระยะยาว 235.061 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 54 ของสินทรัพย์รวม) จากการนำเงินฝากออมทรัพย์หมุนเวียน และเงินประจำที่มีสภาพคล่องคงเหลือเกินความจำเป็น

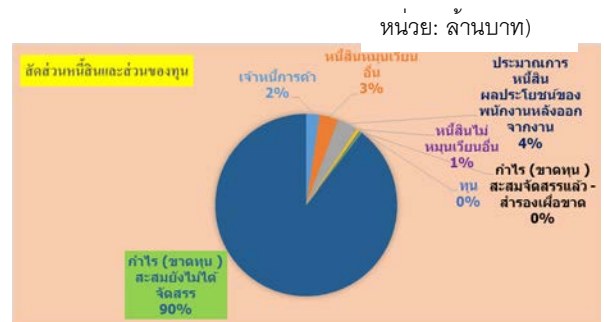
ไปสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร อาคารและอุปกรณ์ 62.062 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 14.18 ของสินทรัพย์รวม) ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น 45.939 (คิดเป็นร้อยละ 10.50 ของสินทรัพย์รวม) เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด 41.588 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 10.50 ของสินทรัพย์รวม) สินค้าคงเหลือ 34.883 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 9.50 ของสินทรัพย์รวม) ตามลำดับ

โรงพิมพ์ตำรวจ มีหนี้สินรวมทั้งสิ้น 43.52 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 9.94 ของหนี้สินและส่วนของทุน) ประกอบด้วย เจ้าหนี้การค้า 10.35 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 2.36 ของหนี้สินและส่วนของทุน) หนี้สิน

รายการ	2560	%
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	41.58	9.50
เงินลงทุนชั่วคราว	15.31	3.50
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	45.93	10.50
สินค้าคงเหลือ	34.88	7.97
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	0.51	0.12
เงินลงทุนระยะยาว	235.06	53.72
ลูกหนี้กองทุนเงินกู้เพื่อการสงเคราะห์พนักงาน	2.00	0.46
อาคารและอุปกรณ์	62.06	14.18
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	0.22	0.05
รวมสินทรัพย์	437.60	

หมุนเวียนอื่น 14.75 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 3.37 ของหนี้สินรวม) ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์ของพนักงานหลังออกจากงาน 16.03 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 3.66 ของหนี้สินและส่วนของทุน) หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น 2.39 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 0.55 ของหนี้สินและส่วนของทุน) สำหรับส่วนของทุน ปี 2560 มีมูลค่า 1.056 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 0.24 ของหนี้สินและส่วนของทุน) รายการกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร 391.93 ล้านบาท เป็นรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 89.56 ของส่วนของทุน)

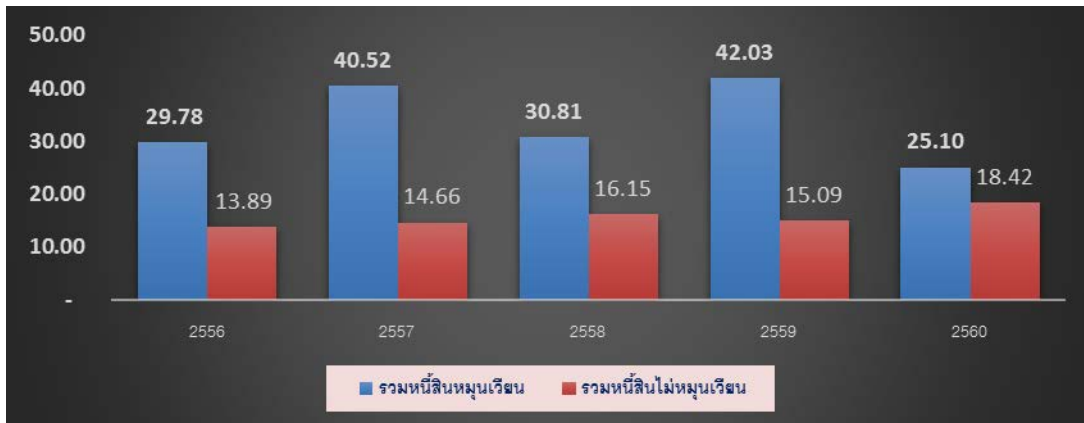
รายการ	2560	%
เจ้าหนี้การค้า	10.34	2.36
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	14.75	3.37
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์ของพนักงานหลังออกจากงาน	16.02	3.66
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	2.39	0.55
ทุน	1.05	0.24
กำไร (ขาดทุน) สะสมจัดสรรแล้ว-สำรองเผื่อขาด	1.09	0.25
กำไร (ขาดทุน) สะสมยังไม่ได้จัดสรร	391.93	89.56
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	437.60	



หน่วย: ล้านบาท)

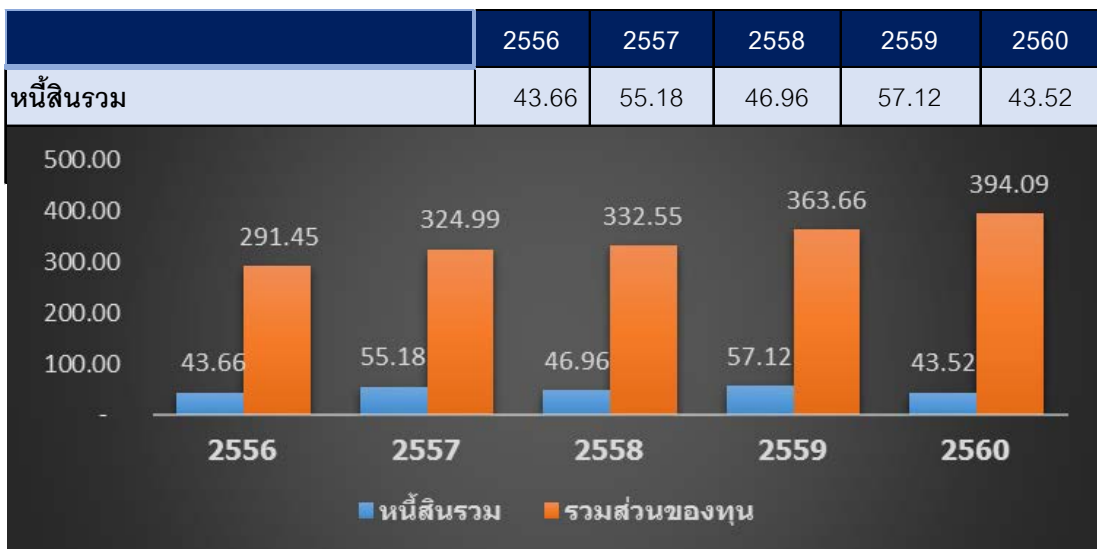


	2556	2557	2558	2559	2560
รวมหนี้สินหมุนเวียน	29.78	40.52	30.81	42.03	25.10
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	13.89	14.66	16.15	15.09	18.42



แผนภาพแสดงสัดส่วนหนี้สินหมุนเวียนและไม่หมุนเวียนของ โรงพิมพ์ตำรวจ ปี 2556-2560

หน่วย: ล้านบาท)



หน่วย: ล้านบาท)

แผนภาพแสดงสัดส่วนหนี้สินและส่วนของทุนของ โรงพิมพ์ตำรวจ ปี 2556-2560

การวิเคราะห์แนวโน้มของสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของทุน

จากการวิเคราะห์พบว่า รายการสินทรัพย์รวมของโรงพิมพ์ตำรวจ พิจารณาการเติบโตช่วงระหว่างปี 2556 - 2560 มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นจากปีฐาน (2556) คิดเป็นร้อยละ 113.45, 125.56, 130.58 โดยในปี 2560 รายการสินทรัพย์รวม มีการเติบโตเพิ่มขึ้นจากปี 2559 คิดเป็นร้อยละ 5.02

(หน่วย: ล้านบาท)



	2556	2557	2558	2559	2560
สินทรัพย์รวม	335.12	380.18	379.51	420.79	437.60
อัตราร้อยละของปีฐาน (2556)	100.00	113.45	113.25	125.56	130.58

แนวโน้มการเติบโตของสินทรัพย์ที่สำคัญ	2556	2557	2558	2559	2560
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	37.37	88.91	71.27	45.49	41.588
อัตราร้อยละของปีฐาน	100.00	237.91	190.72	121.72	111.29
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	24.74	43.25	17.99	35.06	45.939
อัตราร้อยละของปีฐาน	100.00	174.84	72.71	141.74	185.71
สินค้าคงเหลือ	39.84	35.55	41.74	30.27	34.883
อัตราร้อยละของปีฐาน	100.00	89.24	104.77	75.99	87.57
เงินลงทุนระยะยาว	128.59	128.59	141.64	221.22	235.061
อัตราร้อยละของปีฐาน	100.00	100.00	110.14	172.04	182.80
อาคารและอุปกรณ์	82.67	71.06	58.99	78.93	62.062
อัตราร้อยละของปีฐาน	100.00	85.96	71.35	95.48	75.07



จากการวิเคราะห์พบว่าโรงพิมพ์ตำรวจ ไม่มีภาระหนี้สินจากการกู้ยืมภายนอกพิจารณาการเติบโตช่วงระหว่างปี 2557-2560 มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นจากปีฐาน (2556) คิดเป็นร้อยละ 126.39,107.55,130.83 และ 99.67

หนี้สินที่คงค้างเป็นประเภทเจ้าหนี้การค้า ภาษีรอนำส่ง และค่าใช้จ่ายอื่นๆ โดยในปี 2560 รายการหนี้สินรวม มีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงจากปี 2559 คิดเป็นร้อยละ -31.17

หน่วย: ล้านบาท

	2556	2557	2558	2559	2560
หนี้สินรวม	43.66	55.18	46.96	57.12	43.52
อัตราร้อยละของปีฐาน (2556)	100.00	126.39	107.55	130.83	99.67



(หน่วย: ล้านบาท)



จากการวิเคราะห์พบว่าโรงพิมพ์ตำรวจ มีส่วนของทุนที่มั่นคงปี 2560 เท่ากับ 394.09 ล้านบาท พิจารณาการเติบโตต่อช่วงระหว่างปี 2557-2560 มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นจากปีฐาน(2556) คิดเป็นร้อยละ 111.51,114.10,124.78,135.21 โดยในปี 2560 รายการหนี้สินรวม มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นจาก ปี 2559 คิดเป็นร้อยละ 10.44

	2556	2557	2558	2559	2560
ส่วนของทุน	291.45	324.99	332.55	363.66	394.09
อัตราร้อยละของปีฐาน (2556)	100.00	111.51	114.10	124.78	135.21



ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ภาพรวมงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

จากข้อมูลงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ณ วันที่ 30 กันยายน 2560 พบว่าโรงพิมพ์ตำรวจ มีรายได้รวมในปี 2560 เป็นจำนวน 208.42 ล้านบาท

รายได้จากการขายและการให้บริการเป็นจำนวน 202.37 ล้านบาท (ร้อยละ 97.10 ของรายได้รวม) กำไรสุทธิของโรงพิมพ์ตำรวจ อยู่ในเกณฑ์ที่ดีเป็นจำนวน 43.27 ล้านบาท (ร้อยละ 20.76 ของรายได้รวม)

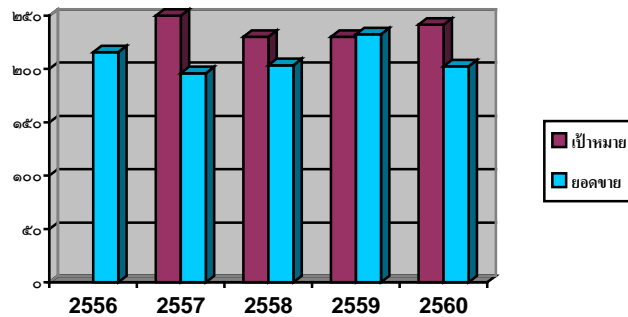
ต้นทุนขายและรับจ้างพิมพ์ในปี 2560 เป็นจำนวน 118.73 ล้านบาท (ร้อยละ 56.97 ของรายได้รวม) และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในปี 2560 เป็นจำนวน 46.41 ล้านบาท (ร้อยละ 22.27 ของรายได้รวม)

(หน่วย: ล้านบาท)

	2556	2557	2558	2559	2560
รายได้					
รายได้จากการขายและการให้บริการ	215.16	195.99	203.48	232.50	202.37
รายได้อื่น	6.13	6.30	5.63	6.95	6.05
รวม รายได้	221.30	202.29	209.11	239.45	208.42
ค่าใช้จ่าย					
ต้นทุนขายและรับจ้างพิมพ์	139.68	125.14	137.88	145.26	118.73
ค่าใช้จ่ายในการขาย	0.36	1.10	1.44	0.70	0.47
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	39.14	42.52	43.42	47.38	45.94
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	39.50	43.61	44.86	48.08	46.41
รวม ค่าใช้จ่าย	179.17	168.75	182.74	193.34	165.14
กำไร (ขาดทุน) สำหรับงวด	42.13	33.54	26.37	46.11	43.27
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	-	-	-	-	-
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับงวด	42.13	33.54	26.37	46.11	43.27



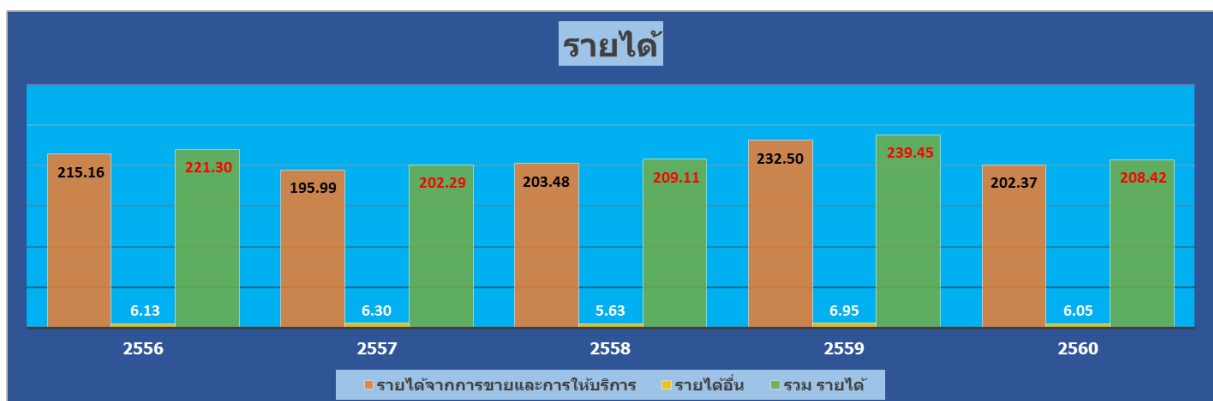
แผนภาพ : งบการเงินปี 2556 – 2560 ที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน



แผนภาพเปรียบเทียบเป้าหมายและยอดขายปี 2556 - 2560

วิเคราะห์แนวโน้มรายได้รวม และค่าใช้จ่ายรวม

การเติบโตของรายได้ มีแนวโน้มไปในทิศทางที่ลดลง จากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสิ่งพิมพ์ไปเป็นรูปแบบดิจิทัล จากการวิเคราะห์รายได้เทียบจากปีฐาน (2556) ปี 2557-2560 มีสัดส่วนร้อยละ 91.41, 94.49, 108.20 และ 94.18 โดยรายได้รวมปี 2560 ลดลงจากปี 2559 จำนวน ร้อยละ -14.03 ค่าใช้จ่ายรวม มีการผันแปรเพิ่มขึ้น(ลดลง) ตามผลการดำเนินงานในแต่ละปี เปรียบเทียบจากปีฐาน (2556) ปี 2557-2560 มีสัดส่วนร้อยละ 94.18 , 101.99 , 107.91 และ 92.17 โดยรายได้รวมปี 2560 ลดลงจากปี 2559 จำนวนร้อยละ - 15.74





4.3 เป้าหมายจากการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ

แผนวิสาหกิจปี 2562 – 2566 เน้นในการเติบโตแบบยั่งยืน เพื่อความมั่นคงของโรงพิมพ์ตำรวจ โดยมีแผนการดำเนินการและเป้าหมายทางด้านการเงินและการลงทุนที่ชัดเจน ดังนี้

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

4.3.1 แผนการลงทุน(Investment Plan)แผนการลงทุนในระยะเวลา 5 ปี ระหว่างปี 2562- 2566 คือ การจัดหาเครื่องจักร เครื่องพิมพ์และอุปกรณ์หลังงานพิมพ์ อาคารสิ่งก่อสร้าง เครื่องมือเครื่องใช้ขนาดเล็ก

ลำดับ	รายการ	เหตุผลและความจำเป็นในการลงทุน	หน่วยงาน	จำนวน	งบประมาณ	ขออนุมัติ				
						2562	2563	2564	2565	2566
	<u>หมวดอาคารสิ่งก่อสร้าง</u>									
1.	ปรับปรุงอาคารสำนักงานงานการเงินและบัญชี	เพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ของโรงพิมพ์ ตำรวจให้มีความสะอาด ทันสมัย	งานการเงิน และบัญชี	1	2,500,000	↔				
2.	ปรับปรุงห้องควบคุมคอมพิวเตอร์	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	งานบริหาร ทั่วไป	1	4,200,000	↔				
3.	ปรับปรุงอาคารสำนักงาน (ชั้นบน) พื้นที่ฝ่ายผู้บริหาร	เพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ของโรงพิมพ์ ตำรวจให้มีความสะอาด ทันสมัย	งานบริหาร ทั่วไป	1	2,500,000			↔		
4.	ปรับปรุงบริเวณโรงอาหาร	เพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ของโรงพิมพ์ ตำรวจให้มีความสะอาด ทันสมัย	งานบริหาร ทั่วไป	1	2,000,000			↔		
5.	ปรับปรุงพื้นที่ห้องประชุม ห้องงานบริหาร ห้องงานพัสดุ และพื้นที่บริเวณที่ตั้งรูป พล.ต.อ เผ่าศิริยานนท์	เพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ของโรงพิมพ์ ตำรวจให้มีความสะอาด ทันสมัย	งานบริหาร ทั่วไป	1	2,700,000		↔			
6.	เทพื้นและปรับปรุงระบบท่อระบายน้ำรอบโรงพิมพ์ ตำรวจ	เพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ของโรงพิมพ์ ตำรวจให้มีความสะอาด ทันสมัย	งานบริหาร ทั่วไป	1	2,000,000		↔			
7.	สร้างอาคารเอนกประสงค์ 7 ชั้นบริเวณพื้นที่บ้านพักเดิม ที่ไม่ใช้งานแล้ว พร้อมกับตั้งระบบรักษาความปลอดภัย	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยการ ปรับปรุงเพื่อรองรับกำลังการผลิตใน อนาคต	ฝ่ายผลิต	1	35,000,000			↔		



						2562	2563	2564	2565	2566
	หมวดเครื่องจักรและอุปกรณ์									
1.	เครื่องตัดกระดาษแบบอัตโนมัติ	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	1	5,000,000		↔			
2.	เครื่องปรินต์อิงเจ็ทคุณภาพสูงพร้อมอุปกรณ์และโปรแกรมลิขสิทธิ์	เพิ่มกำลังการผลิต	งานก่อนการพิมพ์	1	1,000,000		↔			
3.	เครื่องพิมพ์ระบบดิจิทัลออฟเซต แบบป้อนแผ่นขนาดตัด 2	เพิ่มกำลังการผลิต	งานพิมพ์	1	50,000,000				↔	
	หมวดเครื่องมือเครื่องใช้ขนาดเล็ก									
1.	เครื่องใช้สำนักงานอื่นๆ	เพิ่มเติม	งานพิมพ์	1	941,000.00	↔				
2.	เครื่องใช้สำนักงานอื่นๆ	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	ฝ่ายสำนักงาน		2,755,000		↔			
3.	เครื่องใช้สำนักงานอื่นๆ	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	ฝ่ายสำนักงาน		2,000,000			↔		
4.	เครื่องใช้สำนักงานอื่นๆ	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	ฝ่ายสำนักงาน		3,000,000				↔	
5.	เครื่องใช้สำนักงานอื่นๆ	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	ฝ่ายสำนักงาน		3,000,000					↔



4.3.2 การดำเนินงานและฐานะการเงินของโรงพิมพ์ตำรวจ

แผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจปี 2562 – 2566 เน้นที่การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนเพื่อความมั่นคงของโรงพิมพ์ตำรวจ โดยองค์กรได้วางแผนจัดหาเครื่องจักรให้เพียงพอสำหรับการทดแทนเครื่องจักรที่จะปลดระวาง และรองรับการเจริญเติบโตของเทคโนโลยีการพิมพ์สมัยใหม่ ซึ่งมีประมาณการรายได้และค่าใช้จ่ายรวมถึงแผนการลงทุน ดังนี้

แผนการลงทุน					
รายละเอียด	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
เครื่องจักรอุปกรณ์	-	6.00	-	50.00	-
เครื่องใช้สำนักงาน	0.94	2.75	2.00	3.00	3.00
อาคาร	7.70	5.20	35.00	-	-
ยานพาหนะ	-	-	-	-	-
งบสำรองราคา ๑๐%	0.86	1.39	3.70	5.30	0.30
สำรองราคากรณีจำเป็นเร่งด่วน	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
รวม	12.50	18.34	43.70	61.30	6.30

ประมาณกำลังการผลิต

รายละเอียด	ร้อยละ				
	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
อัตราผลิตภาพการผลิต	91.00	91.00	91.00	91.00	91.00

* หมายเหตุ ลักษณะการพิมพ์บางอย่างหรืองานที่มีความซับซ้อนหรือขั้นตอนทำให้ไม่สามารถใช้เครื่องจักรได้ทำให้ความเร็วของเครื่องจักรไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้

ประมาณการทางการเงิน					
รายละเอียด	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
รายได้จากการดำเนินงาน (เป้าหมาย)	266.00	274.00	288.00	296.00	305.00
รายได้อื่นๆ	7.45	7.55	7.70	8.00	8.50
รายได้รวม	273.45	281.55	295.70	304.00	313.50
ต้นทุนการผลิต	167.25	170.80	178.00	184.00	189.00
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	61.84	64.75	67.70	68.50	70.00
ค่าใช้จ่ายรวม	229.06	234.55	242.16	252.50	259.00
กำไรสุทธิ	44.39	47.00	50.00	52.50	54.50

หน่วย: ล้านบาท



ระบบบริหารจัดการมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)					
รายละเอียด	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
EP	(6.86)	(8.37)	(5.62)	(5.59)	(5.54)

การประเมินค่า Δ EP เป็นการประเมินผลต่างของค่า EP เปรียบเทียบกับเป้าหมาย = EP (Actual) - EP (Plan)



บทสรุปยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ ประจำปี 2562 – 2566

สำหรับบทนี้จะกล่าวถึงการวิเคราะห์บริบทและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยพิจารณาผลแตกต่าง ที่ผ่านมา โดยในส่วนของท้ายบทนี้จะ เป็นบทสรุปยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ ประจำปี 2562 – 2566 ที่ได้จากการวิเคราะห์ปรับปรุงตามข้อเสนอของกระทรวงการคลัง นำมาประชุมผู้บริหารเพื่อระดมสมองในการจัดทำแผนพร้อมทั้งนำเสนอคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ เพื่อพิจารณาในความเห็นชอบจัดทำแผนวิสาหกิจปี 2562 – 2566

ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้โรงพิมพ์ฯ ไม่เพียงแต่จะต้องสามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าเท่านั้น แต่จะต้องสร้างความพึงพอใจให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า จนถึงสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าทุกรายให้ดีที่สุด ในการจ้างพิมพ์แบบพิมพ์ต่างๆ ของลูกค้า นอกเหนือจากความถูกต้องตรงตามความต้องการ เช่น กระดาษ สี จำนวนหน้า จำนวนแผ่น รูปแบบ ซึ่งเป็นความคาดหวังโดยพื้นฐานของลูกค้าแล้ว ปัจจัยสำคัญที่สุดอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกโรงพิมพ์ตำรวจ ได้แก่ ราคา การจัดส่ง คุณภาพของ สินค้าที่เหนือความคาดหวังของลูกค้า ดังนั้น ผลิตภัณฑ์และบริการในทุกจุดที่ลูกค้าได้สัมผัสจึงเป็นส่วนสำคัญมากต่อการเลือกใช้บริการของโรงพิมพ์ตำรวจ ส่งผลต่อการสร้างรายได้และผลกำไรขององค์กรในอนาคต

การจัดทำยุทธศาสตร์โรงพิมพ์ตำรวจปี 2562 – 2566 ได้กำหนดวิสัยทัศน์พร้อมปรับพันธกิจใหม่ให้สอดคล้องกับบริบทและสภาวะแวดล้อมปัจจุบัน

ปัจจุบันโรงพิมพ์ตำรวจได้ดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) : เป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ทันสมัยผลิตงานพิมพ์ได้มาตรฐาน บริการครบวงจร สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

พันธกิจ (Mission) :

1. สนับสนุนและยกระดับการดำเนินงานด้านการพิมพ์เพื่อตอบสนองสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และกลุ่มลูกค้าราชการ, รัฐวิสาหกิจ
2. พัฒนาด้านการตลาดเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
3. การลดต้นทุนขององค์กรในภาพรวม
4. ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ
5. บริหารจัดการองค์กรด้านความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล

จากภาพรวมของวิสัยทัศน์ และพันธกิจ เป็นแนวคิดเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานในปัจจุบัน โดยรวมแล้วคือ การปรับตัวในด้านของการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น

เนื่องด้วยโรงพิมพ์ตำรวจจำเป็นต้องมีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด และอีกทั้งยังจำเป็นต้องมีการสร้างกำไรซึ่งการที่จะขับเคลื่อนไปได้นั้นจำเป็นต้องประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์รายสาขา 5 ภาคส่วนดังนี้

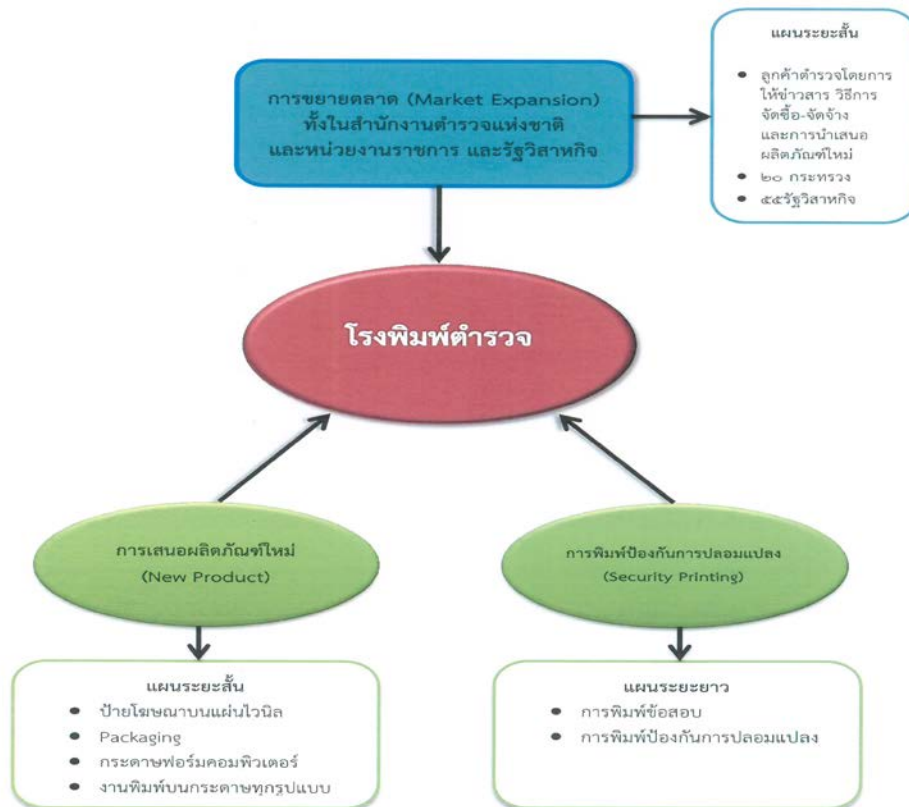
1. งานการตลาด
2. ฝ่ายผลิต
3. งานบริหารงานบุคคล



4. การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. การกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และ CSR

1. ด้านการตลาด

การปรับทิศทางการตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจ



จากกลยุทธ์ทางการตลาดโดยรวมโดยรวมของโรงพิมพ์ตำรวจมีการดำเนินงานแบ่งเป็น 2 ระยะอย่างชัดเจน

แผนการระยะสั้นเน้นไปที่การดำเนินงานโดยใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เช่น บรรจุภัณฑ์ ซึ่งปัจจุบันมีการขยายตัวของตลาดค่อนข้างชัดเจนรวมถึงการขายกระดาษแบบฟอร์มที่ใช้ในหน่วยงานราชการต่างๆ

แผนระยะยาวนั้นเป็นการวางแผนเรื่องการรับจ้างพิมพ์ข้อสอบของทางราชการรวมถึงการจัดทำเอกสารปลอดภัยการปลอมแปลงและแบบพิมพ์ป้องกันการความลับด้านข้อมูลเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งหน่วยงานภายในสำนักงานตำรวจแห่งชาติและหน่วยงานภาครัฐวิสาหกิจ

ทั้งนี้คุณค่าหลักของผลิตภัณฑ์และบริการของโรงพิมพ์ตำรวจที่ทำให้ลูกค้าประทับใจและเลือกใช้บริการแก่ การบริการที่ต่ออย่างสม่ำเสมอของพนักงาน คุณภาพของสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้ามีการจัดส่งสินค้าทันตามกำหนด การให้ความสนใจลูกค้าแต่ละรายด้วยการสร้างสัมพันธ์ภาพและความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างลูกค้าและโรงพิมพ์ตำรวจ เมื่อลูกค้าเกิดความประทับใจในสินค้าและบริการจะเกิดความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างลูกค้าและโรงพิมพ์ตำรวจ



องค์ประกอบที่จะนำไปไปสู่ความสำเร็จ มี 5 ส่วนได้แก่

1. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
2. กระบวนการให้บริการที่รวดเร็วและถูกต้อง
3. ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง
4. การสื่อสารการตลาด
5. ศักยภาพบุคลากร

ปัจจุบันอุตสาหกรรมกรรมการพิมพ์ที่มีการแข่งขันสูง โดยมุ่งเน้นคุณภาพ ความรวดเร็ว ความถูกต้อง แม่นยำ รวมทั้งการแข่งขันทางด้านราคา พัฒนาการของเทคโนโลยีในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา ปรับเปลี่ยนจากระบบการใช้แรงงานคนมาใช้เทคโนโลยีเครื่องจักร รวมถึงการพัฒนาคุณภาพการผลิตซึ่งโรงพิมพ์ตำรวจต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สามารถแข่งขันได้และโรงพิมพ์ตำรวจพยายามที่จะลงทุนเครื่องจักรใหม่ที่สามารถพิมพ์งานได้รวดเร็วขึ้นและสวยงาม เช่นเครื่องพิมพ์ต่อเนื่อง เครื่องพิมพ์ดิจิทัล 4 สี และ 1 สี เป็นต้น

เพื่อให้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการตลาดอย่างเป็นรูปธรรม แผนการตลาดนี้ได้กำหนดกลยุทธ์โดยผู้บริหาร เจ้าหน้าที่การตลาด และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการกิจกรรมที่กำหนดในแผนการตลาด รวมถึงการสร้างการเรียนรู้ อันนำไปสู่องค์กรที่มีคุณภาพโดยกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้านดังนี้

- กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาการตลาดด้วยการขยายฐานลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้ารายใหม่
- กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้าอย่างยั่งยืน
- กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า
- กลยุทธ์ที่ 4 การปรับปรุงและลดขั้นตอนกระบวนการให้บริการอย่างมีคุณภาพ
- กลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาการสื่อสารการตลาดอย่างบูรณาการ
- กลยุทธ์ที่ 6 การเพิ่มศักยภาพบุคลากรด้านการตลาด

1.1 การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า (Maximize Customer Satisfaction)

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

คุณค่าหลักของผลิตภัณฑ์และบริการของโรงพิมพ์ตำรวจ ที่ทำให้ลูกค้าประทับใจและเลือกใช้บริการ ได้แก่ การบริการที่ตัวอย่างสม่ำเสมอของพนักงาน คุณภาพของสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า มีการจัดส่งสินค้าทันตามกำหนด การให้ความสนใจลูกค้าแต่ละรายด้วยการสร้างสัมพันธ์ภาพและความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างลูกค้าและโรงพิมพ์ตำรวจ เมื่อลูกค้าเกิดความประทับใจในสินค้าและบริการจะเกิดความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างลูกค้าและโรงพิมพ์ฯ ถือเป็น การสร้างความแข็งแกร่งให้เกิดขึ้นต่อตราสินค้าและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ตราสินค้าได้ในที่สุด

องค์ประกอบที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มี 5 ส่วนได้แก่



1. พัฒนาความรู้ความสามารถด้านการขายและการผลิตให้กับพนักงานขายเพื่อสามารถให้คำแนะนำปรึกษาด้านการผลิตสิ่งพิมพ์ให้กับลูกค้าได้
2. หาวัตถุดิบที่มีราคาถูกและมีคุณภาพ เช่น จัดหาวัตถุดิบจากโรงงานเพื่อให้ต้นทุนถูกและสามารถเสนอราคาแข่งขันกับคู่แข่งได้
3. กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ เริ่มจากวัตถุดิบมีคุณภาพ เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ทันสมัย รวมทั้งบุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันมีการนำโปรแกรมออกแบบที่ทันสมัยมาใช้ และมีการพัฒนาการออกแบบอย่างต่อเนื่อง
4. กระบวนการจัดส่งต้องรวดเร็วทันต่อความต้องการของลูกค้า
5. ลดขั้นตอนการทำงานและแก้ไขกฎระเบียบให้สอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน

1.2 แผนการสร้างควมพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

1.2.1. ปรับปรุงหน่วยงานให้เป็นหน่วยบริการมุ่งเน้นลูกค้า

- สนับสนุนการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรสู่ “ซื่อสัตย์ รู้หน้าที่ สามัคคี มีวินัย ใส่ใจให้บริการ” เพื่อเสริมสร้างและตอกย้ำวัฒนธรรมของการบริการลูกค้าให้เข้าไปในจิตใจของพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง
- พัฒนาบุคลากรในจุดที่ต้องให้บริการแก่ลูกค้า เช่น พนักงานขาย พนักงานจัดส่ง พนักงานบัญชีโดยจัดการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความชำนาญแบบมืออาชีพมีจิตสำนึกและใจรักต่องานบริการมากยิ่งขึ้น
- ทำการสำรวจและประเมินมาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์ โดยทำแบบสอบถามความพึงพอใจเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ตรงใจลูกค้าให้มากที่สุด
- นำระบบจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM – Customer Relationship Management) มาใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญที่สนับสนุนให้โรงพิมพ์ตำรวจมุ่งสู่ความ “ซื่อสัตย์ รู้หน้าที่ สามัคคี มีวินัย ใส่ใจให้บริการ” โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้า เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าและนำผลมาใช้ในการส่งเสริมการตลาด และการพัฒนาบริการให้ตรงกับความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือรายบุคคลมากขึ้น
- กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน (KPI) ทางด้านการบริการลูกค้าในแต่ละจุดของการบริการอย่างชัดเจน

1.2.2. การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการทางการตลาด

1. การพัฒนาบุคลากร
 - อบรมพนักงานให้มีทักษะและเหมาะสมกับหน้าที่และตำแหน่งงาน
 - อบรมพนักงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะและให้ความรู้ทางด้านการตลาดและความรู้ทางด้านอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด เช่น ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจการพิมพ์, กระบวนการผลิตแต่ละขั้นตอน
2. การพัฒนาระบบสารสนเทศและเครื่องมือทางการตลาด
 - สร้างระบบสารสนเทศทางการตลาด, จัดทำข้อมูลของลูกค้า
 - จัดหาเครื่องมือ/อุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทางการตลาดโดยพนักงานขายทุกคนต้องมีเครื่อง Computer และโทรศัพท์มือถือ เพื่อใช้ในการสื่อสาร

1.2.3. ปรับปรุงภูมิทัศน์โดยรอบโรงพิมพ์ตำรวจ



- ปรับปรุงภูมิทัศน์โดยรอบตามแนวทางการผลิตแบบ Green Manufacturing เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสภาพแวดล้อม
- ปรับปรุงห้องรับรองลูกค้า โดยมีเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์คอยให้บริการและต้อนรับลูกค้า
- ปรับพื้นที่ในส่วนของการพิมพ์ของโรงพิมพ์ตำรวจเพื่อรองรับการพิมพ์แบบป้องกันการปลอมแปลงหรือเอกสารที่เป็นความลับของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

2. แผนด้านการผลิต

2.1 สถานการณ์ด้านการผลิต (Current Situation)

ตั้งแต่ ปี 2560 เป็นต้นไป มีการแข่งขันกันค่อนข้างสูงในการทำตลาดสิ่งพิมพ์ ฝ่ายผลิตเตรียมการรองรับงานพิมพ์ออนไลน์ที่มีจำนวนมากขึ้น งานพิมพ์ที่ป้องกันการปลอมแปลงและลอกเลียนแบบได้ยาก มีระบบการสอบทานสิ่งพิมพ์ที่ผลิตจากโรงพิมพ์ตำรวจ และยังสามารถให้บริการสิ่งพิมพ์ทั่วไปที่มีมาตรฐานทั้งในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และเน้นบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ขบวนการผลิตรวมทั้งวัสดุที่ใช้ในการผลิต มุ่งเน้นเลือกสรรโดยคำนึงถึงความปลอดภัยต่อมนุษย์และไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อมุ่งสู่สายการผลิตที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

2.2 แผนการพัฒนาปรับปรุงเครื่องจักร

เครื่องพิมพ์ในปัจจุบันมีจำนวน 15 เครื่อง เครื่องจักรสนับสนุนการพิมพ์ จำนวน 30 เครื่อง โรงพิมพ์ใช้ระบบออฟเซตในการพิมพ์เป็นหลัก โดยมีเครื่องพิมพ์ทั้งระบบป้อนม้วน และป้อนแผ่น เนื่องจากเทคโนโลยีการผลิตงานพิมพ์มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว เครื่องจักรมีความทันสมัยและใช้แรงงานคนน้อยลง ประจวบกับลูกค้าต้องการงานที่มีปริมาณงานตั้งแต่จำนวนน้อย ไปจนถึงปริมาณสูงมาก แต่ต้องการงานที่ใช้เวลาการผลิตที่น้อยที่สุด ฝ่ายผลิตจึงมีการเตรียมการลงทุน เครื่องพิมพ์ระบบดิจิตอลออฟเซตความเร็วสูง เทียบเท่ากับระบบออฟเซตในปัจจุบัน ทั้งระบบแผ่นและระบบป้อนม้วน ที่สามารถพิมพ์แต่ละแผ่นพิมพ์ที่มีข้อมูลไม่ซ้ำกันทั้งสองด้านของกระดาษ โดยไม่ต้องทำแม่พิมพ์ และมีคุณภาพทัดเทียมระบบออฟเซต สามารถสรรหามูลค่าที่ไม่ต้องมีประสบการณ์หรือทักษะมากนักในการควบคุมเครื่องจักร ทำให้สามารถลดต้นทุนค่าแรงงาน และต้นทุนด้านเวลาลงได้อย่างสูง เพื่อทดแทนระบบการพิมพ์แบบเก่าซึ่งจะเปลี่ยนไปภายใน 10 ปีข้างหน้า ที่จะมีปัญหาด้านบุคลากรที่ขาดแคลนกับเครื่องพิมพ์ระบบเก่าและเตรียมการลงทุนเครื่องจักรหลังการพิมพ์ที่มีความรวดเร็วในการผลิตงานและได้งานที่มีคุณภาพสูงมาเพิ่มศักยภาพให้สามารถผลิตงานได้ในเวลาอันรวดเร็วขึ้น พร้อมทั้งการเตรียมการพัฒนาการสร้างสรรค์การผลิตสิ่งพิมพ์รูปแบบใหม่ๆที่ป้องกันการปลอมแปลง โดยต้องเตรียมเครื่องจักรเฉพาะที่ใช้ในสายการผลิตรวมทั้งซอฟต์แวร์และวัสดุทางการพิมพ์ที่สั่งผลิตเพื่องานเฉพาะด้าน

2.3 แผนการปลดระวางเครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานมานาน

จากเป้าหมายการเติบโตของโรงพิมพ์ที่เฉลี่ยร้อยละ 10 ต่อปี จึงต้องเตรียมเครื่องจักรที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้พอเพียงกับการทำงานได้ทันเวลา โดยเฉพาะงานที่มีปริมาณสูงมาก ฝ่ายผลิตจึงต้องเตรียมเครื่องจักรขนาดใหญ่ให้สามารถทำงานได้ทันตามที่ต้องการ ควบคุมการผลิตงานได้เองภายในโรงพิมพ์โดยไม่ต้องส่งงานออกว่าจ้างภายนอกเพื่อให้สามารถควบคุมความลับด้านข้อมูลในงานการพิมพ์ของโรงพิมพ์ตำรวจและสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้า

2.4 แผนการจัดการเครื่องจักรเพื่อทดแทนการปลดระวางและเพิ่มศักยภาพการผลิต เพื่อรองรับการเจริญเติบโตในอนาคต



จากเป้าหมายการขยายกำลังการผลิตไว้ที่เฉลี่ย ร้อยละ 10 ต่อปีเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจการพิมพ์ ซึ่งคาดว่าจะเพิ่มขึ้น ร้อยละ 10 ต่อปี

โรงพิมพ์ตำรวจมีแผนจัดหาเครื่องจักรเพื่อทดแทนเครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานมานานและเพิ่มเครื่องจักรขนาดใหญ่ที่สามารถทำงานจำนวนมากในเวลาอันรวดเร็วโดยมีแผนการขยายกำลังการผลิต ระหว่างปี 2562 - 2566 แต่เนื่องจากเทคโนโลยีการพิมพ์มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วช่วงนี้และงบประมาณที่ตั้งไว้ล่วงหน้ากับเครื่องจักรที่ทันสมัยกว่า ทำให้อาจมีการเปลี่ยนแปลงแผนการจัดหาเครื่องจักรทดแทนใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์

เครื่องจักร	2562	2563	2564	2565	2566
1. เครื่องพิมพ์ดิจิตอล 6 สี ความเร็วอย่างน้อย 120 แผ่น/นาทื (งบ 10 ล้านบาท)	×				
2. เครื่องพิมพ์ดิจิตอลออฟเซตแบบป้อนแผ่น 4 สี ขนาด ตัด 2 (งบ 50 ล้านบาท)				×	
3. เครื่องเก็บชุดตีเบอร์ กระดาษคอมพิวเตอร์ฟอร์ม (5 ล้านบาท)		×			

2.5 ปัจจัยทั่วไปในการพิจารณาเลือกเครื่องจักรที่เหมาะสม

1. ประสิทธิภาพของเครื่องจักรที่สามารถตอบสนองได้ทุกความต้องการของกลุ่มลูกค้าและสอดคล้องกับเทคโนโลยีการพิมพ์สมัยใหม่
2. การลงทุนที่คุ้มค่าโดยพิจารณาจากผลตอบแทนจากการลงทุน เช่น พิจารณาระยะเวลาคืนทุน อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ
3. ราคาของเครื่องจักร
4. บริษัท ผู้ผลิตหรือผู้ขายสามารถส่งมอบเครื่องจักรให้แก่โรงพิมพ์ตำรวจได้ในเวลาที่ต้องการ
5. พิจารณาเครื่องจักรรุ่นใหม่ ที่ใช้วัสดุที่มีส่วนประกอบหรือการกระบวนการผลิตที่รักษาสีสิ่งแวดล้อม

2.6 การเพิ่มประโยชน์การใช้งานเครื่องจักร

เครื่องจักรนับเป็นทรัพย์สิน ที่มีค่าของโรงพิมพ์ที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก เพื่อนำมาสร้างรายได้ให้กับโรงพิมพ์ตำรวจ ดังนั้นการบริหารจัดการการใช้เครื่องจักรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนรายได้และผลกำไรของโรงพิมพ์ฯ ในฝ่ายผลิตมีหน่วยงานแผนและควบคุมคุณภาพการผลิต ได้มีการเตรียมการสร้างระบบการทำงานของเครื่องจักรที่มีอยู่แต่ละเครื่อง ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการสร้างระบบบันทึกข้อมูลผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในด้านค่าแรงงานพนักงานของการทำงานเครื่องจักรแต่ละเครื่อง พร้อมทั้งความสามารถในการผลิตงานของเครื่องจักร โดยสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อให้เครื่องจักรทำงานได้ประสิทธิภาพสูงสุดคุ้มค่ากับการลงทุน อีกทั้งเครื่องจักรที่มีอยู่เดิมเริ่มเสื่อมสภาพและล้าสมัย ทำให้มีการผลิตงานพิมพ์ที่น้อยลง ดังนั้นในอนาคตก่อนการลงทุนจะมีการสำรวจตลาดสิ่งพิมพ์ว่าสอดคล้องกับงานพิมพ์ที่มีความต้องการในตลาดที่มั่นคงและต่อเนื่องหรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจากเทคโนโลยีด้านไอทีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



ทำให้สิ่งพิมพ์บางอย่างอาจเลิกใช้ และมีสิ่งพิมพ์บางชนิดที่แปลกใหม่กว่ามาแทนที่ ซึ่งจะเป็นในแนวการพิมพ์ที่มุ่งพิมพ์ให้เป็นรายเฉพาะบุคคล (Personalized printing) โรงพิมพ์ตำรวจจึงมีทิศทางลงทุนเครื่องพิมพ์ที่ใช้เทคโนโลยีสูง เพื่อมุ่งตอบสนองลูกค้าได้ทันความก้าวหน้าทางการตลาดสิ่งพิมพ์

3. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนการพัฒนาปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy)

แผนการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเน้นประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลปรับเปลี่ยนการทำงานทุกกระบวนการให้มีระบบที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดย ณ ปัจจุบันนั้น ทางโรงพิมพ์ตำรวจได้มีโครงการในการเพิ่มศักยภาพการผลิต โดยเพิ่มเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีประสิทธิภาพสูง เพื่อให้มีกำลังในการผลิตเพียงพอสำหรับการแข่งขันในภาพธุรกิจ หรือรองรับงานภายในหน่วยงานต้นสังกัด (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ) จึงจำเป็นต้องมีการเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรเพื่อให้ตอบสนองต่อการเพิ่มเครื่องจักรใหม่

3.1 โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร

- ปรับโครงสร้างองค์กรและวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยคำนึงถึงกระบวนการทำงาน การลดงานที่ซ้ำซ้อน และการบริหารต้นทุนด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพตามที่องค์กรต้องการ ตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคลากรและกระบวนการพัฒนาบุคลากร และกระบวนการรักษาบุคลากร

3.2 โครงการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

- พัฒนาระบบการวัดผลงาน โดยการประเมินผลจากคุณลักษณะงาน (Job Description) และตัวชี้วัด (KPI Key Performance Indicator) เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใส เป็นธรรม เพื่อช่วยให้ผู้บริหารวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และกำหนดเวลาและทำให้การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของโรงพิมพ์ตำรวจ

- พัฒนาระบบผลตอบแทน โดยพิจารณาจากผลงานของพนักงานเป็นหลัก เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าตามเนื้องานและเนื้อเงินและเกิดความสอดคล้องกันระหว่างระบบประเมินผลกับค่าตอบแทน

3.3 โครงการพัฒนาศักยภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency Development)

- ทบทวน Competency Model ของโรงพิมพ์ตำรวจให้สอดคล้องและสนับสนุนการขับเคลื่อนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารข้อมูลและประเมินศักยภาพของพนักงาน โดยเชื่อมโยงเข้ากับระบบข้อมูลการฝึกอบรมและระบบงานบริหารบุคคล

- นำผลการประเมินไปพัฒนา เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานไปสู่ทิศทางที่โรงพิมพ์ต้องการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารบุคคลด้านอื่นๆ เช่น นำไปใช้ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานการพิจารณาค่าตอบแทน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล



เนื่องจากมีเกณฑ์มาตรฐานในการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ ทั้งยังเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและยั่งยืน

3.4. การพัฒนาบุคลากร

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

- การจัดอบรมหลักสูตรเพื่อกระตุ้นจิตสำนึกของการให้บริการ และเสริมทักษะด้านบริการมุ่งเน้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) มุ่งสู่ความ “ซื่อสัตย์ รู้หน้าที่ สามัคคี มีวินัย ใส่ใจให้บริการ” โดยผ่านการบริการที่ดีเลิศด้วย ทั้งนี้แผนการอบรมดังกล่าวจัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับแผนการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร (Brand Building Plan) ซึ่งมุ่งเน้นการนำคำขวัญ (Slogan) “งานพิมพ์มาตรฐาน บริการครบวงจร สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า” มารณรงค์เพื่อสื่อภาพลักษณ์ของโรงพิมพ์ตำรวจสู่ลูกค้า

- การพัฒนาพนักงานจ้างภายนอก (Out Source) และลูกจ้างชั่วคราวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของโรงพิมพ์ตำรวจ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานในหน้าที่ และตรงกับความต้องการของโรงพิมพ์ตำรวจ

3.5 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

- สร้างเสริมวัฒนธรรมที่ดีในการทำงาน โดยอาศัยหลัก ซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) สำนึกรับผิดชอบ (Accountability) ตอบสนองเป็นทีม (Teamwork) มีจิตบริการ (Service Minded) เสริมสร้างความสามัคคี (Strengthen Unity) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปให้โรงพิมพ์ตำรวจก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

- สนับสนุนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ความ “ซื่อสัตย์ รู้หน้าที่ สามัคคี มีวินัย ใส่ใจให้บริการ” เพื่อเสริมสร้างและต่อยอดวัฒนธรรมของการบริการลูกค้าให้เข้าไปในจิตใจของพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยทำให้พนักงานรู้สึกต้องการที่จะมอบการบริการที่ประทับใจให้แก่ลูกค้า

- สนับสนุนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ภาคธุรกิจที่มีการแข่งขัน (Business Culture) เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่อยู่ในภาคธุรกิจซึ่งมีการแข่งขันสูง ตระหนักถึงบทบาทและผลกระทบของตนเองและหน่วยงาน รวมทั้งกระบวนการทำงานต่างๆ ที่มีผลต่อรายได้ ค่าใช้จ่าย ผลกำไร และฐานะทางการเงินของโรงพิมพ์ตำรวจอันจะนำไปสู่ความมีจิตสำนึกร่วมกันในการเพิ่มประสิทธิภาพเพิ่มผลผลิตเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่ายและร่วมกันสร้างผลกำไรทางธุรกิจให้แก่องค์กร

3.6 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการสรรหาพนักงาน

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



แข็งแกร่งทางธุรกิจให้องค์กรอันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้โรงพิมพ์ตำรวจประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน

3.7 การดูแลรักษาพนักงาน

โรงพิมพ์ตำรวจมุ่งเน้นที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace) ทั้งทางร่างกายและจิตใจท่ามกลางสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและปลอดภัย สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างองค์กรและพนักงานอันจะทำให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กรโดย

- จัดทำแนวทางการก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Path) และการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อเตรียมบุคลากรระดับบริหารไว้รองรับการขยายธุรกิจในอนาคต
- การจัดสวัสดิการของโรงพิมพ์ตำรวจให้กับพนักงาน ส่งเสริมและสนับสนุนการดูแลสุขภาพของพนักงาน โดยเน้นการป้องกันก่อนเกิดปัญหาด้วยการจัดทำโครงการตรวจสุขภาพประจำปี
- ส่งเสริมงานด้านอาชีวอนามัยโดยการจัดกิจกรรม 5 ส เพื่อให้พนักงานทำงานด้วยความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะท่ามกลางสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

3.8 การเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด (Early Retire)

ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ ในการประชุมคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ ครั้งที่ 5/2561 ได้ให้ความคิดเห็นว่าโรงพิมพ์ตำรวจควรจัดทำโครงการการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด (Early Retire) เนื่องจากปัจจุบันการแข่งขันในภาคธุรกิจนั้นจะมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในการดำเนินงานทั้งนี้พนักงานเดิมที่มีอายุการทำงานที่มากขึ้นอาจจะไม่สามารถเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ จึงทำให้เกิดโครงการดังกล่าวเพื่อตอบสนองข้อเสนอแนะของคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ

3.9 การปรับองค์กรให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกา

ตามนโยบายภาครัฐเรื่องการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นนิติบุคคล ซึ่งตามพระราชกฤษฎีกาได้กล่าวว่าโรงพิมพ์ตำรวจนั้นห้ามแข่งขันกับภาคเอกชนซึ่งขัดแย้งต่อการเจริญเติบโตของโรงพิมพ์ และเพื่อเป็นการตอบสนองต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต้นสังกัด แต่เนื่องด้วยธุรกิจสิ่งพิมพ์บางสาขาที่ทดแทนด้วยสื่อออนไลน์มีแนวโน้มที่จะเกิดการหดตัวลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจอาจไม่สามารถตอบโจทย์การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ อย่างไรก็ตามจึงให้มีการทบทวนบทบาทของโรงพิมพ์ตำรวจว่าสามารถที่จะสนับสนุนสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้

ซึ่งโรงพิมพ์ตำรวจได้มีการหารือในแนวทางในการปรับองค์กรกลับเข้าเป็นหน่วยงานหนึ่งภายใต้สังกัดส่วนราชการเจ้าสังกัดซึ่งจากข้อสังเกตของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจว่าบทบาทของโรงพิมพ์ตำรวจควรมีส่วนสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้เต็มที่ นำรายได้คืนสู่สำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยให้มีการบรรจุพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจเข้าสู่หน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติในตำแหน่งข้าราชการตามตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อสามารถที่จะตอบสนองนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้อย่างแท้จริง

4. การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

แผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีสื่อสารสมัยใหม่ในการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจ

โรงพิมพ์ตำรวจมีแผนจะพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าในรูปแบบบริการแบบใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และฉับไวมากขึ้น



รวมทั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและสนับสนุนการตัดสินใจพัฒนาปรับปรุง Website ของ โรงพิมพ์ตำรวจ โดยเน้นด้านการประชาสัมพันธ์

- ขยายการเข้าถึงเครือข่ายระบบสารสนเทศและระบบสื่อสารของพนักงานภายในองค์กรและลูกค้า
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งทางด้าน Software และ Hardware
- เพิ่มขีดความสามารถของระบบรักษาความปลอดภัยทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- โครงการระบบการเสนอราคาผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ลูกค้าสามารถประมาณการค่าใช้จ่ายเบื้องต้นได้และลูกค้าสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ของโรงพิมพ์ตำรวจได้โดยตรงอย่างรวดเร็ว
- โครงการลูกค้าสัมพันธ์เป็นกลยุทธ์สำคัญที่สนับสนุนให้โรงพิมพ์ตำรวจ ตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าโดยเน้นให้ลูกค้าเข้าใจถึงความสำคัญของลูกค้าว่าลูกค้าทุกราย คือ หัวใจของการตลาดของโรงพิมพ์ตำรวจการที่องค์กรสามารถทำให้ลูกค้าจงรักภักดีต่อองค์กรได้นั้นเป็นหัวใจหลักในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระยะยาว
- โครงการการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า (Customer Complain Management) เป็นระบบจัดเก็บข้อมูล ความคิดเห็น ข้อร้องเรียน และข้อเรียกร้องค่าเสียหายจากลูกค้าเพื่อวิเคราะห์ และนำมาพัฒนาแก้ไขปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การบริการและกระบวนการทำงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า
 - การนำระบบ MIS, EIS มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้ผู้บริหารโรงพิมพ์ตำรวจสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - การนำระบบการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการทั้งภายในภายนอกโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตอบและรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม
 - การนำระบบสารบัญญัตินิเทศน์มาใช้ในการดำเนินงาน

5. การให้ความร่วมมือระหว่างกันขององค์กร

แผนเพิ่มความร่วมมือและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกัน

- โดยเป้าหมายหน่วยงานที่ร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกันปีละ 1 หน่วยงานโดยมีหลักการ ดังนี้
- การใช้เครื่องจักรร่วมกัน ได้แก่ งานพิมพ์บางประเภทที่โรงพิมพ์ตำรวจไม่สามารถดำเนินการได้ แต่โรงพิมพ์หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่นสามารถดำเนินการได้ โรงพิมพ์ตำรวจก็ดำเนินการส่งงานดังกล่าวให้กับโรงพิมพ์ต่างๆ เหล่านั้นโดยโรงพิมพ์ตำรวจไม่ต้องลงทุนจัดซื้อเครื่องจักรเพื่อมาผลิตเอง
 - การใช้บุคลากรร่วมกันได้แก่การส่งพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจไปศึกษาฝึกงานกับเครื่องจักรที่โรงพิมพ์ตำรวจไม่มีกับโรงพิมพ์ของราชการรัฐวิสาหกิจและเอกชน รวมทั้งการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการผลิตกับหน่วยงานดังกล่าว
 - การใช้องค์ความรู้ร่วมกันเช่น วิธีการดำเนินงานที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยประสบการณ์ที่แตกต่างในเรื่องของธุรกิจเพื่อประยุกต์นำมาใช้งานในธุรกิจ

6. การกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และ การมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

แผนงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)

โรงพิมพ์ตำรวจในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจได้ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินธุรกิจและการบริหารตามแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการ



ที่ดีให้เกิดขึ้นภายในโรงพิมพ์ตำรวจ และเสริมสร้างองค์กรให้มีระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ลูกค้าผู้มีส่วนได้เสียและพนักงาน เชื่อมั่นว่าโรงพิมพ์ตำรวจมีการบริหารและดำเนินงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ และเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วม อันจะเป็นกลไกที่จะช่วยสร้างความเจริญก้าวหน้า มั่งคั่ง และผลตอบแทนที่ยั่งยืนสู่โรงพิมพ์ตำรวจ และประเทศชาติในระยะยาวโดย

- ดูแลพัฒนาการกำกับดูแลกิจการของโรงพิมพ์โดยนำหลักปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2556 มาปฏิบัติ เช่น การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ แนวทางการปฏิบัติงาน ตามมาตรา 6

- โรงพิมพ์ตำรวจจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการล่วงหน้า และมีการกำหนดระยะเวลางบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน และมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

การจัดซื้อหรือจัดจ้าง โรงพิมพ์ตำรวจดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างโดยผ่านระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government Procurement : e-GP) และใช้ระบบการประมูลซื้อขายสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อจัดการระบบการประมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการและจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ (E-Auction) ตามมาตรา 23

การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โรงพิมพ์ตำรวจมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติงาน หรือการดำเนินการอื่นใดของผู้ดำรงตำแหน่งใดให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ โดยออกเป็นคำสั่งของโรงพิมพ์ตำรวจ พร้อมทั้งระบุอำนาจหน้าที่ ตามมาตรา 27

โรงพิมพ์ตำรวจได้มีการตรวจสอบ ทบทวนเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับของโรงพิมพ์ตำรวจและปรับปรุงเพื่อให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับสภาวการณ์ หรือ สอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ ตามมาตรา 35

- จัดทำและปรับปรุงพร้อมทั้งส่งเสริม เรื่องจรรยาบรรณและธรรมาภิบาลของโรงพิมพ์ตำรวจอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนคู่มือกรรมการ คู่มือจรรยาบรรณ เพื่อให้เป็นปัจจุบัน

- พิจารณาทบทวนและปรับปรุงระบบการทำงานของโรงพิมพ์ตำรวจ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีความโปร่งใสและเป็นธรรมต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย อาทิ ระบบการบรรจุ แต่งตั้งเลื่อนและโยกย้ายตำแหน่ง ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบการรับเรื่องร้องทุกข์ ระบบการสนองตอบความพึงพอใจของลูกค้า

แผนการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อสังคม

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงพิมพ์ตำรวจในด้านการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในฐานะที่องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคม โรงพิมพ์ตำรวจมีแผนดำเนินงานดังนี้

1. จัดทำการศึกษาแนวทางการผลิตแบบเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Manufacturing)
2. จัดกิจกรรมการสนับสนุนให้แก่ ชุมชนบริเวณโรงพิมพ์ตำรวจหรือโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
3. จัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนระบบบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมและการประหยัดพลังงาน เช่น การเปลี่ยนเครื่องจักรทดแทนเครื่องจักรเก่า การควบคุมเครื่องจักรให้ใช้งานได้อย่างคุ้มค่า กิจกรรมส่งเสริมการรีไซเคิล

เพื่อลดมลพิษจากการผลิต



กรอบยุทธศาสตร์โรงพิมพ์ตำรวจปี 2562 – 2566 (จัดทำ)

วิสัยทัศน์	เป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ทันสมัยผลิตงานพิมพ์ได้มาตรฐาน บริการครบวงจร สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า	
พันธกิจ	1. สนับสนุนและยกระดับการดำเนินงานด้านการพิมพ์เพื่อตอบสนองสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และกลุ่มลูกค้าราชการ, รัฐวิสาหกิจ 2. พัฒนาด้านการตลาดเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน 3. พัฒนากระบวนการผลิตที่มีมาตรฐานโดยมีต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้	4. ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ 5. บริหารจัดการองค์กรด้านความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล
ยุทธศาสตร์	1. ยุทธศาสตร์ตลาดเชิงรุก 2. ยุทธศาสตร์ในการเพิ่มศักยภาพดำเนินงานด้านการพิมพ์	3. ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการภายในอย่างมีประสิทธิภาพ 4. ยุทธศาสตร์การจัดการด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%;"> <p>1. กลยุทธ์ตลาดเชิงรุก</p> <p>1.1 ติดตามลูกค้าในส่วนของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่มียอดสั่งซื้อขาดหายไปหรือไม่มีคำสั่งซื้อเข้ามาเกินกว่า 3 ปี</p> <p>1.2 เพิ่มช่องทางในการติดต่อลูกค้า</p> <p>1.3 ดำเนินการแสวงหาลูกค้ารายใหม่เพื่อรองรับการดำเนินงานของเครื่องจักรที่ทันสมัยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>1.4 การดำเนินงานของงานการตลาดโดยกำหนด 1 AE ต่อ 2 กระทรวง</p> <p>1.5 การเพิ่มรายได้จากสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและใบเสร็จรับเงินโดยมีการติดตามและเสนอสินค้าโดยให้ได้รับการตอบรับจากหน่วยงานลูกค้าใหม่</p> <p>2. กลยุทธ์ด้านต้นทุนการผลิต</p> <p>2.1 การจัดทำมาตรฐานการประเมินราคาสิ่งพิมพ์</p> <p>2.2 การลดอัตราการสูญเสียในกระบวนการผลิต</p> <p>2.3 การบริหารเวลาในการผลิต</p> <p>3. กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการภายในอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3.1 การจัดเตรียมความพร้อมของวัตถุดิบให้เพียงพอต่อการผลิต</p> <p>3.2 การจัดเตรียมสินค้าสำเร็จรูปให้เพียงพอต่อการจำหน่าย</p> </div> <div style="width: 48%;"> <p>4. กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพด้านการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>4.1 โครงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านสารสนเทศของโรงพิมพ์ตำรวจ</p> <p>4.2 การสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>4.3 การจัดทำระบบ MIS , EIS ของโรงพิมพ์ตำรวจ</p> <p>5. กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>5.1 โครงการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)</p> <p>5.2 โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด (Early Retire)</p> <p>5.3 การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยการทบทวน Job Description และกำหนด KPI ทั้งองค์กร เพื่อยกระดับการทำงานในปัจจุบัน</p> <p>5.4 โครงการการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan)</p> <p>6. กลยุทธ์ด้าน CG และ CSR</p> <p>6.1 โครงการ CSR 1 โรงเรียนตำรวจตะเวนชายแดน หรือ 1 ชุมชน</p> </div> </div>	



จากการวิเคราะห์ที่กลยุทธ์ต่างๆ สามารถนำมาสรุปเป็นยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยนำยุทธศาสตร์มา กำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ เป็นกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพต่อไป โดยมีการ กำหนดกิจกรรมการดำเนินงานและเป้าหมายดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ตลาดเชิงรุก

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด
ติดตามลูกค้าในส่วนของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่มี ยอดสั่งซื้อขาดหายไปหรือไม่มีการสั่งซื้อมากกว่า 3 ปี	ร้อยละของหน่วยงานภายในสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่กลับมาหรือ เริ่มซื้อ/จ้าง กับโรงพิมพ์ตำรวจ
เพิ่มช่องทางในการติดต่อลูกค้า	จำนวนช่องทางที่โรงพิมพ์ตำรวจเพิ่มเพื่อให้ลูกค้าติดต่อกับโรงพิมพ์ ตำรวจ
ดำเนินการแสวงหาลูกค้ารายใหม่เพื่อรองรับการ ดำเนินงานของเครื่องจักรที่ทันสมัยให้สามารถทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	จำนวนลูกค้าของโรงพิมพ์ตำรวจที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อน
การดำเนินงานของงานการตลาดโดยกำหนด 1 พนักงาน การตลาด ต่อ 2 กระทรวง	จำนวนกระทรวงที่ AE สามารถดำเนินการจูงใจให้มาเป็นลูกค้าของ โรงพิมพ์ตำรวจ

2. กลยุทธ์ด้านการเพิ่มรายได้จากสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและใบเสร็จรับเงิน

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด
มีการติดตามและเสนอสินค้าโดยให้ได้รับการตอบรับจาก หน่วยงานลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าที่ซื้อ/จ้างสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงกับโรงพิมพ์ ตำรวจ

3. กลยุทธ์ด้านต้นทุนการผลิต

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด
การจัดทำมาตรฐานการประเมินราคาส่งพิมพ์	ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำมาตรฐานการประเมินราคาส่งพิมพ์
การลดอัตราการสูญเสียในกระบวนการผลิต	อัตราการสูญเสียไม่เกินกว่าร้อยละ 3
การบริหารเวลาในการผลิต	การลดระยะเวลาในการผลิตงานจากการดำเนินงานให้เป็นไปตาม เป้าหมาย

4. กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพด้านการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ



แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด
โครงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านสารสนเทศของโรงพิมพ์ตำรวจ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการ
การสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความสำเร็จของการจัดทำแบบสอบถาม Online
การจัดทำระบบ MIS , EIS ของโรงพิมพ์ตำรวจ	ร้อยละความสำเร็จของการนำระบบ MIS, EIS มาใช้ในการดำเนินงาน

5. กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด
โครงการบริหารจัดการคนเก่ง	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานโครงการบริหารจัดการคนเก่ง
โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด (Early Retire)	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด (Early Retire)
การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยการทบทวน Job Description และกำหนด KPI ทั้งองค์กร เพื่อยกระดับการทำงานในปัจจุบัน	ร้อยละความสำเร็จในการทบทวน JD และ KPI ขององค์กร
โครงการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำโครงการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

6. กลยุทธ์ด้าน CG และ CSR

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด
โครงการ CSR 1 โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน หรือ 1 ชุมชน	การจัดโครงการ CSR ให้ครบถ้วนตามแผน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก

ด้วยอัตราการถดถอยของธุรกิจการพิมพ์ของโรงพิมพ์ตำรวจทำให้ต้องมีการดำเนินการโดยเร่งพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีการพิมพ์รวมถึงการทดแทนของดิจิทัลแพลตฟอร์ม การขยายตัวสู่ธุรกิจการพิมพ์แบบ Personalize Printing รวมถึงการพิมพ์ที่ใช้ เทคโนโลยีขั้นสูงในการพิมพ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่น่าสนใจของลูกค้า

โรงพิมพ์ตำรวจจึงจำเป็นต้องดำเนินการเร่งพัฒนาศักยภาพของงานการตลาดและงานขาย โดยใช้กลยุทธ์ที่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์การดำเนินการตลาดเชิงรุกโดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1.1 ติดตามลูกค้าในส่วนของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่มียอดสั่งซื้อขาดหายไปหรือไม่มีการสั่งซื้อมากกว่า 3 ปี
- 1.2 เพิ่มช่องทางในการติดต่อลูกค้า
- 1.3 ดำเนินการแสวงหาลูกค้ารายใหม่เพื่อรองรับการดำเนินงานของเครื่องจักรที่ทันสมัยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.4 การดำเนินงานของงานการตลาดโดยกำหนด 1 AE ต่อ 1 กระทรวง



ยุทธศาสตร์ที่ 2 : กลยุทธ์ด้านการเพิ่มรายได้จากสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและใบเสร็จรับเงิน

เนื่องด้วยปัจจุบันสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ลดการปลอมแปลงและใบเสร็จรับเงินนั้น เป็นสินค้าที่ได้รับความสนใจจากหน่วยงานทั้งในหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ภาคราชการและรัฐวิสาหกิจ รวมถึงหน่วยงานเอกชน ทั้งนี้แบบพิมพ์ลดการปลอมแปลงสามารถแบ่งได้หลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นเอกสารราชการ ข้อสอบ หรือใบเสร็จต่างๆ ซึ่งโรงพิมพ์ตำรวจเล็งเห็นว่าสามารถขยายตลาดในส่วนนี้ได้ในอนาคต

2.1 มีการติดตามและเสนอสินค้าโดยให้ได้รับการตอบรับจากหน่วยงานลูกค้าใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : กลยุทธ์ด้านต้นทุนการผลิต

โรงพิมพ์ตำรวจปัจจุบันมีการขยายกำลังการผลิตเพิ่มมากขึ้นในทุกๆปีเนื่องด้วยการเจริญเติบโตทางภาคธุรกิจทั้งนี้ ในแง่การควบคุมต้นทุนต่างๆ ทำให้การดำเนินงานจำเป็นจะต้องมีการสร้างสถิติรวมถึงการดำเนินการวางโครงสร้างมาตรฐานการคำนวณต้นทุนเพื่อให้ใช้เป็นแบบแผนในการดำเนินงานทั้งด้านงานการตลาด และฝ่ายผลิต

- 3.1 การจัดทำมาตรฐานการประเมินราคาสิ่งพิมพ์
- 3.2 การลดอัตราการผลิตสูญเสียในกระบวนการผลิต
- 3.3 การบริหารเวลาในการผลิต

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพด้านการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

การดำเนินงานในปัจจุบันมุ่งเน้นในการที่จะใช้ระบบสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้การนำระบบดังกล่าวมาใช้เป็นการลดขั้นตอนในการดำเนินงาน ลดต้นทุน รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้การนำระบบ MIS , EIS มาใช้ในการช่วยตัดสินใจของผู้บริหารการจะนำมาซึ่งการวางแผนงานอย่างเป็นรูปธรรม

- 4.1 โครงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านสารสนเทศของโรงพิมพ์ตำรวจ
- 4.2 การสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4.3 การจัดทำระบบ MIS , EIS ของโรงพิมพ์ตำรวจ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในสภาวะการดำเนินงานปัจจุบันการบริหารทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงาน ทั้งนี้เรื่องของขวัญกำลังใจพนักงานถือเป็นสิ่งสำคัญ ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรเพื่อก้าวไปสู่ยุคดิจิทัลนั้นถือเป็นหัวใจหลักในการดำเนินงาน

- 5.1 โครงการบริหารจัดการคนเก่ง
- 5.2 โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด (Early Retire)
- 5.3 การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยการทบทวน Job Description และกำหนด KPI ทั้งองค์กร เพื่อยกระดับการทำงานในปัจจุบัน
- 5.4 โครงการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)
- 5.5 โครงการพัฒนาบุคลากร (People Improvement Plan)

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : กลยุทธ์ด้าน CG และ CSR



การดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจยังคงต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการให้ความร่วมมือกับชุมชนรอบข้าง รวมถึงการบริจาคสิ่งของแก่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เพื่อเป็นการคืนกำไรแก่สังคมในทางหนึ่งด้วย

6.1 โครงการ CSR 1 โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน หรือ 1 ชุมชน
