



แผนวิสาหกิจ โรงพิมพ์ตำรวจ

ปีบัญชี 2569 – 2573

(ฉบับทบทวนเพื่อใช้ปีบัญชี 2569)

คำนำ

โรงพิมพ์ตำรวจได้ทบทวนและจัดทำแผนวิสาหกิจ ปีบัญชี 2569 – 2573 (ทบทวนประจำปี 2568) สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ได้กำหนดกรอบแนวคิดและทิศทางในการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องรองรับกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 นโยบายประเทศไทย 4.0 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ รายสาขา แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 20 ปี และนโยบาย การบริหารของคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ ทั้งนี้ โรงพิมพ์ตำรวจ กำหนดให้มีการทบทวนปรับปรุง การดำเนินการให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ และภารกิจหลักขององค์กร ซึ่งได้มีการทบทวนบทบาท การดำเนินงานขององค์กร (ทางเลือกที่ 2) เพิ่มภารกิจ เพื่อให้การดำเนินงานเหมาะสมสอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบัน และคาดว่าจะจะเป็นไปในอนาคต

แผนวิสาหกิจโรงพิมพ์ตำรวจ ปีบัญชี 2569 – 2573 ฉบับนี้ ได้จัดทำขึ้นด้วยการทบทวนบทบาท ภารกิจ ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ข้อเสนอแนะ การประเมินผลงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและกระทรวงการคลัง ข้อเสนอแนะของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการและคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน-ภายนอกขององค์กร ผ่านการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ คณะอนุกรรมการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ โรงพิมพ์ตำรวจ และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ

โรงพิมพ์ตำรวจ ได้วางบทบาทขององค์กรให้เป็นโรงพิมพ์ของรัฐที่สามารถตอบสนองงานพิมพ์ได้ทุก ประเภท สามารถรับงานทั้งการพิมพ์แบบทั่วไป และงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงโดยมีการวางแผน เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมการพิมพ์ให้เป็นระบบ Security Environment มุ่งเน้นการนำระบบเทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ภายใต้แนวคิด “Digital Printing” มีการปรับปรุงกลยุทธ์ระดับองค์กรในการ ดำเนินธุรกิจ รวมทั้งมุ่งเน้นการบริหารงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Value Creation) ขับเคลื่อนการ ดำเนินงานที่สำคัญให้เหมาะสมกับการพิมพ์ในด้านอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ด้วยการพัฒนาระบบการ บริหารจัดการองค์กรทุกด้านให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ปรับกลยุทธ์การตลาดด้วยการดำเนินการตลาดเชิงรุก รักษาฐานลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ พัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า พัฒนาองค์ความรู้ให้กับบุคลากร ให้สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยกำหนด ให้ดำเนินงานด้านการลงทุน การเงิน เทคโนโลยี และนวัตกรรม รวมทั้งการปฏิบัติเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการที่ดี

เพื่อให้โรงพิมพ์ตำรวจมียุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า เชิงเศรษฐกิจและมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร พร้อมดำเนินการในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ สู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการในด้านต่าง ๆ จึงได้จัดทำแผนภูมิยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการประเมินผลการดำเนินงานตามหลัก Balance Scorecard (BSC) ในระดับองค์กรและระดับฝ่ายงาน ประกอบด้วย เป้าประสงค์ (Objective) ตัวชี้วัด (KPIs) ค่าเป้าหมาย (Targets) เพื่อถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ ที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการให้บริการ และเป้าประสงค์ขององค์กร รวมถึงการติดตามผล รายงานผล

การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และกำหนดให้มีการทบทวนแผนวิสาหกิจทุกปีเพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลง
ดังนั้น ภายใต้แผนวิสาหกิจปีบัญชี 2569-2573 นี้ โรงพิมพ์ตำรวจจึงมีความมั่นใจในคุณภาพและศักยภาพ
ที่จะสามารถให้บริการงานพิมพ์แก่ลูกค้าทั้งหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ
เอกชน และอื่น ๆ ด้วยมาตรฐานสิ่งพิมพ์ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล มุ่งสู่วิสัยทัศน์โรงพิมพ์ตำรวจ
“เป็นโรงพิมพ์ที่ผลิตสิ่งพิมพ์และให้บริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ภายใต้เทคโนโลยีและนวัตกรรม
เพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า”



สารบัญ

คำนำ	
บทสรุปผู้บริหาร	1
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 หลักการและเหตุผล	2
1.2 กรอบการดำเนินงานทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจ	2
บทที่ 2 การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมที่สำคัญ (Environmental Scanning)	
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)	6
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)	26
บทที่ 3 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ SWOT	
3.1 การวิเคราะห์ Swot และข้อมูลประกอบ (Fact Based)	38
3.2 การจัดลำดับความสำคัญ SWOT	45
บทที่ 4 การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษของโรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	
4.1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix	47
4.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)	49
4.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	50
4.4 ความสามารถพิเศษของโรงพิมพ์ตำรวจ (Core Competency)	51
บทที่ 5 การวิเคราะห์ Strategic Positioning	55
บทที่ 6 การวิเคราะห์ Business Model พร้อมระบุ Intelligent Risk และการวิเคราะห์ Scenario Planning	
6.1 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk	58
6.1.1 การวิเคราะห์ Business Model	58
6.1.2 การวิเคราะห์ Intelligent Risk	60
6.2 การวิเคราะห์ Scenario Planning	63
บทที่ 7 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ปีบัญชี 2569 – 2573	68
บทที่ 8 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	86
บทที่ 9 การติดตามประเมินผล	112

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

จากแนวคิดในการพัฒนารัฐวิสาหกิจของไทย ให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาด พร้อมทั้งทำหน้าที่ในการให้บริการที่ได้มาตรฐานเป็นสากล และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังได้วางกรอบแนวทางการดำเนินงานที่สนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่า (Value Creation) และผลักดันผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานอย่างเหมาะสม โดยกำหนดให้ทุกรัฐวิสาหกิจดำเนินงานทบทวนแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องและกำหนดกรอบระยะเวลานำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาเห็นชอบก่อนนำเสนอกระทรวงการคลังต่อไป

ในการนี้ เพื่อให้โรงพิมพ์ตำรวจสำนักงานตำรวจ สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ “เป็นโรงพิมพ์ ที่ผลิตสิ่งพิมพ์และบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ภายใต้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า” ภายใต้บริบท สภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปทาง โรงพิมพ์ ตำรวจสำนักงานตำรวจ จึงได้กำหนดกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขึ้น โดยพิจารณาและคำนึงถึง มิติแวดล้อมอย่างรอบด้าน และการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือสำคัญ อันประกอบด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย ภายในและภายนอก (SWOT) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และการ วิเคราะห์ห้องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป็น Business Model เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดประเด็น ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในระยะยาว รองรับการแข่งขันการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อไป

แผนยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจสำนักงานตำรวจ ปีบัญชี 2569– 2573 ฉบับนี้ ได้ทบทวนและจัดทำขึ้น ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กร ผ่านกระบวนการศึกษา วิเคราะห์ และระดม ความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย/ส่วนขององค์กร รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก อาทิ งานการตลาด ฝ่ายผลิต งานพัสดุและงานคลังสินค้า โดยแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ได้ปรับปรุงตามข้อคิดเห็น ของคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจจากที่ประชุมของคณะกรรมการและผู้บริหารโรงพิมพ์ตำรวจเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2568 โดยมีรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

บทที่ 1 : บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังได้เล็งเห็นความสำคัญ และได้กำหนด นโยบายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาการบริหารรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมีการเสริมสร้างคุณภาพของ บุคลากรเพื่อให้เกิดการให้บริการที่ได้มาตรฐาน และตอบสนองกับความต้องการของประชาชน รวมทั้งมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาดและที่สำคัญคือ มีฐานะการเงินที่มั่นคง เพียงพอ ไม่เป็นภาระของรัฐและประชาชน โดยรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจำเป็นต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เงินลงทุนที่รัฐได้ลงไป ในอัตราที่เหมาะสมต่อลักษณะกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่

โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้นำแนวนโยบายดังกล่าวมากำหนดนโยบายที่จะพัฒนาองค์กร ให้มีการบริหารงาน เพื่อมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) และนำระบบการบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management- EVM) มาใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องรวมถึงการทบทวน ปรับปรุงระบบดังกล่าว และการประยุกต์ให้เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ โดยในปี 2569 นี้กำหนดให้มีแนวทางในการขยายผลการดำเนินงานเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ควบคู่ไปกับการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ให้ครอบคลุมถึงองค์ประกอบของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning: SP) ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาและบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ เป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรมโดยรายงานแผนยุทธศาสตร์ ปีบัญชี ฉบับนี้เป็นรายงานผลการศึกษาเพื่อทบทวน แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี ของโรงพิมพ์ตำรวจ อันแสดงรายละเอียดของข้อมูลปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญ รวมไปถึงผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ตามเครื่องมือการวิเคราะห์กลยุทธ์ต่าง ๆ อาทิ SWOT, Strategic Positioning, Business Model Canvas รวมไปถึงการวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และกรอบดำเนินงาน เพื่อให้เข้าใจถึงความเป็นมา วิธีคิด และความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ สู่กลยุทธ์ขององค์กรอย่างเหมาะสม

1.2 กรอบการดำเนินงานทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปีบัญชี 2569

โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กำหนดเป้าหมายในการสามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ “เป็นโรงพิมพ์ที่ผลิตสิ่งพิมพ์และให้บริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ภายใต้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า” โรงพิมพ์ตำรวจ ฯ จึงได้กำหนดกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการมูลค่าเชิง เศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจที่พิจารณาและคำนึงถึงมิติแวดล้อม ตั้งแต่ กระบวนการการวางแผนเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์บริบทหรือสภาพแวดล้อมที่สำคัญซึ่งส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กรทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือสำคัญ

อันประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป็น Business Model จนกระทั่งสามารถกำหนด วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานขององค์กรได้

วัตถุประสงค์การทบทวนแผนเชิงกลยุทธ์ประจำปี 2569

ของโรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

1. เพื่อให้องค์กรพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลง เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กรเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งจะทำให้การปรับเปลี่ยนทิศทาง ภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสภาพการณ์นั้น ๆ

2. เพื่อช่วยให้การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) สำหรับแต่ละโครงการสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์โดยกำหนดเป้าหมายของแผนงาน / โครงการ กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและผลที่คาดว่าจะได้รับ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของแต่ละโครงการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

1.2.1 การวางแผนเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์

เป็นกระบวนการขั้นตอนแรก ของการจัดทำหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยกำหนดกิจกรรม ระยะเวลาดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น ๆ ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงเมื่อองค์กรได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์แล้วเสร็จ เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารจัดการทรัพยากรและเวลาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม และสามารถส่งมอบผลงานได้ตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ โดยการดำเนินงานที่ผ่านมามีตารางการดำเนินงานตามกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ประจำปี 2569 ดังนี้

ขั้นตอน	ผู้ร่วมปฏิบัติงาน	กรอบเวลา
การวางแผนกระบวนการ ขั้นตอนการทบทวนแผนประจำปี และสรุปประเด็นผลการดำเนินงานด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP) ประจำปี 2569	คณะทำงานด้าน SP	มีนาคม 2568
การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลบริบทแวดล้อมที่สำคัญ (Environmental scanning)		
- การรวบรวมข้อมูลภายใน อาทิ กฎ/ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง แผนดำเนินงานและผลการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจฯ ข้อมูลด้านการตลาด ข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ผู้บริหารสูงสุด - คณะทำงานด้าน SP - หน่วยงานภายใน	มีนาคม 2568
- การรวบรวมข้อมูลภายนอก อาทิ ประเด็นแวดล้อมตามกรอบแนวคิดของ PESTLE	คณะทำงานด้าน SP	มีนาคม 2568
- ข้อมูลความคาดหวังเชิงนโยบายจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้าส่วนงาน	- รองผู้อำนวยการ - ฝ่ายผลิต - ฝ่ายการเงิน - ฝ่ายอำนวยการ	มีนาคม 2568
การเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจ - การทบทวนข้อมูลบริบท, SWOT, Strategic Positioning, Business Model	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้าฝ่าย - หัวหน้างาน	เมษายน 2568

แผนวิสาหกิจ 4 โรงพิมพ์ตำรวจ

ขั้นตอน	ผู้ร่วมปฏิบัติงาน	กรอบเวลา
การประชุมหารือ เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายองค์กร กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้าฝ่าย - หัวหน้างาน - คณะทำงานทั้ง 8 Enablers	พฤษภาคม 2568
การประชุมหารือเพื่อทบทวนข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ และพิจารณาร่าง Balanced Scorecard ระดับองค์กร และจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้าฝ่าย - หัวหน้างาน - คณะทำงานทั้ง 8 Enablers	พฤษภาคม 2568
การประชุมคณะกรรมการและผู้บริหารโรงพิมพ์ตำรวจ เพื่อพิจารณากลับกรอกร่างทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2569-2573	- คณะกรรมการพัฒนา - คณะทำงานด้าน SP	พฤษภาคม 2568
การนำเสนอร่างทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569-2573 ต่อที่ประชุมคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจฯ พิจารณาเห็นชอบ	- คณะกรรมการโรงพิมพ์ - ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้าฝ่าย - หัวหน้างาน	พฤษภาคม 2568

1.2.2 กรอบแนวคิดในการทบทวนกลยุทธ์

การวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจ เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่ครอบคลุมทุกด้านอย่างเป็นระบบ เป็นแนวทางที่กำหนดขึ้นและดำเนินไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ดังนี้

1. Gather Fact - การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อวิเคราะห์ ศักยภาพ ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายชาติ แผนยุทธศาสตร์ และแผนงานแม่บทต่าง ๆ และผลการดำเนินงานที่สำคัญ นโยบาย ความเห็นของคณะกรรมการและผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการ ความคาดหวังที่สำคัญ มาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดี เป็นต้น

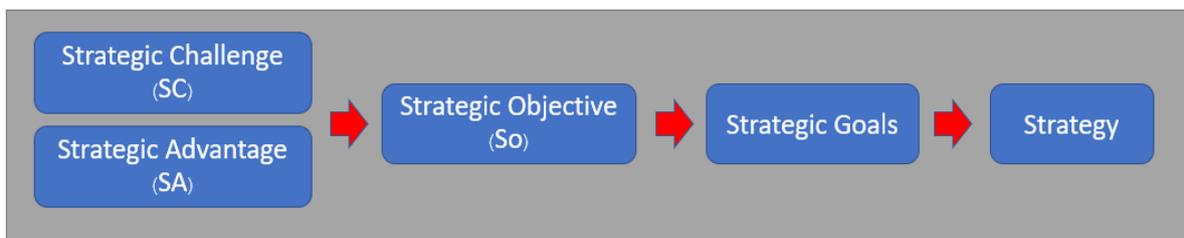
2. Analysis - เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ โดย Albert S. Humphrey จากสถาบันวิจัยสแตนฟอร์ด (Stanford Research Institute) เป็นผู้คิดค้นขึ้น ซึ่ง SWOT เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็ง และจุดอ่อน รวมถึงปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส และอุปสรรค ที่มีผลต่อการดำเนินงานของโครงการ องค์กร อุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์บุคคลได้อีกด้วย

การวิเคราะห์ SWOT จะช่วยให้องค์กรเข้าใจสถานะขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น สามารถมองเห็นจุดแข็งและโอกาสที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มองเห็นจุดอ่อนรวมทั้งอุปสรรคที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร และสามารถวางแผนการดำเนินงาน

ให้สอดคล้องเหมาะสมกับปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เพื่อที่องค์กรจะสามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จอย่างที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้

3. Define Strategies - เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่สำคัญทางยุทธศาสตร์ ได้แก่ ความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งประเด็นดังกล่าวคือ ประเด็นที่องค์กรได้วิเคราะห์อย่างเป็นระบบแล้วว่า เป็นประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กรในอนาคต โดยประเด็นดังกล่าว จะนำมาจัดลำดับความสำคัญอีกครั้ง เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ได้ตรงประเด็น และสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งหากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มีความชัดเจน กรอบการกำหนดเป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ ก็จะทำให้มีความชัดเจน และตรงประเด็น สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแสวงหาโอกาส ป้องกัน/แก้ไข ในอุปสรรค และจุดอ่อนขององค์กร หรือกลยุทธ์เชิงรับที่เหมาะสมกับองค์กรต่อไป

กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)



4. Deploy - ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ต้องมีการกำหนดแนวทางในการถ่ายทอดลงสู่แผนปฏิบัติการประจำปี ที่ชัดเจน และมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน ผ่านการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติการกำหนดเป็นตัวชี้วัด และเป้าหมายที่ชัดเจน มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจที่ดีพอ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง มีการติดตามและเก็บข้อมูลเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 2 : การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมที่สำคัญ (Environmental Scanning

การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นกระบวนการระบุขั้นตอนในการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรเพื่อให้รู้จักองค์กรรู้จักสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กรโดยรวมถึงการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจจะเป็นความเสี่ยงหรือภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะรองรับได้ทันกาล

โรงพิมพ์ตำรวจฯ กำหนดกระบวนการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดที่กำหนด (อ้างอิงบทที่ 1: 1.2 กรอบการดำเนินงานทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจฯ ประจำปีบัญชี 2569) เพื่อนำปัจจัยที่สำคัญ มาประกอบการวางแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์กร โดยกำหนดการรวบรวมปัจจัยทุกปัจจัยที่เกี่ยวข้องและสามารถแสดงถึงการนำไปประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์ได้ อาทิ นโยบาย ข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าบทวิเคราะห์อุตสาหกรรม และสถานะปัจจุบันขององค์กร ผ่านการบูรณาการกระบวนการระบุและวิเคราะห์ข้อมูลกับแต่ละฝ่ายงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน รวมถึงข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ต้องมีความถูกต้อง ทันกาล และสอดคล้องกับข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์ แผนยุทธศาสตร์

คณะทำงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ โรงพิมพ์ตำรวจฯ กำหนดตารางระบุปัจจัยนำเข้าที่สำคัญต่อการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ทั้งปัจจัยนำเข้าภายใน และปัจจัยนำเข้าภายนอก พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำข้อมูล ดังกล่าว

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)

2.1.1 ข้อมูลทั่วไป

ความเป็นมา

โรงพิมพ์ตำรวจสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จัดตั้งขึ้นตามข้อบังคับว่าด้วยการปฏิบัติเกี่ยวกับการเงินขององค์การ พ.ศ.2495 อยู่ในกำกับดูแลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โรงพิมพ์ตำรวจฯ ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคลเป็นรัฐวิสาหกิจประเภท 2 เปิดทำการตั้งแต่วันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2497 มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการพิมพ์ แบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์และเอกสารต่าง ๆ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐและหน่วยงานเอกชน

วัตถุประสงค์การจัดตั้งโรงพิมพ์ตำรวจ

1) ดำเนินกิจการและให้บริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสิ่งพิมพ์ แบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบกระดาษ วัสดุอื่น และดิจิทัลรวมทั้งอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานที่เกี่ยวข้องของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ หน่วยงานของรัฐและเอกชนทั่วไป เพื่อหารายได้ให้รัฐ

2) ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังกล่าวข้างต้น หรือกล่าวโดยรวมได้ว่าโรงพิมพ์ตำรวจฯ เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตสิ่งพิมพ์ แบบพิมพ์ เอกสารและวัสดุที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการพิมพ์ เพื่อสนับสนุนภารกิจของหน่วยงานต้นสังกัด และรับจ้างพิมพ์

สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ และดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกัน หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ตลอดจนทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการพิมพ์

วิสัยทัศน์

“เป็นโรงพิมพ์ที่ผลิตสิ่งพิมพ์และให้บริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ภายใต้เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า”

พันธกิจ

1. ผลิตและให้บริการสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติและหน่วยงานลูกค้าภาครัฐและเอกชน
2. มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ด้านสิ่งพิมพ์ดิจิทัลและลดการปลอมแปลง เพื่อตอบสนองต่อภารกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
3. พัฒนาค่าและบริการภายใต้ศักยภาพของเครื่องจักรและบุคลากรที่มีอยู่
4. วางแผนตลาดเชิงรุก เพื่อเพิ่มโอกาสในการเจาะกลุ่มลูกค้าเพิ่มทั้งภาครัฐและเอกชน
5. ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน ผ่านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นด้านลูกค้าและตลาด การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการทุนมนุษย์

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

P = Performance (การปฏิบัติงาน, การบริการ)

R = Responsibility (ความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา ประสิทธิภาพ)

I = Improvement (การเรียนรู้และการพัฒนา)/Innovation (นวัตกรรม)

N = Nobility (คุณธรรม ความซื่อสัตย์)

T = Team (การทำงานเป็นทีม)

โครงสร้างของโรงพิมพ์ตำรวจ

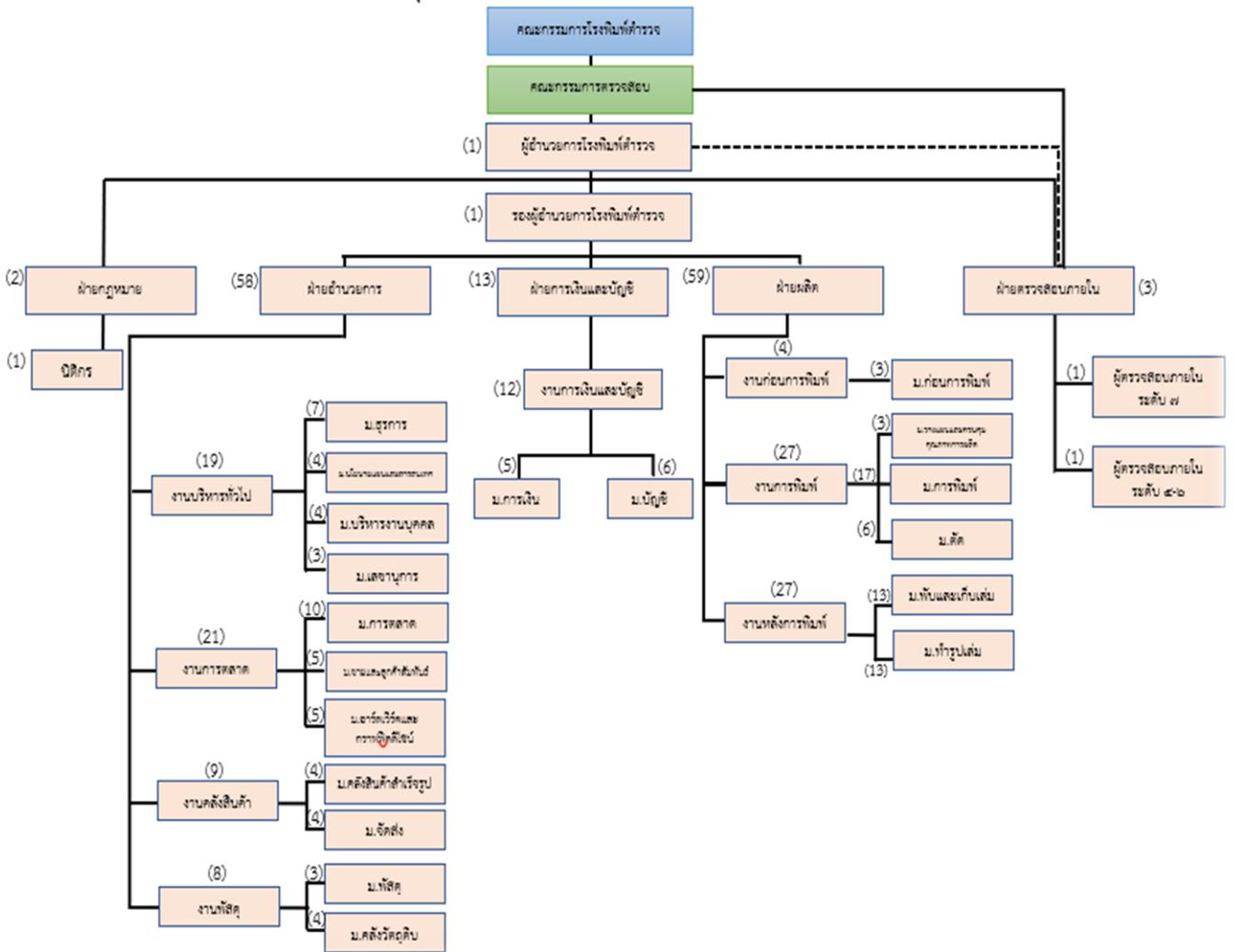
ตารางแสดงอัตรากำลังของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ ประจำปี 2568

ลำดับ	ฝ่าย	งาน	หมวด	จำนวนอัตรากำลัง		
				อัตรา ตำแหน่ง	ผู้ครอง ตำแหน่ง	อัตรา ว่าง
1	ฝ่ายกฎหมาย	☉		2	-	2
2	ฝ่ายตรวจสอบ ภายใน	☉		3	2	1
3	ฝ่าย อำนวยการ	☉		58	40	18
		งานบริหารทั่วไป	⇒	19	14	5
			หมวดธุรการ	7	5	2
			หมวดนโยบายแผนและสารสนเทศ	4	3	1
			หมวดบริหารงานบุคคล	4	2	2
			หมวดเลขานุการ	3	3	-
		งานการตลาด	⇒	20	11	9
			หมวดการตลาด	10	5	5
			หมวดขายและลูกค้าสัมพันธ์	5	3	2
			หมวดอาร์ทเวิร์คและกราฟฟิคดีไซน์	5	3	2
		งานคลังสินค้า	⇒	8	6	2
			หมวดคลังสินค้าสำเร็จรูป	4	3	1
			หมวดจัดส่ง	4	3	1
		งานพัสดุ	⇒	7	6	1
			หมวดพัสดุ	4	4	-
หมวดคลังวัสดุดิบ	3		2	1		
4	ฝ่ายการเงิน และบัญชี	☉		13	8	5
		งานการเงินและ บัญชี	⇒	12	7	5
			หมวดการเงิน	5	3	2
			หมวดบัญชี	6	3	3
5	ฝ่ายผลิต	☉		59	28	31
		งานก่อนการพิมพ์	⇒	4	3	1
			หมวดก่อนการพิมพ์	3	2	1
		งานการพิมพ์	⇒	27	15	13
			หมวดการพิมพ์	17	11	7
			หมวดวางแผนและควบคุมคุณภาพ การผลิต	3	1	2
			หมวดตัด	6	2	4
		งานหลังการพิมพ์	⇒	27	10	17
			หมวดพับและเก็บเล่ม	13	4	9
			หมวดทำรูปเล่ม	13	5	8

แผนวิสาหกิจ 9 โรงพิมพ์ตำรวจ



โครงสร้างโรงพิมพ์ตำรวจ (137 อัตรา)
ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ ครั้งที่ 4/2568 ลงวันที่ 28 เมษายน 2568



ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อดำเนินกิจการและให้บริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสิ่งพิมพ์ แบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบกระดาษ วัสดุอื่น และดิจิทัลรวมทั้งอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานที่เกี่ยวข้องของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ หน่วยงานของรัฐและเอกชนทั่วไป เพื่อหารายได้ให้รัฐ ต่อมาในการทบทวนแผนวิสาหกิจ ปีบัญชี 2568 โรงพิมพ์ตำรวจ ได้มีการปรับปรุงวิสัยทัศน์เพื่อ “เป็นโรงพิมพ์ที่ผลิตสิ่งพิมพ์และให้บริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ภายใต้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า” โดยโรงพิมพ์ตำรวจ มีภารกิจหลักเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การผลิตและให้บริการสิ่งพิมพ์ทั่วไป และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการพิมพ์ อาทิ การจำหน่ายกระดาษ ถ่ายเอกสาร การจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับธุรกิจการพิมพ์ ไว้นิล แมคเน็ต เป็นต้น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



การแบ่งกลุ่มลูกค้าและตลาดตามประเภทผลิตภัณฑ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ

- 1) **ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์เชิงพาณิชย์** เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่นิยมใช้ในวงการธุรกิจทางการตลาด การติดต่อซื้อขาย การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ผลิตเป็นเล่ม สิ่งพิมพ์ทั่วไป เช่น หนังสือ นามบัตร โบรชัวร์ ตำราเรียน ระเบียบต่าง ๆ คู่มือฝึกอบรม รวมถึงงานพิมพ์แคตตาล็อก นิตยสาร คู่มือการใช้งาน เมนู แบบฟอร์ม ธุรกิจ เป็นต้น
- 2) **ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง** คือสิ่งพิมพ์ที่ใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อให้สามารถนำไปปลอมแปลงได้ยาก โดยเทคนิคป้องกันการปลอมแปลงจะสามารถทำได้ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบสิ่งพิมพ์ การเลือกวัสดุที่ใช้พิมพ์ หมึกพิมพ์ที่ใช้และกระบวนการในการพิมพ์ เช่น ใบสั่งเจ้าพนักงานจราจร สมุดจดทะเบียนรถยนต์/ จักรยานยนต์ บัตร ตม.6 และงานเคลือบโฮโลแกรม เป็นต้น



แบบฟอร์มตีบาร์โค้ด/คิวอาร์โค้ด



เอกสารป้องกันการปลอมแปลง



3) ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ในรูปแบบสินค้า เช่น ซองจดหมาย/เอกสาร ซองเก็บวัตถุพยาน กระดาษถ่ายเอกสาร และผลิตภัณฑ์รองรับสำหรับการจัดอบรมสัมมนา อุปกรณ์เครื่องเขียน กระดาษถ่ายเอกสาร เป็นต้น



4) ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ลักษณะพิเศษ คือประเภทของสื่อสิ่งพิมพ์ที่ผลิตขึ้นตามลักษณะพิเศษแล้วแต่การใช้งาน เช่น สิ่งพิมพ์พิเศษบนแก้วหรือบนผ้า แผ่นได้แก่ ไวนิล ปกใส่ใบประกาศนียบัตร (ผ้าไหม) ฉลากสติ๊กเกอร์ยา ไวนิล แมคเน็ต เป็นต้น



2.1.2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

2.1.2.1 บทวิเคราะห์งบการเงิน

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านการเงิน เป็นข้อมูลที่แสดงถึงสถานะทางการเงินของโรงพิมพ์ตำรวจในเรื่องการบริหารจัดการทางการเงินของโรงพิมพ์ ตำรวจ ในเรื่องของสินทรัพย์ หนี้สิน รวมถึงแหล่งที่มาของรายได้และต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ โดยมี รายละเอียดที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

ภาพรวมผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร

- รายได้รวมเฉลี่ยรวม 5 ปี ช่วงก่อนสถานการณ์ Covid-19 (ปี2558-2562) เท่ากับ 214.17 ล้านบาท ช่วงหลังสถานการณ์ Covid-19 (ปี2563-2567) เท่ากับ 137.69 ล้านบาท มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง
- ค่าใช้จ่ายรวมเฉลี่ยรวม 5 ปี ช่วงก่อนสถานการณ์ Covid-19 (ปี2558-2562) เท่ากับ 175.70 ล้านบาท ช่วงหลังสถานการณ์ Covid-19 (ปี2563-2567) เท่ากับ 131.05 ล้านบาท มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง
- กำไร (ขาดทุน) สุทธิรวมเฉลี่ยรวม 5 ปี ช่วงก่อนสถานการณ์ Covid-19 (ปี2558-2562) เท่ากับ 38.48 ล้านบาท ช่วงหลังสถานการณ์ Covid-19 (ปี2563-2567) เท่ากับ 6.52 ล้านบาท มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยปี 2564 และ 2565 ประสบผลขาดทุน
- ภาพรวมอัตรภาพการผลิตปี 2567 และปี 2568 จากเครื่องจักรทั้งหมดอยู่ที่ร้อยละ 50 ไม่เกิน ร้อยละ 70
- อัตราการสูญเสียในกระบวนการผลิตปี 2567 และปี 2568 อยู่ที่ร้อยละ 3
- รายได้จากการดำเนินงานปี 2567 เท่ากับ 116.77 ล้านบาท จากหน่วยงานต้นสังกัด เท่ากับ 111.48 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 95 จากหน่วยงานราชการรัฐวิสาหกิจเท่ากับ 0.90 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.01 จากหน่วยงานเอกชน เท่ากับ 4.39 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.76
- อัตราร่วมต้นทุนฯ ต่อรายได้จากการดำเนินงานปี 2567 เท่ากับ 72.63 ล้านบาท คิดเป็น ร้อยละ 62.20 ของรายได้จากการดำเนินงาน

แผนวิสาหกิจ 13 โรงพิมพ์ตำรวจ

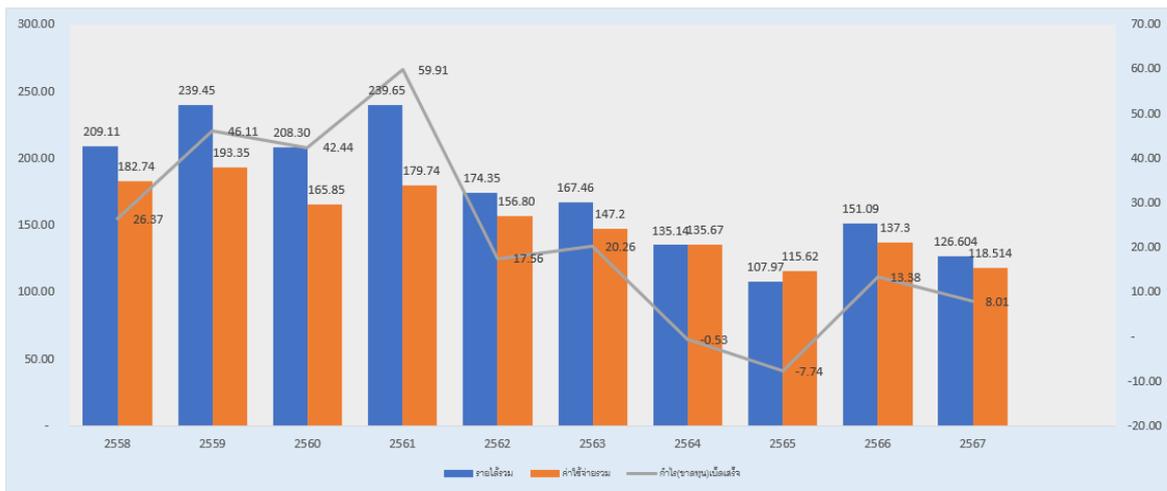
	หน่วย : ล้านบาท									
รายการ	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567
รายได้จากการดำเนินงาน	203.48	232.50	202.22	231.73	167.97	159.4	129.08	101.72	144.64	116.77
ต้นทุนขายและรับจ้างพิมพ์	137.88	145.26	117.82	130.24	99.15	97.17	91.8	74.18	96.22	72.63



- รายได้จากการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยรวม 5 ปี (ปี 2558-2562) ช่วงก่อนสถานการณ์ Covid-19 เท่ากับ 207.58 ล้านบาท ช่วงหลังสถานการณ์ Covid-19 (ปี2563-2567) เท่ากับ 129.62 ล้านบาท มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง
- ต้นทุนขายฯ มีค่าเฉลี่ยรวม 5 ปี (ปี 2558-2562) ช่วงก่อนสถานการณ์ Covid-19 เท่ากับ 126.07 ล้านบาท ช่วงหลังสถานการณ์ Covid-19 (ปี2563-2567) เท่ากับ 86.40 ล้านบาท มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง

Key Performance Indicators ประเภทสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ทั่วไป

	หน่วย : ล้านบาท									
รายการ	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567
รายได้รวม	209.11	239.45	208.30	239.65	174.35	167.46	135.14	107.97	151.09	126.6
ค่าใช้จ่ายรวม	182.74	193.35	165.85	179.74	156.80	147.2	135.67	115.62	137.3	118.51
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ	26.37	46.11	42.44	59.91	17.56	20.26	-0.53	-7.74	13.38	8.01



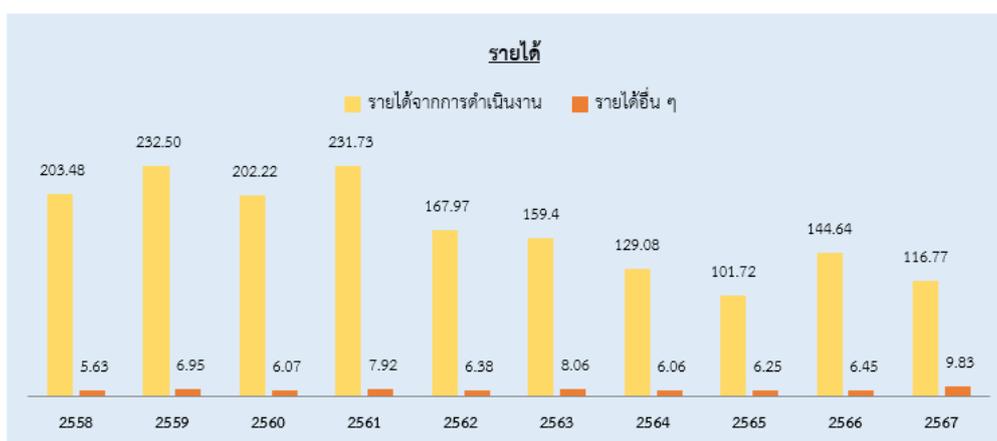
ข้อเท็จจริง

1. รายได้จากหน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติมีสัดส่วนร้อยละ 80 ของรายได้เป้าหมาย ตามแผนวิสาหกิจ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย แต่ยังไม่สามารถบริหารการตลาดให้มียอดขาย ได้มากกว่าร้อยละ 80

2. รายได้จากหน่วยงานราชการ เป็นไปตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ร้อยละ 15 ภาพรวม มาจาก กรมการขนส่งทางบก รวมถึงมาจากส่วนราชการอื่น อาทิ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง

3. รายได้จากหน่วยงานเอกชน ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ไม่สามารถแข่งขันราคาได้ รายได้ มาจาก สายการบิน บริษัทรักษาความปลอดภัย

	หน่วย : ล้านบาท									
รายการ	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567
รายได้จากการดำเนินงาน	203.48	232.50	202.22	231.73	167.97	159.4	129.08	101.72	144.64	116.77
รายได้อื่น ๆ	5.63	6.95	6.07	7.92	6.38	8.06	6.06	6.25	6.45	9.83



ข้อเท็จจริง

1. รายได้จากการดำเนินงานมาจาก กลุ่มลูกค้า 4 กลุ่ม ได้แก่ สตช.ส่วนกลาง , สตช.ส่วนภูมิภาค , ราชการ/รัฐวิสาหกิจ , เอกชน
2. สัดส่วนรายได้ หน่วยงาน สตช. ร้อยละ 80 , ราชการ/รัฐวิสาหกิจ ร้อยละ 15 และหน่วยงานเอกชนร้อยละ 5
3. รายได้อื่น ๆ มาจาก ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารปีละประมาณ 5 ล้านบาท และรายได้จากการขายเศษกระดาษฝอยที่เหลือจากการผลิต รวมถึงรายได้จากเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพพนักงาน กรณีพนักงานลาออกจากกองทุนฯ แต่ไม่ออกจากงาน

ภาพรวมสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน

จากข้อมูลงบแสดงฐานะทางการเงินในส่วนของงบดุล ณ วันที่ 30 กันยายน 2567 โรงพิมพ์ตำรวจ มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 422.53 ล้านบาท ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน 100.56 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 24 ของสินทรัพย์รวม ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดและรายการสินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น สินค้าคงเหลือ ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น ในขณะที่สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนมีมูลค่า 321.97 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 76 ของสินทรัพย์รวม ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากรายการสินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น (เงินฝากประจำประเภท 24 เดือน) และที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

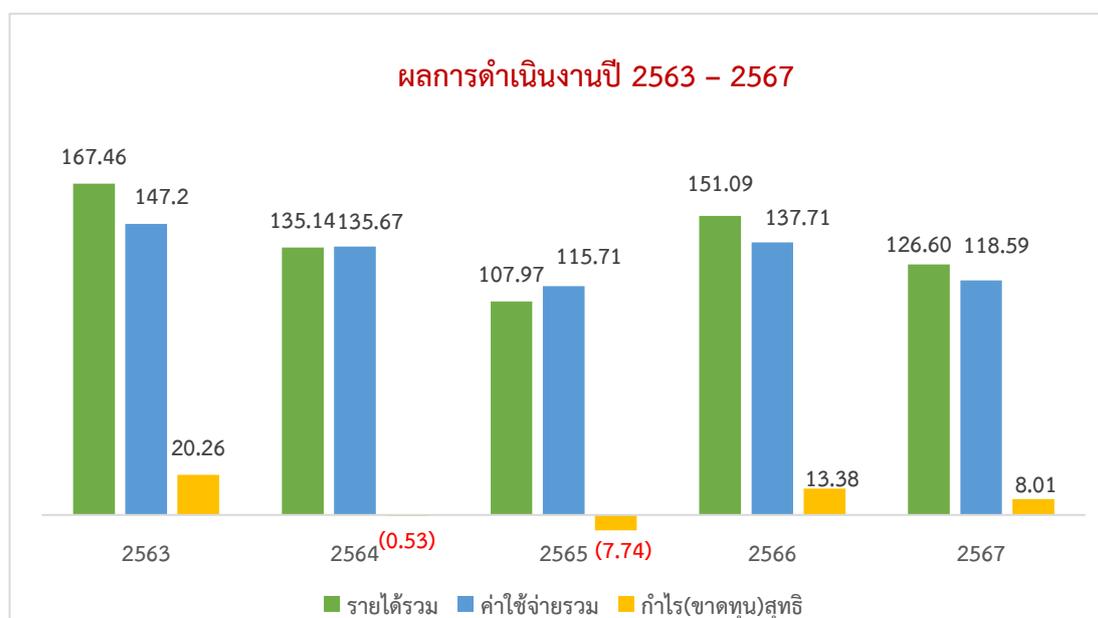
ในปี 2567 มีหนี้สินรวมเท่ากับ 38.20 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.09 ของสินทรัพย์รวม มีส่วนของทุนรวมเท่ากับ 384.33 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 91 ของสินทรัพย์รวม โดยรายการกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรรเป็นรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด

ผลการดำเนินงาน ปี 2563 – 2567

หน่วย : ล้านบาท

ประจำปี	รายได้รวม	ค่าใช้จ่ายรวม	กำไรสุทธิ
2563	167.46	147.20	20.26
2564	135.14	135.67	(0.53)
2565	107.97	115.71	(7.74)
2566	151.09	137.71	13.38
2567	126.60	118.59	8.01

* ปี 2567 รายได้รวม 126.60 ล้านบาท ลดลงจากปี 2566 จำนวน 24.48 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 16.20



หมายเหตุ : รายได้รวม ประกอบด้วย รายได้จากการขายและการให้บริการ และรายได้อื่น เช่น รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร, ค่าขายเศษกระดาษและวัสดุอื่น

แผนวิสาหกิจ 16 โรงพิมพ์ตำรวจ

	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
รายได้แผ่นดินนำส่งคลัง	15.50	19.43	-	6.77	2.27

รายได้แผ่นดินนำส่งคลัง	หมายเหตุ
ปี 2561 20.11	รายได้แผ่นดินนำส่งคลัง ปี 2559
ปี 2562 44.80	รายได้แผ่นดินนำส่งคลัง ปี 2560 จำนวน 18.50 ลบ. รายได้แผ่นดินนำส่งคลัง ปี 2561 จำนวน 26.30 ลบ.
ปี 2563 15.50	รายได้แผ่นดินนำส่งคลัง ปี 2562
ปี 2564 19.43	รายได้แผ่นดินนำส่งคลัง ปี 2563 ครั้งที่ 1 จำนวน 6.94 ลบ. รายได้แผ่นดินนำส่งคลัง ปี 2563 ครั้งที่ 2 จำนวน 12.46 ลบ. รายได้แผ่นดินนำส่งคลัง ปี 2564 ครั้งที่ 1 จำนวน 0.03 ลบ.
ปี 2565 -	ผลการดำเนินงาน ปี 2565 มีผลขาดทุน จึงไม่มีการนำส่งเงินรายได้แผ่นดิน
ปี 2566 6.77	รายได้แผ่นดินนำส่งคลัง ปี 2566 ครั้งที่ 1 จำนวน 4.26 ลบ. รายได้แผ่นดินนำส่งคลัง ปี 2566 ครั้งที่ 2 จำนวน 2.51 ลบ.
ปี 2567 2.27	รายได้แผ่นดินนำส่งคลัง ปี 2567 ครั้งที่ 1 จำนวน 2.27 ลบ.

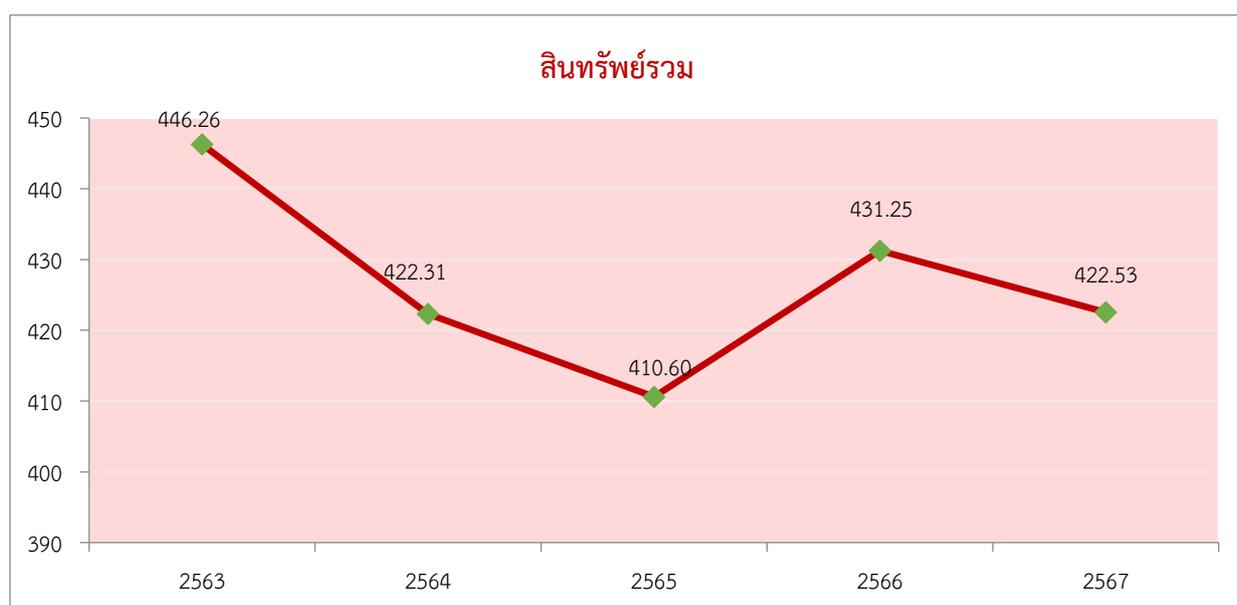
การวิเคราะห์งบแสดงฐานะทางการเงิน

จากการวิเคราะห์พบว่า รายการสินทรัพย์รวมของโรงพิมพ์ตำรวจ มีแนวโน้มลดลง ส่งผลต่อปัจจัยด้านการสร้างกำไรให้กับองค์กรที่เป็นรายการสำคัญ โดยปี 2567 มุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงรายการดังกล่าวให้ดีขึ้น

ผลงานของโรงพิมพ์ตำรวจโดยรวมตั้งแต่ปี 2563 – 2567

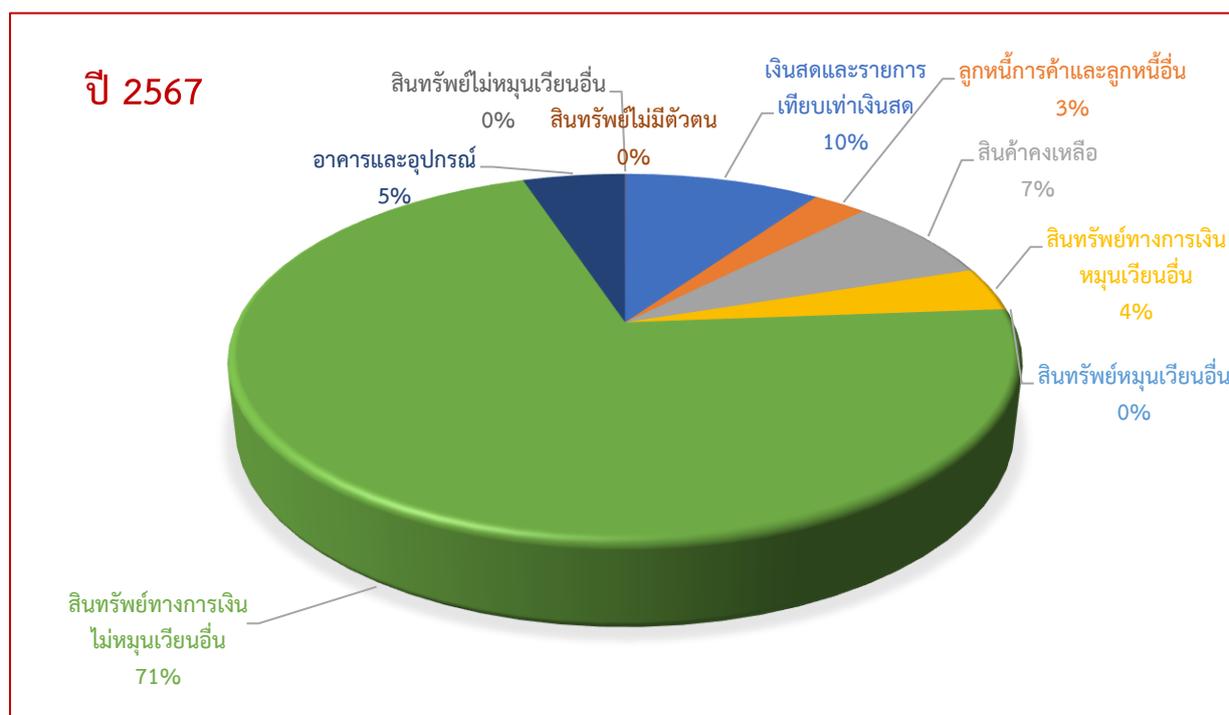
หน่วย : ล้านบาท

สินทรัพย์	2563	2564	2565	2566	2567
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	36.54	25.87	29.37	29.44	40.78
เงินลงทุนชั่วคราว	15.82	-	-	-	-
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	6.94	5.61	7.22	33.10	11.16
สินค้าคงเหลือ	48.13	34.71	35.98	37.32	32.13
สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	-	15.93	16.03	16.17	16.41
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	0.11	0.05	0.10	0.12	0.08
รวม สินทรัพย์หมุนเวียน	107.54	92.17	88.70	116.15	100.56
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น	-	287.71	287.71	287.71	300.71
เงินลงทุนระยะยาว	287.71	-	-	-	-
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	50.17	41.74	33.66	27.01	21.17
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	0.60	0.45	0.29	0.14	0.09
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	0.24	0.24	0.24	0.24	-
รวม สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	338.72	330.14	321.90	315.10	321.97
รวม สินทรัพย์	446.26	422.31	410.60	431.25	422.53



โรงพิมพ์ตำรวจมีรายการสินทรัพย์ที่มีความสำคัญ ได้แก่ สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น 300.71 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 71.17 ของสินทรัพย์รวม) จากการนำเงินฝากออมทรัพย์หมุนเวียน และเงินฝากประจำที่มีสภาพคล่องคงเหลือเกินความจำเป็นไปสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด 40.78 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 9.65 ของสินทรัพย์รวม) ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น 11.16 (คิดเป็นร้อยละ 2.64 ของสินทรัพย์รวม) สินค้าคงเหลือ 32.13 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 7.60 ของสินทรัพย์รวม) ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ 21.17 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 5.01 ของสินทรัพย์รวม) ตามลำดับ

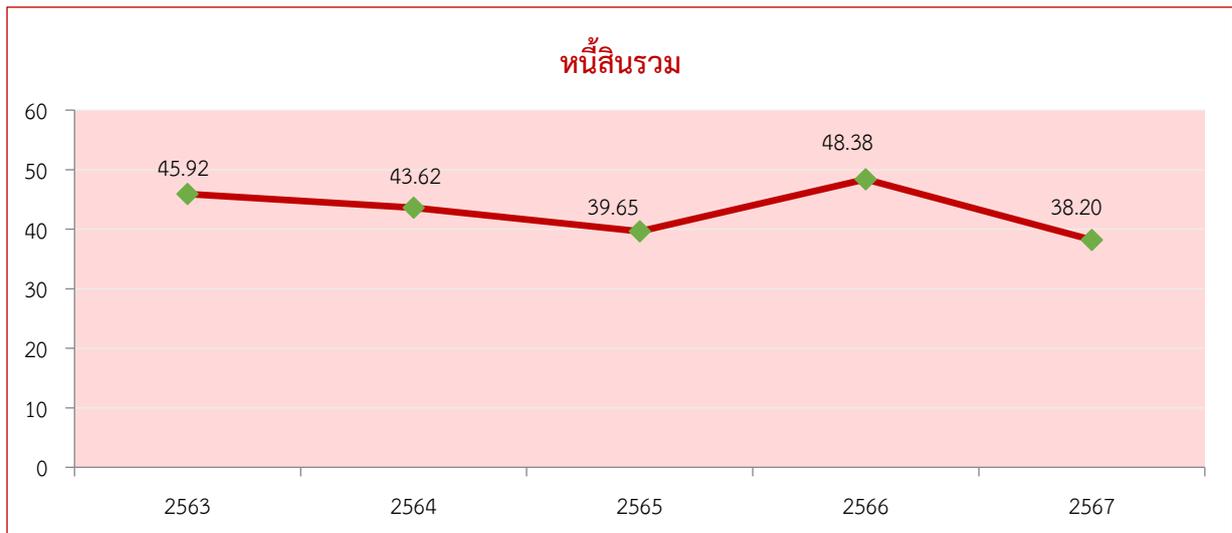
สินทรัพย์	2567	%
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	40.78	9.65
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	11.16	2.64
สินค้าคงเหลือ	32.16	7.60
สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	16.41	3.88
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	0.08	0.02
สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น	300.71	71.17
อาคารและอุปกรณ์	21.17	5.01
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	0.09	0.02
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	-	0.00
รวม สินทรัพย์	422.53	100.00



แผนวิสาหกิจ 19 โรงพิมพ์ตำรวจ

หน่วย : ล้านบาท

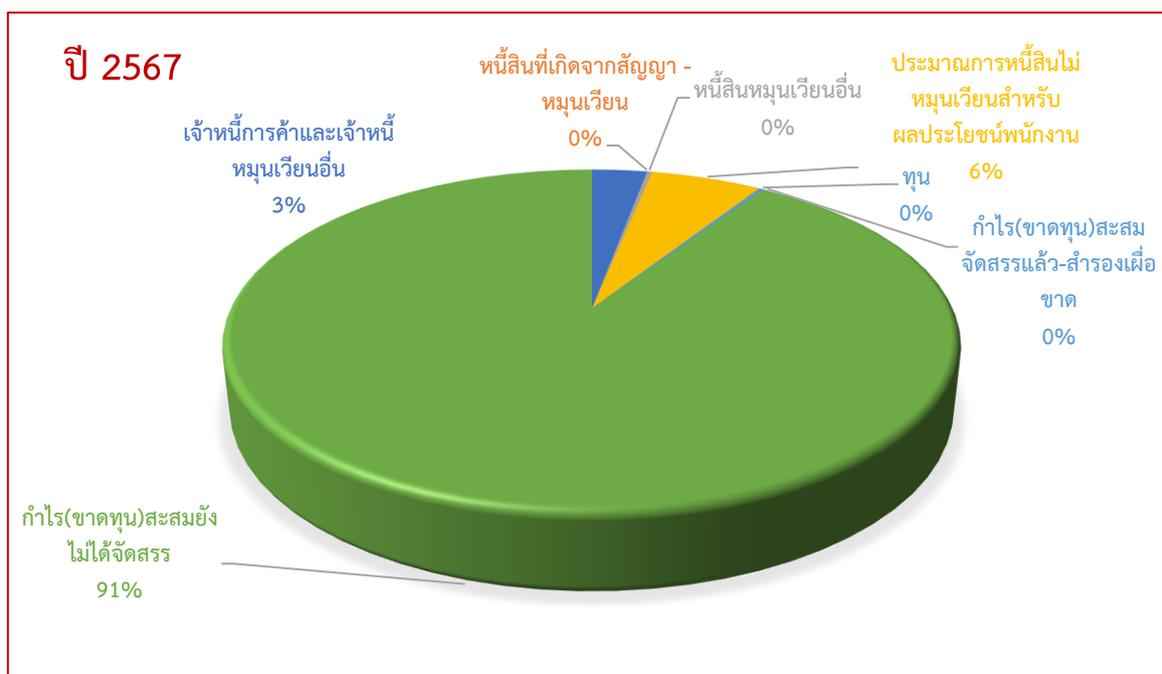
หนี้สินและส่วนของทุน	2563	2564	2565	2566	2567
หนี้สินหมุนเวียน					
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	6.40	2.09	1.05	17.18	12.26
หนี้สินที่เกิดจากสัญญา - หมุนเวียน	-	-	0.81	0.54	-
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	0.25	3.47	.77	2.22	1.11
รวม หนี้สินหมุนเวียน	16.65	15.56	12.63	19.94	13.37
หนี้สินไม่หมุนเวียน					
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์ของพนักงานหลังออกจากงาน	28.15	28.06	27.02	28.44	24.83
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	1.12	-	-	-	-
รวม หนี้สินไม่หมุนเวียน	29.27	28.06	27.02	28.44	24.83
รวม หนี้สิน	45.92	43.62	39.65	48.38	38.20
ส่วนของทุน					
ทุน	1.06	1.06	1.06	1.06	1.06
กำไร (ขาดทุน) สะสมจัดสรรแล้ว - สำรองเพื่อขาด	1.10	1.10	1.10	1.10	1.10
กำไร (ขาดทุน) สะสมยังไม่ได้จัดสรร	398.18	376.53	368.79	380.71	382.17
รวม ส่วนของทุน	400.34	378.69	370.95	382.87	384.33
รวม หนี้สินและส่วนของทุน	446.26	422.31	410.60	431.25	422.53



โรงพิมพ์ตำรวจมีหนี้สินรวมทั้งสิ้น 38.20 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 9.04 ของหนี้สินและส่วนกองทุน) ประกอบด้วยรายการที่สำคัญ ได้แก่ เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น 12.26 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 2.90 ของหนี้สินและส่วนกองทุน) ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์ของพนักงานหลังจากออกจากงาน 24.83 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 5.88 ของหนี้สินและส่วนกองทุน) สำหรับรายการกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร 382.17 ล้านบาท เป็นรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 90.45 ของหนี้สินและส่วนกองทุน)

หน่วย : ล้านบาท

หนี้สินและส่วนกองทุน	2567	%
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	12.26	2.90
หนี้สินที่เกิดจากสัญญา - หมุนเวียน	-	0.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	1.11	0.26
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์ของพนักงานหลังจากออกจากงาน	24.83	5.88
รวม หนี้สิน	38.20	9.04
ทุน	1.06	0.25
กำไร (ขาดทุน) สะสมจัดสรรแล้ว - สำรองเพื่อขาด	1.10	0.26
กำไร (ขาดทุน) สะสมยังไม่ได้จัดสรร	382.17	90.45
รวม ส่วนกองทุน	384.33	90.96
รวม หนี้สินและส่วนกองทุน	422.53	100.00



การวิเคราะห์แนวโน้มของสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของทุน

หน่วย : ล้านบาท

สินทรัพย์	2563	2564	2565	2566	2567
สินทรัพย์รวม	446.26	422.31	410.60	431.25	422.53
อัตราร้อยละปีฐาน (2563)	100.00	94.63	92.01	96.64	94.68
เปลี่ยนแปลง		-5.37	-7.99	-3.36	-5.32



จากการวิเคราะห์พบว่า รายการสินทรัพย์รวมของโรงพิมพ์ตำรวจ พิจารณาการเติบโต ช่วงในปี 2564 - 2565 มีแนวโน้มลดลงจากปีฐาน (2563) คิดเป็นร้อยละ 94.63, 92.01 และมีแนวโน้มสูงขึ้น ในปี 2566 คิดเป็นร้อยละ 96.64 และลดลงในปี 2567 คิดเป็นร้อยละ 94.68 โดยในปี 2567 รายการสินทรัพย์ รวมมีอัตราการเปลี่ยนแปลงลดลงจากปีฐาน (2563) คิดเป็นร้อยละ 5.32

หน่วย : ล้านบาท

หนี้สิน	2563	2564	2565	2566	2567
หนี้สินรวม	45.92	43.62	39.65	48.38	38.20
อัตราร้อยละปีฐาน (2563)	100.00	94.99	86.35	105.36	83.19
เปลี่ยนแปลงจากปีฐาน		- 5.01	- 13.65	5.36	- 16.81



จากการวิเคราะห์พบว่าโรงพิมพ์ตำรวจไม่มีภาระหนี้สินจากการกู้ยืมภายนอก พิจารณาการเติบโตในปี 2564-2565 มีแนวโน้มลดลงจากปีฐาน (2563) คิดเป็นร้อยละ 94.99, 86.35 และมีแนวโน้มสูงขึ้นในปี 2566 คิดเป็นร้อยละ 105.36 และลดลงในปี 2567 คิดเป็นร้อยละ 83.19 หนี้สินที่คงค้างเป็นประเภทเจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น และประมาณการหนี้สินผลประโยชน์ของพนักงานหลังออกจางาน โดยในปี 2567 รายการหนี้สินรวม มีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงจากปีฐาน (2563) คิดเป็นร้อยละ 16.81

หน่วย : ล้านบาท

ส่วนของทุน	2563	2564	2565	2566	2567
ส่วนของทุนรวม	400.34	378.69	370.95	382.87	384.33
อัตราร้อยละปีฐาน (2563)	100.00	94.59	92.66	95.64	96.00
เปลี่ยนแปลงจากปีฐาน		- 5.41	- 7.34	- 4.36	- 4.00



จากการวิเคราะห์พบว่าโรงพิมพ์ตำรวจมีส่วนของทุนปี 2567 เท่ากับ 384.33 ล้านบาท พิจารณาการเติบโตช่วงระหว่างปี 2564-2567 มีแนวโน้มผันผวนจากปีฐาน (2563) คิดเป็นร้อยละ 94.59, 92.66, 95.64 และ 96.00 โดยในปี 2567 รายการส่วนของทุนรวม มีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงจากปีฐาน (2563) คิดเป็นร้อยละ 4.00

ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ภาพรวมงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

จากข้อมูลงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ณ วันที่ 30 กันยายน 2567 พบว่าโรงพิมพ์ตำรวจ มีรายได้รวมเป็นจำนวน 126.60 ล้านบาท

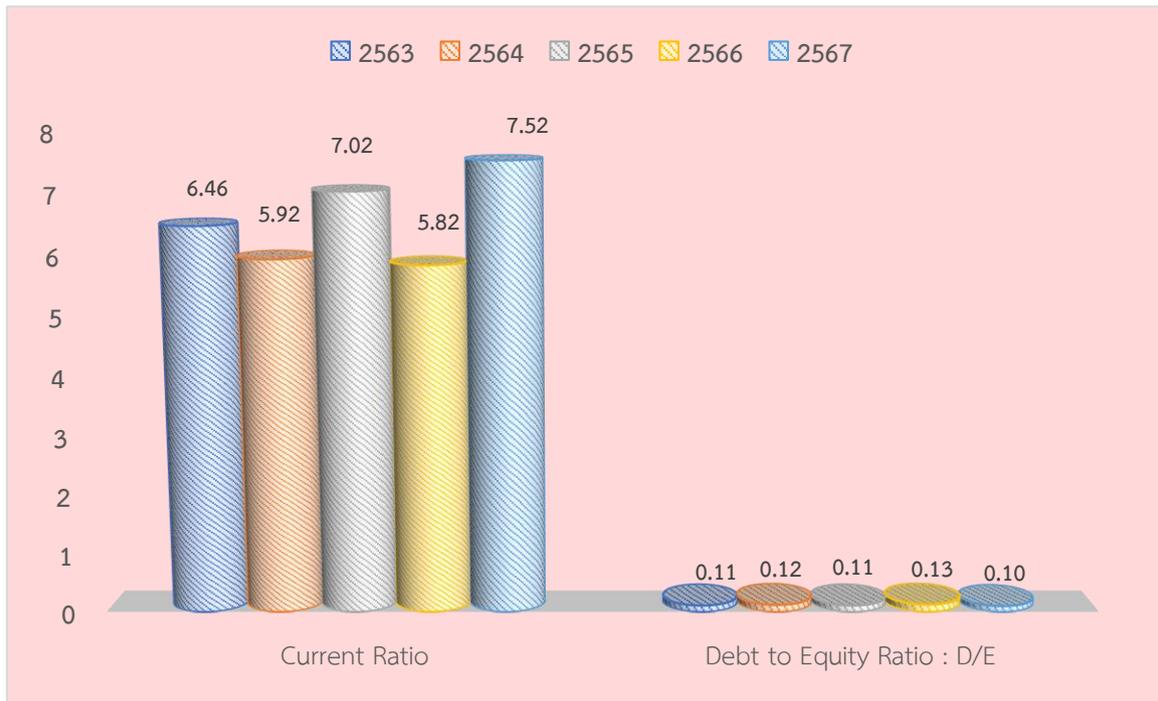
รายได้จากการขายและการให้บริการเป็นจำนวน 116.77 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 92.24 ของรายได้รวม) ต้นทุนขายและรับจ้างพิมพ์เป็นจำนวน 72.63 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 62.20 ของรายได้จากการขายและการให้บริการ) และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารเป็นจำนวน 39.73 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 31.38 ของรายได้รวม) ในปี 2567 โรงพิมพ์ตำรวจมีผลกำไรสำหรับปี จำนวน 8.01 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 6.33 ของรายได้รวม)

หน่วย : ล้านบาท

งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ	2563	2564	2565	2566	2567
รายได้					
รายได้จากการขายและการให้บริการ	159.40	129.08	101.72	144.64	116.77
รายได้อื่น	8.06	6.06	6.25	6.45	9.83
รวมรายได้	167.46	135.14	107.97	151.09	126.60
ค่าใช้จ่าย					
ต้นทุนขายและรับจ้างพิมพ์	97.17	91.80	74.18	96.22	72.63
ค่าใช้จ่ายในการขาย	0.41	0.05	0.20	0.35	0.64
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	49.62	43.82	41.24	40.73	45.24
รวมค่าใช้จ่าย	147.20	135.67	115.62	137.30	118.51
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	20.26	(0.53)	(7.65)	13.79	8.09
ต้นทุนทางการเงิน	-	-	0.09	0.41	0.08
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	20.26	(0.53)	(7.74)	13.38	8.01



อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ



ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers

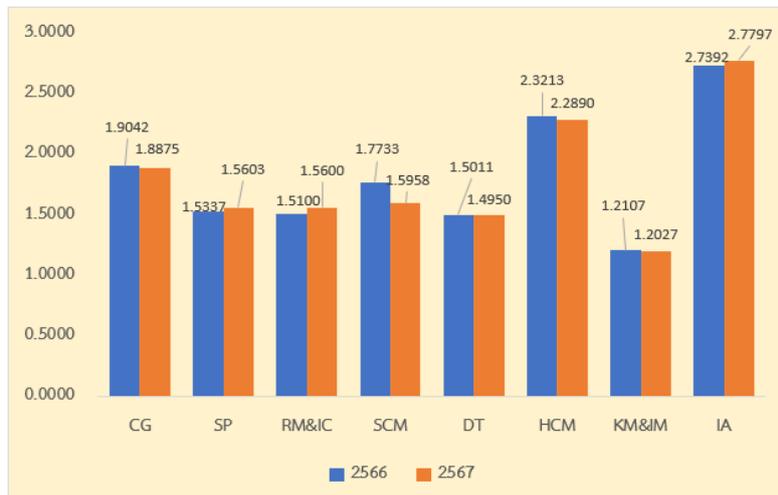
ตั้งแต่ปีบัญชี 2563 ทางสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้มีการเปลี่ยนแปลงการประเมินรัฐวิสาหกิจโดยให้ยึดระบบประเมินผลใหม่ตามหลักเกณฑ์ประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) จากระบบการประเมิน State Enterprise Performance Appraisal (SEPA) มาเป็น State Enterprise Assessment Model (SE-AM) คะแนนประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ปี 2567 เท่ากับ 1.7963 คะแนน ลดลงจากปีบัญชี 2566 เท่ากับ 0.0154 คะแนน

ข้อเท็จจริง

1. ด้าน Core Business Enablers ที่มีระดับคะแนนประเมินเป็นลำดับ 1 คือ ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านที่มีระดับคะแนนต่ำสุดคือด้าน การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
2. ด้าน Core Business Enablers ที่มีระดับคะแนนประเมินไม่ถึง 2 คะแนน มีจำนวน 6 หัวข้อ ได้แก่ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม

แผนวิสาหกิจ 25 โรงพิมพ์ตำรวจ

ผลการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ Enablers ปีบัญชี 2566-2567					
หัวข้อ			ผลคะแนน		ผลต่าง
			2566	2567	
1	การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	CG	1.9042	1.8875	-0.0167
2	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	SP	1.5337	1.5603	0.0266
3	การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	RM&IC	1.5100	1.5600	0.0500
4	การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า	SCM	1.7733	1.5958	-0.1775
5	การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	DT	1.5011	1.4950	-0.0061
6	การบริหารทุนมนุษย์	HCM	2.3213	2.2890	-0.0323
7	การจัดการความรู้และนวัตกรรม	KM&IM	1.2107	1.2027	-0.0080
8	การตรวจสอบภายใน	IA	2.7392	2.7797	0.0405
คะแนนเฉลี่ย			1.8117	1.7963	-0.0154



	2563	2564	2565	2566	2567
การดำเนินการตามนโยบาย	1.8731	1.6154	1.0000	1.292	1.0000
ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	3.9019	2.0638	1.0000	2.2352	1.4651
Core Business Enablers	1.5994	1.7016	1.7769	1.8117	1.7963
Handicap	2.7835	2.5897	2.3689	2.1077	-
คะแนนหลัง Handicap	3.1908	2.2159	1.4816	2.0899	1.5511
หน่วย : ล้านบาท					
คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ โรงพิมพ์ตำรวจปี 2563 - 2567					
ผลคะแนนปี 2567 ลดลงจากปี 2566 เท่ากับ 0.5400 คะแนน					



2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

2.2.1 ปัจจัยด้านนโยบายและแผนการพัฒนาประเทศที่เกี่ยวข้อง

โรงพิมพ์ตำรวจ ได้นำนโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร มาเป็นกรอบในการจัดทำองค์ประกอบต่าง ๆ ของแผนวิสาหกิจ โดยนโยบายและยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่นำมาพิจารณาประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างความสามารถ ในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโต บนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการของภาครัฐ จากยุทธศาสตร์ข้างต้น พบว่า มีแนวทางในการพัฒนา โรงพิมพ์ตำรวจ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- 2) ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
- 3) ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 4) ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	
	หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต			หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน		
Thailand 4.0	Thailand 4.0					
	1. Productive Growth Engine มุ่งเน้นองค์ความรู้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและปัญญาอย่างแท้จริง ตลอดจนแนวทางใหม่ไทยเติบโตอย่างกระจายไม่กระจุก เพื่อเป็น กลไกขับเคลื่อนการสร้างและยกระดับผลิตภาพ		2. Inclusive Growth Engine กลไกขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ด้วยการจัดสรรทรัพยากรชุดใหม่		3. Green Growth Engine กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ด้วยการ เน้นความตระหนักและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	
Digital Economy (DE)	แผนดิจิทัลเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE)					
	ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ ครอบคลุมทั่วประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็น รัฐบาลดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นใน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
	(ร่าง) เป้าหมายและทิศทางการพัฒนาวิสาหกิจ ปี 2566 – 2570					
	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินงานและบริการ สาธารณะให้มีความมั่นคงใน ด้านเศรษฐกิจและสังคม	ยุทธศาสตร์ที่ 2 มีส่วนร่วมในการสร้าง ความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มี สมรรถนะสูง และสอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงใน ศตวรรษที่ 21	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐาน รากและการกระจายศูนย์กลาง ความเจริญสู่พื้นที่สร้างความเป็น ธรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม นำ BCG Model มาใช้ในภาคดำเนินงาน	ยุทธศาสตร์ที่ 6 มีการปรับสมดุลและ พัฒนาระบบบริหาร จัดการ
ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม						
บทบาทเป้าหมาย		การลงทุน		ฐานะการเงินที่มั่นคง	เทคโนโลยีและนวัตกรรม	
<ul style="list-style-type: none"> • ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ • ดำเนินงานตามบทบาทและทิศทางที่กำหนดได้ครบถ้วน 		<ul style="list-style-type: none"> • จัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่าของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และยุทธศาสตร์ชาติ • มีแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมในการลงทุน 		<ul style="list-style-type: none"> • สร้างความแข็งแกร่งทางการเงินในระยะกลางและระยะยาว • สร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์หรือธุรกิจต่อยอด 	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาระบบบริการแก่ประชาชน 	<ul style="list-style-type: none"> • มีระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีธรรมาภิบาล • มีบุคลากรที่มีศักยภาพ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) เป็นแผนที่มีความสำคัญในการวางรากฐานการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมที่มีความสุขอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีข้างต้น โดยแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มีบริบทการพัฒนาประเทศ 4 มิติ และมีประเด็นการพัฒนาที่มีความสำคัญต่อการพลิกโฉมประเทศไทย 13 หมุดหมาย ทั้งนี้ หมุดหมายที่ควรนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โรงพิมพ์ตำรวจ มีจำนวนทั้งสิ้น 2 หมุดหมาย ได้แก่ หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต และหมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

Thailand 4.0

นโยบาย Thailand 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ซึ่งต้องเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” และเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม โดยโรงพิมพ์ตำรวจ จะให้ความสำคัญกับประเด็นของการวางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการเปลี่ยนจากรูปแบบบริการแบบเดิม ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูง โรงพิมพ์ตำรวจ จึงต้องวางแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” มากขึ้น พร้อมสร้างการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม โดยสร้างความพร้อมในด้านองค์กรของโรงพิมพ์ตำรวจ ให้สามารถก้าวไปสู่การเป็น Smart Enterprises ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างบริการที่มีมูลค่าสูง และพัฒนาแรงงานที่มีความรู้ และทักษะสูงขึ้น

แผนดิจิทัลเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE)

แผนดิจิทัลเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE) เป็นกรอบในการผลักดันให้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแนวทางขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT การค้าขายผ่านระบบดิจิทัล และสนับสนุนให้ประชาชนเข้าถึง ICT การพัฒนาบุคลากรด้าน ICT และการจัดการ และเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ มียุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจ และสังคม 6 ด้าน โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง และเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงพิมพ์ตำรวจ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล
- 2) ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อม เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล
- 3) ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. 2566-2570)

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ จัดทำขึ้นโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นทิศทางการพัฒนาและการลงทุนของรัฐวิสาหกิจในภาพรวม รวมถึงให้รัฐวิสาหกิจสามารถทำหน้าที่ในการดำเนินการและสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 –

2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2521-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำหนดแนวนโยบายการพัฒนาวิสาหกิจ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 6 ด้าน และพิจารณากำหนดบทบาทวิสาหกิจที่สำคัญ 5 ด้าน โดยโรงพิมพ์ตำรวจ ถูกจัดอยู่ในการควบคุมของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทั้งนี้ ควรมีการทบทวนบทบาทของโรงพิมพ์ตำรวจ รวมถึงพิจารณาแนวทางการดำเนินงาน เนื่องจากบทบาทตามการจัดตั้งได้มีการเปลี่ยนแปลงไป จากสถานการณ์ปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาปัจจัยนำเข้าจากแผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 ประกอบกับ ยุทธศาสตร์ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และข้อเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนฯ สามารถสรุปประเด็นเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ ตำรวจ ได้ดังนี้

1) ควรพิจารณารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ให้สามารถ แข่งขันได้ โดยปรับรูปแบบการทำงานเทคนิค และกำลังการผลิต เป็นต้น รวมถึงทบทวนบทบาท ขององค์กรสำหรับวิสาหกิจที่มีปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

2) ดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา ตามหมุดหมายหลักและหมุดหมายสนับสนุน

3) สำหรับการบูรณาการระหว่างวิสาหกิจแต่ละแห่งนั้น วิสาหกิจอาจพิจารณาแนวทาง ความร่วมมือระหว่างกันโดยอาจเป็นความร่วมมือในการผลักดันการดำเนินงานหรือการให้ความช่วยเหลือ วิสาหกิจอื่นที่ขาด ความชำนาญในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ ในกรณีที่วิสาหกิจมีศักยภาพและมีผล ประกอบการดีควรเข้ามามีบทบาทในการร่วมพัฒนาอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศ ให้มากขึ้น

ปัจจัยความยั่งยืน

วัตถุประสงค์การประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของวิสาหกิจ ตามหลักเกณฑ์ การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย วิสาหกิจ กำหนดให้ วิสาหกิจมีแนวทางการดำเนินงานด้านพัฒนาความยั่งยืนที่ชัดเจน รวมถึง มีองค์ประกอบและสาระสำคัญ กรอบการดำเนินงานตามมาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไป พร้อมจัดทำรายงานความยั่งยืนตามแนวทางสากลอย่างเป็นมาตรฐาน โดยโรงพิมพ์ตำรวจ ได้นำ มาตรฐาน Global Reporting Initiative (GRI) มาใช้ เป็นกรอบในการจัดทำรายงานความยั่งยืนขององค์กร มีรายละเอียด ดังนี้

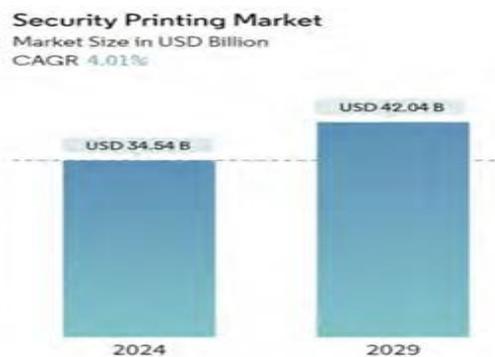
2.2.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี

จากภารกิจหลักของโรงพิมพ์ตำรวจ คือ ผลิตสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ทั่วไปและสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยปลอดภัยปลอดภัย เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจหลักของโรงพิมพ์ตำรวจ ในการศึกษาปัจจัยภายนอก ด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยีผ่านสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม ประกอบไปด้วย บริบท

ของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง สิ่งพิมพ์ทั่วไป และอุตสาหกรรมการพิมพ์ แนวโน้มเทคโนโลยี และคู่แข่งของแต่ละอุตสาหกรรม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไปทั่วโลก

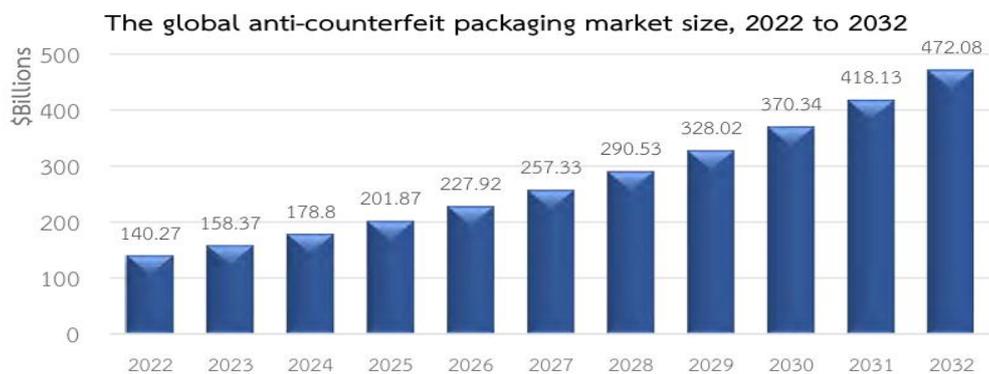
จากข้อมูลจากรายงาน Global Trade in Fakes โดยองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) และสำนักงานทรัพย์สินทางปัญญาของสหภาพยุโรป (EUIPO) โดยมูลค่าตลาดสินค้าปลอมน้อยกว่าจีดีพี ประเทศไทยในปี 2564 ซึ่งอยู่ที่ 506 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ซึ่งมากเป็นอันดับ 26 ของโลก แต่ก็ยังมากกว่าอีกหลายร้อยประเทศ อาทิ นอร์เวย์ อิสราเอล มาเลเซีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ แอฟริกาใต้ เดนมาร์ก โคลอมเบีย บังกลาเทศ อียิปต์ ชิลี ฟินแลนด์ เวียดนาม โรมานี เซ็ก โปรตุเกส อิรัก เปรู กรีซ นิวซีแลนด์ กาตาร์ แอลจีเรีย ฮังการี คาซัคสถาน ยูเครน คูเวต โมร็อกโก สโลวาเกีย เคนยา เอกวาดอร์ เปรูโดริโก เอธิโอเปีย และแองโกลา เป็นต้น ในช่วงเวลานั้น สินค้าปลอมจากจีนคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 80 ของปริมาณสินค้าปลอมทั่วโลก ซึ่งคิดเป็นมูลค่า ประมาณร้อยละ 90 ของมูลค่าการค้าของปลอม จากข้อมูลคาดการณ์มูลค่าตลาดอีคอมเมิร์ซในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEA) ของปี 2567 จะเพิ่มขึ้นร้อยละ 16 จากปี 2566 ที่ผ่านมา โดยคาดว่าจะมีมูลค่าแตะ 1.99 แสนล้านดอลลาร์ (หรือประมาณ 7.11 ล้านล้านบาท) คิดเป็น 1 ใน 3 ของ GDP ไทย ซึ่งการเติบโตของตลาดอีคอมเมิร์ซที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ นำไปสู่ช่องทางการค้าสินค้าปลอมแปลงที่กว้างขึ้น โดยขนาดของการค้าสินค้าปลอมแปลงจากประเทศจีนสู่ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีมูลค่าประมาณ 35 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในปี 2563 ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ตลาดอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงมีการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญ โดยที่ขนาดตลาดอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงโลกอยู่ที่ประมาณ 34.54 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในปี 2567 และคาดว่าจะสูงถึง 42.04 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ภายในปี 2572 โดยเติบโตที่ CAGR ที่ร้อยละ 4.01 ในช่วงระยะเวลาคาดการณ์ (2567-2572) ทั้งนี้ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก เป็นภูมิภาคที่มีการเติบโตของตลาดที่สำคัญ โดยเฉพาะญี่ปุ่น ชาติอาเซียน และอินเดีย การปลอมแปลงที่เพิ่มขึ้นในเอเชียแปซิฟิก เช่น สกุลเงินปลอม การทุจริต และการสนับสนุนทางการเงินแก่ผู้ก่อการร้าย มีส่วนในการเป็นปัจจัยขับเคลื่อนของตลาดการพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง รวมถึงความต้องการ เอกสารปลอดภัยการปลอมแปลงขั้นสูงที่เพิ่มขึ้น เช่น หนังสือเดินทาง บัตรประจำตัวประชาชน และข้อมูลสำคัญของธนาคาร พร้อมทั้งจำนวนประชากรที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้เกิดโอกาสในการพัฒนาหลายประการสำหรับผู้เข้าร่วมในตลาด สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง



รูปภาพแสดงมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลก³

นอกจากสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแล้ว ปัจจุบันบรรจุกฎบัตรป้องกันการปลอมแปลงก็ถือเป็นอีกตลาดที่น่าสนใจ เนื่องจากการเติบโตของตลาด E-Commerce ทำให้ความต้องการบรรจุกฎบัตรเพิ่มขึ้น รวมถึงความกังวลที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับความปลอดภัยและความถูกต้องของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ จึงทำให้ตลาดบรรจุกฎบัตรป้องกันการปลอมแปลงมีแนวโน้มการเติบโตที่โดดเด่น จากการคาดการณ์มูลค่าของตลาดบรรจุกฎบัตรป้องกันการปลอมแปลงทั่วโลกพบว่า มูลค่าตลาดบรรจุกฎบัตรป้องกันการปลอมแปลงจะเพิ่มขึ้นจาก 140.27 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2022 เป็น 472.08 พันล้านดอลลาร์ในปี 2032 ที่อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ช่วงปี 2022 - 2032 เท่ากับร้อยละ 12.9 โดยเอเชียแปซิฟิกจัดเป็นทวีปที่มีอัตราการเติบโตสูงสุดในขณะทวีปที่มีมูลค่าตลาดสูงสุด ได้แก่ อเมริกาเหนือ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงความต้องการด้านบรรจุกฎบัตรป้องกันการปลอมแปลง จะพบว่า อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มเป็นอุตสาหกรรมมีการใช้บรรจุกฎบัตรดังกล่าวสูงสุด รองลงมา คือ อุตสาหกรรมยา, Personal care, และเสื้อผ้าและรองเท้า ตามลำดับ โดยเทคโนโลยีที่มีการนำมาใช้ในงานบรรจุกฎบัตรป้องกันการปลอมแปลงสูงสุด คือ เทคโนโลยี Mass Encoding เกิดจากการนำมาใช้ติดตามสินค้า (Tracking)

ด้านอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ทั่วไปทั่วโลก ยังคงอยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่านจากการคาดการณ์ของ Smithers Pira พบว่า มูลค่าตลาดอุตสาหกรรมการพิมพ์ทั่วโลกจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) อยู่ที่ร้อยละ 1.3 โดยมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจาก 818 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2019 เป็น 874 พันล้านดอลลาร์ในปี 2024 การเพิ่มขึ้นดังกล่าวได้ แรงหนุนจากการเติบโตของบรรจุกฎบัตรและฉลากรวมถึงการพิมพ์ระบบดิจิทัลมากขึ้นที่มาแทนที่การพิมพ์แบบอะนาล็อก อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงแนวโน้มด้านปริมาณการพิมพ์ จะพบว่า ปริมาณการพิมพ์ทั่วโลกในปี 2024 จะยังคงที่โดยมีปริมาณเท่ากับ 49.5 ล้านล้านแผ่น (A4) ต่อปี แนวโน้มดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าในอนาคตความต้องการในอุตสาหกรรมนั้นอาจไม่เพิ่มขึ้น แต่ปัจจัยหลักที่จะทำให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ยังคงเติบโตต่อไปได้ก็คือศักยภาพในการเพิ่ม มูลค่าของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ (value-adding) จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมการพิมพ์



รูปภาพแสดงมูลค่าตลาดบรรจุกฎบัตรป้องกันการปลอมแปลงทั่วโลก⁵

อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไปในประเทศ

สำหรับประเทศไทย ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงถือเป็นตลาดที่มีผู้ประกอบการน้อยราย เนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูงต้องมีระบบการออกแบบเพื่อป้องกันการปลอมแปลงรวมถึงต้องใช้เงินลงทุน ในธุรกิจค่อนข้างสูง ปัจจุบันมีผู้ดำเนินการหลักซึ่งเป็นบริษัทเอกชนอยู่ 2 ราย ได้แก่

- 1) บริษัท จันทวนิชย์ซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด
- 2) บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)

อย่างไรก็ตาม แม้อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงจะมีผู้ประกอบการกลุ่มดังกล่าว จัดเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ ที่มีประสบการณ์การให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมาอย่างยาวนานให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่หลากหลายและมีเทคโนโลยีการพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ที่ทันสมัย ปัจจุบันแต่ละบริษัทต่างมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้านการป้องกันการปลอมแปลงที่มีคุณภาพ รวมทั้งยังขยายธุรกิจที่รองรับความต้องการของตลาดรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล เพื่อก้าวสู่การให้บริการป้องกันการปลอมแปลงอย่างครบวงจรโดยตัวอย่างผลิตภัณฑ์และบริการที่บริษัทเอกชนได้พัฒนาและรองรับการให้บริการสามารถแบ่งเป็นกลุ่มต่าง ๆ ได้ดังนี้

- สิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลงเช่น ใบหุ้้น ประกาศนียบัตร คู่มือเงินสด ตราไปรษณียบัตร สมุดเงินฝากธนาคาร เอกสารทางการเงิน บัตรกำนัลแทนเงินสด แสตมป์ พาสปอร์ต เป็นต้น
- แบบฟอร์มธุรกิจและสิ่งพิมพ์เชิงพาณิชย์ อาทิ ฟอร์มต่อเนื้องรูปแบบต่าง ๆ สิ่งพิมพ์เชิงพาณิชย์อื่น ๆ แผ่นพับ ซองเงินเดือนและเอกสารเชิงพาณิชย์ต่าง ๆ เป็นต้น
- บัตรพลาสติก อาทิ Chip Card, Payment Card, Member Card, และ Smart Card เป็นต้น
- บริการพิมพ์ข้อมูลพับบรรจุซอง และส่งทางไปรษณีย์ อาทิ ใบรายงานค่าใช้จ่าย (statement) จดหมายประชาสัมพันธ์ และกรรมธรรม์ประกัน
- บริการบริหารจัดการคลังเอกสารและอุปกรณ์อย่างครบวงจร อาทิ ให้คำปรึกษาด้านสิ่งพิมพ์ออกแบบ สิ่งพิมพ์ การผลิตการจัดหาจัดซื้อการควบคุมคุณภาพของงาน การจัดเก็บรักษาการจัดเก็บข้อมูล (Database) และการจัดส่งสินค้า
- ฉลากป้องกันการปลอมแปลงและบรรจุภัณฑ์ พ่วงด้วยระบบติดตามและตรวจสอบสถานะ (Track & Trace Solution) และระบบตรวจสอบรับรองสินค้า (Authentication)
- บริการแพลตฟอร์มโซลูชัน อาทิ ระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบริหารจัดการความปลอดภัย ระบบติดตามและตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) และ IoT (Internet of Things) เป็นต้น

ทั้งนี้หากพิจารณาถึงผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งปลอตการปลอมแปลงที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ นอกเหนือจากโรงพิมพ์ตำรวจ ซึ่งเป็นผู้ประกอบการหลัก พบว่า โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ซึ่งเป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ให้บริการงานพิมพ์ทั่วไปนั้น มีแนวโน้มที่จะพัฒนาการให้บริการสู่งานพิมพ์ปลอตการปลอมแปลงเช่นกัน ปัจจุบันโรงพิมพ์ตำรวจประกอบธุรกิจหลักประเภทรับจ้างพิมพ์ ให้บริการตั้งแต่การออกแบบสิ่งพิมพ์จัดทำอาร์ตเวิร์ค ทำแม่พิมพ์ทำปรี๊ฟพิมพ์ระบบออฟเซ็ททั้งระบบป้อนม้วนและป้อนแผ่นควบคู่กับการพิมพ์ระบบดิจิทัลคุณภาพสูง จนกระทั่งเข้าเล่มเป็นสิ่งพิมพ์สำเร็จรูป ฉะนั้น จึงมีความเป็นไปได้ที่โรงพิมพ์ตำรวจ จะเผชิญกับความท้าทายในการดำเนินธุรกิจจากโรงพิมพ์ภาครัฐที่จะเข้ามาสร้างส่วนแบ่งทางการตลาด และแสวงหาลูกค้าในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอตการปลอมแปลงในอนาคต เมื่อพิจารณาส่วนแบ่งทางการตลาดอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอตการปลอมแปลง จะเห็นว่า โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพียงร้อยละ 5 ของตลาดอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอตการปลอมแปลงในประเทศไทย

เมื่อพิจารณาถึงประเภทของผลิตภัณฑ์และบริการสิ่งพิมพ์ปลอตการปลอมแปลงของบริษัทคู่เทียบและโรงพิมพ์ตำรวจ จะเห็นว่าแต่ละบริษัทต่างมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้านการป้องกันการปลอมแปลงที่มีคุณภาพ รวมทั้งขยายธุรกิจที่รองรับความต้องการของตลาดรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล เพื่อก้าวสู่การให้บริการป้องกันการปลอมแปลงอย่างครบวงจร โดยตัวอย่างผลิตภัณฑ์และบริการที่บริษัทเอกชนได้พัฒนาและรองรับการให้บริการสามารถแบ่งเป็นกลุ่มต่าง ๆ ได้ดังนี้



หน่วยงาน	เอกสารป้องกันการปลอมแปลงขั้นสูง	บัตรแสดงตัวตน	เช็ค	สมุดบัญชีเงินฝากและเอกสารทางการเงิน	สแตมป์	ผลิตภัณฑ์บัตร	ฉลากสินค้า	แบบฟอร์มและสิ่งพิมพ์เชิงพาณิชย์	ใบประกาศนียบัตร/คู่มือ/บัตรของขวัญ	สินค้าและบริการทางการศึกษา	Digital Solution	บริการคลังสินค้าพร้อมจัดส่ง
รต.	✓	-	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
TKS			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CSP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓

รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์และบริการสิ่งพิมพ์ปลอตการปลอมแปลงของบริษัทคู่เทียบและโรงพิมพ์ตำรวจ

สำหรับสิ่งพิมพ์ปลอตการปลอมแปลงขั้นสูงของโรงพิมพ์ตำรวจได้แก่ หนังสือเดินทางเข้าออกนอกประเทศ ใบสั่งเจ้าพนักงานจราจร ซึ่งโรงพิมพ์ตำรวจ ได้รับสิทธิพิเศษเป็นผู้ดำเนินการผลิตแต่เพียงผู้เดียว คู่่มือจดทะเบียนรถในเขตกรุงเทพมหานครของกรมการขนส่งทางบก

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงประเภทของคู่มือจดทะเบียนรถที่ โรงพิมพ์ตำรวจ ดำเนินการผลิตในปัจจุบันในรูปถัดไป จะพบว่าโรงพิมพ์ตำรวจสามารถผลิตผลิตภัณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้อง อาทิ ป้ายแสดงภาษี ซึ่งเป็นส่วนที่บริษัทเอกชนดำเนินการผลิตทั้งสิ้น ดังนั้น จะเห็นได้ว่าโรงพิมพ์ตำรวจยังมีโอกาสและศักยภาพในการขยายการผลิตป้ายภาษี และผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ของกรมการขนส่งทางบกให้มีความหลากหลายปลอตการปลอมแปลงขั้นสูงมากยิ่งขึ้น

โดยถึงแม้ในปัจจุบันโรงพิมพ์ตำรวจ จะยังมีส่วนแบ่งตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทงาน บัตรเลือกตั้งและงานพิมพ์ข้อสอบ (Examination Paper) กระดาษคำตอบของโรงเรียนต่าง ๆ ใบเสร็จทางด่วนของหน่วยงานราชการ แต่ โรงพิมพ์ตำรวจ มีความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมในแง่ของการเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัด สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่สามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง รวมถึงนโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่าง รัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงพิมพ์ตำรวจ (อาทิกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563) ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการขยายโอกาสในการแสวงหาลูกค้าไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการเลือกตั้ง (กกต) โรงเรียน มหาวิทยาลัย การทางพิเศษแห่งประเทศไทย และรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ และขยายโอกาสในเพิ่มการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการของโรงพิมพ์ตำรวจ ให้มีความหลากหลายและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น จากแนวโน้มตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่เพิ่มสูงขึ้น เพราะฉะนั้น หากมีการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการป้องกันการปลอมแปลง นอกจาก โรงพิมพ์ตำรวจเองจะมีรายได้เพิ่มขึ้น แล้วนั้นยังทำให้ประเทศได้รับประโยชน์จากการนำส่งรายได้เข้ารัฐได้มากขึ้น ในภาคสังคมจะช่วยในการป้องกันการปลอมแปลงสร้างมาตรฐานสินค้าได้มากขึ้น และสามารถเก็บข้อมูลสำคัญของหน่วยงานภาครัฐด้วยตนเอง เกี่ยวเนื่องไปจนถึงวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ตัวอย่างงานประเภทบัตรเลือกตั้ง, งานกระดาษคำตอบข้อสอบ, ใบเสร็จรับเงินค่าผ่านทางด่วน



แนวโน้มเทคโนโลยีสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป

ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากภาพรวมธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไปและภาวะอุตสาหกรรมหรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ในส่วนนี้จะทำการศึกษาแนวโน้มเทคโนโลยีสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไปที่มีการพัฒนาในปัจจุบัน จำแนกได้ดังนี้

1) เทคโนโลยีงานการพิมพ์และโซลูชันการพิมพ์แบบดิจิทัล

เทคโนโลยีการพิมพ์หลักโรงพิมพ์ตำรวจ ใช้อยู่ในปัจจุบันนั้นเป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ออฟเซต (Offset Printing) ซึ่งต้องมีการพิมพ์โดยใช้แม่พิมพ์เช่นเดียวกับเทคนิคการพิมพ์ร่วมสมัยอื่น ๆ เช่น การพิมพ์เลตเตอร์เพรส การพิมพ์ Flexographic อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงเทคโนโลยีการพิมพ์

ที่เข้ามามีบทบาทในธุรกิจสิ่งพิมพ์เป็น อย่างมาก และนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันจะพบว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์นิยมใช้เทคโนโลยี ที่เรียกว่า ดิจิทัล พริ้นท์ติ้ง (Digital Printing) โดยรูปแบบ การพิมพ์ดังกล่าวเป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ที่ไม่อาศัยแม่พิมพ์ หรือการทำเพลท เป็นการพิมพ์ที่ใช้การต่อพ่วง เครื่องพิมพ์กับคอมพิวเตอร์โดยเครื่องพิมพ์ จะรับข้อมูลภาพจาก คอมพิวเตอร์แล้วพิมพ์ออกมาสามารถพิมพ์ ได้หลากหลายเปลี่ยนแปลงข้อมูลในแต่ละใบพิมพ์ได้พิมพ์โดยตรงจากไฟล์ เหมาะสำหรับการพิมพ์ตามจำนวน ที่ต้องการใช้งานจริง (Print on Demand) สำหรับงานพิมพ์ที่นิยมด้วย ระบบดิจิทัล อาทิ นามบัตร ใบปลิว แผ่นพับสมุดหนังสือปฏิทินการ์ดเชิญตามวาระสำคัญ สติกเกอร์ฉลากสินค้า ป้ายแท็กสินค้า เป็นต้น

จากการศึกษารูปแบบการพิมพ์ดิจิทัล (Digital Printing) พบว่า รูปแบบของระบบพิมพ์ดิจิทัล ที่นิยมใช้ในปัจจุบันนี้ มี 2 ประเภทหลักๆ ด้วยกัน ได้แก่

1.1) การพิมพ์แบบหมึกพ่น/Inkjet เป็นระบบงานพิมพ์ที่ใช้เครื่องพิมพ์แบบพ่นหมึก (Inkjet) โดยกระบวนการทำงานหลักคือ การพ่นหมึกออกมาเป็นหยดเล็ก ๆ ลงบนกระดาษเพื่อสิ่งพิมพ์ ตัวเครื่องจะคำนวณตำแหน่งจุดของภาพรวมและพ่นสีหมึกที่ประมวลผลไว้อย่างแม่นยำ ตามรูปแบบไฟล์งาน ที่ใส่เข้าไปทำให้ภาพออกมาชัดเจนและคมชัดจุดเด่นของ Inkjet คือ สามารถสิ่งพิมพ์ได้ทั้งงานขนาดเล็ก และงานขนาดใหญ่ไม่จำกัดขนาดบนกระดาษ เหมาะสำหรับ นำมาใช้ทั้งงานภายในและงานภายนอกอาคาร เช่น ป้ายแบนเนอร์ โปสเตอร์ ป้ายโฆษณา บิลบอร์ด ตลอดจนงานพิมพ์ตกแต่ง ตามอีเว้นท์ต่าง ๆ เป็นต้น

1.2) การพิมพ์แบบ Digital Offset เป็นระบบงานพิมพ์ที่เหมาะสมกับการพิมพ์จำนวนน้อย (Print on Demand) และใช้กระดาษมาตรฐานที่ไม่ใหญ่เกินกว่าขนาด A3 สามารถพิมพ์ตั้งแต่งาน 1 แผ่น เหมือนสิ่งพิมพ์จากคอมพิวเตอร์ทั่วไป แต่หากพิมพ์ครั้งละจำนวนมาก เช่น 1,000 แผ่นขึ้นไปความคุ้มค่า จะไม่ดีเท่าระบบออฟเซตปัจจุบัน เทคโนโลยีการพิมพ์แบบดิจิทัลได้พัฒนาความคมชัดขึ้นจนมีคุณภาพ ใกล้เคียง กับระบบออฟเซตสำหรับงานพิมพ์ที่นิยมใช้กับ Digital Offset ได้แก่ เอกสาร, รายงาน, ปรินต์ นิตยสาร, วิทยานิพนธ์, นามบัตร, ใบปลิว เป็นต้น



เครื่องพิมพ์ Inkjet



เครื่องพิมพ์ Digital Offset

2) เทคโนโลยีการพิมพ์ และโซลูชันสำหรับสิ่งพิมพ์ปลอดภัย

การพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดภัย (Security Printing) มีลักษณะที่แตกต่าง จากงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไป เนื่องจากต้องใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง ผสมผสานกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ป้องกันการปลอมแปลงในรูปแบบ ต่าง ๆ เช่น หมึกพิมพ์ชนิดพิเศษ กระดาษพิเศษ พอยล์ไฮโลแกรม รวมถึง

กระบวนการออกแบบ เป็นต้น ทั้งนี้หากพิจารณาถึงระดับการสร้างเทคโนโลยีปลอดภัยปลอมแปลงบนสิ่งพิมพ์ จะสามารถออกได้ 4 ระดับ โดยจำแนก ตามระดับการความยากในการปลอมแปลงจากน้อยไปหามาก ได้ดังนี้

2.1) Overt คือ เทคโนโลยีที่สามารถมองเห็นได้ด้วยตาเปล่า เช่นลายน้ำ (Watermarks) ลวดลายที่ประกอบด้วยลายเส้นอย่างน้อย 2 เส้นที่ประสานสอดกัน (Guilloche) หมึกเปลี่ยนสี (Color-shift ink) โฮโลแกรม (Hologram) การพิมพ์เส้นนูน (Intaglio) และลักษณะที่ทำให้ร่องรอยการเปิดหรือใช้สินค้าแล้ว (Tamper-evident void) เป็นต้น

2.2) Semi-covert คือ เทคโนโลยีที่อำพรางสายตาบางส่วนต้องใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์อื่นเข้ามาช่วย เช่น การพิมพ์รหัสแท่งหรือคิวอาร์โค้ด (Barcode/QR code) การพิมพ์ตัวอักษรขนาดเล็กมาก (Microtext) การใช้หมึกพิมพ์เรืองแสงได้เมื่อถูกฉายด้วยรังสียูวีหรืออินฟราเรด (UV/IR inks) การใช้หมึกที่เปลี่ยนสี ด้วยความร้อน (Thermochromic inks) เป็นต้น

2.3) Covert คือ เทคโนโลยีที่ไม่สามารถมองเห็นด้วยตาเปล่า จำเป็นต้องใช้อุปกรณ์ โดยเฉพาะในการตรวจจับ ต้องใช้อุปกรณ์โดยเฉพาะในการตรวจจับ (Field detection) เช่น การทำเครื่องหมาย ทางเคมีที่มีการเข้ารหัสเฉพาะตัวและนำมาประกอบเป็นส่วนหนึ่งของวัสดุที่ติดฉลากเพื่อให้สามารถระบุอัตราส่วนของส่วนผสมในวัสดุนั้น (Taggants) การเก็บข้อมูลหรือระบุข้อมูลต่าง ๆ โดยอาศัยคลื่นวิทยุ (RFID) เป็นต้น

2.4) Forensic คือ เทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงที่มีการซ่อนเร้นระดับสูงต้องใช้เครื่องมือ อาทิ กล้องจุลทรรศน์กำลังขยายสูงและวิธีการตรวจสอบในห้องปฏิบัติการ เช่น การทำเครื่องหมาย ทางนิติวิทยาศาสตร์ในการกำหนดลำดับรหัสพันธุกรรมซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือพิเศษในห้องปฏิบัติการ วิทยาศาสตร์ ในการพิสูจน์ (DNA taggants)

นอกจากคุณลักษณะด้านการป้องกันการปลอมแปลงบนสิ่งพิมพ์ที่กล่าวไปข้างต้นแล้ว การนำเทคโนโลยีและพัฒนาโซลูชันเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในธุรกิจถือเป็นการยกระดับความปลอดภัยที่สำคัญ กล่าวคือ เป็นการช่วยเพิ่มความปลอดภัยให้กับผลิตภัณฑ์ ลดโอกาสที่จะปลอมแปลงสินค้า และเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลงชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้เริ่มนำเทคโนโลยี และโซลูชันป้องกันการปลอมแปลงมาใช้ยกระดับความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์มากขึ้น ตัวอย่างเทคโนโลยี และโซลูชันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลงที่พบได้ในปัจจุบัน ได้แก่ ระบบติดตามและตรวจสอบสถานะ (Track & Trace Solution) และ ระบบตรวจสอบรับรองสินค้า (Authentication) เป็นต้น

ปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่สำคัญ

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

จากภาวะโลกร้อนและปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้ประชาชนทุกภาคส่วนตระหนักถึงปัญหา สิ่งแวดล้อมที่ลึกลับกำลังเผชิญอยู่ทำให้ในภาคธุรกิจให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม มากขึ้น หรือที่เรียกว่า “เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)” คือ การดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุลให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนไปพร้อมกันหากสามารถดำเนินธุรกิจให้ตอบสนองกับประเด็นปัญหาสิ่งแวดล้อมหรือเศรษฐกิจ

สีเขียวได้ ก็จะส่งผลในเชิงบวก ต่อธุรกิจที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน ช่วยโลกและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนสร้างการรับรู้ในเชิงบวกต่อผู้บริโภค อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ เศรษฐกิจสีเขียวเป็นมิติหนึ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจภายใต้โมเดล "เศรษฐกิจ BCG" ซึ่งเป็นวาระแห่งชาติของประเทศไทย ที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนระดับภูมิภาคและระดับโลก โมเดลเศรษฐกิจ BCG หรือ เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy) คือ โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นแนวทางการนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมไปยกระดับความสามารถในการแข่งขัน อย่างยั่งยืนให้กับ 4 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (First S-Curves) ได้แก่ อุตสาหกรรมเกษตรและอาหาร อุตสาหกรรม พลังงานและวัสดุ อุตสาหกรรมสุขภาพ และการแพทย์ และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ โดยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมจะเข้าไปช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับผู้ผลิตที่เป็นฐานการผลิตเดิม เช่น เกษตรกรและชุมชน ตลอดจนสนับสนุนให้เกิดผู้ประกอบการที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูงหรือนวัตกรรม กล่าวคือ โมเดลนี้จะเป็นกลไกในการกระตุ้นเศรษฐกิจ และป้องกันจากการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ได้มีการนำแผนปฏิบัติการ ด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 – 2569 มาพิจารณากำหนดแนวนโยบายและจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจฯ ด้วย

ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ (เปลี่ยนรูปแบบ และยกเลิก)

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหลักของโรงพิมพ์ตำรวจ มีสัดส่วนรายได้คิดเป็นร้อยละ 80 ของรายได้ทั้งหมด ผลิตภัณฑ์หลักที่ใช้บริการได้แก่ ใบสั่งเจ้าพนักงานจราจร หนังสือเดินทางเข้าออกนอกประเทศ (บัตร ตม.6) เอกสารตำราเรียน เอกสารราชการอื่น ๆ ทั้งในรูปแบบกระดาษและดิจิทัล สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ใช้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งบางรายการส่งกระทบต่อสัดส่วนรายได้ของโรงพิมพ์ตำรวจลดลงอย่างมีนัยสำคัญ อาทิเช่น หนังสือเดินทางเข้าออกนอกประเทศ (บัตร ตม.6) เดิมมีมูลค่า 40 – 50 ล้านบาทต่อปี ต่อมากระทรวงมหาดไทยได้มีการประกาศยกเลิกการใช้งานโดยพาหนะทางอากาศ (เรื่อง การอนุญาตให้คนต่างด้าวบางจำพวกเข้ามาอยู่ในราชอาณาจักรเป็นกรณีพิเศษ โดยได้รับยกเว้นการยื่นรายการตามแบบรายการของคนต่างด้าวซึ่งเดินทางเข้ามาในหรือออกไปนอกราชอาณาจักร (ตม.6) เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2565)

PESTEL Analysis

P	E	S	T	E	L
<ul style="list-style-type: none"> + นโยบาย G2G ภาครัฐ + นโยบายการเปิดสถานบันเทิงครบวงจร (Entertainment Complex) + นโยบายสนับสนุนการท่องเที่ยว + นโยบาย Soft Power 	<ul style="list-style-type: none"> - โลก อัตราการผลิตของเศรษฐกิจโลกขยายตัว การบริโภคโดยรวมสูงขึ้น ทำให้มีสินค้าปลอมมากขึ้น - ประเทศ การใช้จ่ายของภาครัฐเป็นปัจจัยที่กดดันการเติบโตทางเศรษฐกิจ - ความล่าช้าของ พร.บ.งบประมาณทำให้การใช้งบจัดซื้อจัดหา การเบิกจ่ายของภาครัฐ - ความล่าช้าของ พร.บ.งบประมาณทำให้การใช้งบจัดซื้อจัดหา การเบิกจ่ายของภาครัฐ - ความผันผวนของราคาสินค้าและ วัตถุดิบ ส่งผลต่อต้นทุนการผลิต + การท่องเที่ยวที่ฟื้นตัวต่อเนื่องถือเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของเศรษฐกิจ - ไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ - การเปลี่ยนแปลง <u>Generion</u> กระแทกกับพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าและบริการ (การใช้สินค้าออนไลน์มากขึ้น) 	<ul style="list-style-type: none"> + ภาครัฐสนับสนุนปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล + สนับสนุนการ Up skill / Re skill คนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล - เทคโนโลยีขั้นสูงในการพัฒนาสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง 	<ul style="list-style-type: none"> + นโยบาย Net Zero Emission มุ่งเน้นการปล่อยก๊าซเรือนกระจกไทย ได้ กำหนดเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของประเทศ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนภายในปี 2050 และเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี 2065 + อุตสาหกรรมต่าง ๆ มุ่งเน้นนำกรอบ ESG มาใช้ เช่น Green Printing 	<ul style="list-style-type: none"> + พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ 	

สรุปสถานการณ์ปัจจุบัน โรงพิมพ์ตำรวจ

<p>Print</p> <p>รายได้จากการจำหน่ายสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ทั่วไป (ผลิตเอง) (รายได้หลักขององค์กร ร้อยละ 90 – 95)</p> <ul style="list-style-type: none"> - งบประมาณในการจัดซื้อของหน่วยงานลูกค้า ตร. ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค ลดลง 	<p>Trading</p> <p>รายได้จากการจำหน่ายสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ทั่วไป (รายได้หลักขององค์กร ประมาณร้อยละ 5)</p> <ul style="list-style-type: none"> + ต้นทุนขายต่ำ + มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน 	<p>ลดการปลอมแปลง</p> <p>รายได้จากการจำหน่ายสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ปลอมแปลง (รายได้หลักขององค์กร ประมาณร้อยละ 20)</p> <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการผลิต ยังไม่ได้มาตรฐาน - เครื่องพิมพ์ยังไม่สามารถรองรับการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงขั้นสูง - สถานที่ผลิต ไม่ <u>Security</u> - บุคลากรขาดความพร้อม และยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานด้านลดการปลอมแปลง + เป็นหน่วยงานภายใต้สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีความน่าเชื่อถือ สามารถรับงานได้โดยตรง 	<p>Marketing & Sales</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขาดการทำตลาดเชิงรุก - บุคลากรไม่เพียงพอ - ขาดการหาพันธมิตรทางธุรกิจ - ขาดการบริหารจัดการ / สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ - แบนด์โรงพิมพ์ตำรวจ ยังไม่เป็นที่รู้จัก + มีตลาดกลุ่มลูกค้าหลักคือ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
<p>Subpply Chain Manement</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดการต้นทุนการผลิต ไม่เป็นระบบ - บุคลากร/ศักยภาพการผลิตไม่เพียงพอต่อการรองรับ การผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงขั้นสูง 	<p>Finance & Account</p> <ul style="list-style-type: none"> - ของเสียจากการผลิต สูง - เครื่องจักรผลิตไม่เต็มศักยภาพ 	<p>HR</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทักษะความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจ - การเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วม 	<p>Digital</p> <ul style="list-style-type: none"> - การต่อยอดระบบ IT สุระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการทำธุรกิจ
<p>Governance & Compliance</p> <ul style="list-style-type: none"> - กฎระเบียบ ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจ ขาดการ Implement แผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ - ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ 	<p>Finance & Account</p> <ul style="list-style-type: none"> • นำส่งรายได้เข้า ก.คลัง 45% + มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง เพียงพอต่อการดำเนินงาน ธุรกิจ 		

รูปแบบการวิเคราะห์ SWOT Matrix จะใช้วิธีการนำข้อมูลนำเข้าสำคัญ ดังแสดงการวิเคราะห์ในข้างต้นทั้งหมด มาใช้ประกอบกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ผ่านกรอบแนวคิด McKinsey 7S และ PESTLE ทั้งนี้ การวิเคราะห์ McKinsey 7S เป็นการพิจารณาวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามแนวทาง SWOT โดยระบุเป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และการวิเคราะห์ PESTLE Analysis เป็นการพิจารณาวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามแนวทาง SWOT โดยระบุเป็น โอกาส (Opportunity) และ ภัยคุกคาม (Threat) ดังนั้น สามารถแสดงรายละเอียดผลจากการวิเคราะห์ SWOT Matrix ได้ดังนี้

➤ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง (S - Strengths)

S1	โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่มีความน่าเชื่อถือ และสามารถรับงานจากภาครัฐ ได้โดยตรง
S2	โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีความพร้อมในการสนับสนุนภารกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด
S3	โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีสถานะทางการเงินที่มีความมั่นคง รองรับการขายธุรกิจ

จุดอ่อน (W - Weaknesses)

W1	สถานที่ตั้งโรงพิมพ์ตำรวจฯ ในปัจจุบันมีข้อจำกัดในการเพิ่มศักยภาพและกำลังการผลิต
W2	ยังขาดมาตรฐานสากลที่รับรองการบริหารงานคุณภาพกระบวนการผลิตและบริการ
W3	ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการผลิตสินค้าปลอดการปลอมแปลงขั้นสูงได้จากข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี และเครื่องจักรในปัจจุบัน
W4	ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลและการบริหารจัดการด้านต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เป็นระบบ
W5	ยังขาดการสร้างวัฒนธรรม และค่านิยมร่วม ในการรองรับการขายตัวธุรกิจ
W6	ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงรุก
W7	แบรนด์โรงพิมพ์ตำรวจ รวมถึงผลิตภัณฑ์และบริการ ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง
W8	ยังไม่มีพันธมิตรทางธุรกิจด้าน Trading (การซื้อมาขายไป) อย่างเป็นทางการ
W9	กระบวนการภายในและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องบางประการไม่สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

โอกาส (O – Opportunities)

O1	นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อ โรงพิมพ์ตำรวจ ในการสร้างโอกาสขยายธุรกิจ เพื่อสร้างรายได้ของโรงพิมพ์ตำรวจ(อาทิกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563)
O2	นโยบาย BCG/ESG สนับสนุนการสร้างมาตรฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม
O3	การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
O4	กรอบการประเมินรัฐวิสาหกิจตามระบบ SE-AM เป็นโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการของโรงพิมพ์ตำรวจ
O5	Ecosystem ระบบดิจิทัลในประเทศไทยในปัจจุบัน เอื้อต่อการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัลทั้งโดยเฉพาะการ Synergy และหาพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมดิจิทัลที่ใช้ในธุรกิจพิมพ์ โดยเฉพาะ Digital Printing Solutions

อุปสรรค / ภัยคุกคาม (T - Threats)

T1	นโยบายภาครัฐให้นำเทคโนโลยีมาใช้ ทดแทนการใช้กระดาษ (Paperless) ส่งผลให้การใช้สิ่งพิมพ์ลดลง
T2	เศรษฐกิจโลกมีความผันผวนมีผลต่อเศรษฐกิจภายในประเทศ (อาทิ ต้นทุนวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเพิ่มสูงขึ้น)

ประเด็นจุดแข็ง (Strengths)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
S1. โรงพิมพ์ตำรวจสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่มีความน่าเชื่อถือและสามารถรับงานจากภาครัฐได้โดยตรง	โรงพิมพ์ตำรวจจัดตั้งขึ้นตามข้อบังคับว่าด้วยการปฏิบัติเกี่ยวกับการเงินขององค์การ พ.ศ.2495 อยู่ในกำกับดูแลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจประเภท 2 เปิดทำการตั้งแต่วันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2497 มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการและการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการพิมพ์ แบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์และรวมถึงสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบกระดาษและวัสดุอื่น และดิจิทัล รวมทั้งอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานที่เกี่ยวข้อง	- ข้อมูลทั่วไปองค์กร - กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563
S2. โรงพิมพ์ตำรวจสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีความพร้อมในการสนับสนุนภารกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด	โรงพิมพ์ตำรวจจัดตั้งขึ้นตามข้อบังคับว่าด้วยการปฏิบัติเกี่ยวกับการเงินขององค์การ พ.ศ.2495 อยู่ในกำกับดูแลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจประเภท 2 เปิดทำการตั้งแต่วันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2497	- กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563
S3. โรงพิมพ์ตำรวจสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีสถานะทางการเงินที่มีความมั่นคงรองรับการขยายธุรกิจ	จากข้อมูลงบกำไร-ขาดทุนเบ็ดเสร็จ ณ วันที่ 30 กันยายน 2567 พบว่า โรงพิมพ์ตำรวจ มีรายได้รวมเป็นจำนวน 126.60 ล้านบาท โดยมีต้นทุนขายและการให้บริการ เป็นจำนวน 72.63 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารเป็นจำนวน 45.88 ล้านบาท ส่งผลให้โรงพิมพ์ตำรวจ มีกำไรสุทธิในปี 2567 อยู่ที่ 8.01 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 6.33 ของรายได้รวม)	งบการเงินปี 2567 (รับรองแล้ว)

ประเด็นจุดอ่อน (Weaknesses)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
W1. สถานที่ตั้งโรงพิมพ์ตำรวจฯในปัจจุบันมีข้อจำกัดในการเพิ่มศักยภาพและกำลังการผลิต	ปัจจุบันอาคารโรงพิมพ์ตำรวจฯ ตั้งอยู่ภายในพื้นที่ของกรมกรมนารักษ์ ซึ่งเป็นพื้นที่สีน้ำเงินหรือพื้นที่สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยสำนักงานตำแห่งชาติซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดได้มอบให้ โรงพิมพ์ตำรวจฯ ใช้เพื่อประกอบกิจการ บนเนื้อที่ประมาณ 3 ไร่เศษ ซึ่งไม่ใช่พื้นที่สำหรับการจัดตั้งโรงงานอุตสาหกรรม จึงเป็นข้อจำกัดในการเพิ่มศักยภาพกำลังการผลิตเพื่อรองรับการขยายตลาดสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	ข้อมูลทั่วไปองค์กร
W2. ยังขาดมาตรฐานสากลที่รับรองการบริหารงานคุณภาพกระบวนการผลิตและบริการ	ISO 9001 คือระบบมาตรฐานบริหารงานคุณภาพระดับสากล ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพในองค์กร เหมาะกับทุกองค์กรในทุกสายงาน ช่วยยกระดับประสิทธิภาพในการทำงานและกระตุ้นให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	ข้อมูลมาตรฐานสากลที่รับรองคุณภาพและบริการ
W3. ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการผลิตสินค้าลดการปลอมแปลงขั้นสูงได้จากข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีและเครื่องจักรในปัจจุบัน	โรงพิมพ์ตำรวจฯ ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ แบบพิมพ์ทั่วไป เพื่อสนับสนุนภารกิจของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นหลัก รวมถึงหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชนเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร ปัจจุบันตลาดการพิมพ์ พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ทำให้การดำเนินงานรูปแบบเดิมไม่สามารถสร้างรายได้ เพื่อหล่อเลี้ยงองค์กรได้อย่างเพียงพอ จึงต้องทบทวนเพื่อเพิ่มรายได้ ด้วยการวางเป้าหมายการผลิตสินค้าลดการปลอมแปลงขั้นสูง แต่ยังขาดความพร้อมในการดำเนินการ ต้องลงทุนและพัฒนาทั้งด้านเทคโนโลยีเครื่องจักร และระบบ security รวมถึงสร้างความเชื่อถือให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ	ข้อมูลองค์กร และงบการเงิน 5 ปีย้อนหลัง (2563 – 2567)
W4. ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลและการบริหารจัดการด้านต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เป็นระบบ	สัดส่วนต้นทุนขายและรับจ้างพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 59 – 63 ของรายได้จากการดำเนินงาน (ไม่รวมรายได้อื่น) ปัจจัยที่ส่งผลทำให้ต้นทุนสูงคือ ค่าแรงงานทางตรงคิดเข้างาน (ปันส่วนเข้างาน) และอัตราโสหุ้ยการผลิตคิดเข้างาน รวมถึงการผลิตงานที่มีจำนวนน้อย ระบบการคำนวณข้อมูลต้นทุนยังขาดการวิเคราะห์แก้ไข	ข้อมูลองค์กร และงบการเงิน 5 ปีย้อนหลัง (2563 – 2567)
W5. ยังขาดการสร้างวัฒนธรรม และค่านิยมร่วม ในการรองรับการขยายตัวธุรกิจ	- ทิศนคติของบุคลากรส่วนใหญ่คุ้นเคยกับการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิม ปฏิบัติงานแบบแยกส่วน ยังไม่เป็นไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน - ยังไม่มีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อนำมาจัดทำแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และอยู่ระหว่างทบทวนค่านิยมใหม่	แบบประเมินความพึงพอใจของพนักงาน
W6. ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงรุก	องค์กรไม่มีค่าตอบแทนหรือแรงจูงใจในการกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานเชิงรุก หรือการให้ค่าตอบแทนแรงจูงใจแก่หน่วยงานการตลาดได้	แบบประเมินความพึงพอใจของพนักงาน

ประเด็นจุดอ่อน (Weaknesses)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
W7. แบนด์โรงพิมพ์ตำรวจ รวมถึงผลิตภัณฑ์และบริการ ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง	- ผลการเข้าชมเว็บไซต์โรงพิมพ์ตำรวจ - ผลการสำรวจวัดการรับรู้หรือการรู้จักโรงพิมพ์ตำรวจ ใน google form	แบบสำรวจวัดการรับรู้หรือการรู้จักโรงพิมพ์ตำรวจ
W8. ยังไม่มีพันธมิตรทางธุรกิจด้าน Trading (การซื้อมาขายไป) อย่างเป็นระบบ	โรงพิมพ์ตำรวจได้ปรับปรุงวัตถุประสงค์เพิ่มเติมในส่วนของงานดำเนินงานธุรกิจด้าน Trading (การซื้อมาขายไป) เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร จึงจำเป็นต้องแสวงหาพันธมิตรทางการค้าในส่วนนี้ เพื่อสอดรับการธุรกิจด้านดังกล่าว	ประเด็นสำคัญจากผู้บริหาร. รต และคณะกรรมการตรวจสอบ
W9. กระบวนการภายในและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องบางประการไม่สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ	- ปัญหาเรื่องกฎระเบียบ/ข้อบังคับต่าง ๆ ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น ระเบียบการจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิต ที่ต้องดำเนินการตามระเบียบราชการ ซึ่งบางกรณีมีความจำเป็นเร่งด่วนหรือระยะเวลาผลิตจำกัด ไม่สามารถจัดหาวัตถุดิบรองรับหรือแก้ปัญหาได้ (เข้าข่ายแบ่งซื้อแบ่งจ้าง) - ไม่สามารถทำการส่งเสริมการขายให้กับลูกค้า	ประเด็นสำคัญจากคณะกรรมการ ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของ รต. คณะกรรมการตรวจสอบ

ประเด็นโอกาส (Opportunities)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
O1. นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงพิมพ์ตำรวจ ในการสร้างโอกาสขยายธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ของโรงพิมพ์ตำรวจ (อาทิ กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563)	ตามกฎหมายกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563 หมวด 3 ข้อ 10 ซึ่งสรุปความได้ว่าให้หน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจที่มีโรงพิมพ์อยู่ในความควบคุมดูแลจัดจ้างโรงพิมพ์ของตนเองก่อน	กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563
O2. นโยบาย BCG/ESG สนับสนุนการสร้างมาตรฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม	จากภาวะโลกร้อนและปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ภาคธุรกิจจึงให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหรือที่เรียกว่าเศรษฐกิจสีเขียว ทั้งนี้ เศรษฐกิจสีเขียวเป็นมิติหนึ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG ซึ่งเป็นวาระแห่งชาติของประเทศไทย ที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนระดับภูมิภาคและระดับโลก	ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

ประเด็นโอกาส (Opportunities)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
	และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ได้นำโมเดลเศรษฐกิจดังกล่าว มากำหนดแนวนโยบายการพัฒนา รัฐวิสาหกิจ และกรอบแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ	
<p>O3. การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ดิจิทัลสูงชันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>ตลาดอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญ โดยที่ขนาดตลาดอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ ปลอดการปลอมแปลงโลกอยู่ที่ประมาณ 34.54 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2567 และคาดว่าจะสูงถึง 42.04 พันล้านดอลลาร์สหรัฐภายในปี 2572 โดยเติบโตที่ CAGR ที่ร้อยละ 4.01 ในช่วงระยะเวลาคาดการณ์ (2567-2572) ทั้งนี้ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกเป็นภูมิภาคที่มีการเติบโตของตลาดที่สำคัญ โดยเฉพาะญี่ปุ่น ซาอุดีอาระเบีย และอินเดีย การปลอมแปลงที่เพิ่มขึ้นในเอเชียแปซิฟิก เช่น สกุลเงินปลอม การทุจริต และการสนับสนุนทางการเงินแก่ผู้ก่อการร้าย มีส่วนในการเป็นปัจจัยขับเคลื่อนของตลาดการพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง รวมถึง ความต้องการเอกสารปลอดการปลอมแปลงขั้นสูงที่เพิ่มขึ้น เช่น หนังสือเดินทาง บัตรประจำตัวประชาชน และข้อมูลสำคัญของธนาคาร พร้อมทั้งจำนวนประชากรที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้เกิดโอกาสในการพัฒนาหลายประการสำหรับผู้เข้าร่วมในตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง</p>	<p>แนวโน้มเทคโนโลยีสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป</p>
<p>O4. กรอบการประเมินรัฐวิสาหกิจตามระบบ SE-AM เป็นโอกาสในการพัฒนา ปรับปรุงการบริหารจัดการของโรงพิมพ์ตำรวจ</p>	<p>ตั้งแต่ปีบัญชี 2563 ทางสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้มีการเปลี่ยนแปลงการประเมินรัฐวิสาหกิจ โดยให้ยึดระบบประเมินผลใหม่ตามหลักเกณฑ์ประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ (Enablers) จากระบบการประเมิน State Enterprise Performance Appraisal (SEPA) มาเป็น State Enterprise Assessment Model (SE-AM) โดยผลการดำเนินงานปีล่าสุดประจำปีบัญชี 2567 พบว่าโรงพิมพ์ตำรวจ มีผลการดำเนินงานในภาพรวมที่ระดับคะแนน 1.5511 ซึ่งมีคะแนนประเมินผลการดำเนินงานที่ลดลงจากปีบัญชี 2566 ที่ระดับคะแนน 0.5400 (คะแนนปี 2566 เท่ากับ 2.0899) ดังนั้น โรงพิมพ์ตำรวจ ควรยกระดับกระบวนการดำเนินงานให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร ผ่านการจัดการที่เหมาะสมตาม Core Business Enablers ทั้ง 8 หัวข้อ และเพื่อติดตามและผลักดันความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานให้มีระดับคะแนนที่ดียิ่งขึ้น และสามารถต่อยอดโรงพิมพ์ตำรวจ ไปสู่อุตสาหกรรมดีเด่นชั้นนำของประเทศไทยอย่างยั่งยืน (Role Model of SOEs)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ประเด็นสำคัญจากคณะกรรมการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - รายงานผลการประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี 2567
<p>O5. Ecosystem ระบบดิจิทัลในประเทศไทยในปัจจุบัน เอื้อต่อการ</p>	<p>ตามแผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล 2566-2570 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ให้ประเทศไทยก้าวสู่เศรษฐกิจดิจิทัล ที่มีพลวัตบนฐานของสังคมที่รู้คิดรู้เท่าทัน และกำลังคนที่สามารถปรับตัวและใช้โอกาส</p>	<p>แผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล 2566-2570</p>

ประเด็นโอกาส (Opportunities)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
<p>ขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัล ทั้งโดยเฉพาะการ Synergy และหาพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมดิจิทัลที่ใช้ในธุรกิจพิมพ์ โดยเฉพาะ Digital Printing Solutions</p>	<p>จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล และได้กำหนดให้การพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น (Digital startup) เป็นแผนงานหลักในการขับเคลื่อนภาคเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยมีเป้าหมายที่ท้าทาย เช่น การพัฒนาวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นที่มีศักยภาพ จำนวน 1,000 ราย ในระยะเวลา 4 ปี (2561 – 2564) รวมถึงการเพิ่มโอกาสในการพัฒนาวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นที่ประสบความสำเร็จในระดับนานาชาติ ซึ่งโดยหลักสากล มีการพิจารณาจากการที่วิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) มีมูลค่า (Valuation) เกิน 1 พันล้านเหรียญสหรัฐ หรือที่เรียกว่ายูนิคอร์น (Unicorn) ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น ตลอดช่วงระยะเวลา 3-4 ปีที่ผ่านมา โดยการส่งเสริมวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นผ่านกลไกต่างๆ ทั้งจากความร่วมมือของภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และภาคประชา สังคม ตั้งแต่การสร้างความตระหนัก ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจ การตื่นตัว และขยายโอกาสให้วิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นเติบโตมากขึ้นเป็นจำนวนมาก ขณะเดียวกันก็มีผู้เล่นรายใหม่ๆ เข้ามาในระบบนิเวศการพัฒนาวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น ส่งผลให้ประเทศไทยเริ่มได้รับการจับตามองในระดับนานาชาติในหลายมิติ อาทิ ประเทศไทยถือเป็นประเทศที่กิจการขนาดใหญ่ให้ความสนใจในการทำงานร่วมกับ Startup อย่างเข้มข้นมากที่สุดในภูมิภาคอาเซียน เห็นได้จากการก่อตั้งกองทุนร่วมลงทุนของกิจการขนาดใหญ่ (Corporate Venture Capital: CVC) ที่มีมูลค่ารวมกันเกินกว่า 600 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในขณะเดียวกัน พลวัตในการพัฒนาวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้นในบริบทโลก มีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน อันเป็นผลมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็ว ทั้งการเกิดขึ้นของเทคโนโลยีดิจิทัลอุบัติใหม่ (Emerging digital technologies) ที่มีผลต่อรูปแบบการประกอบธุรกิจ เช่น เทคโนโลยีบล็อกเชน และการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด เช่น เทคโนโลยี IOT และเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) โดยวิสาหกิจดิจิทัลเริ่มต้น ที่มีศักยภาพในการพัฒนาเทคโนโลยีดังกล่าว ถือเป็นกลุ่มที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันสูงและดึงดูดการลงทุนจากทั่วโลก จากรายงานพบว่า กลุ่มสตาร์ทอัพที่ได้รับการลงทุนเพิ่มสูงที่สุด ในระยะ 5 ปีที่ผ่านมาได้แก่ (1) สาขา Advanced Manufacturing</p>	

ประเด็นอุปสรรค/ ความท้าทาย (Threats)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
<p>T1. นโยบายภาครัฐให้นำเทคโนโลยีมาใช้ทดแทนการใช้กระดาษ (Paperless) ส่งผลให้การใช้สิ่งพิมพ์ลดลง</p>	<p>จากบทวิเคราะห์อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ทั่วไปทั่วโลก พบว่ามูลค่าตลาดอุตสาหกรรมการพิมพ์ทั่วโลกจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี(CAGR) อยู่ที่ร้อยละ 1.3 อย่างไรก็ตาม หากวัดปริมาณงานพิมพ์ทุกประเภทโดยใช้ A4 sheets เป็น proxy จะพบว่า ปริมาณการพิมพ์นั้นไม่ได้เพิ่มขึ้น - แนวโน้ม Paperless ส่งผลให้งานพิมพ์ที่ใช้กระดาษลดลง หน่วยงานราชการไทยมีการปรับตัวมาใช้ระบบ Digital และเห็นความสำคัญของแนวคิด Paperless และทางภาครัฐได้ประกาศใช้ พ.ร.บ. การปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ ที่ให้หน่วยงานราชการสามารถปฏิบัติการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ แนวคิด Paperless จะเข้ามาช่วยจัดการปัญหาเอกสารต่าง ๆ ในหน่วยงานราชการ เพื่อปรับเปลี่ยนการบริการของภาครัฐให้เข้าสู่ระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ</p>	<p>- บทวิเคราะห์แนวโน้มเทคโนโลยีสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป - พ.ร.บ. การปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์</p>
<p>T2. เศรษฐกิจโลกมีความผันผวนมีผลต่อเศรษฐกิจภายในประเทศ (อาทิ ต้นทุนวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเพิ่มสูงขึ้น)</p>	<p>จากข้อมูลจากรายงาน Global Trade in Fakes โดยองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) และสำนักงานทรัพย์สินทางปัญญาของสหภาพยุโรป (EUIPO) โดยมูลค่าตลาดสินค้าปลอมต่ำกว่าจีดีพีประเทศไทยในปี 2564 ซึ่งอยู่ที่ 506 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ซึ่งมากเป็นอันดับ 26 ของโลก แต่ก็ยังมากกว่าอีกหลายร้อยประเทศ อาทิ นอร์เวย์ อิสราเอล มาเลเซีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ แอฟริกาใต้ เดนมาร์ก โคลอมเบีย บังกลาเทศ อียิปต์ ชิลี ฟินแลนด์ เวียดนาม โรมาเนีย เช็ก โปรตุเกส อิรัก เปรู กรีซ นิวซีแลนด์ กาตาร์ แอลจีเรีย ฮังการี คาซัคสถาน ยูเครน คูเวต โมร็อกโก สโลวาเกีย เคนยา เอกวาดอร์ เปอร์โตริโก เอธิโอเปีย และแองโกลา เป็นต้น ในช่วงเวลานั้น สินค้าปลอมจากจีนคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 80 ของปริมาณสินค้าปลอมทั่วโลก ซึ่งคิดเป็นมูลค่าประมาณร้อยละ 90 ของมูลค่าการค้าของปลอม</p> <p>- จากข้อมูลคาดการณ์มูลค่าตลาดอีคอมเมิร์ซในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEA) ของปี 2567 จะเพิ่มขึ้น ร้อยละ 16 จากปี 2566 ที่ ผ่านมา โดยคาดว่าจะมีมูลค่าแตะ 1.99 แสนล้านดอลลาร์ (หรือประมาณ 7.11 ล้านล้านบาท) คิดเป็น 1 ใน 3 ของ GDP ไทย ซึ่งการเติบโตของตลาดอีคอมเมิร์ซที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ นำไปสู่ช่องทางการค้าสินค้าปลอมแปลงที่กว้างขึ้น โดยขนาดของการค้าสินค้าปลอมแปลงจากประเทศจีนสู่ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีมูลค่าประมาณ 35 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในปี 2563</p>	<p>- รายงาน Global Trade in Fakes โดยองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) และสำนักงานทรัพย์สินทางปัญญาของสหภาพยุโรป (EUIPO) - รายงานตลาดอีคอมเมิร์ซในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEA) ของปี 2567</p>

3.2 การจัดลำดับความสำคัญ SWOT

โรงพิมพ์ตำรวจได้มีการจัดลำดับความสำคัญ SWOT ผ่านการนำปัจจัยในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่แสดงที่มาข้อมูลจริง (Fact Based) และพิจารณาประเด็นที่มีการเปลี่ยนแปลงจากปีที่ผ่านมา และนำมาจัดลำดับความสำคัญ SWOTผ่านเกณฑ์การให้คะแนนในการจัดทำ Strategic Factors Analysis Summary: SFAS สำหรับการจัดลำดับความสำคัญ SWOT สามารถแบ่งออกเป็น ปัจจัยบวก อันประกอบด้วย จุดแข็งและโอกาส ส่วนปัจจัยลบ ประกอบด้วย จุดอ่อน และอุปสรรค โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ปัจจัยเชิงบวก (+)

ปัจจัยด้านจุดแข็ง (Strengths)		น้ำหนัก ร้อยละ	บริหาร จัดการได้	คะแนนถ่วง น้ำหนัก
S1	โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัด สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่มีความน่าเชื่อถือและสามารถรับงานจาก ภาครัฐ ได้โดยตรง	30	3	0.9
S2	โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีความพร้อมในการสนับสนุน ภารกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด	50	4	2.0
S3	โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีสถานะทางการเงินที่มีความ มั่นคง รองรับการขยายธุรกิจ	20	5	1.0

ตารางแสดงการจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง (Strengths)

ปัจจัยเชิงลบ (-)

ปัจจัยด้านจุดอ่อน (Weaknesses)		น้ำหนัก	บริหาร จัดการได้	คะแนนถ่วง น้ำหนัก
W1	สถานที่ตั้งโรงพิมพ์ตำรวจฯ ในปัจจุบันมีข้อจำกัดในการเพิ่ม ศักยภาพและกำลังการผลิต	10	1	0.1
W2	ยังขาดมาตรฐานสากลที่รับรองการบริหารงานคุณภาพ กระบวนการผลิตและบริการ	10	4	0.4
W3	ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการผลิตสินค้าปลอดการปลอมแปลงขั้นสูงได้จากข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีและเครื่องจักรใน ปัจจุบัน	20	3	0.6
W4	ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลและการบริหารจัดการด้านต้นทุนและ ค่าใช้จ่ายที่เป็นระบบ	10	1	0.1
W5	ยังขาดการสร้างวัฒนธรรม และค่านิยมร่วม ในการรองรับการ ขยายตัวธุรกิจ	10	2	0.2
W6	ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงรุก	10	2	0.2
W7	แบรนด์โรงพิมพ์ตำรวจ รวมถึงผลิตภัณฑ์และบริการ ยังไม่เป็นที่ รู้จักในวงกว้าง	10	3	0.3

ปัจจัยด้านจุดอ่อน (Weaknesses)		น้ำหนัก	บริหารจัดการได้	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
W8	ยังไม่มีพันธมิตรทางธุรกิจด้าน Trading (การซื้อขายไป) อย่างเป็นระบบ	10	2	0.2
W9	กระบวนการภายในและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องบางประการไม่สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ	10	2	0.2

ตารางแสดงการจัดลำดับความสำคัญของจุดอ่อน (Weaknesses)

ปัจจัยเชิงบวก (+)

ปัจจัยด้านโอกาส (Opportunities)		น้ำหนัก	บริหารจัดการได้	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
O1	นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงพิมพ์ตำรวจ ในการสร้างโอกาสขยายธุรกิจ เพื่อสร้างรายได้ของโรงพิมพ์ตำรวจ(อาทิกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563)	20	3	0.6
O2	นโยบาย BCG/ESG สนับสนุนการสร้างมาตรฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม	20	1.5	0.3
O3	การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	20	2	0.4
O4	กรอบการประเมินรัฐวิสาหกิจตามระบบ SE-AM เป็นโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการของโรงพิมพ์ตำรวจ	20	1	0.2
O5	Ecosystem ระบบดิจิทัลในประเทศไทยในปัจจุบัน เอื้อต่อการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัล ทั้งโดยเฉพาะการ Synergy และหาพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมดิจิทัลที่ใช้ในธุรกิจพิมพ์ โดยเฉพาะ Digital Printing Solutions	20	1	0.2

ตารางแสดงการจัดลำดับความสำคัญของอุปสรรค (Threats)

ปัจจัยเชิงลบ (-)

ปัจจัยด้านอุปสรรค (Threats)		น้ำหนัก	บริหารจัดการได้	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
T1	นโยบายภาครัฐให้นำเทคโนโลยีมาใช้ ทดแทนการใช้กระดาษ (Paperless) ส่งผลให้การใช้สิ่งพิมพ์ลดลง	70	2	1.4
T2	เศรษฐกิจโลกมีความผันผวนมีผลต่อเศรษฐกิจภายในประเทศ (อาทิ ต้นทุนวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเพิ่มสูงขึ้น)	30	1	0.3

บทที่ 4 : การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษของโรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

4.1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

หลังจากที่องค์กรได้ทราบถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ประเด็นสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors Analysis Summary: SFAS) แล้ว องค์กรจะมีการสรุปประเด็นสำคัญที่เป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) ซึ่งเป็นความกดดันที่มีผลอย่างแน่นอนต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage :SA) ซึ่งเป็นความได้เปรียบในเชิงธุรกิจ ต่าง ๆ ที่มีผลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ที่มีผลิตภัณฑ์ ที่คล้ายคลึงกัน โดยการทบทวนความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) และความได้เปรียบ เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) ขององค์กรผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

รูปภาพแสดงกลยุทธ์เชิงรุก (SO)

ปัจจัยด้านจุดแข็ง (Strengths)		กลยุทธ์เชิงรุก	
S1	โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่มีความน่าเชื่อถือและสามารถรับงานจากภาครัฐ ได้โดยตรง	SO1	พัฒนาทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (S2, O3)
S2	โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีความพร้อมในการสนับสนุนภารกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด	SO2	ประชาสัมพันธ์โรงพิมพ์ตำรวจให้เป็นที่รู้จักของหน่วยงานภาครัฐ (S1, O1)
S3	โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีสถานะทางการเงินที่มีความมั่นคง รองรับขยายธุรกิจ	SO3	บริหารแผนการลงทุนเครื่องจักรอุปกรณ์เพื่อรองรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์โซลูชัน (S3, O3, O5)
S3	โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีสถานะทางการเงินที่มีความมั่นคง รองรับขยายธุรกิจ	SO4	จัดทำโครงการพัฒนาการดำเนินการประเมินรัฐวิสาหกิจตามระบบ SE-AM (S3, O4)
ปัจจัยด้านโอกาส (Opportunities)			
O1	นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงพิมพ์ตำรวจ ในการสร้างโอกาสขยายธุรกิจ เพื่อสร้างรายได้ของ โรงพิมพ์ตำรวจ (อาทิกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563)		
O2	นโยบาย BCG/ESG สนับสนุนการสร้างมาตรฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม		
O3	การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์โซลูชัน มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง		
O4	กรอบการประเมินรัฐวิสาหกิจตามระบบ SE-AM เป็นโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการของโรงพิมพ์ตำรวจ		
O5	Ecosystemระบบดิจิทัลในประเทศไทยในปัจจุบัน เอื้อต่อการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัล ทั้งโดยเฉพาะการหาพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมดิจิทัลที่ใช้ในธุรกิจพิมพ์ โดยเฉพาะ Digital Printing Solutions		

รูปภาพแสดงกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)

ปัจจัยด้านจุดอ่อน (Weaknesses)		กลยุทธ์เชิงแก้ไข
W1	สถานที่ตั้งโรงพิมพ์ตำรวจฯ ในปัจจุบันมีข้อจำกัดในการเพิ่มศักยภาพและกำลังการผลิต	
W2	ยังขาดมาตรฐานสากลที่รับรองการบริหารงานคุณภาพกระบวนการผลิตและบริการ	WO1 พัฒนาทักษะศักยภาพบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ ตลอดจนการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ดิ้งโซลูชัน (W3, W5, O1, O3)
W3	ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการผลิตสินค้าปลอดการปลอมแปลงขั้นสูงได้จากข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีและเครื่องจักร ในปัจจุบัน	
W4	ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลและการบริหารจัดการด้านต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เป็นระบบ	
W5	ยังขาดการสร้างวัฒนธรรม และค่านิยมร่วมในการรองรับการขยายตัวธุรกิจ	WO2 จัดทำระบบมาตรฐานบริหารงานคุณภาพระดับสากล ISO 9001 ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพในองค์กร เหมาะกับทุกองค์กรในทุกสายงาน ช่วยยกระดับประสิทธิภาพในการทำงานและกระตุ้นให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (W2, O4)
W6	ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงรุก	
W7	แบรนดิ้งโรงพิมพ์ตำรวจ รวมถึงผลิตภัณฑ์และบริการ ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง	
W8	ยังไม่มีพันธมิตรทางธุรกิจด้าน Trading (การซื้อมาขายไป) อย่างเป็นระบบ	
W9	กระบวนการภายในและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องบางประการไม่สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ	
ปัจจัยด้านโอกาส (Opportunities)		WO3 แสวงหาพันธมิตร(คู่ค้า) เพื่อรองรับธุรกิจด้าน Trading (การซื้อมาขายไป) (W8, O1)
O1	นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงพิมพ์ตำรวจ ในการสร้างโอกาสขยายธุรกิจ เพื่อสร้างรายได้ของโรงพิมพ์ตำรวจ (อาทิกฎกระทรวงกำหนดพัสตูดิจิทัลและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสตูดิจิทัลที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563)	
O2	นโยบาย BCG/ESG สนับสนุนการสร้างมาตรฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม	
O3	การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ดิ้งโซลูชันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	
O4	กรอบการประเมินรัฐวิสาหกิจตามระบบ SE-AM เป็นโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการของโรงพิมพ์ตำรวจ	
O5	Ecosystemระบบดิจิทัลในประเทศไทยในปัจจุบัน เอื้อต่อการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัล ทั้งโดยเฉพาะการ Synergy และหาพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมดิจิทัลที่ใช้ในธุรกิจพิมพ์ โดยเฉพาะ Digital Printing Solutions	

รูปภาพแสดงกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)

ปัจจัยด้านจุดแข็ง (Strengths)	
S1	โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่มีความน่าเชื่อถือและสามารถรับงานจากภาครัฐ ได้โดยตรง
S2	โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีความพร้อมในการสนับสนุนภารกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด
S3	โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีสถานะทางการเงิน ที่มีความมั่นคง รองรับการผลิตขยายธุรกิจ
ปัจจัยด้านอุปสรรค (Threat)	
T1	นโยบายภาครัฐให้นำเทคโนโลยีมาใช้ ทดแทนการใช้กระดาษ (Paperless) ส่งผลให้การใช้สิ่งพิมพ์ลดลง
T2	เศรษฐกิจโลกมีความผันผวนมีผลต่อเศรษฐกิจภายในประเทศ (อาทิ ต้นทุนวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเพิ่มสูงขึ้น)
กลยุทธ์เชิงป้องกัน	
ST1	พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตรงตามความต้องการ เพื่อสนับสนุนภารกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ทดแทนผลิตภัณฑ์ที่ผลิตด้วยวัสดุกระดาษ) (S2, T1)

ปัจจัยด้านจุดอ่อน (Weaknesses)	
W1	สถานที่ตั้งโรงพิมพ์ตำรวจฯ ในปัจจุบันมีข้อจำกัดในการเพิ่มศักยภาพและกำลังการผลิต
W2	ยังขาดมาตรฐานสากลที่รับรองการบริหารงานคุณภาพกระบวนการผลิตและบริการ
W3	ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการผลิตสินค้าปลอดการปลอมแปลงขั้นสูงได้จากข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีและเครื่องจักร ในปัจจุบัน
W4	ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลและการบริหารจัดการด้านต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เป็นระบบ
W5	ยังขาดการสร้างวัฒนธรรม และค่านิยมร่วมในการรองรับการขยายตัวธุรกิจ
W6	ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงรุก
W7	แบรนด์โรงพิมพ์ตำรวจ รวมถึงผลิตภัณฑ์และบริการ ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง
W8	ยังไม่มีพันธมิตรทางธุรกิจด้าน Trading (การซื้อมาขายไป) อย่างเป็นระบบ
W9	กระบวนการภายในและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องบางประการไม่สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ
ปัจจัยด้านอุปสรรค (Threat)	
T1	นโยบายภาครัฐให้นำเทคโนโลยีมาใช้ ทดแทนการใช้กระดาษ (Paperless) ส่งผลให้การใช้สิ่งพิมพ์ลดลง
T2	เศรษฐกิจโลกมีความผันผวนมีผลต่อเศรษฐกิจภายในประเทศ (อาทิ ต้นทุนวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเพิ่มสูงขึ้น)
กลยุทธ์เชิงรับ	
WT1	วิเคราะห์แผนการลงทุนเครื่องจักรและเทคโนโลยีรองรับการขยายธุรกิจใหม่ (W3, T1)

รูปภาพแสดงกลยุทธ์เชิงรับ (WT)

4.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) หมายถึง ความได้เปรียบ ในเชิงตลาดต่าง ๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าองค์กร จะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ โดยทั่วไป มักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage)

สำหรับการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) มาจากการวิเคราะห์และจับคู่ประเด็นด้านจุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ขององค์กร ดังนี้

กลยุทธ์เชิงรุก	
SO1	พัฒนาทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (S2, O3)
SO2	ประชาสัมพันธ์โรงพิมพ์ตำรวจให้เป็นที่รู้จักของหน่วยงานภาครัฐ (S1, O1)
SO3	บริหารแผนการลงทุนเครื่องจักรอุปกรณ์เพื่อรองรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชั่น (S3, O3, O5)
SO4	จัดทำโครงการพัฒนาการดำเนินการประเมินรัฐวิสาหกิจตามระบบ SE-AM (S3, O4)

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage ; SA)

- โรงพิมพ์ตำรวจฯ มีความพร้อมในการตอบสนองความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นทางเลือก G2G ที่ดี โดยมีแนวนโยบายที่สนับสนุน อาทิ กระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563
- เป็นผู้ได้รับอนุญาตตามสิทธิพิเศษในการดำเนินงานสนับสนุนภารกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นต้นสังกัด แต่เพียงผู้เดียว

4.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges) หมายถึง แรงกดดันต่าง ๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกัน ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตามการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์กรเองด้วยความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก ได้แก่ ความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความต้องการอื่น ๆ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายใน ได้แก่ ขีดความสามารถขององค์กร ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร

สำหรับการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) มาจากการวิเคราะห์และจับคู่ประเด็นด้านจุดอ่อน (Weaknesses) และอุปสรรค (Threats) ขององค์กร ดังนี้

กลยุทธ์เชิงรับ	
WT1	วิเคราะห์แผนการลงทุนเครื่องจักรและเทคโนโลยีรองรับการขยายธุรกิจใหม่ (W3, T1)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge ; SC)

- กระบวนการผลิตและให้บริการที่รองรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ประเภทใบสั่งเจ้าพนักงานจราจรของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ หนังสือเดินทางเข้าออกนอกประเทศ คู่มือจดทะเบียนรถของกรมการขนส่งทางบก มีมาตรฐาน ปลอดภัย และยั่งยืน
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สู่การให้บริการดิจิทัลปริ้นต์ติ้งโซลูชัน (Digital Printing Solution) และการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์บริการใหม่รองรับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงขั้นสูง อาทิ งานบัตรเลือกตั้ง หรืองานข้อสอบ ของหน่วยงานราชการสำคัญ
- การหาพันธมิตรทางธุรกิจ ในการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงขั้นสูงและวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง
- การบริหารจัดการต้นทุนและราคาเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
- การเสริมสร้างวัฒนธรรม ค่านิยม องค์กร และการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัวธุรกิจและบริการใหม่ในอนาคต

- การสื่อสารสร้างภาพลักษณ์โรงพิมพ์ตำรวจ ให้เป็นที่รู้จัก
- การพัฒนา/ปรับปรุง โครงสร้างพื้นฐาน กฎหมายและระเบียบ รวมถึง เพื่อรองรับการขยายตัวธุรกิจ

4.4 ความสามารถพิเศษของโรงพิมพ์ตำรวจ (Core Competency)

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) หมายถึง สิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด เป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาด ให้แก่องค์กร สมรรถภาพหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งที่ผู้อื่นลอกเลียนแบบได้ยาก ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการ แข่งขัน สมรรถภาพหลักขององค์กร ได้แก่ สมรรถนะหลักในเทคโนโลยีการเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจ โดยเฉพาะ สำหรับการระบุสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของโรงพิมพ์ตำรวจ โดยพิจารณาถึงทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ เพื่อค้นหาขีดความสามารถหลัก ซึ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กร ผ่านการวิเคราะห์จากปัจจัยทั้ง 4 ประการ อันได้แก่

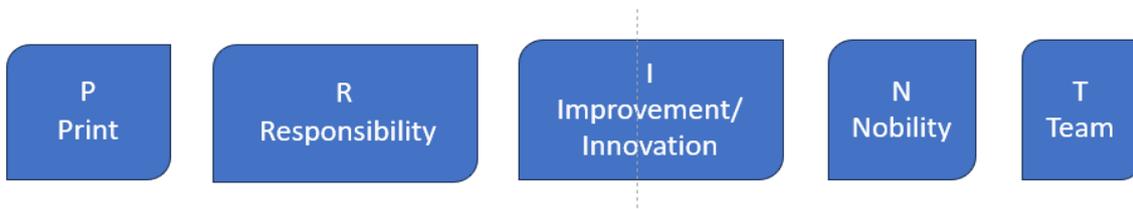
P (Print) การผลิต

R (Responsibility) ความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา ประสิทธิภาพ

I (Improvement/Innovation) การเรียนรู้พัฒนา / นวัตกรรม

N (Nobility) คุณธรรม ความซื่อสัตย์

T (Team) การทำงานเป็นทีม



ตารางแสดงเกณฑ์การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษ			
ประเด็น	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง
P (Print) การผลิต	กระบวนการผลิตแบบดั้งเดิมทั่วไป ผ่านวัสดุกระดาษ	กระบวนการผลิตแบบดั้งเดิมและปลอดภัยด้วยระบบการพิมพ์แบบ offset	กระบวนการผลิตที่ทันสมัย สามารถขยายธุรกิจได้
R (Responsibility) ความรับผิดชอบต่อเวลา ประสิทธิภาพ	การผลิตและส่งมอบสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าไม่เป็นไปตามกำหนดเวลาตามข้อผูกพันสัญญา	กระบวนการผลิตและส่งมอบสินค้าหรือบริการมีประสิทธิภาพ แต่มีข้อจำกัด บางเรื่องที่ยากต่อการควบคุม	กระบวนการผลิตและส่งมอบสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าได้ตามกำหนดเวลาตามข้อผูกพันสัญญา ไม่มีความผิดพลาดเสียหาย
I (Improvement/ Innovation) การเรียนรู้พัฒนา / นวัตกรรม	ทรัพยากรที่มีอยู่สามารถรองรับการธุรกิจเดิมได้	ทรัพยากรที่มีอยู่สามารถรองรับการธุรกิจเดิมและพร้อมพัฒนารองรับนวัตกรรม ขยายธุรกิจใหม่	ทรัพยากรที่มีอยู่ สามารถเรียนรู้พัฒนาขีดความสามารถรองรับการสร้างนวัตกรรมใหม่ ขยายธุรกิจใหม่ สร้างมูลค่าด้านรายได้ ผลกำไรให้กับองค์กร
N (Nobility) คุณธรรม ความซื่อสัตย์	การบริหารธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใสทุกกระบวนการงาน	การบริหารธุรกิจทุกกระบวนการงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใสตรวจสอบได้	การบริหารธุรกิจทุกกระบวนการงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
T (Team) การทำงานเป็นทีม	องค์กรมีระบบ โครงสร้างที่ชัดเจน	องค์กรมีระบบ โครงสร้าง ที่ชัดเจนระบบการทำงานชัดเจน	องค์กรมีระบบ โครงสร้าง ที่ชัดเจนระบบการทำงานชัดเจน พนักงานมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีการร่วมมือ ร่วมใจปฏิบัติงานบนเป้าหมายเดียวกัน

โรงพิมพ์ตำรวจ จะกำหนดสมรรถนะหลักหรือความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency) จากการวิเคราะห์ โดยการนำข้อมูลที่ โรงพิมพ์ตำรวจ มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจการผลิตสิ่งพิมพ์ แบบพิมพ์ทั่วไปและสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง รวมทั้งมีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับสู่มาตรฐานสากล ประกอบกับในอนาคต โรงพิมพ์ตำรวจ ให้ความสำคัญกับดำเนินธุรกิจดิจิทัลปริ้นติงโซลูชัน (Digital Printing Solution) และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงขั้นสูง การสร้าง Business mindset ให้กับบุคลากร รวมถึงการนำเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัลมาใช้ ซึ่งเป็นจุดเด่นและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับโรงพิมพ์ตำรวจมาวิเคราะห์ขีดความสามารถในการดำเนินการ มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางแสดงเกณฑ์การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษของ โรงพิมพ์ตำรวจ				
ประเด็น (VRIO)	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง	ผลการวิเคราะห์
P (Print) การผลิต			★	โรงพิมพ์ตำรวจ มีกระบวนการพิมพ์สิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ในรูปแบบทั่วไปและปลอดภัยการปลอมแปลงด้วยระบบการพิมพ์ระบบ offset และระบบดิจิทัลรองรับการขยายธุรกิจได้ รวมถึงสามารถดำเนินการผลิตและจัดจำหน่ายกระดาษและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์/บริการที่เกี่ยวข้อง
R (Responsibility) ความรับผิดชอบต่อเวลา ประสิทธิภาพ		★		โรงพิมพ์ตำรวจ มีกระบวนการผลิตและส่งมอบสินค้าหรือบริการมีประสิทธิภาพ แต่ควบคุมแผนการผลิตให้บรรลุตามแผนค่อนข้างยากเนื่องด้วยเป็นลักษณะงานเร่งด่วน กระบวนการจัดหาวัตถุดิบมีข้อจำกัด
I (Improvement/ Innovation) การเรียนรู้ พัฒนา / นวัตกรรม		★		โรงพิมพ์ตำรวจ ทรัพยากรที่มีอยู่สามารถรองรับการธุรกิจเดิมและพร้อมพัฒนารองรับนวัตกรรมขยายธุรกิจใหม่
N (Nobility) คุณธรรม ความซื่อสัตย์			★	โรงพิมพ์ตำรวจ การบริหารธุรกิจทุกกระบวนการด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ที่มีความละเอียดสูง รวมถึงการรองรับ ธุรกิจดิจิทัลปริ้นต์ติ้งโซลูชัน (Digital Printing Solution) และ ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
T (Team) การทำงานเป็นทีม			★	โรงพิมพ์ตำรวจ มีระบบ โครงสร้าง ที่ชัดเจน ระบบการทำงานชัดเจน พนักงานมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีการร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานบนเป้าหมายเดียวกัน

จากวิสัยทัศน์และตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ ที่ต้องการจะเป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐด้านธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั่วไปและสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ติ้งโซลูชันอย่างยั่งยืน” ส่งผลให้ในอนาคตโรงพิมพ์ตำรวจ ต้องสร้างความมาตรฐานในการดำเนินงานให้กับองค์กรและพัฒนาทักษะของบุคลากรที่รองรับการดำเนินธุรกิจดิจิทัลปริ้นต์ติ้งโซลูชัน (Business mindset) รวมถึงการนำเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัลมาใช้ในการสร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร ดังนั้น ความสามารถพิเศษของ ปริ้นต์ติ้งโซลูชันในปัจจุบันและอนาคต มีรายละเอียดดังนี้

สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency: CC)

ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน

➤ ความเชี่ยวชาญในการสิ่งพิมพ์ทั่วไปและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และมี Capacity รองรับการขยายตลาดได้

ความสามารถพิเศษในอนาคต

➤ ความสามารถในการดำเนินธุรกิจผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงขั้นสูง และดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชัน รวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 5 : การวิเคราะห์ Strategic Positioning

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) คือ การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ตำแหน่งในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์จะทำให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างตำแหน่งในปัจจุบัน และตำแหน่งในอนาคต เพื่อวิเคราะห์หาสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพิ่ม (Gap Analysis) และเพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ตรงประเด็นต่อไปในการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ มีขั้นตอนในการกำหนด 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) พิจารณาความต้องการของทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยการแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่กำหนดไว้ และระบุความต้องการความคาดหวังของแต่ละกลุ่มที่มีต่อองค์กร

2) กำหนดความต้องการหลัก (Key Requirement) วิเคราะห์ความต้องการความคาดหวังทั้งหมดของทุกกลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อกำหนดเป็นภาพรวมความต้องการความคาดหวัง และคัดเลือกความต้องการที่เป็นความต้องการหลักที่มีในหลายกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) นำความต้องการหลักมากำหนดเป็นประเด็นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร

4) นำความต้องการหลักมากำหนด milestones ในแต่ละมุมมอง (Dimension)

โดยขั้นตอนที่ 3-4 เป็นการวิเคราะห์พร้อมกัน โดยเป็นการนำความต้องการหลักมากำหนดเป็นประเด็นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร และกำหนด milestones ในแต่ละระยะที่องค์กรต้องการมุ่งไปถึง เช่น ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมทั้งการกำหนดมุมมอง (Dimension) ของการดำเนินงานในแต่ละประเด็น เช่น ด้านการยกระดับผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านความยั่งยืน เป็นต้น

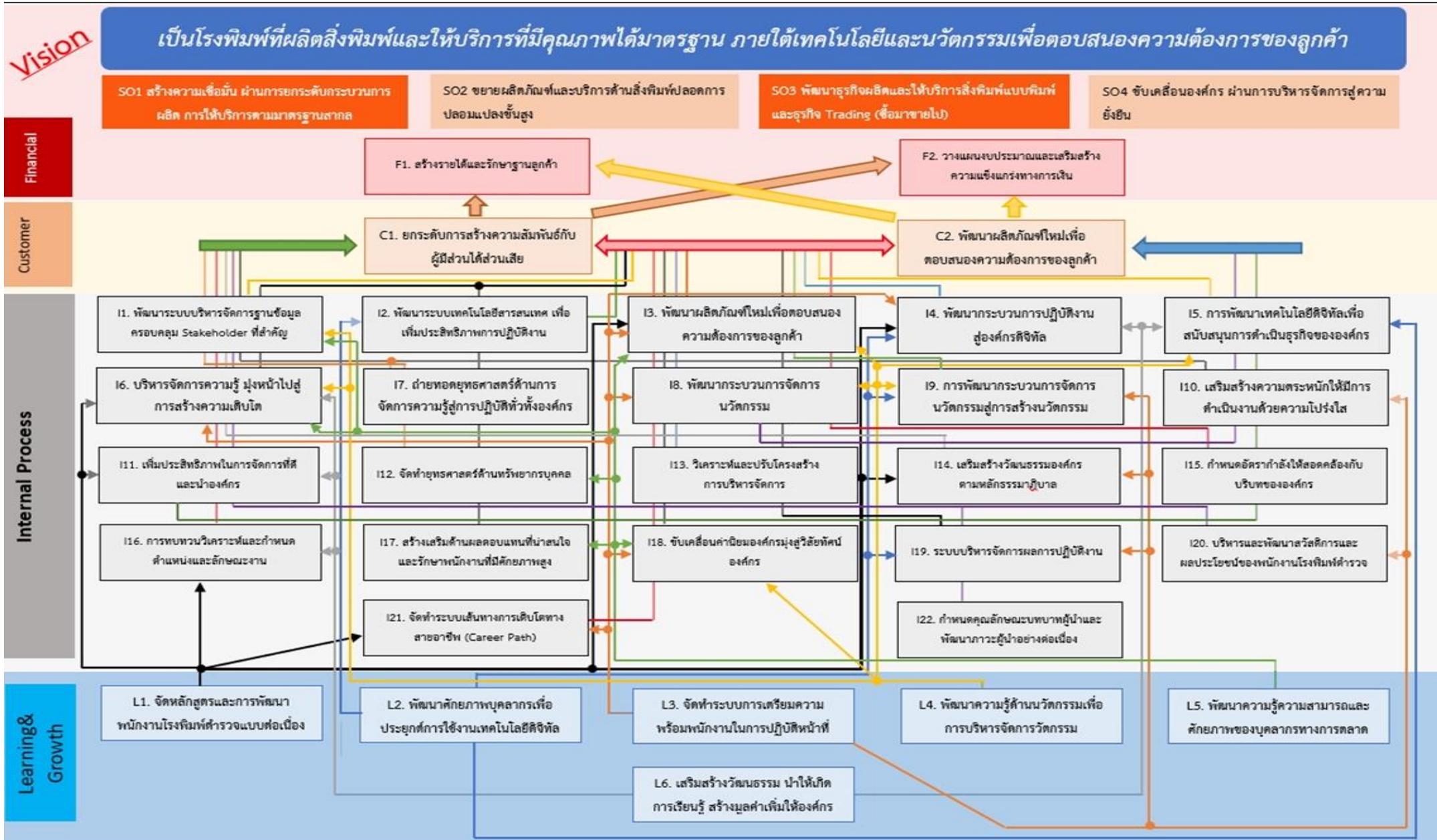
5) กำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) การวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในแต่ละระยะว่าแต่ละระยะและมุมมองจะมีความคาดหวังหรือความสำเร็จใดที่ต้องบรรลุ

ทั้งนี้ ในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ต้องกำหนดให้สอดคล้องหรือเพื่อให้มั่นใจต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ขององค์กร ด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ Strategic Positioning ของโรงพิมพ์ตำรวจ ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว จะเป็นดังต่อไปนี้

เป็นโรงพิมพ์ที่ผลิตสิ่งพิมพ์และให้บริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ภายใต้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า



	ระยะสั้น 2569-2570	ระยะกลาง 2571-2572	ระยะยาว 2573
สิ่งพิมพ์ทั่วไป (เดิม)	ยกระดับการผลิตและให้บริการอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐาน สร้างภาพลักษณ์ให้เกิดความเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์และบริการ	ต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิม สู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ ผ่านการสร้างพันธมิตร อย่างต่อเนื่อง	มุ่งสู่องค์กรอย่างยั่งยืน
สิ่งพิมพ์ปลอดภัย ปลอดภัย	<ul style="list-style-type: none"> ขยายต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิม สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรจำนวนลูกค้าใหม่ ตร. ในปี 2569 เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 10 ราย และในปี 2570 ไม่ต่ำกว่า 15 ราย จำนวนลูกค้าใหม่ ตร. / ภาครัฐ / รสก ในปี 2569 เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 1 ราย และในปี 2570 ไม่ต่ำกว่า 2 ราย 	<ul style="list-style-type: none"> ขยายระบบปลอดภัยการปลอมแปลง Security ในผลิตภัณฑ์เดิมของกรมการขนส่งทางบก 	<ul style="list-style-type: none"> มีสัดส่วนรายได้จากหน่วยงานต้นสังกัด ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 100 มีสัดส่วนรายได้จากหน่วยงานภาครัฐ / รสก (ลูกค้าเดิม) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30 ขึ้นไป
สิ่งพิมพ์ปลอดภัย ปลอดภัย	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่บริการ ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 1 ผลิตภัณฑ์ ในปี 2569 ราย และในปี 2570 ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ จำนวนลูกค้าใหม่ Security Printing ภาครัฐ / รสก ในปี 2569 เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 1 ราย และในปี 2570 ไม่ต่ำกว่า 2 ราย 	<ul style="list-style-type: none"> ขยายตลาดลูกค้าปลอดภัยการปลอมแปลง Security ภาครัฐ (ข้อสอบ , บัตรทางด่วน) ขยายตลาดลูกค้าหน่วยงานสำคัญของรัฐ (สถานทูต, ยูนิเซฟ) 	<ul style="list-style-type: none"> มีสัดส่วนรายได้จากหน่วยงานภาครัฐ / รสก (ลูกค้าเดิม) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ขึ้นไป มีสัดส่วนรายได้จาก หน่วยงานภาครัฐกลุ่มลูกค้า องค์กรสำคัญ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 จากส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)
Management	<ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงอาคาร รองรับงานด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง ลงทุนเครื่องจักร อุปกรณ์ รองรับงานด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง ดำเนินการจัดทำ ISO9001 Reskill / Upskill งานการตลาด งานออกแบบ ดิจิทัล เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการรองรับธุรกิจ งานด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในอนาคต สื่อสารภาพลักษณ์ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เป็นที่รู้จัก มากยิ่งขึ้น ทบทวนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> ศึกษาระเบียบ กฎหมาย รองรับการค้ากับต่างประเทศ Reskill / Upskill งานการตลาด งานออกแบบ ดิจิทัล เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการรองรับธุรกิจ งานด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในอนาคต 	<ul style="list-style-type: none"> ได้รับรอง ISO9001 มีอาคาร และเครื่องจักร อุปกรณ์ รองรับงานด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงครบสมบูรณ์ นำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้สนับสนุนการทำงาน ภาพลักษณ์แบรนด์โรงพิมพ์ตำรวจ เป็นที่รู้จัก ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วน เพิ่มมากขึ้น



บทที่ 6 : การวิเคราะห์ Business Model พร้อมระบุ Intelligent Risk และการวิเคราะห์ Scenario Planning

6.1 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขันรวมถึงการกำหนด Intelligent Risk

หลังจากทราบถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันขององค์กรและทิศทางการดำเนินงานที่ต้องการจะบรรลุในอนาคตแล้ว เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ขององค์กรกับระบบงานและกระบวนการทั่วทั้งองค์กรโดยมีการมุ่งเน้นลูกค้า เป็นเป้าหมายสำคัญ โรงพิมพ์ตำรวจจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model อาทิ กระบวนการดำเนินงาน การกำหนด จุดเด่นของสินค้าและบริการ และการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น รวมทั้งจะต้องมีการระบุ Intelligent Risk ที่เหมาะสมในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วย

6.1.1 การวิเคราะห์ Business Model

สำหรับการวิเคราะห์ Business Model โรงพิมพ์ตำรวจ ได้มีการนำข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน รวมถึงปัจจัยอื่น เช่น กระบวนการดำเนินงาน การกำหนดจุดเด่นของสินค้าและบริการ และการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น มากำหนด Business Model ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ผ่านเครื่องมือ Business Model Canvas หรือแบบจำลองธุรกิจ

แผนวิสาหกิจ 59 โรงพิมพ์ตำรวจ

Key partners

1.หน่วยงานภาครัฐ

- กระทรวงการคลัง
- สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- หน่วยงานภาครัฐอื่นและ รสท.

2. คู่ความร่วมมือ

- ธนาคารกรุงไทย, ธอส, ออมสิน
- สถานศึกษา
- คู่ความร่วมมือด้าน software และ solution

3. ผู้ส่งมอบ

- กลุ่มลูกค้าด้านวัตถุดิบ , กลุ่มผู้ประกอบการ อุตสาหกรรม สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

Key Activities

- รับจ้างผลิตสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ทั่วไปและปลอดการปลอมแปลง
- พัฒนาระบบปลอดการปลอมแปลงขั้นสูงให้กับหน่วยงานภาครัฐ
- พัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
- ลงทุนปรับปรุงอาคาร เครื่องจักรอุปกรณ์ และด้านเทคโนโลยีรองรับการขยายธุรกิจปลอดการปลอมแปลงขั้นสูง
- ได้รับรองมาตรฐาน ISO9001
- พัฒนาช่องทางการสื่อสาร การขายสินค้า
- ทบทวนกระบวนการทำงาน core process และสถาปัตยกรรมองค์กร
- บริหารต้นทุนและค่าใช้จ่าย วางกลยุทธ์เพื่อให้สามารถแข่งขันได้
- ร่วมมือพันธมิตรภาครัฐ สินค้าปลอดการปลอมแปลง
- พัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กร

Value Propositions

- ผลิตสิ่งพิมพ์ แบบพิมพ์ทั่วไปและปลอดการปลอมแปลง ให้แก่สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- ผลิตสิ่งพิมพ์ แบบพิมพ์ทั่วไปและปลอดการปลอมแปลง ให้แก่ลูกค้าราชการ รัฐวิสาหกิจ
- บริการงานพิมพ์ที่หลากหลาย ด้วยระบบ offset , Digital จำนวนมากและจำนวนตามความต้องการ รวมถึงวัสดุเกี่ยวเนื่อง
- พัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรมปลอดการปลอมแปลงขั้นสูงอย่างต่อเนื่อง
- บุคลากรมีความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมรองรับการขยายธุรกิจ

Key Resources

บุคลากร

- ประสบการณ์ ความชำนาญด้านการออกแบบและด้านการผลิต
- ความรู้ ทักษะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ทรัพยากรอื่น ๆ

- เครื่องพิมพ์ระบบ offset , Digital

เครื่องมือ / ระบบสนับสนุน

- โปรแกรมป้องกันการปลอมแปลง

Customer Relationship

- ดำเนินงานและให้บริการตามหลักมาตรฐาน ด้าน CG และ CSR
- มีมาตรการให้บริการอย่างมีเป้าหมาย
- บริหารความสัมพันธ์ตามหลัก CRM
- มีช่องทางประชาสัมพันธ์และบริการที่เป็นทางการ (Website , Social media)
- ดำเนินงานตามแผนการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Customer Segments

- กลุ่มลูกค้าสิ่งพิมพ์ แบบพิมพ์ทั่วไปและปลอดการปลอมแปลงสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค
- กลุ่มลูกค้าสิ่งพิมพ์ แบบพิมพ์ทั่วไปและปลอดการปลอมแปลงหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ สถาบันการศึกษา G2G
- กลุ่มลูกค้าสิ่งพิมพ์ แบบพิมพ์ทั่วไปหน่วยงานเอกชน

Channels

- สำนักงาน (โรงพิมพ์ ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- Website (<https://policeprinting.police.go.th/>)
- Line official Account social media

Cost Structure

- ค่าวัตถุดิบ (DM)
- ค่าแรงงานทางตรง (DL)
- ค่าใช้จ่ายในการผลิต (OH) และค่าใช้จ่ายการตลาดประชาสัมพันธ์

Revenue Stream

- รายได้จากการจำหน่ายและรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ทั่วไป รวมทั้งวัสดุเกี่ยวเนื่อง
- ยได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

รูปภาพแสดง Business Model ระยะเวลาของโรงพิมพ์ตำรวจ (ปี 2569-2570)

6.1.2 การวิเคราะห์ Intelligent Risk

ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินอย่างชาญฉลาด (Intelligent risk) คือ การพิจารณาถึงโอกาสที่จะได้รับประโยชน์จากการเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจเทียบกับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณา จะบั่นทอนความยั่งยืนขององค์กร โดยการวิเคราะห์ Intelligent Risk นั้นจะเชื่อมโยงกับทิศทางองค์กรที่ต้องการในอนาคตผ่านการวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ว่าการจะมุ่งไปสู่ Strategic Positioning แต่ละระยะ จะมีความเสี่ยงอะไรที่เกิดขึ้นได้บ้างและส่งผลให้ไม่บรรลุตามเป้าที่กำหนด

สำหรับการวิเคราะห์ Intelligent Risk ในการบรรลุเป้าหมายตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ ในแต่ละระยะ (ระยะสั้นระยะกลาง และระยะยาว) โดยดำเนินการกำหนดร่วมกันกับบุคลากรของโรงพิมพ์ตำรวจ ทุกส่วนงาน เพื่อให้มีการบูรณาการและระดมความคิดเห็นร่วมกัน ทั้งนี้เมื่อระบุ Intelligent Risk แล้ว ทางโรงพิมพ์ตำรวจ จะนำไปใช้เป็นหนึ่ง ในปัจจัยนำเข้า (Input) สำคัญสำหรับการพิจารณาวิเคราะห์แผนความเสี่ยงขององค์กรต่อไป ซึ่งมีการระบุ Intelligent Risk ที่กระทบต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนแต่ละระยะ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนวิสาหกิจ 61 โรงพิมพ์ตำรวจ

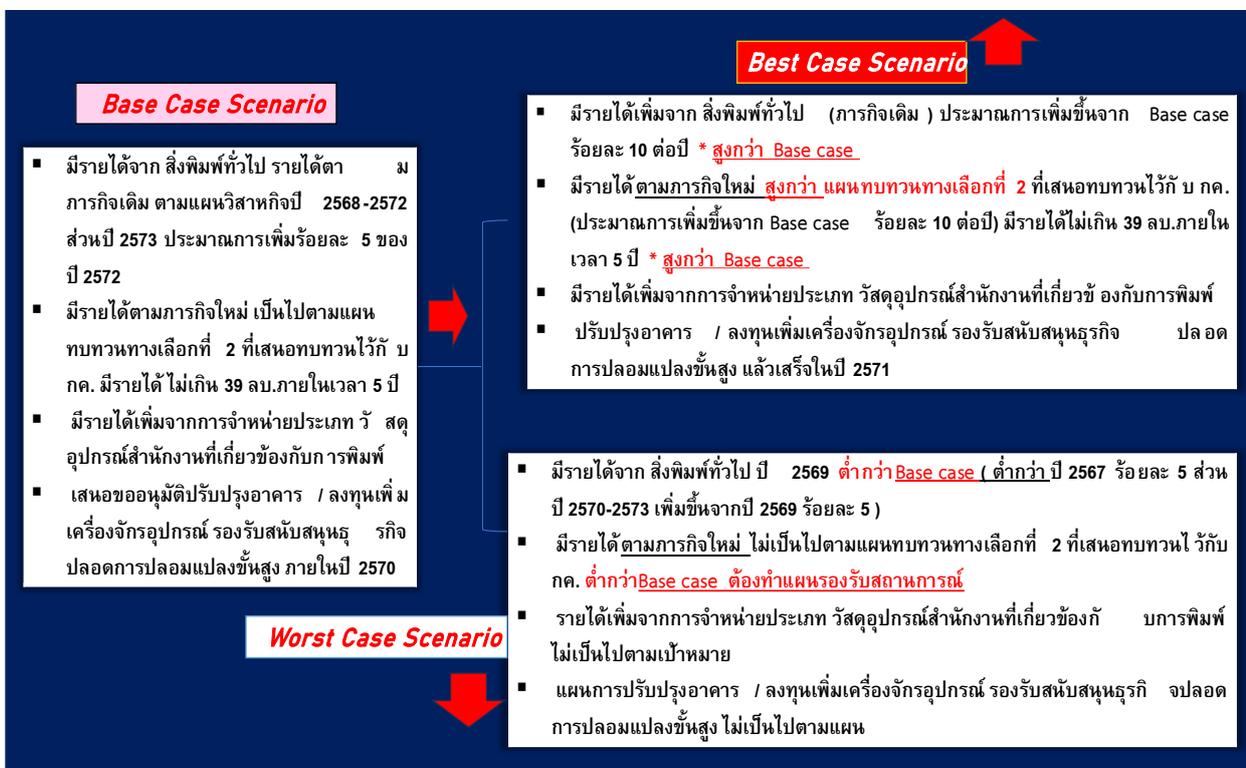
ตำแหน่งยุทธศาสตร์	Business Model	Intelligence Risk
<p>ระยะสั้น 2569 – 2570</p> <p>ยกระดับมาตรฐานการผลิตและการให้บริการ สร้างภาพลักษณ์ให้เกิดความเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์และบริการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - รับจ้างผลิตสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ทั่วไปและปลดการปลอมแปลง - พัฒนาระบบปลดการปลอมแปลงขั้นสูงให้กับหน่วยงานภาครัฐ/รสบก - พัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม - ลงทุนปรับปรุงอาคาร เครื่องจักรอุปกรณ์ และด้านเทคโนโลยีรองรับการขยายธุรกิจปลดการปลอมแปลงขั้นสูง - ได้รับรองมาตรฐาน ISO9001 - พัฒนาช่องทางการสื่อสาร การขายสินค้า - ทบทวนกระบวนการทำงาน core process และสถาปัตยกรรมองค์กร - บริหารต้นทุนและค่าใช้จ่าย วางกลยุทธ์เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ - ร่วมมือพันธมิตรภาครัฐ สินค้าปลดการปลอมแปลง - พัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - จำนวนลูกค้า Security Printing และผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - รายได้จากสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ปลดการปลอมแปลงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - ผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่อง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - การขอรับรอง ISO9001 ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - ระดับการรับรู้ภาพลักษณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ตำแหน่งยุทธศาสตร์	Business Model	Intelligence Risk
<p>ระยะกลาง 2571 – 2572</p> <p>ต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิมสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ผ่านการสร้างพันธมิตรอย่างต่อเนื่อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> รับจ้างผลิตสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ทั่วไปและปลดการปลอมแปลง - พัฒนาระบบปลดการปลอมแปลงขั้นสูงให้กับหน่วยงานภาครัฐ/รสบก - พัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม - ลงทุนปรับปรุงอาคาร เครื่องจักรอุปกรณ์ และด้านเทคโนโลยีรองรับการขยายธุรกิจปลดการปลอมแปลงขั้นสูง - ได้รับรองมาตรฐาน ISO9001 และ จัดทำ ISO14001 - พัฒนาช่องทางการสื่อสาร การขายสินค้า - ทบทวนกระบวนการทำงาน core process และสถาปัตยกรรมองค์กร - บริหารต้นทุนและค่าใช้จ่าย วางกลยุทธ์เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ - บริหารและวางระบบปฏิบัติการโรงพิมพ์ตำรวจ - วางแผนยกระดับแบรนด์โรงพิมพ์ตำรวจ 	<ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - จำนวนลูกค้า Security Printing และผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - รายได้จากสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ปลดการปลอมแปลงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - ความร่วมมือกับพันธมิตร ไม่บรรลุเป้าหมาย - ผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่อง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - ระดับการรับรู้ภาพลักษณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ตำแหน่งยุทธศาสตร์	Business Model	Intelligence Risk
<p>ระยะกลาง 2571 – 2572</p> <p>ต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิมสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ผ่านการสร้างพันธมิตรอย่างต่อเนื่อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - รับจ้างผลิตสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ทั่วไปและปลอดภัยการปลอมแปลง - พัฒนาระบบปลอดภัยการปลอมแปลงขั้นสูงให้กับหน่วยงานภาครัฐ/รสบก - พัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม - ลงทุนปรับปรุงอาคาร เครื่องจักรอุปกรณ์ และด้านเทคโนโลยีรองรับการขยายธุรกิจปลอดภัยการปลอมแปลงขั้นสูง - ได้รับรองมาตรฐาน ISO9001 และ ISO14001 - พัฒนาช่องทางการสื่อสาร การขายสินค้า - ทบทวนกระบวนการทำงาน core process และสถาปัตยกรรมองค์กร - บริหารต้นทุนและค่าใช้จ่าย วางกลยุทธ์เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ - บริหารและวางระบบปฏิบัติการโรงพิมพ์ตำรวจ - ยกระดับแบรนด์โรงพิมพ์ตำรวจ 	<ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - จำนวนลูกค้า Security Printing และผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - รายได้จากสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - ส่วนแบ่งตลาดสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - จำนวนลูกค้าสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - ความร่วมมือกับพันธมิตร ไม่บรรลุเป้าหมาย - ผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่อง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - ระดับการรับรู้ภาพลักษณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

6.2 การวิเคราะห์ Scenario Planning

การวิเคราะห์ Scenario Planning เป็นการประมาณการผลประกอบการทางการเงินล่วงหน้าตามระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์โดยกำหนดผลประกอบการทางการเงินเป็นแต่ละสถานการณ์อันประกอบด้วย กรณีที่ดีที่สุด (Best Case) กรณีฐาน (Base Case) และกรณีที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case) พร้อมกับมีระบบสมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์และเป็นที่มาของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจน เพื่อนำมาสู่การกำหนดหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และวางแผนป้องกันมิให้องค์กรเข้าใกล้ Worst case สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจ ปีบัญชี 2568 – 2572 ได้มีการจัดทำ Scenario Planning ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นใน 3 สถานการณ์หลัก ได้แก่ กรณี Base Case, Best Case, และ Worst Case โดยการคาดการณ์ทางการเงิน มีสมมติฐานตามรายละเอียดดังต่อไปนี้



แผนวิสาหกิจ 64 โรงพิมพ์ตำรวจ

ตารางแสดงสมมุติฐานการวิเคราะห์ผลประกอบการทางการเงิน (Scenario Planning) กรณี Base Case

สมมุติฐานและการวิเคราะห์ผลประกอบการ กรณี Base Case							หน่วย : ล้านบาท
สมมุติฐาน	ที่มา	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573	หมายเหตุ
รายได้จากการดำเนินงาน	ภารกิจเดิม	159.45	167.92	175.96	185.21	194.35	
รายได้จากการดำเนินงาน	ภารกิจใหม่	10.55	19.08	35.04	36.79	38.65	ตามแผนทบทวนภารกิจ
รวมรายได้หลัก		170.00	187.00	211.00	222.00	233.00	แผนวิสาหกิจปี 68-72
รายได้อื่น		6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	ตามประมาณการการเงิน
รวมรายได้ทั้งสิ้น		176.00	193.00	217.00	228.00	239.00	
ต้นทุนขายและรับจ้างพิมพ์	ร้อยละ 62	106.00	116.00	131.00	138.00	145.00	ตามประมาณการการเงิน
ค่าใช้จ่ายในการขาย		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	ตามประมาณการการเงิน
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	ร้อยละ 26	46.00	50.00	56.00	59.00	62.00	ตามประมาณการการเงิน
ค่าเช่าพื้นที่กรรมธนารัักษ์		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	ประมาณการเพิ่มเติม
รวมค่าใช้จ่ายในการขายฯ	ร้อยละ 29-30	52.00	56.00	62.00	65.00	68.00	
รวมรายจ่ายทั้งสิ้น		158.00	172.00	193.00	203.00	213.00	
กำไรสุทธิ	ร้อยละ 10-11	18.00	21.00	24.00	25.00	26.00	

หมายเหตุ : 1) รายได้ตามภารกิจเดิม ตามแผนวิสาหกิจปี 2568-2572 และปี 2573 ประมาณการเพิ่มร้อยละ 5 ของปี 2572
2) รายได้ตามภารกิจใหม่ เป็นไปตามแผนทบทวนภารกิจที่เสนอ กค.ไว้

ตามแผนทบทวน ทางเลือกที่ 2 (เพิ่มภารกิจ)					ประมาณการ
รายได้ใหม่	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ตามแผนทบทวนภารกิจ(ทางเลือกที่2)	2569	2570	2571	2572	2573
ประกาศนียบัตร (หมึกเรืองแสง)	0.11	0.12	0.12	0.13	0.14
บัตรข้าราชการ/พลาสติก	0.11	0.12	0.12	0.13	0.14
แมกเน็ต	3.09	3.24	3.40	3.57	3.75
ปฏิทิน / ตำราเรียน	5.25	5.51	5.79	6.08	6.38
ข้อสอบโรงเรียนมัธยม/รร จุฬารักษ์	2.00	2.10	2.21	2.32	2.44
ข้อสอบโรงเรียนนายร้อย		1.00	1.05	1.10	1.16
ข้อสอบกองการสอบ		7.00	7.35	7.72	8.11
ป้ายวงกลม (ฮาโลแกรม)		-	15.00	15.75	16.54
รายได้ใหม่ตามแผนทบทวน	10.55	19.08	35.04	36.79	38.65

รายได้หลักตามภารกิจ(เดิม)	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
	2569	2570	2571	2572	2573
คู่มือทะเบียนรถ(กรมขนส่ง)	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00
บัตร ตม.6	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
ใบสั่งเจ้าพนักงานจราจร	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
หนังสือรับรองความประพฤติ	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30
รวม	24.32	24.32	24.32	24.32	24.32
รายได้สิ่งพิมพ์ แบบพิมพ์อื่น ๆ	135.13	143.60	151.64	160.89	170.03
รวมทั้งสิ้น	159.45	167.92	175.96	185.21	194.35

แผนวิสาหกิจ 65 โรงพิมพ์ตำรวจ

ตารางแสดงสมมุติฐานการวิเคราะห์ผลประกอบการทางการเงิน (Scenario Planning) กรณี Best Case

สมมุติฐานและการวิเคราะห์ผลประกอบการ กรณี Best Case							
							หน่วย : ล้านบาท
สมมุติฐาน	ที่มา	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573	หมายเหตุ
รายได้จากการดำเนินงาน	ภารกิจเดิม	175.39	184.71	193.56	203.73	213.78	ปมก.เพิ่มขึ้นร้อยละ 10
รายได้จากการดำเนินงาน	ภารกิจใหม่	25.55	39.08	60.04	66.79	73.65	สูงกว่า Base Case
รวมรายได้หลัก		200.94	223.79	253.60	270.52	287.43	สูงกว่า Base Case
รายได้อื่น		6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	ตามประมาณการการเงิน
รวมรายได้ทั้งสิ้น		206.94	229.79	259.60	276.52	293.43	
ต้นทุนขายและรับจ้างพิมพ์	ร้อยละ 62	124.59	138.75	157.23	167.72	178.21	ตามประมาณการการเงิน
ค่าใช้จ่ายในการขาย		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	ตามประมาณการการเงิน
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	ร้อยละ 27	55.88	62.04	70.09	74.66	79.23	ตามประมาณการการเงิน
ค่าเช่าพื้นที่กรมธนารักษ์		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	ประมาณการเพิ่มเติม
รวมค่าใช้จ่ายในการขายฯ	ร้อยละ 29-30	61.88	68.04	76.09	80.66	85.23	
รวมรายจ่ายทั้งสิ้น		186.46	206.79	233.32	248.38	263.44	
กำไรสุทธิ	ร้อยละ 10	20.48	23.00	26.28	28.14	30.00	
หมายเหตุ : 1) รายได้ตามภารกิจเดิม สูงกว่า แผนวิสาหกิจปี 2568-2573 ประมาณการเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ของ Base case							
2) รายได้ตามภารกิจใหม่ สูงกว่า แผนทบทวนภารกิจที่เสนอ กก.ไว้							

ตามแผนทบทวน ทางเลือกที่ 2 (เพิ่มภารกิจ)					ประมาณการ
รายได้ใหม่	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ตามแผนทบทวนภารกิจ	2569	2570	2571	2572	2573
ประกาศนียบัตร (หมึกเรืองแสง)	0.11	0.12	0.12	0.13	0.14
บัตรข้าราชการ/พลาสติก	0.11	0.12	0.12	0.13	0.14
แมกเน็ต	3.09	3.24	3.40	3.57	3.75
ปฏิทิน / ตำราเรียน	5.25	5.51	5.79	6.08	6.38
ข้อสอบโรงเรียนมัธยม/รร จุฬารกรณ์	2.00	2.10	2.21	2.32	2.44
ข้อสอบโรงเรียนนายร้อย		1.00	1.05	1.10	1.16
ข้อสอบกองการสอบ		7.00	7.35	7.72	8.11
ป้ายวงกลม (ฮาโลแกรม)		-	15.00	15.75	16.54
รายได้ใหม่ตามแผนทบทวน	10.55	19.08	35.04	36.79	38.65
บัตรเลือกตั้ง กกต.	15.00	20.00	25.00	30.00	35.00
รวมรายได้ใหม่	25.55	39.08	60.04	66.79	73.65

แผนวิสาหกิจ 66 โรงพิมพ์ตำรวจ

รายได้หลักตามภารกิจ(เดิม)	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
	2569	2570	2571	2572	2573
คู่มือทะเบียนรถ(กรมขนส่ง)	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00
บัตร ตม.6	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
ใบสั่งเจ้าพนักงานจราจร	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
หนังสือรับรองความประพฤติ	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30
รวม	24.32	24.32	24.32	24.32	24.32
รายได้สิ่งพิมพ์ แบบพิมพ์อื่น ๆ	151.07	160.39	169.24	179.41	189.46
รวมทั้งสิ้น	175.39	184.71	193.56	203.73	213.78

ตารางแสดงสมมุติฐานการวิเคราะห์ผลประกอบการทางการเงิน (Scenario Planning) กรณี Worst Case

สมมุติฐานและการวิเคราะห์ผลประกอบการ กรณี Worst Case							หน่วย : ล้านบาท
สมมุติฐาน	ที่มา	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573	หมายเหตุ
รายได้จากการดำเนินงาน	ภารกิจเดิม	110.20	115.71	121.50	127.57	133.95	ต่ำกว่า Base Case 65%
รายได้จากการดำเนินงาน	ภารกิจใหม่	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	ต่ำกว่า Base Case 98%
รวม รายได้หลัก		110.40	115.91	121.70	127.77	134.15	ต่ำกว่า Base Case
รายได้อื่น	รายได้รอง	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	ตามประมาณการการเงิน
รวม รายได้ทั้งสิ้น		116.40	121.91	127.70	133.77	140.15	
ต้นทุนขายและรับจ้างพิมพ์	ร้อยละ 60	66.24	69.55	73.02	76.66	80.49	ลดลงร้อยละ 2
ค่าใช้จ่ายในการขาย		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	ตามประมาณการการเงิน
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	ร้อยละ 30	38.00	40.00	42.00	44.00	46.00	ตามประมาณการการเงิน
ค่าเช่าพื้นที่กรมธนารักษ์		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	ประมาณการเพิ่มเติม
รวม. ค่าใช้จ่ายในการขายฯ	ร้อยละ 34	44.00	46.00	48.00	50.00	52.00	
รวม รายจ่ายทั้งสิ้น	ร้อยละ 95	110.24	115.55	121.02	126.66	132.49	
กำไรสุทธิ	ร้อยละ 5	6.16	6.36	6.68	7.11	7.66	

หมายเหตุ : 1) รายได้ตามภารกิจเดิม ปี 2569 ต่ำกว่า Base Case (ต่ำกว่าปี 2567 ร้อยละ 5) ปี 2570-2573 เพิ่มขึ้นจากปี 2569 ร้อยละ 5)
 2) รายได้ตามภารกิจใหม่ ต่ำกว่า Base Case ไม่เป็นไปตามแผนทบทวนภารกิจที่เสนอ กค.ไว้

รายได้หลักตามภารกิจ(เดิม)	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
	2569	2570	2571	2572	2573
คู่มือทะเบียนรถ (กรมการขนส่ง)	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00
บัตร ตม.6 (ด้านต่าง ๆ)	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
ใบสั่งเจ้าพนักงานจราจร	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
หนังสือรับรองความประพฤติ	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30
รวม	24.32	24.32	24.32	24.32	24.32
รายได้สิ่งพิมพ์ แบบพิมพ์อื่น ๆ	85.88	91.39	97.18	103.25	109.63
รวมทั้งสิ้น	110.20	115.71	121.50	127.57	133.95

แผนวิสาหกิจ 67 โรงพิมพ์ตำรวจ

รายได้ ตามแผนทบทวนภารกิจ (ทางเลือกที่ 2)					
รายได้ใหม่	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ตามแผนทบทวนภารกิจ	2569	2570	2571	2572	2573
ประกาศนียบัตร (หมึกเรืองแสง)	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
บัตรข้าราชการ/พลาสติก	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
รวมรายได้ใหม่	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20

กรณี Worst Case	
เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น	วางแผนรับมือ
รายได้ (ยอดขาย) ภารกิจเดิม ลดลง 65%	1. วางแผนเร่งหาลูกค้ารายใหม่ (ตร.) ที่ยังไม่เคยสั่งซื้อสั่งจ้าง
รายได้ (ยอดขาย) ภารกิจใหม่ ลดลง 98%	
ต้นทุนขายๆ เท่าเดิม 60% (ลดลงจากเดิม 2%)	2. จัดทำแผนการตลาดเชิงรุกกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ และเพิ่มลูกค้าหน่วยงานราชการ (G2G)
ผลกระทบ	
กำไรสุทธิ ต่ำกว่าเป้าหมาย	3. วางแผนสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ / ขยายธุรกิจ
หรือขาดทุนจากการดำเนินงาน	
ตัวชี้วัด 2.1 กำไรสุทธิ ต่ำกว่าระดับ 1	4. วางแผนขยายฐานลูกค้าตลาดเทรดดิ้ง

บทที่ 7 : วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ปีบัญชี 2569 – 2573

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มองสะท้อนถึงปัจจัยขับเคลื่อนด้านต่าง ๆ ที่จะเสริมสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนของ โรงพิมพ์ตำรวจไปตลอดแผนการดำเนินงาน เพื่อสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ประการ ถูกกำหนดขึ้นเพื่อวางรากฐานเชื่อมต่อกันจนบรรลุถึงเป้าหมายในระยะยาวของ โรงพิมพ์ตำรวจเริ่มจากการยกระดับการบริหารจัดการภายในองค์กรให้ทันสมัย ตามมาตรฐานสากล ลดต้นทุน และเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความพร้อม รวมถึง ชุดความคิด (Mindset) ในการ ทำงานเชิงรุก พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อก้าวสู่ Digital Printing Solution อย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทั้งนี้เพื่อสนองต่อความต้องการ ความคาดหวัง ของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศในการสร้างความยั่งยืนทาง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี

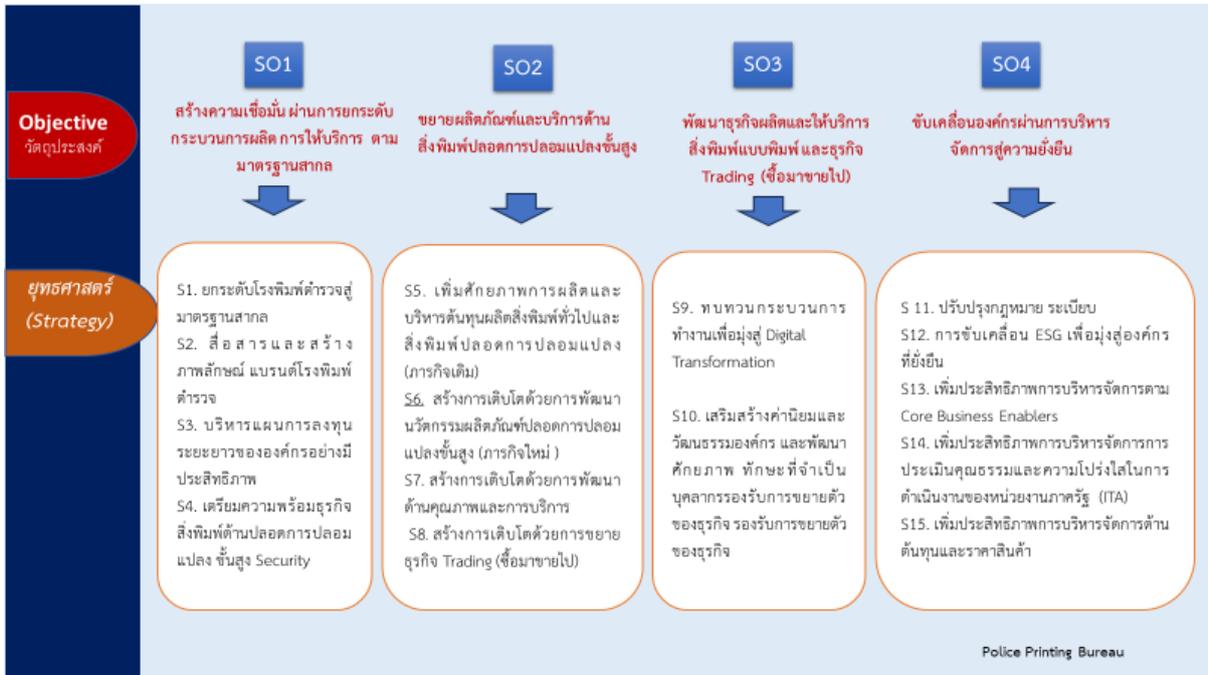
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ของโรงพิมพ์ตำรวจ ปีบัญชี 2569 – 2573 ได้ระบุเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

- 1) SO1: สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตาม มาตรฐานสากล
- 2) SO2: ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงขั้นสูง
- 3) SO3: พัฒนาธุรกิจผลิตและให้บริการสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ และธุรกิจ Trading (ซื้อ มา ขายไป)
- 4) SO4: ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่อายุยืน

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) ของโรงพิมพ์ตำรวจ ปีบัญชี 2569 – 2573 ได้มีการกำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ประเด็น โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการทั้งสิ้น 15 ยุทธศาสตร์ สรุปดังนี้



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (Strategic Objective)	สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล
--	--

เป้าประสงค์

สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิตการให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงขั้นสูง

1. ยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล ISO 9001
2. สร้างภาพลักษณ์ต่อแบรนด์โรงพิมพ์ตำรวจกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
3. บริหารแผนการปรับปรุงอาคาร เครื่องจักรอุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ
4. สร้างบทบาทเตรียมความพร้อมรองรับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ด้านลดการปลอมแปลงขั้นสูง

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ระดับความสำเร็จของการยกระดับโรงพิมพ์ตำรวจ สู่มาตรฐานสากล
- ระดับการรับรู้ภาพลักษณ์ต่อแบรนด์โรงพิมพ์ตำรวจกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- ระดับความสำเร็จแผนการปรับปรุงอาคาร เครื่องจักรอุปกรณ์ใหม่
- ระดับความสำเร็จตามแผนเตรียมความพร้อมรองรับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ด้านลดการปลอมแปลงขั้นสูง

SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิตการให้บริการตามมาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนการดำเนินงาน					งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			2569	2570	2571	2572	2573		
SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล									
S1 ยกระดับ โรงพิมพ์ตำรวจ สู่มาตรฐานสากล	T1. ยกระดับ มาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการ สู่ ความยั่งยืน	ระดับความสำเร็จ การได้รับการรับรอง มาตรฐาน ISO 9001	จัดทำและพัฒนา ระบบ เอกสาร บริหารงานคุณภาพ ISO 9001	ได้รับการรับรอง ISO 9001	ตรวจประเมินเพื่อ ติดตามการรักษา ระบบ (Surveillance Audit) ISO 9001 ปีที่ 1	ตรวจประเมินเพื่อ ติดตามการรักษา ระบบ (Surveillance Audit) ISO 9001 ปีที่ 2	ตรวจประเมินเพื่อ ติดตามการรักษา ระบบ (Surveillance Audit) ISO 9001 ปีที่ 3 และโรงงาน ใหม่ ได้รับการ ISO 9001	งบทำการประจำปี	- ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงานการ จัดการความรู้และ นวัตกรรม (แผน KM)
S2 สื่อสารและ สร้าง ภาพลักษณ์ แบรนด์โรงพิมพ์ ตำรวจ	T2 สร้างการรับรู้ แบรนด์ และ ภาพลักษณ์ของ ลูกค้า และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย สำคัญ	ระดับการรับรู้ ภาพลักษณ์ ต่อแบรนด์โรงพิมพ์ ตำรวจของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วน เสียที่สำคัญ	มีการรับทราบจาก การส่งแบบสอบถาม จากลูกค้าไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80 ของ แบบสอบถาม	มีการรับทราบจาก การส่งแบบสอบถาม จากลูกค้าไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 90 ของ แบบสอบถาม	มีการรับทราบจาก การส่งแบบสอบถาม จากลูกค้าไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 100 ของ แบบสอบถาม	มีการรับทราบจาก การส่งแบบสอบถาม จากลูกค้าไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 100 ของ แบบสอบถาม	มีการรับทราบจาก การส่งแบบสอบถาม จากลูกค้าไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 100 ของ แบบสอบถาม	งบทำการ งานการตลาด	- ผู้บริหารระดับสูง - งานการตลาด (แผนการตลาด) - หมวด IT
S3 บริหารแผนการ ลงทุน ระยะยาว ขององค์กรอย่างมี ประสิทธิภาพ	T3 บริหารแผน การลงทุนระยะยาว ที่สำคัญอย่างมี ประสิทธิภาพ	ระดับความสำเร็จ แผนปรับปรุงอาคาร และการจัดหา เครื่องจักรอุปกรณ์ ใหม่	วิเคราะห์โครงการ ลงทุนเตรียมความ พร้อมรองรับธุรกิจ สิ่งพิมพ์ด้านปลอด การปลอมแปลง ชั้นสูง	ได้รับการอนุมัติ งบลงทุนตามที่ นำเสนอจาก สภาพัฒน์ฯ	ดำเนินการผลิต ตามแผน	ดำเนินการผลิต ตามแผน	ดำเนินการผลิต ตามแผน	ตามแผน งบลงทุนประจำปี	- ผู้บริหารระดับสูง - ฝ่ายผลิต - งานพัสดุ - ฝ่ายอำนวยการ - ฝ่ายการเงิน (ตัวชี้วัดที่ 1.2)

SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิตการให้บริการตามมาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนการดำเนินงาน					งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			2569	2570	2571	2572	2573		
S4 เตรียมความพร้อมธุรกิจสิ่งพิมพ์ด้านปลอดภัย ด้านปลอดภัย ปลอมแปลง ขั้นสูง Security	T4 สร้างศักยภาพและความชัดเจนในบทบาทของโรงพิมพ์ตำรวจเพื่อเตรียมความพร้อมธุรกิจ	ระดับความสำเร็จ แผนเตรียมความพร้อมรองรับ สิ่งพิมพ์ด้านปลอดภัย การปลอมแปลง ขั้นสูง	จัดทำแผนศึกษา ความเป็นไปได้ พร้อมทดลองผลิต ตัวอย่างงาน เสมือนจริง)	ทดลองผลิต ตัวอย่างงานเสมือน จริง /สรุปประเมิน ความสำเร็จ	ดำเนินงานตามแผน	ดำเนินงานตามแผน	ดำเนินงานตามแผน	งบทำการ ประจำปี	- ผู้บริหารระดับสูง - ฝ่ายผลิต - งานการตลาด (แผนการตลาด แผน INNO)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับโรงพิมพ์ตำรวจสู่มาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการสู่ความยั่งยืน

การนำมาตรฐาน ISO มาใช้นั้น สามารถควบคุมคุณภาพการทำงาน ทำให้โรงพิมพ์ตำรวจ เป็นที่ยอมรับของลูกค้า ซึ่งระบบคุณภาพมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในระดับสากลโดยสามารถทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน สามารถจัดปัญหาในการกีดกันทางการค้าได้ปัจจุบัน

ISO 9001 เน้นบทบาทของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องให้ความสำคัญกับความต้องการความคาดหวังของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการให้เทียบเคียงกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงได้ และจะช่วยยกระดับระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร รวมถึงปกป้องและจัดการกับข้อมูลองค์กรด้วยการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพอย่างถูกต้องและครอบคลุม (ผู้บริหารระดับสูง คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม (แผน KM))

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สื่อสารและสร้างภาพลักษณ์แบรนด์โรงพิมพ์ตำรวจ

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างการรับรู้แบรนด์และภาพลักษณ์ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ

เพื่อสร้างการรับรู้ และสร้างความจดจำ โรงพิมพ์ตำรวจ ในฐานะองค์กรของรัฐที่มีภาพลักษณ์ด้านความมั่นคง ความน่าเชื่อถือ ผลักดันให้ไปสู่การเป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านการผลิตสิ่งพิมพ์ทั่วไปและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัล ปรีนติ้งโซลูชัน อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ การสร้างการรับรู้แบรนด์ช่วยให้โรงพิมพ์ตำรวจ เป็นที่รู้จักและจดจำในสายตาลูกค้าได้ แพร่หลาย โดยกลยุทธ์การสร้าง Brand Awareness นั้นจะช่วยเพิ่มโอกาสลูกค้าให้รับรู้ถึงสินค้าบริการจาก โรงพิมพ์ตำรวจ ได้เป็นอย่างดี การที่โรงพิมพ์ตำรวจมีภาพลักษณ์ที่แข็งแกร่งจะสามารถเพิ่มสิ่งที่เรียกว่า “ความน่าเชื่อถือ” และ “ความโดดเด่น” ต่อลูกค้ารายใหม่ได้อย่างรวดเร็ว และมีโอกาสสูงที่จะสร้างยอดขายสำหรับลูกค้ากลุ่มอื่น ๆ รวมไปถึงการเพิ่มมูลค่าให้กับแบรนด์โรงพิมพ์ตำรวจ (ฝ่ายอำนวยการ งานการตลาด , ฝ่ายผลิต)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 บริหารแผนการปรับปรุงอาคาร เครื่องจักรอุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 บริหารแผนการลงทุนที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ

สถานที่ตั้งโรงพิมพ์ตำรวจ ในปัจจุบันมีข้อจำกัดในการเพิ่มศักยภาพและกำลังการผลิต เนื่องจากข้อจำกัดด้านกฎหมายผังเมืองดังนั้น การดำเนินงานโครงการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่จึงไม่สามารถดำเนินการได้ แก้ไขปัญหาข้อจำกัดดังกล่าว โดยใช้แนวทางปรับปรุงอาคารเดิมที่มีอยู่ให้สามารถรองรับการดำเนินงานผลิตสิ่งพิมพ์ประเภทปลอดการปลอมแปลงขั้นสูง เพิ่มศักยภาพ สร้างภาพลักษณ์ ขยายโอกาสแข่งขันตลาดสิ่งพิมพ์ประเภทปลอดการปลอมแปลงขั้นสูงหน่วยงานราชการ ดังนั้น การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนเครื่องจักรอุปกรณ์และปรับปรุงส่วนของอาคาร รวมถึงองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการวัสดุและแรงงาน เทคนิค การประมาณการทั้งทางด้านเวลาและต้นทุน ต้องถูกต้องเที่ยงตรงแม่นยำ งบประมาณที่ได้ตั้งไว้ มีความเหมาะสมกับความเป็นจริง (ฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงินงานพัสดุ)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เตรียมความพร้อมธุรกิจสิ่งพิมพ์ด้านปลอดภัยการปลอมแปลง **ชั้นสูง Security**

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างบทบาทเตรียมความพร้อมรองรับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ด้านปลอดภัยการปลอมแปลง **ชั้นสูง**

ตามที่ภาครัฐมีนโยบายกระจายการผลิตไปสู่โรงพิมพ์ของรัฐ โรงพิมพ์ตำรวจ ได้รับหนังสือเชิญจากหน่วยงานสำนักงานคณะกรรมการเลือกตั้ง (กกต.) ให้เสนอราคาผลิตบัตรเลือกตั้ง แต่ด้วยข้อจำกัดด้านกายภาพ อาทิเช่น ระบบการพิมพ์ ด้านอาคารสถานที่และระบบความปลอดภัยชั้นสูง โรงพิมพ์ตำรวจยังไม่มีความพร้อมครบทั้งวงจรตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการเลือกตั้ง (กกต.) จึงต้องดำเนินการสร้างบทบาทเตรียมความพร้อมรองรับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ด้านปลอดภัยการปลอมแปลงดังกล่าว เพื่อให้ผู้ว่าจ้างมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของโรงพิมพ์ตำรวจ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (Strategic Objective)	ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงชั้นสูง
--	---

เป้าประสงค์

1. เพิ่มรายได้สิ่งพิมพ์ทั่วไป และรายได้สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง (ต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิม)
2. ขยายจำนวนผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง (ผลิตภัณฑ์ใหม่)
3. ขยายจำนวนลูกค้าใหม่ภาครัฐสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง (ผลิตภัณฑ์ใหม่) และสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงชั้นสูง (ผลิตภัณฑ์ใหม่)
4. ขยายจำนวน สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงชั้นสูง (ผลิตภัณฑ์ใหม่)

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- รายได้สิ่งพิมพ์ทั่วไป และรายได้สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง (ต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิม)
- จำนวนผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง (ต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิม)
- จำนวนลูกค้าใหม่ภาครัฐ สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง (ผลิตภัณฑ์เดิมและผลิตภัณฑ์ใหม่)
- จำนวนสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงชั้นสูง (ผลิตภัณฑ์ใหม่)

SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงขั้นสูง

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนการดำเนินงาน					งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			2569	2570	2571	2572	2573		
SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงขั้นสูง									
S5 เพิ่มศักยภาพการผลิตและบริหารต้นทุนผลิตสิ่งพิมพ์ทั่วไปและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (ภารกิจเดิม)	T5.การพัฒนาความหลากหลายของสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ทั่วไป , สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และพัฒนาความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์คุณภาพบริการสู่ความยั่งยืน	รายได้สิ่งพิมพ์ทั่วไป	170 ลบ.	187 ลบ.	211 ลบ.	222 ลบ.	233 ลบ.	งบทำการประจำปี	งานการตลาด (แผนการตลาด)
		รายได้สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	10 ลบ.	15 ลบ.	20 ลบ.	25 ลบ.	30 ลบ.	งบทำการประจำปี	
		อัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้สิ่งพิมพ์	62 %	62 %	62 %	62 %	62 %	งบทำการประจำปี	- ฝ่ายผลิต - ฝ่ายการเงิน
S6 สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ปลอดการปลอมแปลงขั้นสูง (ภารกิจใหม่)	T6 สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงขั้นสูง ที่จำหน่ายให้แก่ลูกค้า	ไม่ต่ำกว่า 1 ผลิตภัณฑ์	งบทำการประจำปี	- ฝ่ายผลิต (แผน INNO) - งานการตลาด (แผนการตลาด)				

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มศักยภาพการผลิตและบริหารต้นทุนผลิตสิ่งพิมพ์ทั่วไปและสิ่งพิมพ์ปลอดภัย ปลอมแปลง

กลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาความหลากหลายของสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ทั่วไป , สิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลง และพัฒนาความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการสู่ความยั่งยืน

พัฒนาความสามารถในการผลิตสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ให้มีความหลากหลาย ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการ รวมถึงขยายความร่วมมือทางธุรกิจกับพันธมิตร เพื่อนำไปสู่การยกระดับผลประกอบการของโรงพิมพ์ตำรวจที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ปลอดภัยปลอมแปลงขั้นสูง

กลยุทธ์ที่ 6 การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่ม พร้อมปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารความสัมพันธ์ การร่วมมือทางธุรกิจ เป็นกรอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และกระบวนการดำเนินงานตลอดวงจรชีวิตในการร่วมมือทางธุรกิจ ซึ่ง โรงพิมพ์ตำรวจ สามารถนำไปบูรณาการกับการบริหารงานต่าง ๆ ที่มีอยู่เพื่อส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมถึงศึกษาสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าตลาดผลิตภัณฑ์ สิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลงและเตรียมจัดหาสินค้าสินค้าและบริการ วัสดุเกี่ยวเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าว พัฒนาระบบในการบริหารจัดการเพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการทำงาน เพื่อให้ทำงานน้อยลง แต่ได้ผลงานมากขึ้นหรือเท่าเดิม ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการมากที่สุด ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ เพิ่มความภักดี อันเป็นการยกระดับขีดความสามารถของโรงพิมพ์ตำรวจ พัฒนาความสามารถในการผลิตสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลง โดยต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับโรงพิมพ์ตำรวจ รวมถึงพัฒนาระดับผลิตภัณฑ์ปลอดภัยปลอมแปลงขั้นสูง ด้วยกลยุทธ์ด้านการปลอมแปลงที่แตกต่างจากคู่แข่งทางธุรกิจ เพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดหน่วยงานราชการ เพิ่มยอดขายให้โรงพิมพ์ตำรวจอย่างยั่งยืน ยกระดับความร่วมมือกับหน่วยงานลูกค้าเดิม และสร้างพันธมิตรทางการค้ากับหน่วยงานลูกค้าภาครัฐรายใหม่ด้วยระบบ G2G

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (Strategic Objective)	พัฒนารัฐกิจผลิตและให้บริการสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ และธุรกิจ Trading (ซื้อมาขายไป)
--	---

เป้าประสงค์

1. สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาด้านคุณภาพและการบริการ
2. สร้างการเติบโตด้วยการขยายธุรกิจ Trading (ซื้อมาขายไป)

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- รายได้การขายกระดาษถ่ายเอกสาร
- รายได้ธุรกิจ Trading (ซื้อมาขายไป)
- จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ธุรกิจ Trading (ซื้อมาขายไป)
- จำนวนลูกค้าใหม่ธุรกิจ Trading (ซื้อมาขายไป) ภาครัฐ

SO3 พัฒนารูรกิจผลิตและให้บริการสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ และธุรกิจ Trading (ซื้อมาขายไป)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนการดำเนินงาน					งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			2569	2570	2571	2572	2573		
SO3 พัฒนารูรกิจผลิตและให้บริการสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ และธุรกิจ Trading (ซื้อมาขายไป)									
S7. สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาด้านคุณภาพและการบริการ	T7. การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพพัฒนาธุรกิจยกระดับมาตรฐานคุณภาพบริการสู่ความยั่งยืน	รายได้การขายกระดาษถ่ายเอกสาร	2 ล้านบาท	งบทำการประจำปี	-งานการตลาด (แผนการตลาด) - งานคลังสินค้า - งานพัสดุ				
S8. สร้างการเติบโตด้วยการขยายธุรกิจ Trading (ซื้อมาขายไป)	T8. การพัฒนาความหลากหลายของ Trading (ซื้อมาขายไป) และพัฒนาความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจยกระดับคุณภาพบริการสู่ความยั่งยืน	รายได้ธุรกิจ Trading (ซื้อมาขายไป)	0.5 ล้านบาท	1 ล้านบาท	1.5 ล้านบาท	2 ล้านบาท	2.5 ล้านบาท	งบทำการประจำปี	งานการตลาด (แผนการตลาด)
		จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ธุรกิจ Trading (ซื้อมาขายไป)	ไม่ต่ำกว่า 1 ผลิตภัณฑ์	งบทำการประจำปี	งานการตลาด (แผนการตลาด)				
		จำนวนลูกค้าใหม่ธุรกิจ Trading (ซื้อมาขายไป) ภาครัฐ	ไม่ต่ำกว่า 1 ราย	ไม่ต่ำกว่า 1 ราย	งบทำการประจำปี				

ยุทธศาสตร์ที่ 7 สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาด้านคุณภาพและการบริการ

กลยุทธ์ที่ 7 การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพพัฒนาธุรกิจยกระดับมาตรฐาน คุณภาพบริการ
สู่ความยั่งยืน

เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพ ทักษะที่จำเป็นบุคลากร รองรับ
การขยายตัวของธุรกิจ สื่อสารค่านิยมใหม่ ทบทวน/ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร
ปัจจุบัน และให้มีความพร้อมรองรับธุรกิจใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 8 สร้างการเติบโตด้วยการขยายธุรกิจ Trading (ซื้อมาขายไป)

กลยุทธ์ที่ 8 การพัฒนาความหลากหลายของTrading (ซื้อมาขายไป) และพัฒนาความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจ
ยกระดับคุณภาพบริการ สู่ความยั่งยืน

ศึกษาสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า สร้างความร่วมมือทางธุรกิจกับพันธมิตร
มุ่งสู่ธุรกิจ Trading (ซื้อมาขายไป) เพื่อให้ได้ต้นทุนที่เหมาะสม เพิ่มรายได้ให้กับโรงพิมพ์ตำรวจ และเกิด
ประโยชน์ร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 (Strategic Objective)	ขับเคลื่อนองค์กรผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน
---	--

เป้าประสงค์

1. ทบทวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation
2. ผลการสำรวจการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มขึ้น
3. ผลการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ มีความคล่องตัวขึ้น
4. เพิ่มระดับผลคะแนน Core Business Enablers
5. เพิ่มระดับผลคะแนน ITA
6. แผนความยั่งยืนตามกรอบ Eco Efficiency มีระดับคะแนนเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ระดับความสำเร็จการทบทวนและพัฒนาระบบงาน กระบวนการทำงาน
- ระดับความสำเร็จการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร
- ระดับความสำเร็จการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร เพื่อตอบสนองทิศทางองค์กร
- ระดับความสำเร็จการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ
- ระดับการพัฒนา Core Business Enablers และ ITA

แผนวิสาหกิจ 80 โรงพิมพ์ตำรวจ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนการดำเนินงาน					งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			2569	2570	2571	2572	2573		
SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน									
S 9. ทบทวนกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation	T9. ทบทวนกระบวนการทำงานเป็น Digital Process พร้อมทั้งพัฒนาและทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร	ระดับความสำเร็จการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน	ทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน Core Process	ทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน ทบทวน Core และ Support Process	ทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน ต่อเนื่อง	ทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน ต่อเนื่อง	ทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน ต่อเนื่อง	งบทำการประจำปี	- หมวดยุทธศาสตร์งานบุคคล - งานบริหารทั่วไป - คณะทำงาน HRM
S10. เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพ ทักษะที่จำเป็นบุคลากรรองรับการขยายตัวของธุรกิจ รองรับบริการขยายตัวของธุรกิจ	T10. พัฒนาบุคลากรให้ มี ทักษะ และพฤติกรรมสอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีความพร้อมรองรับ ธุรกิจใหม่	ระดับความสำเร็จการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร	- สื่อสารค่านิยมใหม่ - ประเมิน Gap ปัจจุบัน เทียบวัฒนธรรมที่คาดหวัง - จัดทำแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	- ดำเนินการตามแผน - ประเมินระดับวัฒนธรรมองค์กร	- ดำเนินการตามแผน - ประเมินระดับวัฒนธรรมองค์กร	- ดำเนินการตามแผน - ประเมินระดับวัฒนธรรมองค์กร	- ดำเนินการตามแผน - ประเมินระดับวัฒนธรรมองค์กร	งบทำการประจำปี	- ผู้บริหาร - หมวดยุทธศาสตร์งานบุคคล (แผน HR)
		ระดับความสำเร็จการ Up-Skill Re-Skill	- กำหนด/ ทบทวน Competency -ประเมิน Competency Gap	- ดำเนินการตามแผน - ผลประเมิน Competency เป็นไปตามระดับที่คาดหวัง	งบทำการประจำปี				

แผนวิสาหกิจ 81 โรงพิมพ์ตำรวจ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนการดำเนินงาน					งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			2569	2570	2571	2572	2573		
			- จัดทำ แผนพัฒนา ศักยภาพ บุคลากรระยะ ยาว						
S11. ปรับปรุง กฎหมาย ระเบียบ	T11. ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อ รองรับการดำเนินงานใน ธุรกิจใหม่หรือธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง	ระดับความสำเร็จการ ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เพื่อความ คล่องตัว	ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง	ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง	ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง	ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง	ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง	งบทำการประจำปี	- ฝ่ายกฎหมาย - หมวดบริหารงานบุคคล (แผนบริหารทรัพยากร บุคคล)
S12 การขับเคลื่อน ESG เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่ ยั่งยืน	T12 ดำเนินงานเพื่อ บรรลุเป้าหมาย ด้าน สิ่งแวดล้อม สังคม และ บรรษัทภิบาลอย่าง ต่อเนื่อง	ระดับความสำเร็จ ตาม ESG	จัดทำแผนความ ยั่งยืน ตามกรอบ Eco Efficiency	ดำเนินแผนความ ยั่งยืน ตามกรอบ Eco Efficiency	ผลการ ดำเนินงาน ตามแผน	ผลการ ดำเนินงาน ตามแผน	ผลการ ดำเนินงาน ตามแผน	งบทำการประจำปี	-ฝ่ายผลิต (ตัวชี้วัดeco Efficiency)
S13. เพิ่มประสิทธิภาพการ บริหารจัดการตาม Core Business Enablers	T13 ยก ระดับ และ ผลักดัน ผล การ ดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ให้ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	ระดับการพัฒนา Core Business Enablers	2 คะแนน	2.25 คะแนน	2.50 คะแนน	2.75 คะแนน	3 คะแนน	งบทำการประจำปี	คณะทำงาน Enablers และอนุกรรมการที่กำกับ ดูแล
S14. เพิ่มประสิทธิภาพการ บริหารจัดการการ ประเมินคุณธรรมและ ความโปร่งใสในการ ดำเนินงาน ของ หน่วยงานภาครัฐ (ITA)	T14 ยก ระดับ และ ผลักดัน ผล การ ดำเนินการประเมิน คุณธรรมและความ โปร่งใส ใน การ ดำเนินงาน ของ หน่วยงานภาครัฐ (ITA)	ระดับการพัฒนาการ ประเมินคุณธรรมและ ความ โปร่งใสในการดา เนินงานของหน่วยงาน ภาครัฐ (ITA)	85 คะแนน	90 คะแนน	95 คะแนน ขึ้นไป	95 คะแนน ขึ้นไป	95 คะแนน ขึ้นไป	งบทำการประจำปี	- ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงาน ITA - คณะทำงาน CG

แผนวิสาหกิจ 82 โรงพิมพ์ตำรวจ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แผนการดำเนินงาน					งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			2569	2570	2571	2572	2573		
S15. เพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ ด้านต้นทุนและราคา สินค้า	T15 ทบทวนระบบการ คำนวณต้นทุนการผลิต สินค้า	ระดับความสำเร็จ การทบทวนระบบการ คำนวณต้นทุนการผลิต สินค้า	- จัดตั้ง คณะทำงาน ทบทวนระบบ การคำนวณ ต้นทุนการผลิต สินค้า - จัดทำแผน ทบทวนฯ	ดำเนินการ ตามแผน	ดำเนินการ ตามแผน	ดำเนินการ ตามแผน	ดำเนินการ ตามแผน	งบทำการประจำปี	ทบทวนระบบการคำนวณ ต้นทุนการผลิตสินค้า
	T16 ทบทวนปรับปรุง ราคาสินค้า	ระดับความสำเร็จ การทบทวนปรับปรุง ราคาสินค้าของโรงพิมพ์ ตำรวจ	-จัดตั้ง คณะทำงาน ทบทวนปรับปรุง ราคาสินค้า -จัดทำแผน ทบทวนฯ	ดำเนินการ ตามแผน	ดำเนินการ ตามแผน	ดำเนินการ ตามแผน	ดำเนินการ ตามแผน	งบทำการประจำปี	คณะทำงานทบทวนราคา สินค้าของโรงพิมพ์ตำรวจ

ยุทธศาสตร์ที่ 9 ทบทวนกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation (กระบวนการที่นำเอาเทคโนโลยีและกลยุทธ์การทำงานแบบดิจิทัลเข้ามาใช้ในการวางรากฐาน กำหนดเป้าหมาย ดำเนินธุรกิจ)
กลยุทธ์ที่ 9 ทบทวนกระบวนการทำงานเป็น Digital Process พร้อมทั้งพัฒนาและทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร

ทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน Core Process และทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน ทบทวน Core และ Support Process ของธุรกิจโรงพิมพ์ตำรวจ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสนับสนุนการทำงาน และสะท้อนความเพียงพอของทรัพยากรทางดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีดิจิทัล นโยบายดิจิทัล หรือทุนมนุษย์ทางดิจิทัล เพื่อประโยชน์ในการจัดหาทรัพยากรรวมถึงการพัฒนาบุคลากร จะช่วยให้สามารถเชื่อมโยงและบูรณาการกระบวนการทางธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 10 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพ ทักษะที่จำเป็นบุคลากรรองรับการขยายตัวของธุรกิจ

กลยุทธ์ที่ 10 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และพฤติกรรมสอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรรวมทั้งปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีความพร้อมรองรับ ธุรกิจใหม่

ค่านิยมองค์กร เป็นการสร้างทิศทางและแนวทางการประพฤติปฏิบัติตนของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนให้ โรงพิมพ์ตำรวจ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีแนวทางที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ และพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานและภารกิจสำคัญของโรงพิมพ์ตำรวจ ให้เป็นไปตามที่คาดหวังได้อย่างสำเร็จลุล่วง

ยุทธศาสตร์ที่ 11 ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ

กลยุทธ์ที่ 11 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

สภาพการณ์ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปของสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างสัมฤทธิ์ผลโรงพิมพ์ตำรวจ จำเป็นทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึง การส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง โดยปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใส

ยุทธศาสตร์ที่ 12 การขับเคลื่อน ESG เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 12 ดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลด้านความยั่งยืน (Sustainability information)

เป็นข้อมูลที่แสดงถึงนโยบาย ผลกระทบ และผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมของธุรกิจ ภายใต้ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือที่เรียกว่าข้อมูล ESG (Environmental, Social and Governance) ซึ่งจะช่วยให้ผู้ลงทุนและผู้ใช้ข้อมูลได้เห็นถึงมุมมองการดำเนินธุรกิจในมิติที่กว้างกว่าข้อมูลทางการเงิน ซึ่งจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กรทั้งในด้านความสามารถในการจัดการธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส มีศักยภาพในการแข่งขัน และการสร้างผลตอบแทนในระยะยาว โรงพิมพ์ตำรวจเป็นอุตสาหกรรมการพิมพ์ การดำเนินงานย่อมมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมสังคมและชุมชน โรงพิมพ์ตำรวจจึงนำ E-Environment มาปรับใช้เพื่อให้ธุรกิจเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยการใช้หมึกพิมพ์ที่อันตรายใช้กระดาษถนอมสายตา นำกระดาษรีไซเคิลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ นำระบบ Eco – efficiency มาบริหารจัดการองค์กรและแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคม สร้างความสมดุลทางเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการเพิ่มประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ ภาวะเทียบ ข้อบังคับ นโยบาย และมาตรฐาน ที่เกี่ยวข้อง โดยปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน ภาวะเทียบ หลักเกณฑ์ และการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใส

ยุทธศาสตร์ที่ 13 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers

กลยุทธ์ที่ 13 ยกระดับและผลักดันผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดำเนินการทบทวนแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีให้เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อยกระดับและผลักดันผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ให้มีระดับคะแนนที่สูงขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 14 ยกระดับและผลักดันผลการดำเนินงานการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

กลยุทธ์ที่ 14 ยกระดับและผลักดันผลการดำเนินงาน ด้านความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

ดำเนินการทบทวนแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีให้เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อยกระดับ และผลักดันผลการดำเนินงานการประเมินคุณธรรมและความ โปร่งใส ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) และต่อยอดสู่รางวัล ITA Award

ยุทธศาสตร์ที่ 15 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านต้นทุนและราคาสินค้า

กลยุทธ์ที่ 15 ทบทวนระบบการคำนวณต้นทุนการผลิตสินค้า

การทบทวนระบบการคำนวณต้นทุนการผลิตสินค้า (Costing System Review) เป็นกระบวนการที่สำคัญสำหรับทุกธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เพื่อให้แน่ใจว่าการคำนวณต้นทุนมีความถูกต้อง แม่นยำ และสะท้อนความเป็นจริงมากที่สุด การทบทวนนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดราคาขาย การประเมินผลกำไร หรือการปรับปรุงกระบวนการผลิต

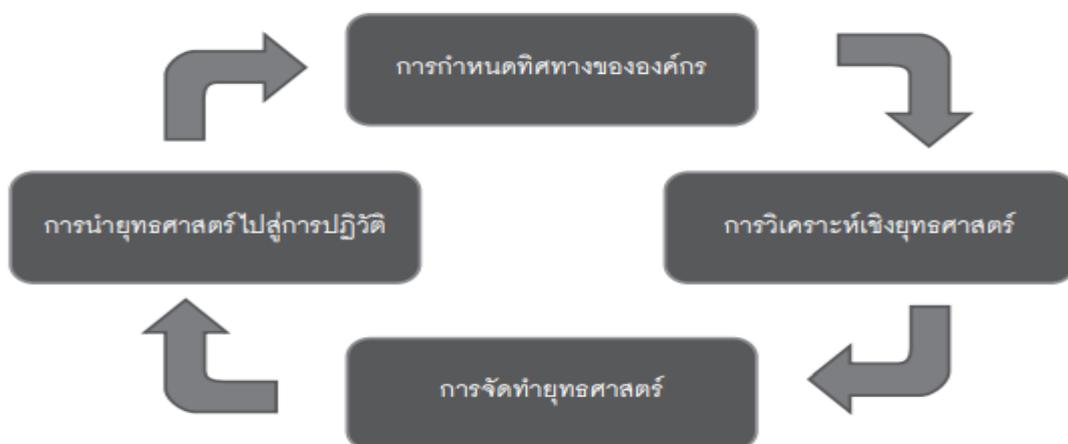
กลยุทธ์ที่ 16 ทบทวนปรับปรุงราคาสินค้า

การทบทวนและปรับปรุงราคาสินค้าเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจ เพราะราคาเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด และผลกำไร การปรับราคาอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ธุรกิจของคุณสามารถแข่งขันได้ รักษาความสามารถในการทำกำไร และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด

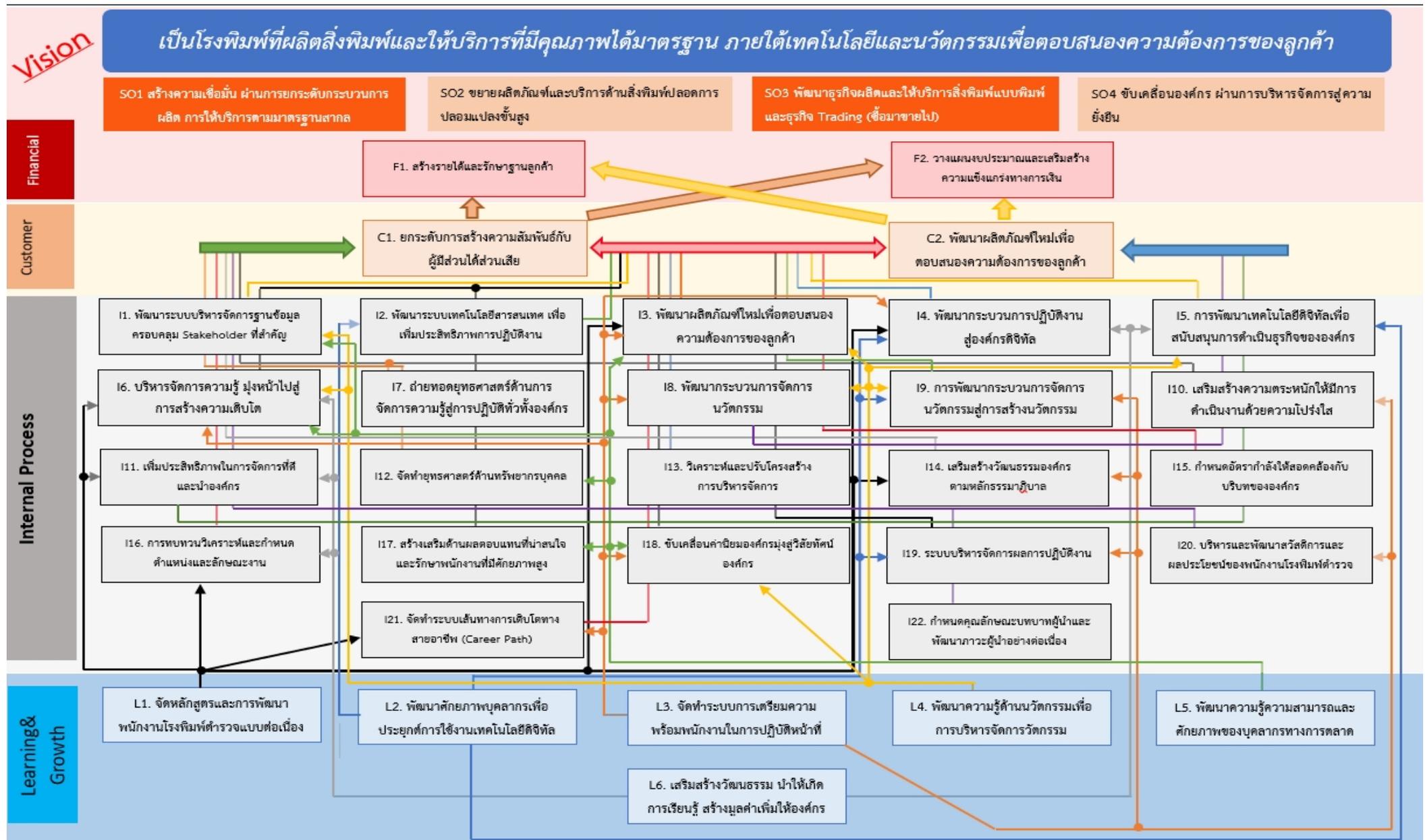
บทที่ 8 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

การบริหารยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีความสำคัญอย่างยิ่ง แม้ว่าแผนยุทธศาสตร์จะดีเพียงใดแต่การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ ก็ไม่เกิดประโยชน์ใด ๆ ทั้งสิ้น การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้แล้ว ถือเป็น “หัวใจ” ของการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ แนวคิดทฤษฎี เทคนิควิธี วิธีการ และเครื่องมือที่กล่าวต่อไปนี้จะมุ่งสู่การบริหารและปฏิบัติการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ จุดเริ่มต้นจึงอยู่ที่ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ซึ่งมีการกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

- ทิศทางของยุทธศาสตร์ หรือ เรียกว่า “วิสัยทัศน์” ซึ่งเป็นเข็มมุ่งชี้ให้เห็นถึง “จุดหมายปลายทาง”ของยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน
- ยุทธศาสตร์ หรือเรียกว่าแนวทาง/นโยบายตามเข็มมุ่ง ที่แสดง “หนทาง” สู่จุดหมายปลายทาง ซึ่งกำหนดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ และมีความแตกต่างจากภารกิจหลักและพันธกิจที่มุ่งเน้นการตอบสนองวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร และมักเป็นพื้นฐานงานประจำภายใต้วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมหลัก (Core Value) ในการดำเนินงานตามปกติ ในขณะที่ยุทธศาสตร์มุ่งตอบสนองการทำหายหรือ จุดเจ็บ (Pain point) หรือ กีบดัก (Trap)
- การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ การปฏิบัติ การบริหาร และการดำเนินการตามกลยุทธ์ (Tactic) หรือ “วิธีการ” อาศัยการนำ “ปัจจัย” (Input) ทางการบริหาร “4M” ได้แก่ คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการต่าง ๆ ไปบริหารจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจาก “ปัจจัย” สู่ “ผลผลิต” (Output) และเป็นงานส่งมอบที่ตอบสนองกลยุทธ์ (Tactic) หรือแผนงานที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์



8.1 แผนที่ยุทธศาสตร์โรงพิมพ์ตำรวจ (Strategy Map) ปีบัญชี 2569- 2573



8.2 เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการ

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่สามารถทำให้องค์กรมีความชัดเจนในเรื่อง วิสัยทัศน์กลยุทธ์ เป้าหมาย และการนำไปปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือการประเมินที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดการร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวและมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร เป็นสำคัญ แนวคิดของ BSC ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ

- มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
- มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

แนวทางการดำเนินงานตาม Balanced Scorecard

แนวทางการดำเนินงานตาม BSC		
ด้านการเงิน (Finance)	F1. สร้างรายได้และรักษารฐานลูกค้า	F2. วางแผนงบประมาณและเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน
ด้านลูกค้า (Customer)	C1. ยกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	C2. พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
ด้านกระบวนการภายใน Internal Process	I1. พัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลครอบคลุม Stakeholder ที่สำคัญ I2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน I3. พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า I4. พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน ศูนย์ธุรกิจดิจิทัล I5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร I6. บริหารจัดการความรู้ มุ่งหน้าไปสู่การสร้างเติบโต I7. ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร I8. พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรม I9. การพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมสู่การสร้างนวัตกรรม I10. เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส I11. เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการที่ดีและนำองค์กร	I12. จัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล I13. วิเคราะห์และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ I14. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล I15. กำหนดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร I16. การทบทวนวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่งและลักษณะงาน I17. สร้างเสริมด้านผลตอบแทนที่น่าสนใจและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง I18. ขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรมุ่งสู่วิสัยทัศน์องค์กร I19. ระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน I20. บริหารและพัฒนาสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ I21. จัดทำระบบเส้นทางการเติบโตทางสายอาชีพ (Career Path) I22. กำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง
ด้านการเรียนรู้และ พัฒนา learning & Growth	L1. จัดหลักสูตรและการพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจแบบต่อเนื่อง L2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อประยุกต์การใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล L3. จัดทำระบบการเตรียมความพร้อมพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่	L4. พัฒนาความรู้ด้านนวัตกรรมเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม L5. พัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรทางการตลาด

ในขั้นตอนการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) นั้น โรงพิมพ์ตำรวจได้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ลงสู่ทุกภารกิจ ทุกหน่วยงานในโรงพิมพ์ตำรวจ เพื่อสื่อสาร ให้กับบุคลากรทุกระดับได้รับทราบและศึกษาทำความเข้าใจ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นไป ในทิศทางเดียวกันให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยได้ใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการถ่ายทอดและแปลงสู่การปฏิบัติ

8.3 แผนปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ของโรงพิมพ์ตำรวจ

จากการกำหนดยุทธศาสตร์โรงพิมพ์ตำรวจ 3 ระยะ ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขา สาขาพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม ซึ่งโรงพิมพ์ตำรวจได้มีการกำหนดแผนพัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยโรงพิมพ์ตำรวจเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

ซึ่งแผนการพัฒนาทั้ง 4 ด้านนั้น จะมีการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด ซึ่งเป้าประสงค์และกิจกรรมดังกล่าวได้รับการถ่ายทอดจากยุทธศาสตร์โรงพิมพ์ตำรวจ ปีบัญชี 2569 - 2573 โดยมีการกำหนดแผนการพัฒนา 7 แผน ดังนี้

8.3.1 แผนปฏิบัติการด้านการตลาด

8.3.2 แผนปฏิบัติการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

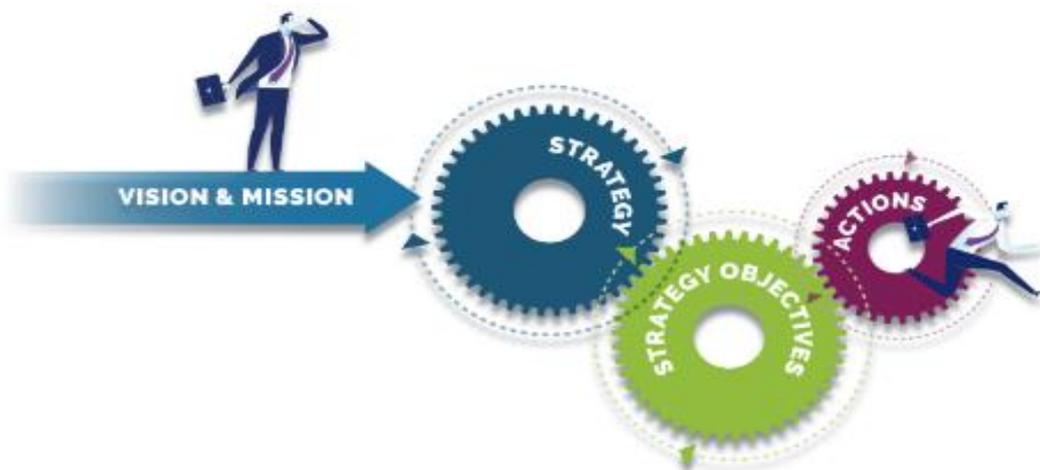
8.3.3 แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล

8.3.4 แผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

8.3.5 แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

8.3.6 แผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

8.3.7 แผนปฏิบัติการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม



8.3.1 แผนด้านการตลาดและลูกค้า

แผนยุทธศาสตร์ด้านตลาดและลูกค้า

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการสร้างรายได้และรักษฐานลูกค้า

กลยุทธ์ที่ 1	การพัฒนาตลาดด้วยการรักษฐานลูกค้าเดิมเพิ่มลูกค้าใหม่	
	1. โครงการติดตามลูกค้าเดิม ทั้งใน และนอก ตร. ที่มียอดการสั่งซื้อสั่งจ้างกับโรงพิมพ์ตำรวจ	
	กิจกรรม จัดทีมการตลาดติดตามลูกค้าทุกหน่วยงาน เพื่อกระตุ้นการสั่งซื้อ/สั่งจ้างโดยแยกตามการจัดกลุ่มลูกค้า	
	ตัวชี้วัด	1. ทีมการตลาดติดตามลูกค้าโดยการเข้าพบลูกค้าหรือโทรประสาน และสามารถปิดการขายได้เดือนละไม่น้อยกว่า 100 ราย (*จำนวนลูกค้า สตช. หน่วยย่อยทั้งหมด+ราชการ/รัฐวิสาหกิจ+เอกชน) 2. ดำเนินการหารายได้ยอดขาย 170 ล้านบาท ตามเป้าหมาย
	2. โครงการขยายฐานลูกค้าใหม่ในกลุ่มสำนักงานตำรวจแห่งชาติ/หน่วยงานราชการ/รัฐวิสาหกิจ/หน่วยงานเอกชน	
	กิจกรรม จัดทีมการตลาดเข้าพบเพื่อขยายฐานลูกค้าทุกกลุ่ม	
ตัวชี้วัด	เข้าพบลูกค้าใหม่ และสามารถทำรายได้จากจำนวนลูกค้ารายใหม่ไม่ต่ำกว่าปีบัญชี 2568	
กลยุทธ์ที่ 2	3. โครงการติดตามลูกค้าหน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่จัดซื้อจัดจ้างกับโรงพิมพ์ตำรวจ	
	กิจกรรม ทีมการตลาดเข้าพบเพื่อเสนอขายและติดตามยอดขายจากการจัดซื้อจัดจ้างแบบพิมพ์สิ่งพิมพ์ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ	
	ตัวชี้วัด	"จำนวนลูกค้าหน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีการจัดซื้อจ้างกับโรงพิมพ์ฯ จำนวนไม่ต่ำกว่า 219 ราย ต่อปี (ตามตัวชี้วัด ค่า 3 จำนวนลูกค้าสำนักงานตำรวจแห่งชาติ)"
กลยุทธ์ที่ 2	การสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้าอย่างยั่งยืน	
	โครงการเยี่ยมเยียนลูกค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี	
	กิจกรรม ผู้บริหารและทีมการตลาด เข้าพบลูกค้าเพื่อประชาสัมพันธ์โรงพิมพ์ตำรวจ	
ตัวชี้วัด	1. จำนวนลูกค้าที่กลับมาซื้อซ้ำร้อยละ 80 จากฐานลูกค้าเดิมในปี 2568 2. ยอดขาย \geq 90 ล้านบาท จากลูกค้าที่มาซื้อทั้งหมด	
กลยุทธ์ที่ 3	การพัฒนาการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการเพื่อสร้างภาพลักษณ์โรงพิมพ์ตำรวจให้เป็นที่รู้จัก	
	โครงการพัฒนากลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ทางการตลาดด้านข่าวสารส่งเสริมภาพลักษณ์โรงพิมพ์ตำรวจ	

	<p>กิจกรรม</p> <p>1. การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ ข่าวสารต่างๆ ขององค์กร โดยการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ทั้งสื่อออนไลน์และออฟไลน์</p> <p>2. ระดับการรับรู้ภาพลักษณ์ และรู้จักแบรนด์โรงพิมพ์ตำรวจ</p>
	<p>ตัวชี้วัด</p> <p>1. จำนวนสื่อหรือช่องทางที่นำเสนออย่างน้อย 2 ช่องทาง</p> <p>2. ระดับการรับรู้ภาพลักษณ์ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม</p>
กลยุทธ์ที่ 4	<p>การพัฒนาช่องทางการจำหน่ายสินค้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร</p> <p>โครงการพัฒนาช่องทางการจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางดิจิทัลเพื่อให้บริการลูกค้า</p> <p>กิจกรรม</p> <p>พัฒนาช่องทางการจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางดิจิทัลเพื่อใช้ในการให้บริการลูกค้า</p>
	<p>ตัวชี้วัด</p> <p>1. มีช่องทางจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางดิจิทัล 1 ช่องทาง</p>
กลยุทธ์ที่ 5	<p>ปรับปรุงการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว</p> <p>โครงการสำรวจความพึงพอใจการให้บริการปีบัญชี 2568</p> <p>กิจกรรม</p> <p>รับฟังความคิดเห็น ทิชม การให้บริการของโรงพิมพ์ตำรวจ ผ่าน QR Code โดยติดไว้หน้ากล่องแบบพิมพ์และสแกน QR Code ผ่านทางหน้าร้าน เมื่อลูกค้ามาใช้บริการ</p>
	<p>ตัวชี้วัด</p> <p>ระดับความพึงพอใจของลูกค้าไม่น้อยกว่า 4.5 จากคะแนนเต็ม 5</p>
<p>แนวทางการสร้างรายได้</p> <p>1. เพิ่มช่องทางการขายผ่านเว็บไซต์, Social Media</p> <p>2. ออกแบบสินค้า/บริการให้หลากหลาย</p> <p>แนวทางการรักษาลูกค้า</p> <p>1. ให้บริการที่ประทับใจ ตอบเร็ว ตรงต่อเวลา ใส่ใจรายละเอียด</p> <p>2. แก้ปัญหาให้ลูกค้าอย่างรวดเร็ว</p> <p>3. มีระบบดูแลลูกค้า เก็บข้อมูลลูกค้าอย่างเป็นระบบ</p> <p>4. ขอความคิดเห็นและปรับปรุงบริการ</p>	

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

กลยุทธ์ที่ 1	<p>การเพิ่มองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมแก่บุคลากรในองค์กร</p> <p>โครงการเสริมสร้างองค์กรสู่การพัฒนาวัตกรรม</p> <p>กิจกรรม</p> <p>การให้ความรู้ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม แก่ผู้บริหารและบุคลากรโรงพิมพ์ตำรวจ</p>
	<p>ตัวชี้วัด</p> <p>จำนวนกิจกรรม/โครงการเสริมสร้างองค์กรสู่การพัฒนาวัตกรรม 1 กิจกรรม</p>
กลยุทธ์ที่ 2	<p>พัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อยอดจากผลิตภัณฑ์เดิมหรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อสร้างรายได้เพิ่มขึ้น</p> <p>โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อยอดจากผลิตภัณฑ์เดิมหรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อสร้างรายได้เพิ่มขึ้น</p> <p>กิจกรรม</p>

	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์ที่ต่อยอดจากผลิตภัณฑ์เดิมเพื่อสร้างรายได้เพิ่มขึ้น	
	<u>ตัวชี้วัด</u>	มีรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์ที่ต่อยอดจากผลิตภัณฑ์เดิม ≥ 1 ล้านบาท
กลยุทธ์ที่ 3	การขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงขั้นสูง	
	โครงการสร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงขั้นสูง กิจกรรม การสร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงขั้นสูง	
	<u>ตัวชี้วัด</u>	1. สามารถจัดทำผลิตภัณฑ์ต้นแบบประเภทลดการปลอมแปลง ไม่ต่ำกว่า 1 ผลิตภัณฑ์ 2. จำนวนสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่สามารถจำหน่ายได้ไม่น้อยกว่า 1 ประเภท 3. จำนวนลูกค้าที่จัดซื้อ/จ้าง สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ไม่น้อยกว่า 1 ราย
กลยุทธ์ที่ 4	การขยายธุรกิจ Trading (ซื้อมาขายไป)	
	โครงการสร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงขั้นสูง กิจกรรม สร้างการเติบโตด้วยการขยายธุรกิจ Trading (ซื้อมาขายไป)	
	<u>ตัวชี้วัด</u>	1. รายได้จากการดำเนินธุรกิจ Trading (ซื้อมาขายไป) 2.5 ล้านบาท 2. สามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่จากธุรกิจ Trading (ซื้อมาขายไป) ไม่ต่ำกว่า 1 ผลิตภัณฑ์ 3. จำนวนลูกค้าจาก ธุรกิจ Trading (ซื้อมาขายไป) ไม่ต่ำกว่า 1 ราย
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
<ol style="list-style-type: none"> 1. สำรวจเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ 2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ 3. ศึกษาความต้องการของลูกค้า 4. พัฒนาโดยยึด Feedback ลูกค้า 5. ดูแลหลังการขายและวัดความพึงพอใจ 		

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรทางการตลาด

กลยุทธ์	ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมบุคลากรทางการตลาด	
	โครงการฝึกอบรมพนักงานด้านการตลาดและความรู้ทางด้านอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานกิจการทางการตลาดสิ่งพิมพ์	
	กิจกรรม พนักงานการตลาดเข้ารับการฝึกอบรมครบตามโครงการที่กำหนด	
ตัวชี้วัด	1. พนักงานการตลาดเข้ารับการฝึกอบรมครบตามโครงการที่กำหนด 2. มีโครงการ/ผลงาน ที่นำไปใช้จริงในหน่วยงานอย่างน้อย 1 ผลงาน	
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ <ol style="list-style-type: none"> 1. การส่งเสริมความรู้ด้านการตลาด จัดอบรมหรือสัมมนา เกี่ยวกับแนวโน้มตลาด กลยุทธ์การตลาด การวิเคราะห์คู่แข่ง และพฤติกรรมผู้บริโภค 2. เชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ หรือจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในองค์กร 3. การเสริมสร้างทักษะด้าน Soft Skills <ul style="list-style-type: none"> - ทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง - ทักษะการทำงานเป็นทีม - ทักษะความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา 		

8.3.2 แผนการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการสร้างรายได้และรักษาฐานลูกค้า

กลยุทธ์ที่ 1	การพัฒนาตลาดด้วยการรักษาฐานลูกค้าเดิมเพิ่มลูกค้าใหม่	
	1. โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
	ตัวชี้วัด	1. ความครบถ้วนของข้อมูลที่เก็บในระบบมีข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครบทุกกลุ่มเป้าหมาย $\geq 95\%$ 2. ระยะเวลาในการพัฒนาระบบแล้วเสร็จตามแผนที่กำหนด ภายใน 90 วัน
	2. โครงการจัดทำระบบงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
	ตัวชี้วัด	1. ความครบถ้วนของข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย $\geq 90\%$ 2. จำนวนระบบ/เครื่องมือที่พัฒนาสำเร็จตามแผน $\geq 90\%$
กลยุทธ์ที่ 2	พัฒนาบุคลากรในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
	โครงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแบบมุ่งสมรรถนะตามสายงาน	
	ตัวชี้วัด	1. ร้อยละ 80 ของบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะที่กำหนดไว้ 2. ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมต่อกิจกรรมพัฒนา ไม่น้อยกว่า 85%
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
<ol style="list-style-type: none"> การระบุและจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดว่าใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดกลุ่มในระบบฐานข้อมูลเพื่อให้สามารถสื่อสารและบริหารจัดการได้เหมาะสม การสื่อสารและการมีส่วนร่วม การวางแผนและดำเนินกิจกรรมร่วมกับ Stakeholder 		

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นพันธมิตรและสร้างความผูกพันกับโรงพิมพ์ตำรวจ

กลยุทธ์ที่ 1	สร้างความผูกพันให้กับองค์กรด้วยการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	
	โครงการสร้างความผูกพันให้กับองค์กร	
	ตัวชี้วัด	1. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการสื่อสาร $\geq 80\%$ 2. จำนวนช่องทางสื่อสารที่ได้รับการพัฒนา/ปรับปรุง เช่น Line, Website, อย่างน้อย 3 ช่องทาง 3. จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการสื่อสารที่ลดลง

กลยุทธ์ที่ 2	สร้างความสัมพันธ์ขององค์กรระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับฝ่ายงาน/สายงาน ภายในโรงพิมพ์ตำรวจ	
	โครงการจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญระดับฝ่ายงาน/สายงาน	
	ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> ความสำเร็จในการจัดทำแผนให้แล้วเสร็จภายใน ไตรมาส 2 จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับการระบุและวิเคราะห์ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในแนวทางการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความครบถ้วนของข้อมูลการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น ความคาดหวัง/อิทธิพล/ระดับความสำคัญ)
กลยุทธ์ที่ 3	การพัฒนาความร่วมมือกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
	1. โครงการสำรวจความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้า	
	ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> คะแนนความพึงพอใจในแต่ละด้าน คุณภาพสินค้า, ความรวดเร็วในการให้บริการ, ความสุภาพและทักษะของพนักงาน, ความสะดวกในการเข้าถึงบริการ $\geq 80\%$ คะแนนความพึงพอใจในภาพรวมจากการใช้สินค้า $\geq 80\%$
	2. โครงการสำรวจความต้องการความคาดหวังของหน่วยงาน พันธมิตร คู่ค้า และพนักงาน	
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> อัตราการตอบแบบสำรวจของผู้เข้าร่วมที่ตอบแบบสำรวจเมื่อเทียบกับจำนวนทั้งหมดที่ส่งแบบสำรวจไป $> 70\%$ เปอร์เซ็นต์ความต้องการ/ความคาดหวังที่ถูกจัดลำดับความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนา $> 70\%$ 	
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
<ol style="list-style-type: none"> 1. จำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. วิเคราะห์ความคาดหวัง ผลกระทบ และอิทธิพลที่แต่ละกลุ่มมีต่อองค์กร 3. ศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง และผลกระทบที่แต่ละกลุ่มมีต่อองค์กร 4. รับฟังและตอบสนองข้อเสนอแนะอย่างเหมาะสม และนำไปปรับปรุงการดำเนินงาน 5. สร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วม 6. ประเมินและปรับปรุงความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง 		

8.3.3 แผนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

แผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อประยุกต์การใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการเข้าสู่องค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์	การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล	
	1. โครงการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะดิจิทัล	
	ตัวชี้วัด	หลักสูตรฝึกอบรมที่ได้จัดหรือส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม อย่างน้อย 5 หลักสูตร
	2. โครงการพัฒนาองค์ความรู้ด้านหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	
ตัวชี้วัด	ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรม อย่างน้อย 2 หลักสูตร	
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
<ol style="list-style-type: none"> 1. การวิเคราะห์ความต้องการและศักยภาพของบุคลากร 2. จัดหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ 3. ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ 4. สร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับความสำคัญของเทคโนโลยีในการพัฒนาองค์กร 		

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่องค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 1	การพัฒนากระบวนการทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ขององค์กร	
	โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้าหรือการบริการระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร	
	ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผลสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านองค์กรด้วยดิจิทัล โดยมีช่องทางการให้บริการลูกค้าหรือการบริการระหว่างภายในองค์กรอย่างน้อย 1 บริการหรือช่องทาง 2. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ภายใน/ลูกค้า > 85%
กลยุทธ์ที่ 2	การพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ Enablers	
	1. โครงการการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ	
	ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนการหยุด ให้บริการ (Downtime) ไม่เกิน 2 ครั้ง/ปี 2. หากเกิดเหตุการณ์สภาวะวิกฤตระยะ เวลาในการดำเนินการ กู้คืนระบบ ไม่เกิน 4-8 ชม.
	2. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยง (Early Warning System)	
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อย 1 ระบบ 2. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบ จากแบบสอบถาม คะแนนเฉลี่ย \geq 80% 	

3. โครงการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ของโรงพิมพ์ตำรวจ	
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีกรอบแนวทางการดำเนินการด้านการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร 2. การลดระยะเวลาในการเข้าถึงหรือค้นหาข้อมูล
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับปรุงกระบวนการทำงาน 2. ปรับเปลี่ยนกระบวนการให้เหมาะสมกับการใช้งานระบบดิจิทัล เช่น ลดงานเอกสาร, เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน 3. นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ 4. สนับสนุนการทำงาน และการเรียนรู้ในการเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ 5. พัฒนาระบบข้อมูลและการวิเคราะห์ ในการเก็บรวบรวมและจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ 6. มีแผนรองรับความเสี่ยงและผลกระทบจากการเปลี่ยนผ่าน 	

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 1	การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล	
	1. โครงการยกระดับโครงสร้างด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศและระบบดิจิทัล	
	ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนคู่มือ/แนวปฏิบัติ/นโยบายด้านความมั่นคงปลอดภัยที่ได้รับการปรับปรุง อย่างน้อย 1 คู่มือ/แนวปฏิบัติ/นโยบาย 2. อัตราความพร้อมใช้งานของระบบ $\geq 99\%$
	2. โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศ	
	ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบ $\geq 80\%$ 2. จำนวนเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยที่เกิดขึ้นลดลง
กลยุทธ์ที่ 2	การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ	
	โครงการพัฒนาระบบข้อมูลขนาดใหญ่ของโรงพิมพ์ตำรวจ	
	ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนหน่วยงานที่สามารถเข้าถึงและใช้ข้อมูลจากระบบอย่างน้อย 3 หน่วยงาน 2. ร้อยละของข้อมูลที่สามารถรวบรวมเข้าสู่ระบบ Big Data ได้ตามเป้าหมาย $\geq 90\%$ ของข้อมูลจากหน่วยงานภายในสามารถรวมเข้าสู่ระบบกลางได้
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
<ol style="list-style-type: none"> 1. การปรับปรุงกระบวนการภายในด้วยดิจิทัล 2. บูรณาการแผนเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับแผนธุรกิจหลัก 3. พัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล 4. เลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม 		

8.3.4 แผนด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ 1 การบริหารจัดการความรู้ มุ่งหน้าไปสู่การสร้างเติบโต

กลยุทธ์ที่ 1	ดำเนินการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้เป็นไปตามวัตถุประสงค์องค์กร	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการทบทวนทักษะความรู้บุคลากร (Re Skill) 2. โครงการเพิ่มทักษะความรู้บุคลากร (Up Skill) 3. โครงการวัดประสิทธิผลการทำงานของบุคลากร 	
	ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. เปรียบเทียบคะแนน Pre-test / Post-test (ก่อนและหลังการพัฒนา/ ทบทวน) 2. ร้อยละของบุคลากรที่มีคะแนนการประเมินเพิ่มขึ้นหลังการทบทวน 3. จำนวนบุคลากรที่ผ่านการประเมิน/ทบทวน
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ <ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์องค์กร 2. การประเมินและวิเคราะห์ความรู้ในองค์กร 3. การจัดเก็บและเข้าถึงความรู้ 4. จัดทำแผนจัดการความรู้ที่มีเป้าหมายชัดเจน เช่น เพิ่มประสิทธิผลการทำงาน ลดความสูญเสีย สร้างนวัตกรรม เป็นต้น 5. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน 		

ยุทธศาสตร์ 2 เสริมสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการเรียนรู้ต่อยอดสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร

กลยุทธ์ที่ 1	1. บุคลากรมีความรู้และทักษะในการจัดการความรู้	
	ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนแหล่งเรียนรู้ที่ถูกจัดให้เข้าถึงง่าย 2. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งาน $\geq 80\%$
	2. โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้	
	ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. กิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมนำสู่การเรียนรู้ อย่างน้อย 2 กิจกรรม 2. ระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากร อัตราการตอบรับเข้าร่วมกิจกรรม เกิน 70%
กลยุทธ์ที่ 1	3. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับบุคลากร/ระดับฝ่ายงานในกระบวนการที่สำคัญ	
	ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จัดขึ้น อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี 2. เผยแพร่ผลจากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ผ่านช่องทางการเผยแพร่ความรู้ได้ อย่างน้อย 3 ช่องทาง
กลยุทธ์ที่ 2	บุคลากรสามารถใช้องค์ความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร	
	1. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรภายนอก	
	ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างน้อย 2 กิจกรรม 2. จำนวนพนักงานหรือบุคลากรที่เข้าร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างน้อย $\geq 90\%$

2. โครงการจัดทำฐานความรู้	
ตัวชี้วัด	1. จำนวนบทความ/ความรู้ที่จัดทำและบันทึกในฐานข้อมูล ≥ 10 2. ความพึงพอใจของผู้ใช้งานฐานความรู้ $\geq 90\%$
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	
<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ สนับสนุนให้พนักงานเห็นว่าการเรียนรู้ไม่ใช่แค่ระยะสั้น แต่เป็นสิ่งที่ต้องทำตลอดเวลา สร้างระบบการจัดการความรู้ การรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ภายในองค์กร นำความรู้ไปใช้ต่อยอดเชิงนวัตกรรม 	

ยุทธศาสตร์ 3 ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

กลยุทธ์ที่ 1	กำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
	โครงการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ ตัวชี้วัด <ol style="list-style-type: none"> ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการต่อกระบวนการถ่ายทอดความรู้ $\geq 90\%$ จำนวนหน่วยงาน/บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ อย่างน้อย 5 หน่วยงาน
กลยุทธ์ที่ 2	ผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
	โครงการส่งเสริมและบูรณาการการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติงานประจำวัน ตัวชี้วัด <ol style="list-style-type: none"> ระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อระบบการจัดการความรู้สำรวจความพึงพอใจ $\geq 80\%$ จำนวนพนักงานที่เข้าร่วมอบรมหรือกิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้ อย่างน้อย 70% ของพนักงานทุกระดับได้รับการอบรมเกี่ยวกับ KM ภายในปีงบประมาณ จำนวนกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จัดขึ้นภายในหน่วยงาน อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	
<ol style="list-style-type: none"> สื่อสารให้พนักงานทุกระดับเข้าใจความสำคัญของการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านการจัดการความรู้ สื่อสารและประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง 	

แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ 1 พัฒนาความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมแก่ผู้บริหารและบุคลากร เพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์ที่ 1	การเพิ่มองค์ความรู้และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการนวัตกรรมแก่บุคลากรในองค์กร
	1. โครงการอบรมให้ความรู้ด้านการจัดการนวัตกรรม แก่ผู้บริหารและบุคลากร
	ตัวชี้วัด 1. จำนวนผู้เข้าร่วมอบรมตามเป้าหมาย $\geq 90\%$ 2. คะแนนความพึงพอใจโดยรวมของผู้เข้าร่วมอบรม $\geq 90\%$ 3. จำนวนหลักสูตรการอบรม/ดูงาน อย่างน้อย 2 หลักสูตร/กิจกรรม
	2. โครงการเสริมสร้างองค์กรสู่การพัฒนาวัตกรรม
ตัวชี้วัด 1. ระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อการส่งเสริมนวัตกรรม $\geq 90\%$ 2. จำนวนพนักงานที่ผ่านการอบรมและกิจกรรมเกี่ยวกับนวัตกรรม $\geq 90\%$	
กลยุทธ์ที่ 2	การส่งเสริมการจัดการความรู้และนวัตกรรมภายในองค์กร
	โครงการส่งเสริมผู้บริหารทุกระดับเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการจัดการความรู้
ตัวชี้วัด	1. จำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือสนับสนุนในด้านการจัดการความรู้ อย่างน้อย 2 กิจกรรม 2. จำนวนครั้งที่ผู้บริหารได้แบ่งปันความรู้ผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างน้อย 2 ช่องทาง 3. ความพึงพอใจของพนักงานต่อการเป็นแบบอย่างของผู้บริหารในการจัดการความรู้ $\geq 90\%$
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	
<ol style="list-style-type: none"> จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อเพิ่มทักษะด้านการคิดสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหา และการพัฒนานวัตกรรม การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกล้าที่จะเสนอไอเดียใหม่ ๆ จัดหาเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม การศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับองค์กรภายนอก การเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม เช่น การแชร์ความรู้ในทีม การประชุมแลกเปลี่ยนประจำสัปดาห์ หรือการสร้างฐานข้อมูลความรู้ภายในองค์กร 	

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมองค์กร

กลยุทธ์ที่ 1	กำหนดทิศทางการพัฒนาขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมองค์กร	
	1. โครงการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร	
	ตัวชี้วัด	1. อัตราการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมนวัตกรรม $\geq 90\%$ 2. ระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อวัฒนธรรมนวัตกรรม $\geq 90\%$
	2. โครงการพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรม	
ตัวชี้วัด	1. จำนวนโครงการนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นและผ่านการอนุมัติ อย่างน้อย 1 โครงการ 2. ระยะเวลาในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนของระบบจัดการนวัตกรรม	
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
<ol style="list-style-type: none"> เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดสร้างสรรค์ระหว่างทีมงาน ส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับกล้าที่จะคิดและทดลองไอเดียใหม่ ๆ สื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนวัตกรรม ใช้แนวคิด Open Innovation เพื่อเพิ่มโอกาสและแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนา 		

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมลดการปลอมแปลงขั้นสูง

กลยุทธ์ที่ 1	สร้างความร่วมมือกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์/บริการ และนวัตกรรม	
	1. โครงการคิดค้นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์/บริการ	
	ตัวชี้วัด	1. จำนวนผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ผ่านการทดสอบและพร้อมใช้งาน อย่างน้อย 1 ผลิตภัณฑ์/บริการ 2. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานจริง $\geq 90\%$
	2. โครงการทบทวนแผนการลงทุนเพื่อรองรับการสร้างนวัตกรรม	
ตัวชี้วัด	1. % ของแผนการลงทุนที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงนวัตกรรมขององค์กร 2. จำนวนโครงการนวัตกรรมที่ได้รับการสนับสนุนในแผนลงทุน อย่างน้อย 1 โครงการ	
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
<ol style="list-style-type: none"> เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ ๆ วางเป้าหมายและทิศทางการพัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร ใช้เทคโนโลยีช่วยจัดการนวัตกรรม สนับสนุนให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร 		

8.3.5 แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 1 มิติด้านการตอบสนองตามนโยบายองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์	วางยุทธศาสตร์ทางด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความชัดเจน สอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจและนโยบายทางธุรกิจของภาครัฐและ สคร.	
	โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ 2569-2573 (แผน 5 ปี) และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2569	
	ตัวชี้วัด	ความสำเร็จในการจัดทำแผนเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจพิจารณาอนุมัติก่อนสิ้นปีงบประมาณ
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
<ol style="list-style-type: none"> วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร วางเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) พัฒนานโยบายและแผนปฏิบัติการ 		

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ

กลยุทธ์	ปรับโครงสร้างให้สอดคล้องและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ	
	โครงการดำเนินการปรับอัตราโครงสร้างให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร	
	ตัวชี้วัด	ความสำเร็จในการนำเสนอแผนปรับโครงสร้างต่อคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจให้ความเห็นชอบปี 2569
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
<ol style="list-style-type: none"> ศึกษาและทำความเข้าใจเป้าหมายหลัก กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร ตรวจสอบจุดแข็งและจุดอ่อนของโครงสร้างเดิม ระบุความไม่สอดคล้องหรือซ้ำซ้อนในหน้าที่และกระบวนการทำงาน กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 		

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 1	ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐให้เกิดผลในทางปฏิบัติและตามแนวทางการป้องกันต่อต้านการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ช. และ ป.ป.ท.	
	โครงการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการตามแนวทางและหลักเกณฑ์การป้องกันต่อต้านการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ช. และ ป.ป.ท. ประจำปี 2569	
	ตัวชี้วัด	ผลการประเมินไม่ต่ำกว่า 85 คะแนน (เกณฑ์ผ่าน)
กลยุทธ์ที่ 2	ดำเนินการตามมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในสถานประกอบการกิจการ (มยส.)	

	<p>โครงการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการตามมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในสถานประกอบการกิจการ (มยส.) ตามที่โรงพิมพ์ตำรวจได้จัดทำ M.O.U. ตามนโยบายภาครัฐ รวมถึงตรวจปัสสาวะเพื่อหาสารเสพติด บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง</p>	
	ตัวชี้วัด	<p>ความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในสถานประกอบการกิจการ (มยส.) ได้ตามแผนงานไม่น้อยกว่า 3 แนวทาง</p>
กลยุทธ์ที่ 3	<p>ผู้บริหารและพนักงานดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดีพร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</p>	
	<p>1. โครงการวัฒนธรรม Feedback 360 องศา</p>	
	ตัวชี้วัด	<p>1. จำนวนข้อขัดแย้งหรือปัญหาการสื่อสารที่ลดลง (ลดลงอย่างน้อย 30% (ถ้ามีข้อมูลเปรียบเทียบ))</p>
	<p>2. โครงการการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ (Role-play สถานการณ์ต่าง ๆ ในการสื่อสารภายในทีม)</p>	
	ตัวชี้วัด	<p>1. อัตราการเข้าร่วม Feedback 360 องศา ($\geq 85\%$ ของพนักงานทั้งหมด) 2. จำนวน Feedback ที่ได้รับต่อคน (≥ 3 ความเห็น/ข้อเสนอแนะต่อคนต่อรอบ)</p>
<p>แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์</p> <ol style="list-style-type: none"> กำหนดนโยบายและค่านิยมร่วมขององค์กร สื่อสารและสร้างความเข้าใจ ปลูกฝังผ่านการเป็นแบบอย่างของผู้นำ จัดให้มีนโยบายและแนวปฏิบัติ 		

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การวางแผนงบประมาณและเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน

กลยุทธ์	<p>นำแนวคิดเกี่ยวกับหลักการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) มาใช้พัฒนาโดยมุ่งเน้นที่ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ไป</p>	
	<p>โครงการปรับปรุงกระบวนการผลิต</p>	
	ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> อัตราความผิดพลาดหรือของเสีย (Defect Rate / Scrap Rate) จำนวนสินค้าที่ผลิตไม่ได้มาตรฐานหรือเสียหาย เปรียบเทียบกับจำนวนสินค้าทั้งหมด เวลาการผลิต (Cycle Time / Lead Time) ระยะเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าหนึ่งหน่วย ตั้งแต่เริ่มจนเสร็จ ต้นทุนการผลิต (Production Cost) ค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าต่อหน่วย ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน (Labor Productivity) ผลผลิตต่อจำนวนชั่วโมงทำงานของพนักงาน อัตราการส่งมอบตรงเวลา (On-time Delivery Rate) เปอร์เซ็นต์ของการส่งมอบสินค้าที่ตรงตามเวลาที่กำหนด

		6. อัตราการหยุดทำงานของเครื่องจักร (Downtime Rate) เวลาที่เครื่องจักรไม่สามารถทำงานได้เนื่องจากปัญหาต่าง ๆ
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
<ol style="list-style-type: none"> กำหนดเป้าหมายทางการเงินที่ชัดเจน เช่น การลดต้นทุน, การเพิ่มรายได้, การลงทุนในโครงการใหม่ เป็นต้น กำหนดกรอบเวลาและเป้าหมายรายเดือน/รายไตรมาส/รายปี เพื่อควบคุมและติดตามผลการใช้จ่าย รวบรวมข้อมูลรายรับรายจ่ายอย่างละเอียด เพื่อประเมินภาพรวมทางการเงินอย่างแม่นยำ 		

มิติที่ 2 มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์

ยุทธศาสตร์ 5 การกำหนดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ

กลยุทธ์	วิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกษียณอายุและในกรณีต่าง ๆ ในแต่ละรอบปี	
	โครงการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังคน	
	ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> จำนวนตำแหน่งที่ทดแทนได้ / จำนวนตำแหน่งว่างที่เกิดขึ้น × 100% (≥ 90%) ระยะเวลาเฉลี่ยในการสรรหาบุคลากรทดแทน (≤ 90 วัน) อัตราความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร จำนวนบุคลากรผ่านการพัฒนาที่พร้อม / จำนวนบุคลากรที่ต้องพัฒนา × 100% (≥ 75%)
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
<ol style="list-style-type: none"> การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอัตรากำลัง วิเคราะห์สถิติย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี วิเคราะห์ผลกระทบหากตำแหน่งสำคัญว่างลง วางแผนการทดแทน 		

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การทบทวนวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่งและลักษณะงาน

กลยุทธ์	พิจารณาถึงลักษณะงาน (Jobs Description และตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ทุกตำแหน่งงาน พร้อมทั้งทบทวนรายละเอียดของงานให้มีความชัดเจนทันสมัยและสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ	
	โครงการทบทวน วิเคราะห์ และกำหนดตำแหน่งและลักษณะงาน	
	ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> จำนวนตำแหน่งงานที่ได้รับการปรับปรุง อย่างน้อย 80% ของตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องได้รับการปรับปรุง ความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเป้าหมายองค์กร การประเมินความเหมาะสมของตำแหน่งงานกับยุทธศาสตร์องค์กรผ่านการประเมินโดยฝ่ายบริหารและ HR

<p>แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์</p> <ol style="list-style-type: none"> กำหนดขอบเขตการทบทวนตำแหน่งงาน เช่น ทุกตำแหน่ง หรือเฉพาะตำแหน่งที่มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานเพื่อรับข้อมูลปัจจุบันของงาน สังเกตการทำงานจริง (ถ้าจำเป็น) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและถูกต้อง ตรวจสอบความสอดคล้องของตำแหน่งกับกลยุทธ์องค์กรและแผนงานในอนาคต ระบุทักษะและคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนั้น ปรับปรุงและกำหนดลักษณะงานใหม่ กำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งเพื่อใช้ประเมินผลการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การสร้างเสริมด้านผลตอบแทนที่น่าสนใจและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง

กลยุทธ์	สร้างแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนแก่บุคลากร	
	โครงการสร้างเสริมผลตอบแทนและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง	
	ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> อัตราการลาออกของพนักงานศักยภาพสูง จำนวนพนักงานศักยภาพสูงที่ลาออกต่อปี ÷ จำนวนพนักงานศักยภาพสูงทั้งหมด เป้าหมาย: < 8% จำนวนพนักงานศักยภาพสูงที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือมอบหมายงานสำคัญ จำนวนคนที่ได้รับโอกาสพัฒนา/โปรโมตภายในปี เป้าหมาย: เพิ่มขึ้นปีละ $\geq 5\%$
<p>แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์</p> <ol style="list-style-type: none"> สำรวจความพึงพอใจและความคาดหวังด้านค่าตอบแทนอย่างสม่ำเสมอ (ผ่านแบบสอบถามหรือสัมภาษณ์) วางระบบค่าตอบแทนที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม เปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทน วิเคราะห์ผลและปรับกลยุทธ์ค่าตอบแทนให้เหมาะสมตามสถานการณ์ 		

ยุทธศาสตร์ที่ 8 ขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรมุ่งสู่วิสัยทัศน์องค์กร

กลยุทธ์	ส่งเสริมและสนับสนุนค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณขององค์กร	
	โครงการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร	
	ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> กิจกรรม Team Building ที่เน้นการสื่อสาร ความร่วมมือ และความไว้วางใจ คะแนนแบบประเมินตนเองก่อนและหลังการเข้าร่วมกิจกรรม (Pre & Post Assessment) เป้าหมาย: คะแนนหลังกิจกรรมเพิ่มขึ้นเฉลี่ย $\geq 20\%$ การนำไปใช้จริงในที่ทำงาน ระดับความเห็นด้วยว่า “สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้กับงานจริง เป้าหมาย: $\geq 85\%$ ของผู้เข้าร่วมตอบ “เห็นด้วย” หรือ “เห็นด้วยมาก”
<p>แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์</p> <ol style="list-style-type: none"> จัดทำเอกสารค่านิยม วัฒนธรรม และจรรยาบรรณองค์กรให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ 		

<ol style="list-style-type: none"> 2. อบรมและพัฒนาความรู้เรื่องจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร 3. สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการปฏิบัติตามค่านิยมและจริยธรรม 4. สร้างระบบการสื่อสารที่เปิดเผยและโปร่งใส 5. จัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร กิจกรรมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจในค่านิยมร่วมกัน เช่น กิจกรรม CSR, กิจกรรมสร้างทีม, งานเลี้ยงประจำปี

ยุทธศาสตร์ที่ 9 ระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ 1	จัดทำระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลของผู้บริหาร และพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ ให้สอดคล้องรองรับกับเป้าหมายการดำเนินธุรกิจของโรงพิมพ์ตำรวจ	
	โครงการถ่ายทอดตัวชี้วัดองค์กรสู่ระดับบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	
	<u>ตัวชี้วัด</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การประยุกต์ใช้ตัวชี้วัด ร้อยละของระดับฝ่ายที่มีการกำหนดตัวชี้วัดระดับฝ่ายให้สอดคล้องกับองค์กร $\geq 90\%$ ของระดับฝ่าย 2. ร้อยละของบุคลากรที่มีเป้าหมาย KPI ส่วนบุคคลที่ชัดเจน $\geq 90\%$ ของพนักงาน
กลยุทธ์ที่ 2	การนำผลประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน	
	โครงการยกย่องและประกาศเกียรติคุณ	
	<u>ตัวชี้วัด</u>	คุณภาพของผู้ได้รับเกียรติคุณ วัดจากเกณฑ์ที่กำหนด เช่น ผลงานที่โดดเด่น ตรงตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 2. การวางแผนและพัฒนางาน 3. ติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 4. ประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ 5. ทบทวนกระบวนการและตัวชี้วัดอย่างสม่ำเสมอ 6. ปรับปรุงระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลง 7. สร้างวัฒนธรรมการรับผิดชอบในองค์กร 		

ยุทธศาสตร์ที่ 10 การบริหารและพัฒนาสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ

กลยุทธ์	จัดสิทธิประโยชน์ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการในแต่ละกลุ่มบุคลากรและส่วนบุคลากร	
	โครงการออกแบบกิจกรรมหรือสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน	
	<u>ตัวชี้วัด</u>	ร้อยละความพึงพอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 และสามารถนำความคิดเห็นและความต้องการใช้ในการออกแบบแนวทางได้ไม่น้อยกว่า 1 แนวทาง
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
<ol style="list-style-type: none"> 1. สำรวจความต้องการของพนักงาน 		

<p>2. แจ้งให้พนักงานรับทราบสิทธิและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น อีเมล, บอร์ดข่าว, แอปพลิเคชันองค์กร</p> <p>3. จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพกายและใจ เช่น ตรวจสอบสุขภาพประจำปี, กิจกรรมออกกำลังกาย, สัมมนาเรื่องสุขภาพจิต</p> <p>4. ใช้ตัวชี้วัดและแบบสอบถามประเมินความพึงพอใจ เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงสวัสดิการให้เหมาะสมและทันสมัย</p> <p>5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน</p>
--

ยุทธศาสตร์ที่ 11 การจัดทำระบบเส้นทางการเติบโตทางสายอาชีพ (Career Path)

กลยุทธ์ที่ 1	สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ และเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีผลงานดีเด่น เพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนต่อการดำเนินธุรกิจ ของโรงพิมพ์ตำรวจ ในปัจจุบันและอนาคตและกระบวนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อทดแทนอัตราการสูญเสีย	
	<p>โครงการจัดทำระบบเส้นทางการเติบโตทางสายอาชีพ</p> <p>กิจกรรม</p> <p>(1) จัดทำแผนบริหารการสรรหาคนเก่ง (Talent Management)</p> <p>(2) เลื่อนระดับและโยกย้าย (คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ)</p> <p>(3) จัดทำการสืบทอดตำแหน่งเพื่อเป็นการทดแทนในตำแหน่งที่ว่างเนื่องจากการเกษียณอายุในรอบปีบัญชี</p>	
	<u>ตัวชี้วัด</u>	<p>1. ความสำเร็จในการจัดทำแผนบริหารการสรรหาคนเก่ง ภายในไตรมาส 2</p> <p>2. ความสำเร็จในการเลื่อนระดับและโยกย้าย ภายในเดือน เม.ย. ของทุกปี</p> <p>3. ความสำเร็จในการจัดทำการสืบทอดตำแหน่ง ภายในเดือน ก.ค. ของทุกปี</p>
กลยุทธ์ที่ 2	คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจมีความเหมาะสมและให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง	
	<p>โครงการทบทวนคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน</p>	
	<u>ตัวชี้วัด</u>	<p>ความสำเร็จในการนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ พิจารณานุมัติบังคับใช้ ภายในไตรมาส 3</p>
<p>แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์</p> <ol style="list-style-type: none"> วิเคราะห์และทำความเข้าใจองค์กรและพนักงาน กำหนดเส้นทางอาชีพและตำแหน่งงาน พัฒนาระบบและเครื่องมือสนับสนุน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและเลือกเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม การสื่อสารและการมีส่วนร่วม 		

มิติที่ 3 มิติด้านพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 12 การจัดทำระบบการเตรียมความพร้อมพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจในการปฏิบัติหน้าที่

กลยุทธ์ที่ 1	พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจทุกระดับ ได้เรียนรู้และเข้าใจกับสถานการณ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อเป็นการกระตุ้นและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางลบ	
	โครงการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเพื่อก่อให้เกิดการสื่อสารและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	
	ตัวชี้วัด	1. ความสำเร็จในการจัดให้มีการประชุมและหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง 2. อัตราการมีส่วนร่วมในการประชุมอย่างน้อย 30% ของผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
กลยุทธ์ที่ 2	บุคลากรมีสมรรถนะและความสามารถในการทำงานตามที่กำหนด	
	โครงการวิเคราะห์หาช่องว่างของสมรรถนะและความสามารถ (Gap Analysis)	
	ตัวชี้วัด	ความสำเร็จในการดำเนินการวิเคราะห์หาช่องว่างของสมรรถนะและความสามารถ (Gap Analysis) ทุกตำแหน่งงาน ภายในเดือน ส.ค. ของทุกปี
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
<ol style="list-style-type: none"> วิเคราะห์สถานการณ์และความต้องการ การสื่อสารและสร้างแรงจูงใจ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่ชัดเจน 		

ยุทธศาสตร์ที่ 13 การจัดหลักสูตรและการพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจแบบต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 1	กำหนดและเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนอบรม (Training Road Map) ให้มีความสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจและให้มีความทั่วถึงในทุกระดับรวมถึงกำหนดระยะเวลาการจัดฝึกอบรมให้มีความเหมาะสม	
	<ol style="list-style-type: none"> โครงการจัดทำแผนการฝึกอบรมเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation โครงการทบทวน Core process (ฝ่ายอำนวยการ, ฝ่ายผลิต) 	
	ตัวชี้วัด	1. จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับ Digital Transformation อย่างน้อย 2 หลักสูตร 2. จำนวน Core process ที่ทบทวน อย่างน้อย 2 หน่วยงาน
กลยุทธ์ที่ 2	พัฒนาและเพิ่มศักยภาพบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้าน HR ให้มีความรู้และทักษะให้เป็นมืออาชีพและสามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานด้านการบริหารงานบุคคลให้กับหน่วยงานได้	
	โครงการจัดทำแนวทาง/วิธีการด้าน HR Audit	
	ตัวชี้วัด	สามารถกำหนดแนวทาง/วิธีการด้าน HR Audit ได้ไม่น้อยกว่า 2 ช่องทาง
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
<ol style="list-style-type: none"> ประเมินทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น ตามตำแหน่งงาน การวางแผนการฝึกอบรมแบบต่อเนื่อง ประเมินผล 3 ระดับ: <ul style="list-style-type: none"> ระดับความพึงพอใจ (Reaction) ระดับความรู้ที่ได้รับ (Learning) ระดับพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Behavior) และผลลัพธ์เชิงธุรกิจ (Result) ใช้แบบสอบถาม, แบบทดสอบ, KPI, Feedback จากหัวหน้างาน 		

มิติที่ 4 มิติด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 14 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์	นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล (ระบบ Payroll) ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันมาใช้งานให้ครบถ้วนในทุกฟังก์ชัน	
	โครงการจัดทำระบบลาออนไลน์	
	ตัวชี้วัด	ความสำเร็จในการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้กับระบบการลา อย่างน้อย 1 ระบบ
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
<ol style="list-style-type: none"> 1. การออกแบบระบบใหม่หรือปรับปรุงระบบเดิม 2. การวิเคราะห์ความต้องการของระบบ 3. ศึกษาความต้องการของผู้ใช้งานในแต่ละระดับ เพื่อให้ระบบตอบสนองได้จริง 4. ประเมินความคุ้มค่าและผลกระทบในการพัฒนา 		

8.3.6 แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี

แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม

กลยุทธ์ที่ 1	ส่งเสริมให้มีระบบหรือกระบวนการเพื่อต่อต้านการทุจริต	
	1. โครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA)	
	ตัวชี้วัด	การประเมิน ITA ของโรงพิมพ์ตำรวจ อยู่ในระดับคะแนน ไม่น้อยกว่า 85 คะแนน
	2. โครงการสื่อสารและเผยแพร่เรื่องการต่อต้านการทุจริต และความขัดแย้งทางผลประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก	
	ตัวชี้วัด	การประชาสัมพันธ์การเผยแพร่การต่อต้านการทุจริต อย่างน้อย 2 ช่องทาง
	3. โครงการส่งเสริมองค์กรคุณธรรม	
ตัวชี้วัด	ผลคะแนนประเมินของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก มากกว่า ร้อยละ 85	
กลยุทธ์ที่ 2	ยกระดับและส่งเสริมความรู้ความเข้าใจคุณธรรมจริยธรรม	
	1. โครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ และค่านิยมองค์กร	
	ตัวชี้วัด	การส่งเสริมและปลูกจิตสำนึกผู้ปฏิบัติงานในการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ ในการปฏิบัติงาน อย่างน้อย 2 กิจกรรม
	2. โครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ประพฤติมิชอบและส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม	
ตัวชี้วัด	การเสริมสร้างการต่อต้านการทุจริตและยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมอย่างน้อย 2 ช่องทาง	
แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำนโยบายต่อต้านการทุจริตที่ชัดเจนและบังคับใช้จริง 2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความซื่อสัตย์และจริยธรรม 3. จัดอบรมและพัฒนาความรู้ด้านการต่อต้านการทุจริต คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดี 4. เปิดเผยข้อมูลและผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส 		

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการที่ดีและนำองค์กร

กลยุทธ์ที่ 1	ส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ	
	โครงการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของคณะกรรมการตัวชี้วัด	
ตัวชี้วัด	คณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจได้รับการพัฒนาความรู้อย่างน้อย ๒ กิจกรรม	
กลยุทธ์ที่ 2	การกำกับดูแลกิจการให้สอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี	
	โครงการการดำเนินงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติ การรายงานผลการปฏิบัติ งานตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	

	<u>ตัวชี้วัด</u>	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดปฏิบัติในการติดตามงานของคณะกรรมการ และติดตามการปรับปรุงแนวทางจากหน่วยกำกับดูแล รายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินเป็นรายไตรมาส
กลยุทธ์ที่ 3		<p>การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดี</p> <ol style="list-style-type: none"> โครงการทบทวนกฎบัตรของคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โครงการทบทวนเจตจำนงสุจริตของผู้บริหาร โครงการกำกับติดตามการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โครงการทบทวนคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี และนโยบายต่าง ๆ การยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีและระบบการป้องกันการทุจริต การทบทวนและการแก้ไขระเบียบที่ไม่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร
	<u>ตัวชี้วัด</u>	<ol style="list-style-type: none"> สอบทานและทบทวนความเหมาะสมของกฎบัตรเป็นประจำทุกปีงบประมาณ มีการประกาศเจตจำนงในการบริหารงานที่โปร่งใสของโรงพิมพ์ตำรวจ อย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี มีการกำกับและติดตามการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส การทบทวนคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี และนโยบายต่าง ๆ อย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี ผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการไม่น้อยกว่า ร้อยละ 85 ทบทวนกฎระเบียบของโรงพิมพ์ตำรวจ ปีละ 1 ครั้ง
<p>แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์</p> <ol style="list-style-type: none"> การวางแผนอย่างมีระบบ วางแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 		

แผนยุทธศาสตร์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ : เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม

กลยุทธ์ที่ 1	<p>สนับสนุนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม</p> <ol style="list-style-type: none"> โครงการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้ความรู้และแนะนำเกี่ยวกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม CSR ขององค์กร ให้ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมถึงคู่ค้า ลูกค้า และประชาชนทั่วไปได้ทราบข่าวสารผ่านช่องทาง การประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก เช่น (สื่อสารภายใน) Intranet, Line Group, (สื่อสารภายนอก) ข่าวประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ หรือการสร้างกลุ่มสังคม ออนไลน์ (Online Community) เป็นต้น จัดทำข้อมูลประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ ความเข้าใจ ในการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม CSR โครงการจัดการ อนุรักษ์และพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อม โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
--------------	---

	<p><u>ตัวชี้วัด</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำข้อมูลประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ ความเข้าใจ ในการรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม CSR 2. ร้อยละของจำนวนบุคลากรในองค์กร เข้าร่วมกิจกรรม และ รับรู้/เรียนรู้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไปของผู้เข้าร่วมโครงการ 3. ค่าระดับการแสดงผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 85%
<p>กลยุทธ์ที่ 2</p>	<p>ส่งเสริมให้พนักงานนำแนวคิด Green ไปใช้ในการพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการ มีส่วนร่วมจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการ Green IT 2. โครงการ Green Office 3. โครงการการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) <p><u>ตัวชี้วัด</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กิจกรรมด้าน Green IT อย่างน้อย 3 กิจกรรม 2. กิจกรรมด้าน Green Office อย่างน้อย 3 กิจกรรม 3. ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ประจำปีบัญชี 2568 มีค่าเกณฑ์วัดอยู่ระดับ 5
<p>แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดอบรม สัมมนา หรือกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม 2. สนับสนุนให้พนักงานใช้เวลาบางส่วนเข้าร่วมกิจกรรม (เช่น เวลาทำงานเพื่อกิจกรรม CSR) 3. ร่วมมือกับองค์กรภายนอก ชุมชน หรือหน่วยงานรัฐเพื่อขยายผลและเพิ่มโอกาสในการมีส่วนร่วม 4. การนำหลัก Green Process มาใช้ในงานประจำวัน 		

บทที่ 9 การติดตามประเมินผล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อทราบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติการ
2. เพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น
3. เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย

แนวทางการปฏิบัติเพื่อติดตามตรวจสอบ และประเมินผลได้กำหนดแนวทาง ดังนี้

1. การติดตามประเมินผลตามแผนปฏิบัติการของโรงพิมพ์ตำรวจประจำปี 2569

ผู้อำนวยการโรงพิมพ์ตำรวจกำหนดให้มีการติดตามประเมินผล และออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามแผนปฏิบัติการของโรงพิมพ์ตำรวจ ประจำปี 2569 ดังนั้นจึงได้กำหนดขั้นตอนการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานของโรงพิมพ์ตำรวจประจำปี 2569 คือ

1.1 ระยะที่ 1 การประเมินผลรายไตรมาส เพื่อเป็นการติดตามผลการดำเนินงาน ทบทวนปัญหาอุปสรรคของแต่ละแผนงาน โดยผู้รับผิดชอบ จะนำผลการดำเนินงานรายไตรมาสนำเสนอต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้คณะกรรมการให้ข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งแนวทางในการแก้ไขปัญหา รวมถึงเพื่อให้การติดตามการดำเนินของโรงพิมพ์ตำรวจในระยะที่ 2 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ เพื่อให้ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ปัญหา

1.2 ระยะที่ 2 การประเมินผลในรอบ 6 เดือน เป็นการประเมินผลในระหว่างที่มีการปฏิบัติตามแผน โดยเป็นการทบทวนผลความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การทบทวนค่าเป้าหมาย กลยุทธ์หลัก เพื่อการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานต่าง ๆ ในกรณีที่มีความจำเป็นให้เหมาะสมต่อไปโดยนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ

1.3 ระยะที่ 3 การติดตามผลการดำเนินงานในรอบ 12 เดือน เป็นการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการของโรงพิมพ์ตำรวจเพื่อตรวจสอบความคลาดเคลื่อนระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้กับผลที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ ตลอดจนการทบทวนเป้าหมายและกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นหลังจากนี้ได้นำเสนอคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ

พร้อมทั้งประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผนเป็นการประเมินผลเมื่อครบกำหนดระยะเวลาการใช้แผนเพื่อสรุปการปฏิบัติงานและประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นรวมทั้งผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาที่ใช้ โดยนำเสนอหลังจากเสนอคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ

แนวทางการจัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจโรงพิมพ์ตำรวจ

เนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งแต่ละปัจจัยก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงพิมพ์ตำรวจทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้นเพื่อให้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานสอดคล้องเป็นไปตามปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไปและตามหลักการบริหารจัดการองค์กรที่ดีและให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดโรงพิมพ์ตำรวจจึงมีการทบทวนแผนวิสาหกิจเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนวิสาหกิจปีต่อไป

โดยมีขั้นตอนในการสอบทานและทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจดังนี้

1. มีการระดมความคิดเห็นของคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ผู้บริหาร และพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ
2. ร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและผลกระทบต่อการทำงาน
3. ร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนในการทำงานตามแนวคิด EVM (Economic Value Management)
4. ร่วมกันวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและผลกระทบเพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ
5. นำเสนอคณะอนุกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ โรงพิมพ์ตำรวจ พิจารณากลับกรองและให้ข้อเสนอแนะ แล้วจึงนำเสนอคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อประกาศใช้แผนวิสาหกิจโรงพิมพ์ตำรวจ ปีบัญชี 2569 - 2573 ต่อไป