



# แผนยุทธศาสตร์

ของโรงงานไฟฟ้ วมสรรมพสามิต

ประจำปี พ.ศ.2565 - 2569

โดย

บริษัท เอฟ พี อาร์ ไอ แอดไวเซอร์รี่ จำกัด

**FPRI** ADVISORY



## คำนำ

จากแนวนโยบายของกระทรวงการคลังที่สนับสนุนรัฐวิสาหกิจให้ปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้ โดยมุ่งเน้นการบริหารงานเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value creation) ทางโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิตจึงได้พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรพร้อมกับได้นำแนวคิด EVM มาใช้ในกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร (EVM for Planning) เพื่อให้โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ และมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

สำหรับการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2564 นี้ เป็นการศึกษาวเคราะห์เพื่อทบทวนบริบทแวดล้อมที่สำคัญ สถานการณ์ปัจจุบัน และสถานะการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปผ่านเครื่องมือสำคัญ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป็น Business Model เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นติงโซลูชันภาครัฐ” พร้อมทั้งดำเนินงานวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Drivers) มาเป็นปัจจัยนำเข้าสำคัญของการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ หรือ แผนวิสาหกิจประจำปี 2565 - 2569 ในครั้งนี้ และกำหนดกลยุทธ์เป็นแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) อย่างเหมาะสม

ทั้งนี้รายงานความก้าวหน้าครั้งที่ 2 (Progress report II) การบริหารจัดการตามแนวคิด EVM ประจำปี 2564 ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิตฉบับ “รายงานการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2564” ฉบับนี้ ประกอบไปด้วย แนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการประมวลผลการวิเคราะห์การทบทวนยุทธศาสตร์ระยะยาว ประจำปี 2565 – 2569 โดยปรับปรุงตามข้อคิดเห็นของคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้ ตามมติที่ประชุมของคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้ เมื่อวันที่อังคารที่ 20 กรกฎาคม 2564 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะช่วยสร้างความเข้าใจในสาระสำคัญของบริบทแวดล้อม ประเด็นสำคัญต่อการทบทวนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์เพื่อเป็นประโยชน์ต่อโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต ในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปกำหนดแนวทางดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป



## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่1: บทนำ</b>	<b>1-1</b>
1.1 หลักการและเหตุผล	1-1
1.2 กรอบแนวคิดการทบทวนแผนวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟประจำปี 2564	1-4
1.3 ขั้นตอนการทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามแนวคิด EVM ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2564	1-15
<b>บทที่2: การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมที่สำคัญของโรงงานไฟ</b>	<b>2-1</b>
2.1 นโยบาย/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการกำหนดทิศทางองค์กร	2-1
2.2 สถานะปัจจุบันและการดำเนินงานที่ผ่านมาของโรงงานไฟ	2-9
2.3 บริบทของอุตสาหกรรมและตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	2-34
2.4 บริบทของอุตสาหกรรมและตลาดไฟ	2-46
<b>บทที่ 3: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix</b>	<b>3-1</b>
3.1 ภาพรวมการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	3-1
3.2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2564	3-2
3.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix และการวางหลักการยุทธศาสตร์	3-33
<b>บทที่ 4: การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษของ โรงงานไฟ</b>	<b>4-1</b>
4.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Challenges)	4-2
4.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)	4-3
4.3 ความสามารถพิเศษของโรงงานไฟ (Core Competency)	4-4
<b>บทที่ 5: การวิเคราะห์ Strategic Positioning</b>	<b>5-1</b>
5.1 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	5-1
5.2 ธุรกิจไฟ	5-16
<b>บทที่ 6: การวิเคราะห์ Business Model</b>	<b>6-1</b>
<b>บทที่ 7: กรอบยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟประจำปี 2565 – 2569 (ทบทวนปี 2564)</b>	<b>7-1</b>
7.1 ประเด็นสำคัญจากการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ของโรงงานไฟ ปี 2564	7-1
ภาคผนวก ก. ตารางสรุปความเชื่อมโยงจากปัจจัยนำเข้าสู่การทบทวนประเด็นเชิงยุทธศาสตร์	ผนวกก.-1
ภาคผนวก ข. การประมาณการรายได้ของโรงงานไฟ ประจำปีงบประมาณ 2565 – 2569	ผนวกข.-1
ภาคผนวก ค. สรุปรายงานการประชุม เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2564	ผนวกค.-1
ภาคผนวก ง.: การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ และกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (StrategicImprovement Plan: SIP)	ผนวกง.-1



## บทที่ 1: บทนำ

### 1.1 หลักการและเหตุผล

จากแนวคิดในการพัฒนารัฐวิสาหกิจของไทย ให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาด พร้อมทั้งทำหน้าที่ในการให้บริการที่ได้มาตรฐานเป็นสากล และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม รัฐบาลจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของวิสาหกิจให้มีผลประกอบการที่ไม่ขาดทุน และมีหนี้สินสะสมจนกลายเป็นภาระของรัฐ และประชาชน ตลอดจนถึงการดำเนินงานที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินทรัพย์ของชาติ พร้อมกับเป็นทางเลือกใหม่ในการลงทุนให้กับภาคเอกชน โดยถือว่าวิสาหกิจเปรียบเสมือนเครื่องมือทางเศรษฐกิจที่มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศ

ที่ผ่านมา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้วางกรอบแนวทางการดำเนินงานที่สนับสนุนให้วิสาหกิจมีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่า (Value Creation) โดยกำหนดให้วิสาหกิจนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) มาประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารจัดการองค์กรตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา ซึ่งเป็นไปตามหลักการบริหารองค์กรเพื่อสร้างมูลค่า (Value-Based Management) โดยปัจจุบันโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ได้นำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) ดังกล่าว มาปรับใช้ในการบริหารวิสาหกิจอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร และต่อเงินลงทุนที่รัฐได้ลงไปในอดีตที่เหมาะสมต่อลักษณะกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่

- **การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต**

ปัจจุบัน โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีการบริหารงานเพื่อมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) ผ่านการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรผ่านเครื่องมือที่สำคัญ คือ ตัวชี้วัดกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit - EP) และระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard - BSC) มาใช้ในการติดตาม ประเมินผล กำหนดเป้าหมาย และเป็นปัจจัยนำเข้าสู่สำคัญในการบริหารจัดการอื่นๆ ภายในองค์กร

โดยโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ได้ประยุกต์ใช้ระบบ EVM ดังกล่าวกับการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

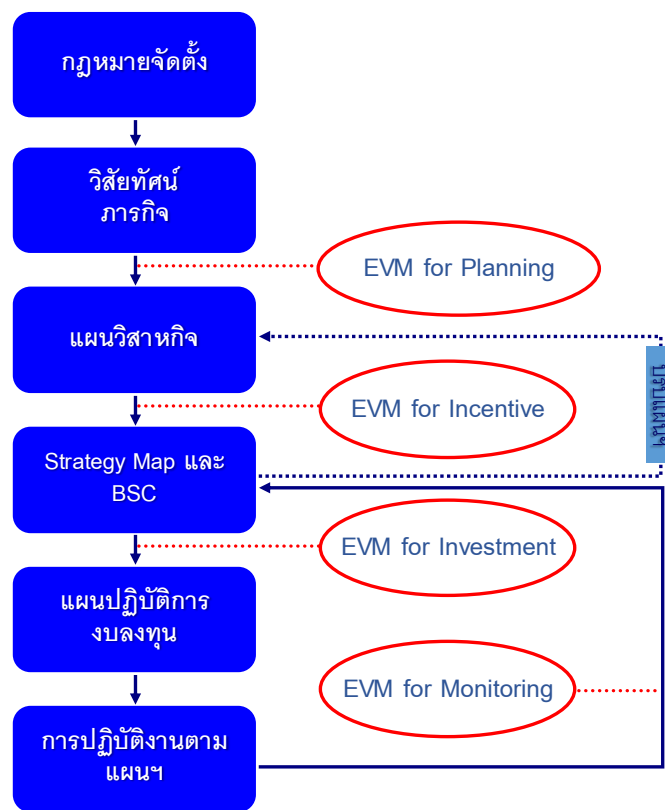
- **EVM for Planning:** มีการเชื่อมโยง EVM เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนธุรกิจและหรือแผนงบประมาณพร้อมทบทวนหลักการ/คู่มือในการทำแผนธุรกิจ และแผนงบประมาณที่นำแนวคิดระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติขององค์กร
- **EVM for Investment and Resource Allocation:** มีการใช้แนวคิดระบบ EVM เช่น การคำนึงถึงต้นทุนเงินทุน หรือการวัดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ EP หรือการคำนวณค่า NPV ฯลฯ ใน





การวิเคราะห์โครงการลงทุนพร้อมทบทวนคู่มือ/หลักการของการวิเคราะห์โครงการลงทุนขององค์กร

- **EVM Monitoring and Reporting:** มีการประเมินผลและรายงานการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย ผลงานค่า EP ตัวชี้วัดตาม BSC และประเมินผลความคืบหน้าของโครงการลงทุน และผลที่เกิดขึ้นของโครงการ เปรียบเทียบกับผลที่กำหนดไว้เมื่อคราวนำเสนอเพื่อขออนุมัติ เสนอคณะกรรมการกำหนดทิศทาง (Steering Committee) ซึ่งเป็นคณะผู้บริหารของโรงงานไฟฟ้ และคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา เป็นรายไตรมาส
- **EVM for Incentives:** มีการเชื่อมโยงผลงานค่า EP และ KPI ตาม BSC กับผลตอบแทนของผู้บริหาร และขยายผลสู่การเชื่อมโยงผลงานตาม BSC ของทุกส่วนงานภายในองค์กร



แผนภาพแสดงกรอบการนำแนวคิด EVM มาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการองค์กร

นอกจากการบริหารจัดการองค์กรด้วยแนวคิด EVM แล้ว โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ยังได้คำนึงถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาการบริหารจัดการ และริเริ่มการขยายผลการบริหารจัดการ EVM ระดับศูนย์ EVM ขึ้น เพื่อการจัดการภายในอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ ของ โรงงานไฟฟ้ โดยการกำหนดศูนย์ธุรกิจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ศูนย์หลัก ประกอบด้วย 1) ศูนย์ธุรกิจงานพิมพ์ 2) ศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ 3) ศูนย์สนับสนุน



การกำหนดโครงสร้างศูนย์ EVM ตามกลุ่มธุรกิจ หรือ กลุ่มผลิตภัณฑ์



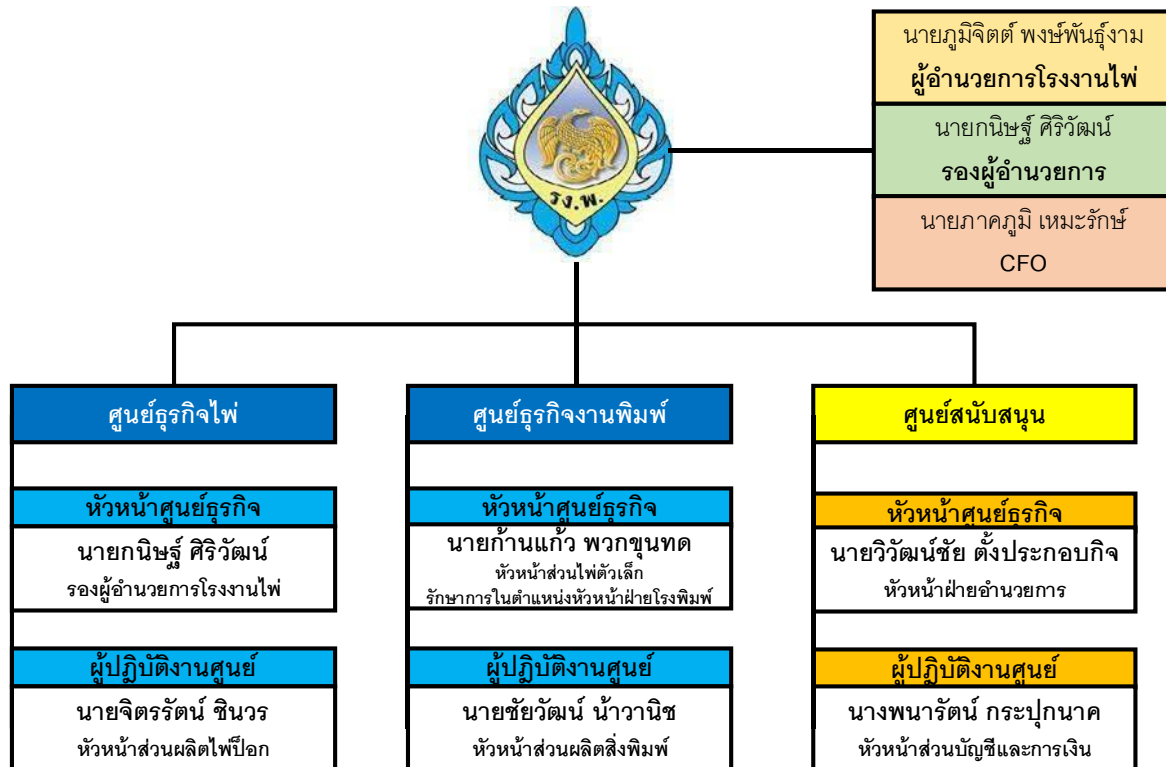
โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ดำเนินงานพัฒนา EVM ระดับศูนย์ธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นระบบ มาตั้งแต่ปี 2560 โดยมีความก้าวหน้าของการพัฒนาการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

- ปี 2560: โรงงานไฟฟ้พิจารณากำหนดศูนย์ธุรกิจโดยคณะทำงาน EVM ร่วมกับคณะกรรมการกำหนดทิศทาง EVM (คณะ EVM Steering) ได้พิจารณากำหนดศูนย์ธุรกิจ แบ่งออกเป็น 1) ศูนย์ธุรกิจงานพิมพ์ 2) ศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ 3) ศูนย์สนับสนุน และนำเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบตั้งแต่ปี 2560 ที่ผ่านมามีพร้อมค่านวณผลงานทางการเงินที่สำคัญระดับศูนย์ธุรกิจเบื้องต้นเพื่อใช้บริหารจัดการภายใน
- ปี 2561: โรงงานไฟฟ้ได้ดำเนินงานด้านบัญชีต้นทุน (Cost Allocation) ตามมาตรฐานบัญชีที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อปันส่วนต้นทุนสำหรับแต่ละศูนย์ธุรกิจและได้จัดทำรายงานทางการเงินแยกศูนย์ธุรกิจ ณ สิ้นสุดปี 2560 เป็นที่เรียบร้อยพร้อมค่านวณผลงานค่า EP ทั้งในระดับองค์กร และระดับศูนย์ EVM และนำรายงานต่อคณะกรรมการกำหนดทิศทาง EVM (คณะ EVM Steering) และคณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบ
- ปี 2562 เป็นต้นมา: เริ่มการบริหารจัดการ EVM ระดับศูนย์ธุรกิจ อย่างเป็นรูปธรรม และชัดเจน โดยมีแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ธุรกิจที่สำคัญ ประกอบด้วย
  - ✓ การคำนวณ และรายงานผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ แยกประเภทศูนย์ธุรกิจงานพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลง (Security Printing Solutions: SPS) ศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ และศูนย์สนับสนุน รายไตรมาส ปี 2562 เพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในอย่างเหมาะสม
  - ✓ การพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan - SIP) เฉพาะสำหรับศูนย์ธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลง (Security Printing Solutions: SPS) ศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ และศูนย์สนับสนุน โดยมีการพิจารณาถึงปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) ระดับศูนย์ธุรกิจแต่ละศูนย์ และวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP (EP Driver Tree) เป็นองค์ประกอบ
  - ✓ การนำเสนอให้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบงานบริหารจัดการ EVM ระดับองค์กร และผู้รับผิดชอบศูนย์ธุรกิจของโรงงานไฟฟ้ที่ชัดเจน

โดยโครงสร้างผู้รับผิดชอบงานบริหารจัดการศูนย์ธุรกิจ ของ โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประกอบด้วยระดับหัวหน้าศูนย์ธุรกิจ และระดับปฏิบัติงานและประสานงานที่ชัดเจน เพื่อให้การบริหารงานเพื่อมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) ผ่านการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์



(Economic Value Management: EVM) ที่มีการนำระบบ EVM มาใช้ในระดับศูนย์ธุรกิจ การเชื่อมโยงระบบ EVM เข้ากับการบริหารจัดการธุรกิจในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม



แผนภาพแสดงโครงสร้างการบริหารจัดการศูนย์ EVM ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

## 1.2 กรอบแนวคิดการทบทวนแผนวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟประจำปี 2564

EVM for Planning เป็นหนึ่งในกระบวนการสำคัญการตามแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) ที่มุ่งเน้นในส่วนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร อันมีการพิจารณาถึงปัจจัยนำเข้าจากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ Economic Profit Driver Tree หรือ EP Driver เชิงลึก เป็นหนึ่งในปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ

เพื่อให้โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นตั้งโซลูชันภาครัฐ” โรงงานไฟ จึงได้กำหนดกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ที่พิจารณาและคำนึงถึงมิติแวดล้อมอย่างรอบด้าน ตั้งแต่การวางแผนเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ การทำงานผ่านกระบวนการวิเคราะห์บริบทหรือสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กรทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก และการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือสำคัญ อันประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอก (SWOT) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป็น Business Model จนกระทั่งสามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานขององค์กรได้



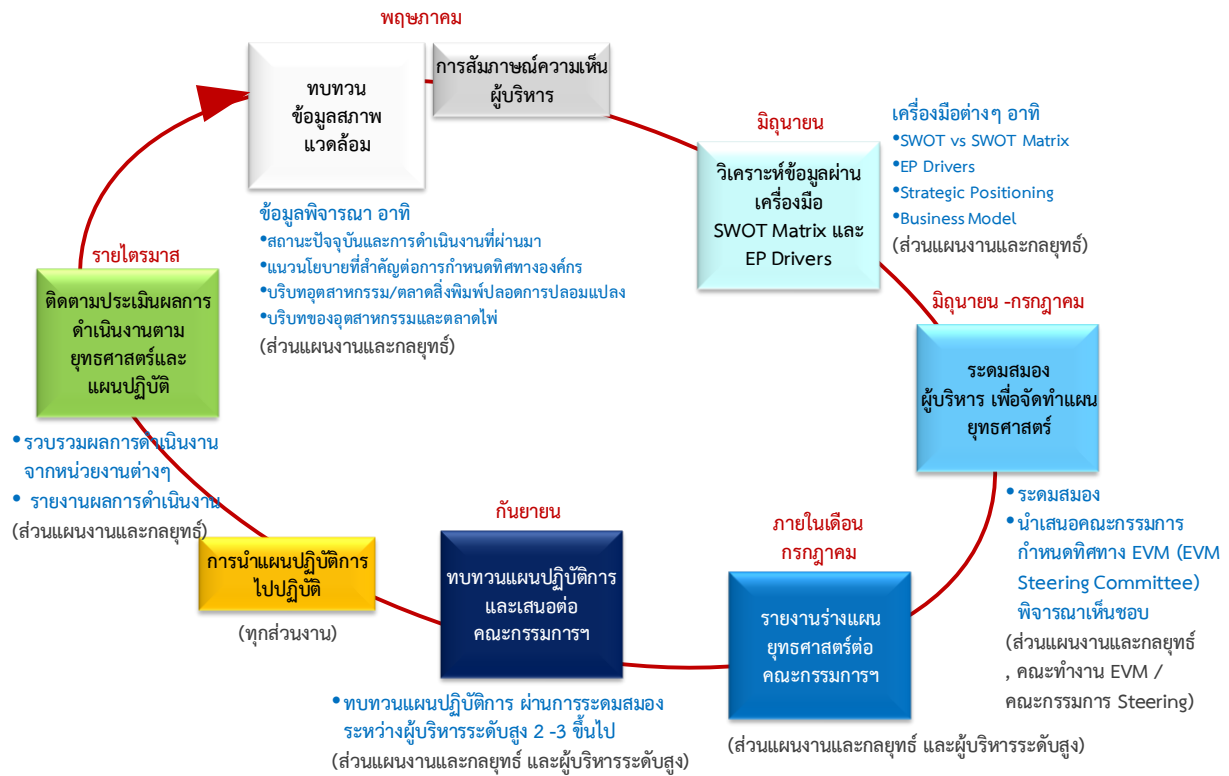
Source: FPRI Advisory, adapted from Bryson & Alston, 2011

### แผนภาพแสดงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร

ทั้งนี้ กรอบแนวคิดในทบทวนทิศทางการทำงาน และการวางแผนยุทธศาสตร์โรงงานไฟฟ้าตามแนวคิดระบบ EVM (EVM for Planning) มีกระบวนการ และขั้นตอนในการดำเนินการดังต่อไปนี้

#### • การวางแผนเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์

เป็นกระบวนการขั้นตอนแรกของการจัดทำหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยกำหนดกิจกรรมระยะเวลาดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้นๆ ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงเมื่อองค์กรได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์แล้วเสร็จ เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารจัดการทรัพยากร และเวลาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม และสามารถส่งมอบผลงานได้ตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้

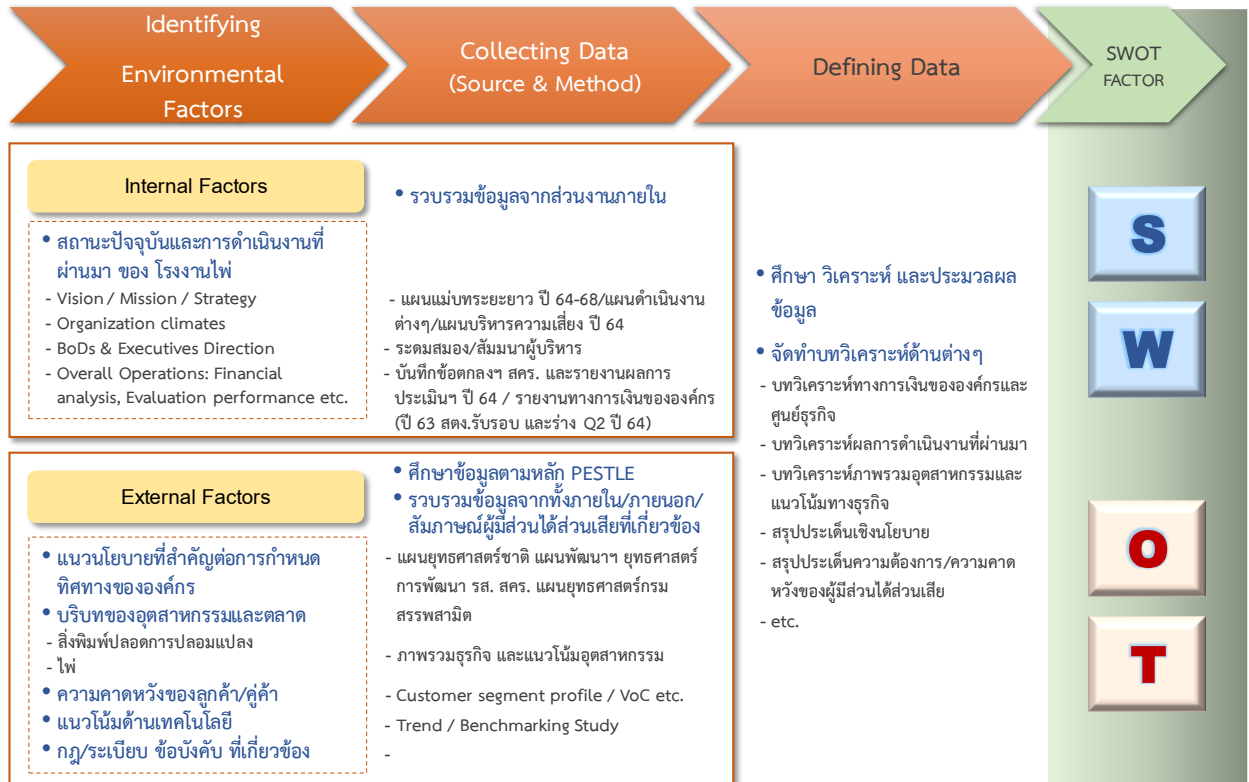


แผนภาพแสดงแผนกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2564

• การศึกษาบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (Environmental Scanning)

การศึกษาบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องเป็นกระบวนการขั้นตอนแรกโดยเริ่มจากการระบุขั้นตอนในการรวบรวม และวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกขององค์กรซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคเพื่อให้รู้จักองค์กร รู้จักสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะรองรับได้ทันกาล

ในการทบทวนแผนวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2565 - 2569 ตามแนวคิดระบบ EVM นั้น ได้กำหนดขั้นตอนในการรวบรวม และวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ ที่ครอบคลุมปัจจัยนำเข้าในมิติต่างๆ ที่ครบถ้วน ดังนี้



แผนภาพแสดงกรอบแนวคิด และประเด็นการศึกษาสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ของ โรงงานไฟ  
ที่มา: บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา FPRI Advisory

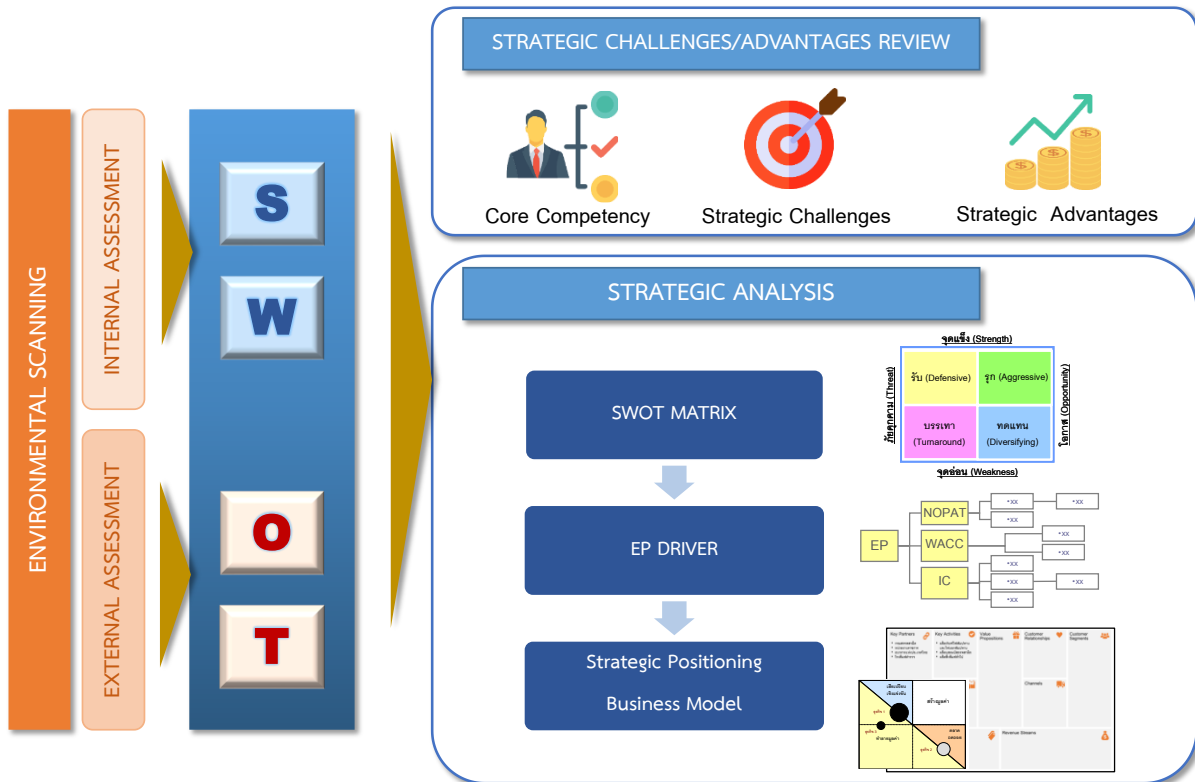
ในขั้นตอนนี้ ที่ปรึกษาได้ทำการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลจากภายใน และภายนอก ในมิติต่างๆ อาทิ

- 1) ข้อมูลเชิงนโยบาย ประกอบด้วย นโยบายและยุทธศาสตร์ภาครัฐ กรอบทิศทางยุทธศาสตร์สำหรับรัฐวิสาหกิจ และแนวนโยบายจากแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด หรือกรมสรรพสามิต
- 2) แหล่งข้อมูลภายในองค์กร ประกอบด้วย นโยบายและทิศทางการดำเนินงานองค์กรจากแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวในปัจจุบัน ข้อมูลผลการดำเนินงานองค์กร อาทิ ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการวิเคราะห์สถานการณ์การเงิน ข้อมูลด้านการผลิตและการดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับกระบวนการทำงานในปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ตลอดจนถึงการพิจารณาความเสี่ยง และขีดความสามารถในการดำเนินงาน และความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในปัจจุบัน
- 3) แหล่งข้อมูลจากภายนอก ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรม และบริบททางการเมืองต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงงานไฟ พร้อมทั้งข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาดความนิยมของลูกค้ารวมถึงบทวิเคราะห์ และรายงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจกับสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มของอุตสาหกรรมในอนาคต

โดยปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์นั้น จะใช้ข้อมูลที่มีการรวบรวมล่าสุด เพื่อให้ข้อมูลมีความทันสมัยในช่วงระยะเวลาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

• การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) และการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น เป็นกระบวนการนำเข้าปัจจัยนำเข้าที่สำคัญต่างๆ ที่ศึกษารวบรวมไว้ในขั้นตอนของการศึกษาสภาพแวดล้อมที่ได้กล่าวไปแล้ว มาวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือต่างๆ



แผนภาพแสดงกระบวนการเชื่อมโยงปัจจัยนำเข้าสู่การวิเคราะห์กลยุทธ์

ที่มา: บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา FPRI Advisory

กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2564 กำหนดเครื่องมือการวิเคราะห์กลยุทธ์ อันประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอก (SWOT) การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP Driver) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป็น Business Model

ทั้งนี้ ปัจจัยนำเข้าต่างๆ ที่มาจาก SWOT ดังกล่าวนั้น ยังสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อทบทวนความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge/Advantage) และความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ได้

โดยมีกรอบแนวคิดในการดำเนินงานวิเคราะห์ ดังนี้





### 1) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอก (SWOT)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการกำหนดกลยุทธ์โดยวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะแสดงถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรเมื่อพิจารณาเพื่อให้รู้จักตนเอง (รู้เรา) และรู้จักคู่แข่ง (รู้เขา) อย่างชัดเจน ในขณะที่การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก จะแสดงถึงโอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ จะเป็นการวิเคราะห์ร่วมกันทั้งในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในรูปแบบของ Matrix ซึ่งจะสามารถแบ่งยุทธศาสตร์ออกได้เป็น 4 ประเภท คือ ยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์เชิงรับ ยุทธศาสตร์เชิงทดแทน และยุทธศาสตร์เชิงบรรเทา

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT)



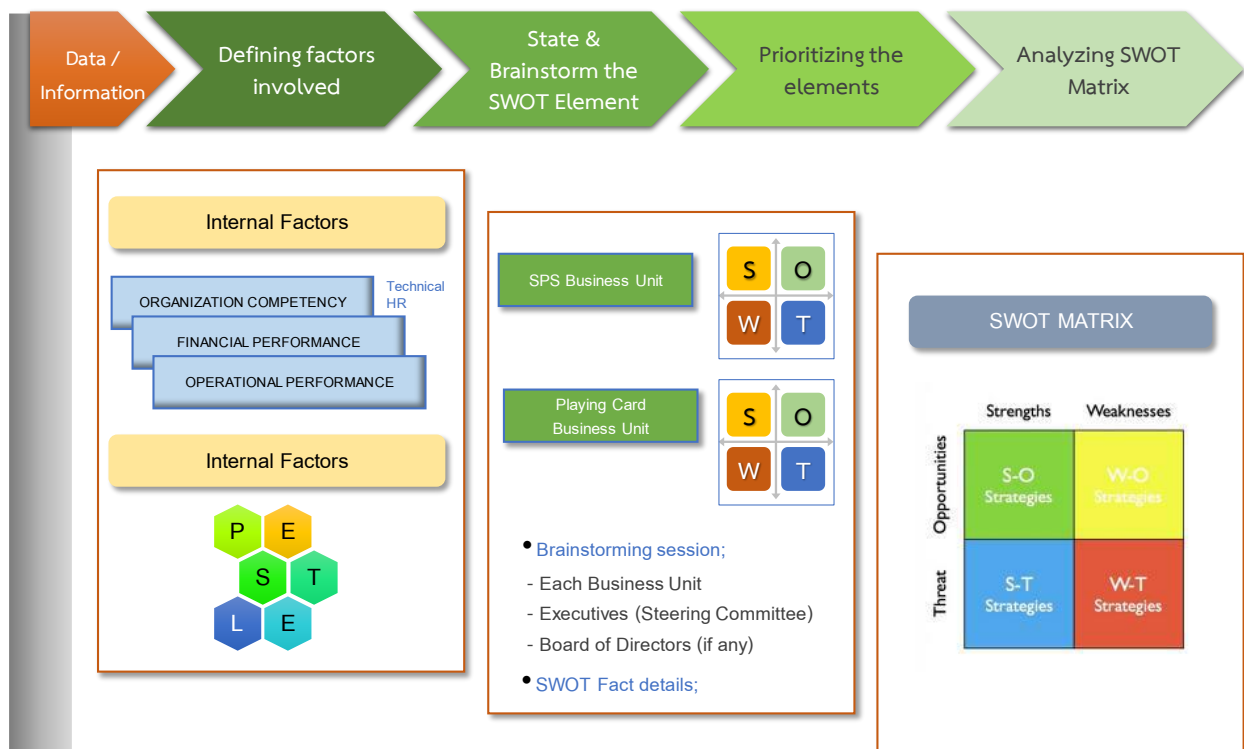
แผนภาพแสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ที่มา: บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา FPRI Advisory

การประเมินปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายใน สามารถพิจารณาประเด็นต่างๆ ประกอบด้วย (1) ด้านการเงิน (งบประมาณรายได้รายจ่าย) (2) ด้านความพร้อมขององค์กร (บุคลากร อุปกรณ์ อาคารสถานที่ ภาพลักษณ์) และ (3) ด้านการบริหารงานและกระบวนการทำงาน (โครงสร้างองค์กร/หน่วยงานภายใน การวางแผนการติดตามประเมินผล การตัดสินใจ การสั่งการ การประสานงาน) เพื่อให้ทราบถึงศักยภาพอันเป็นจุดแข็ง และข้อจำกัดที่เป็นจุดอ่อนในปัจจุบันขององค์กร

และนอกจากสภาพแวดล้อมภายในแล้ว การดำเนินในปัจจุบันของโรงงานไฟ ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกในหลายด้าน ดังนั้นการศึกษาและจัดทำบทวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ครอบคลุมจะทำให้มั่นใจได้ว่า การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM จะทำให้ได้แผนวิสาหกิจที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำบทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน จึงได้ใช้แนวทางการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามแนวทางการวิเคราะห์บริบทแวดล้อมภายนอก (PESTEL) ซึ่งมีประเด็นในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย

- (1) นโยบายและการเมืองที่เกี่ยวข้อง (Politic)
- (2) ภาวะเศรษฐกิจมหภาค (Economic)
- (3) ภาวะอุตสาหกรรม หรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
- (4) ภาวะด้านสังคมที่เกี่ยวข้อง (Social)
- (5) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology)
- (6) สภาพที่แวดล้อม/ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (Environment)
- (7) กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Legal)



แผนภาพแสดงการวิเคราะห์ SWOT

ที่มา: บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา FPRI Advisory

โดยกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT นั้น เริ่มตั้งแต่การประเมินปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาเชื่อมโยงในแต่ละมิติของการวิเคราะห์ ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้ได้กำหนดกระบวนการให้ผู้บริหาร และทุกส่วนงานได้มีส่วนร่วมในการระดมสมองให้ความคิดเห็นในปัจจัยนำเข้าดังกล่าว ทั้งนี้ ปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์ SWOT เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามนั้นต้องสามารถอธิบายถึงข้อมูลประกอบ (Evidence Based or Fact Based) ในแต่ละปัจจัยได้

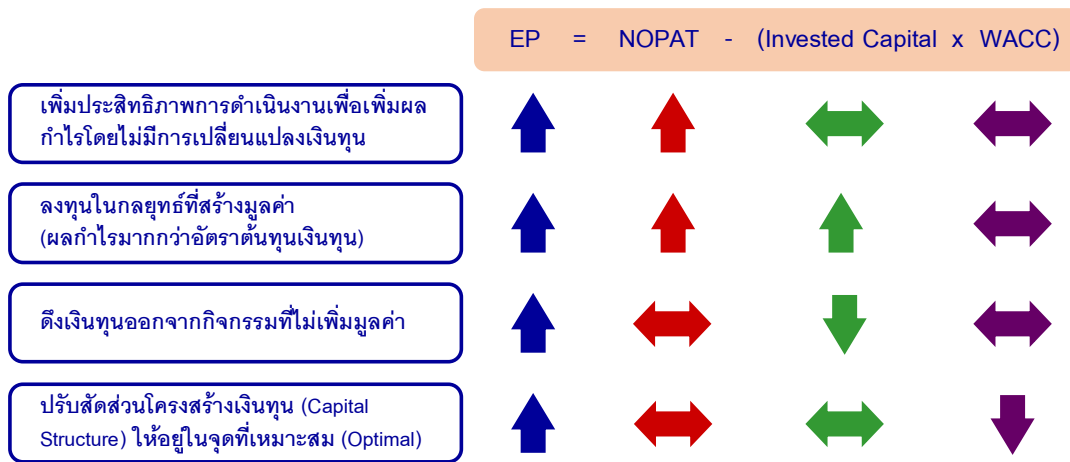
และเมื่อองค์กรสามารถระบุปัจจัยนำเข้าที่สำคัญแล้ว อาจพิจารณาจัดลำดับความสำคัญ ก่อนนำผลลัพธ์ดังกล่าวมาพิจารณาร่วมกันในการวิเคราะห์ SWOT Matrix หรือ TOWS Matrix ซึ่งจะสามารถแบ่งยุทธศาสตร์ออกได้เป็น 4 ประเภท คือ ยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์เชิงรับ ยุทธศาสตร์เชิงทดแทน และยุทธศาสตร์เชิงบรรเทา เพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์และจัดกลุ่มเป็นยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ต่อไป



## 2) การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit Drivers - EP Drivers)

เพื่อให้การทบทวนแผนวิสาหกิจสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนามูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กร (Economic Profit - EP) สคร. ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจนำการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึกเป็นเครื่องมือหนึ่งประกอบการดำเนินงานจัดทำหรือทบทวนแผนวิสาหกิจ และนำไปใช้ในการจัดทำกลยุทธ์เพื่อสร้างมูลค่า หรือ แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan - SIP) ได้ต่อไป

แนวคิดการเพิ่มมูลค่าองค์กรอยู่ในกรอบของการผลักดันมูลค่า EP จะช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนากลยุทธ์การวางแผนเงินทุนการตัดสินใจดำเนินงาน และมูลค่าของผู้ถือหุ้น ซึ่งองค์กรสามารถเพิ่มค่า EP ได้โดยพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อน (Value Drivers) ที่เป็นองค์ประกอบของ EP ดังนี้



แผนภาพแสดงแนวคิดการสร้างมูลค่าเพิ่มจากปัจจัยขับเคลื่อน EP

ที่มา: บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา FPRI Advisory

ทั้งนี้ การกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก ประกอบด้วย การดำเนินงานหลัก 3 ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1: การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินเชิงลึก (Financial Drivers)

ผลการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์สามารถนำมาจัดทำแผนผังปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ เพื่อศึกษา และวิเคราะห์ที่มาเพื่อระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินเชิงลึก (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งจะแสดงให้เห็นองค์ประกอบที่ประกอบของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์โดยละเอียด ว่ามีรายการทางการเงินใดบ้างเป็นองค์ประกอบ และแต่ละรายการมีมูลค่าเป็นเท่าใด

### ขั้นตอนที่ 2: การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

จากปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่มี องค์กรควรจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยดังกล่าวผ่านการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ทั้งนี้ การวิเคราะห์ความอ่อนไหว เป็นการคำนวณหาร้อยละการเปลี่ยนแปลงของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ภายใต้สถานการณ์ที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน 1 ปัจจัยมีการเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 ในขณะที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินอื่นๆ คงที่



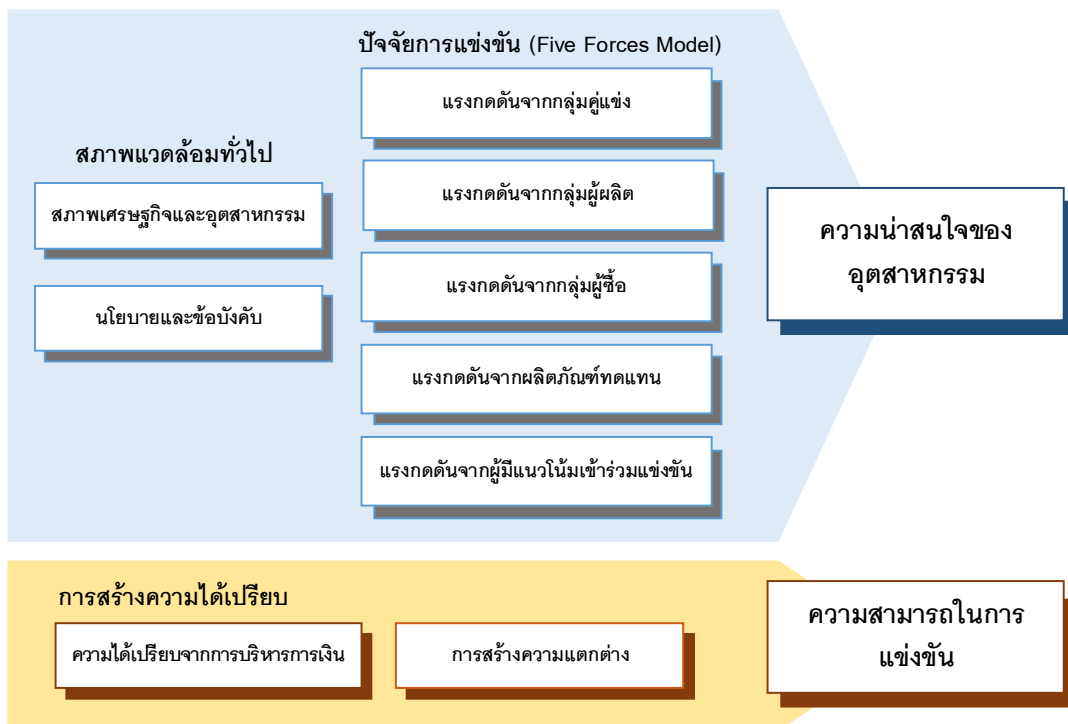
นอกจากนี้ สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน ในด้านความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) และคัดเลือกปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความอ่อนไหว (Sensitivity) สูง และความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) สูงเป็นปัจจัยเพื่อการบริหารจัดการเป็นอันดับแรก

ขั้นตอนที่ 3: การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operational Drivers) เพื่อระบุกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan - SIP)

การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operational Drivers) เป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานที่จะช่วยพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความสำคัญให้ดียิ่งขึ้น และพิจารณากระบวนการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) ต่อไป

### 3) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic Positioning)

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์ถือเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ต่อการศึกษาวเคราะห์ประกอบการทบทวนแผนรัฐวิสาหกิจ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนาด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับตำแหน่งทางกลยุทธ์ในปัจจุบันขององค์กรทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว (ตามรอบแผนวิสาหกิจหรือแผนแม่บทฯ ของโรงงานไฟฟ้)



แผนภาพแสดงแนวคิดการวิเคราะห์เพื่อกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์

ที่มา: บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา FPRI Advisory

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์นั้น เป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ จากประเด็นสำคัญ ใน 2 มิติ



## (1) การวิเคราะห์น้ าสใจของตลาดและอุตสาหกรรม

ในการประเมินความน้ าสใจของอุตสาหกรรม จะต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นสภาพเศรษฐกิจและสังคม หรือนโยบายและข้อบ้ ังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ ประกอบกับการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อช่วยให้องค์กรดำเนินธุรกิจไปในทิศทางที่เหมาะสม และลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ

โดยเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ คือ แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model) ของ Michael E. Porter ซึ่งเป็นโมเดลที่นิยมนำมาใช้ในการวิเคราะห์ตลาดเพื่อให้รู้ถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจขององค์กรกับปัจจัยรอบข้างต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ โดยเป็นการวิเคราะห์ในเชิงบวกที่ไม่ใช่เพียงการเอาชัยเหนือคู่แข่ง แต่ยังพูดถึงการร่วมมือกันเป็นพันธมิตรอีกด้วย โดยระดับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมจะถูกกำหนดโดยแรงผลักดัน 5 ประการ ได้แก่

- I. แรงกดดันจากกลุ่มคู่แข่ง
- II. แรงกดดันจากกลุ่มผู้ผลิต
- III. แรงกดดันจากกลุ่มผู้ซื้อ
- IV. แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทน
- V. แรงกดดันจากผู้มีแนวโน้มเข้าร่วมแข่งขัน

## (2) การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน

หลังจากประเมินความสนใจของอุตสาหกรรมแล้ว ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที้องค์กรควรพิจารณาควบคู่กันไปด้วยก็คือ ความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจ เนื่องจากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันจะทำให้้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการรายอื่น ๆ ในตลาด อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานในอนาคต โดยปัจจัยที่จะนำมาวิเคราะห์ประกอบด้วย ความได้เปรียบจากการสร้างความแตกต่าง และความได้เปรียบจากการบริหารการเงิน

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นั้น เมื่อนำปัจจัยขับเคลื่อนต่างๆ ที่มีผลต่อความน้ าสใจของอุตสาหกรรม และความสามารถในการแข่งขันมาวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ (Quantitative) เพื่อคำนวณหาค่าสำคัญซึ่งจะเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ในปัจจุบัน และทิศทางการดำเนินงานในอนาคต โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

- I. การให้น้ ้ำหนัก (Weighting)การให้น้ ้ำหนักแต่ละในแต่ละปัจจัย จะมีค่าน้ ้ำหนักสูงสุด คือ 1.00 และต่ำสุดคือ 0.00 ซึ่งน้ ้ำหนักของทุกปัจจัยรวมกันต้องเท่ากับ 1.00 ในแต่ละด้าน
- II. การให้คะแนน

คะแนนด้านความน้ าสใจของอุตสาหกรรม

คะแนน	ระดับความน้ าสใจ
1	น้อย
2	ปานกลาง
3	มาก



## คะแนนด้านความสามารถในการแข่งขัน

คะแนน	ความสามารถในการแข่งขัน
1	น้อย
2	ปานกลาง
3	มาก

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์จะต้องดำเนินงานตามขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การระบุตำแหน่งทางกลยุทธ์ในปัจจุบัน ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ 1) การกำหนดคู่แข่ง 2) การกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพล และเหตุขับเคลื่อน 3) การกำหนดน้ำหนักสำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพล และเหตุขับเคลื่อน 4) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และ 5) การวิเคราะห์ผลกระทบ



ขั้นตอนที่ 2: การวิเคราะห์ทิศทางการดำเนินงาน โดยใช้ตารางวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์ (3x3 Matrix)

ขั้นตอนที่ 3: การกำหนดช่องทางการพัฒนา หรือระบุตำแหน่งทางกลยุทธ์ในอนาคต และเป้าหมายในแต่ละระยะกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

เมื่อองค์กรสามารถกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ในแต่ละระยะในอนาคตแล้ว สามารถดำเนินงานวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model รองรับตำแหน่งทางกลยุทธ์ในแต่ละช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ องค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model อาทิ กระบวนการดำเนินงาน การกำหนดจุดเด่นของผลิตภัณฑ์และบริการ การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

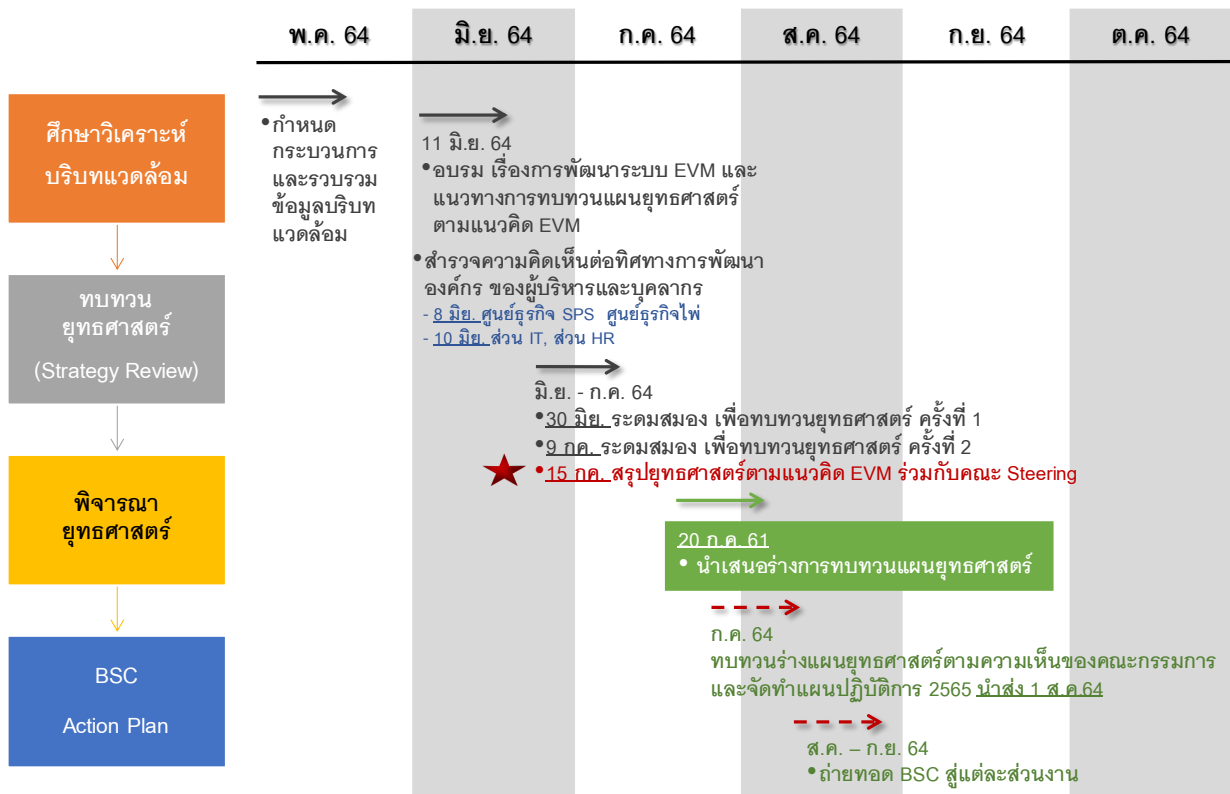
กล่าวโดยสรุป กรอบแนวคิดในการดำเนินงานวิเคราะห์เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร สำหรับ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต นั้น เป็นการกำหนดกรอบการดำเนินงานตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อระบุปัจจัยที่สำคัญ และมีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการขององค์กร ทั้งนี้ ข้อมูลปัจจัยนำเข้า ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามนี้ นอกจากจะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญเพื่อการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ซึ่งเป็นความกดดันที่มีผลอย่างแน่นอนต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์/บริการที่คล้ายคลึงกันรวมถึงประเด็นความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญ และเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำให้สร้างความได้เปรียบในตลาดขององค์กรแล้ว ปัจจัยนำเข้าอันเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญดังกล่าว ยังนำไปใช้ในกระบวนการวิเคราะห์กลยุทธ์ ผ่านเครื่องมือต่างๆ ทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป็น Business Model จนกระทั่งสามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานขององค์กรได้



### 1.3 ขั้นตอนการทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามแนวคิด EVM ของ โรงงานไฟฟ้ ประจำปี 2564

เพื่อให้โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปรีนติ้งโซลูชันภาครัฐ” โรงงานไฟฟ้ จึงได้กำหนดกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ของ โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2565 – 2569 ที่พิจารณา และคำนึงถึงมิติแวดล้อมอย่างรอบด้าน ตามแนวคิด การวางแผนยุทธศาสตร์ ดังรายละเอียดในส่วนที่ผ่านมา

กระบวนการดำเนินงานที่ผ่าน มีกิจกรรม และระยะเวลาดำเนินงาน ดังแผนภาพตารางเวลา ดังนี้



แผนภาพแสดงกรอบระยะเวลาในการดำเนินงานทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ของ โรงงานไฟฟ้

ขั้นตอนการทบทวนแผนวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟฟ้ ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน อันมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล:

ในขั้นตอนนี้ ที่ปรึกษาได้ทำการรวบรวมศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลจากภายใน และภายนอก ทั้ง1) ข้อมูลเชิงนโยบาย ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กร และข้อมูลจากแหล่งข้อมูลภายนอกองค์กร





## ขั้นตอนที่ 2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อพัฒนาแผนวิสาหกิจ

เพื่อให้การสัมมนาระดมสมองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานจะเริ่มจากการเตรียมความพร้อมผ่านกระบวนการอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเครื่องมือการวิเคราะห์ชนิดต่างๆ สำหรับผู้บริหารของโรงงานไฟฟ้ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง และการดำเนินงานสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ นั้น เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างคณะทำงานของโรงงานไฟฟ้ ผ่านการหารือร่วมกันเพื่อแสดงวิสัยทัศน์ และข้อคิดเห็น ตลอดจนได้รับทราบข้อมูล และร่วมกันพิจารณาประเด็นต่างๆ ที่สำคัญ ในที่ประชุมสัมมนาระดมสมองภายในทั้งในระดับของผู้บริหาร ฝ่ายงาน/ส่วนงานต่างๆ และศูนย์ธุรกิจของโรงงานไฟฟ้

## ขั้นตอนที่ 3 การพิจารณากลับกรอง

ในขั้นตอนของการรายงานผลการทบทวนร่างแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2565 – 2569 นั้นดำเนินงานมีการดำเนินงานจัดวาระการสัมมนาระดมสมอง (Brainstorming Workshop) ผ่านคณะกรรมการกำหนดทิศทาง หรือ Steering Committee ของ โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิตเพื่อพิจารณาเพิ่มเติมทั้งแนวนโยบาย ทิศทางและการกำหนดเป้าหมายขององค์กร รวมถึงข้อจำกัดในขีดความสามารถในการบริหารจัดการ และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ขององค์กร เพื่อกลับกรองเป็นร่างกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้

## ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงานขั้นตอนถัดไป

ในเดือนกรกฎาคม 2564 โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต จะนำร่างแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2565 – 2569 เสนอต่อคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้พิจารณาและให้ข้อคิดเห็น ก่อนปรับปรุงร่างแผนยุทธศาสตร์ฯ เพื่อนำส่งกระทรวงการคลังภายในวันที่ 1 สิงหาคม 2564

เมื่อแผนกลยุทธ์ประจำปีขององค์กรได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทางโรงงานไฟฟ้ จะนำกรอบยุทธศาสตร์ดังกล่าวไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติผ่านการพัฒนาแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) เพื่อกำหนด เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ในระดับองค์กร ฝ่าย และส่วนงาน รวมทั้งการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปี 2565 ในรายละเอียดที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อผลักดันการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในระยะต่อไป



## บทที่ 2: การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมที่สำคัญของโรงงานไฟ

### 2.1 แนวนโยบาย/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการกำหนดทิศทางองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้กำหนดกรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระหว่างปี พ.ศ. 2560 – 2564 เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภาพรวม และรัฐวิสาหกิจรายสาขา ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็น Roadmap ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพัฒนารัฐวิสาหกิจ

โรงงานไฟในฐานะรัฐวิสาหกิจจึงต้องนำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวมไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนงานในปี 2560 แผนงานระยะ 5 ปี และเป้าหมาย 20 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป

โดยกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ เป็นไปตามแผนภาพ ดังนี้

#### (1) กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง



#### (2) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ



#### (3) แผนวิสาหกิจรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนงาน ปี 2560 และแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจระยะ 5 ปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม และสาขาเพื่อนำไปปฏิบัติและประเมินผลต่อไป

แผนภาพ กรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ<sup>1</sup>

<sup>1</sup>สำนักนโยบายและแผนรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



### 2.1.1 กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง

กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แผนนโยบาย และยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่

<p>ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี</p> <p>แผนพัฒนาฉบับ 12</p>	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน		ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบบริหารจัดการภาครัฐ
	สร้างเสริมความมั่นคงแห่งชาติ (ย.5)	การพัฒนาด้านแรงงาน (ย.1) การสร้างเสริมความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ (ย.3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (ย.7)	วิทยาศาสตร์และนวัตกรรม (ย.8) การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ (ย.9) ความร่วมมือระหว่างประเทศ (ย.10)	การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ (ย.1)	การเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพทุนมนุษย์ (ย.1)	การบริหารจัดการภาครัฐป้องกันกาทุจริต (ย.6)
	<p>Thailand 4.0</p> <p>1. Productive Growth Engine: มุ่งเน้นองค์ความรู้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและปัญญาอย่างแท้จริง ตลอดจนแนวทางให้ไทยเติบโตอย่างกระฉูดไม่กระจุก เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการสร้างและยกระดับผลิตภาพ</p> <p>2. Inclusive Growth Engine: กลไกขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ด้วยการจัดสรรทรัพยากรชุดใหม่</p> <p>3. Green Growth Engine: กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ด้วยการเน้นความตระหนักและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p> <p>แผนดิจิทัลเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE)</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2: ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3: สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 4: ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 5: พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 6: สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>เป้าหมายและทิศทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ปี 2560 – 2564</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 1: กำหนดบทบาทวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติ</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2: การบริหารและการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3: เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อแข่งขันในระชาชา</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 4: สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน DE</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 5: ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลไม่มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม</p> <p>ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม</p> <p>บทบาทเป้าหมาย: ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ แยกบทบาทหน้าที่ชัดเจนในการเป็น Regulator และ Operator โดยปรับบทบาทให้รัฐวิสาหกิจเป็น operator อย่างเดียว</p> <p>การลงทุน: จัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่าของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และยุทธศาสตร์ชาติ มีแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมในการลงทุน</p> <p>ฐานการเงินที่มั่นคง: รัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนอย่างต่อเนื่อง ให้จัดทำแผนฟื้นฟูฐานะองค์กรเพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินให้เพียงพอที่จะดำเนินงานตามภารกิจและการลงทุน</p> <p>สร้างรายได้เพื่อกำหนดสิทธิหรือธุรกิจค้ำช้อด</p> <p>เทคโนโลยีและนวัตกรรม: ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาการให้บริการประชาชน</p> <p>ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี: มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีธรรมาภิบาล</p> <p>มีบุคลากรที่มีศักยภาพ</p>					

ยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ๕ ปี (พ.ศ.2560 – 2564)			
ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการการจัดเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 นโยบายภาษีเพื่อสร้างสมดุลทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 บริหารองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาล	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ขับเคลื่อนการใช้นวัตกรรมเพื่อไปสู่การปฏิบัติ
• จัดเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน	• เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	• บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	• ขับเคลื่อนนวัตกรรมและพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ
• บูรณาการปราบปราม	• สร้างความสมดุลในการจัดเก็บภาษี เพื่อดูแลสังคม สิ่งแวดล้อมและพลังงาน	• พัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรสู่ความเป็นสากล	

#### รูปภาพแสดงแผนนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับโรงงานไฟ

- **ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง:** การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง “พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ควบคู่กับความรู้และคุณธรรม” มาประยุกต์ใช้
- **กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี:** เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาตินั้นโรงงานไฟจะต้องวางแผนงานโครงการให้รองรับกรอบยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 6 ด้าน โดยเฉพาะในด้านที่ (2) การสร้างความสามารถในการแข่งขันที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพขององค์กรมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม ให้สามารถสร้างฐานรายได้ และขยายโอกาสทางการค้า และการลงทุน
- **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564):** มุ่งเตรียมความพร้อม และวางรากฐานในการยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ด้วยการพัฒนามตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 นี้ ได้กำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปีซึ่งจะเป็นแผนที่มีความสำคัญในการวางรากฐานการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมที่มีความสุขอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ช้างต้น และกำหนดตำแหน่ง



ทางยุทธศาสตร์ของประเทศ (Country Strategic Positioning) เพื่อให้ประเทศไทยเป็นประเทศรายได้สูงที่มีการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรมเป็นศูนย์กลางด้านการขนส่ง และโลจิสติกส์ของภูมิภาคสู่ความเป็นชาติการค้าและบริการ (Trading and Service Nation) เป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์ และเกษตรปลอดภัยแหล่งอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ และมีนวัตกรรมสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

- **Thailand 4.0:** เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมซึ่งต้องเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” และเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม โดยโรงงานไฟจะให้ความสำคัญกับประเด็นของการวางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการเปลี่ยนจากรูปแบบบริการแบบเดิมซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูงโรงงานไฟจึงต้องวางแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” มากขึ้น พร้อมสร้างการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยสร้างความพร้อมในด้านองค์กรของโรงงานไฟให้สามารถก้าวไปสู่การเป็น Smart Enterprises ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างบริการที่มีมูลค่าสูง และพัฒนาแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงขึ้น
- **Digital Economy:<sup>2</sup>** คือ การขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่ออำนวยความสะดวกและมีมูลค่า และประสิทธิภาพสูงขึ้น และการจัดการข้อมูลข่าวสารที่ทำให้การตลาดขยายตัว และสังคมรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้ดียิ่งขึ้น สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตมวลรวมของประเทศให้ทันกับโลกในยุคปัจจุบันตั้งแต่ Knowledge Economy หรือเศรษฐกิจบนพื้นฐานของความรู้และ Creative Economy ที่วางเป้าหมายในการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับสินค้าและบริการผ่านทางนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ โดยแนวคิดในการบริหารจัดการระบบเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับยุค Digital Economy แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนคือ
  - (1) Digital Commerce ในอดีตมักกล่าวถึง e-Commerce แต่ในยุคปัจจุบันตลาดการค้าดิจิทัลได้แตกแขนงไปสู่ mobile-commerce และ Social Commerce ที่ขายของผ่านเว็บไซต์ออนไลน์ หรือการค้าบนระบบดิจิทัลที่กระตุ้นการพัฒนาเศรษฐกิจได้รวดเร็ว
  - (2) Digital Transformation คือ การนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดมูลค่าทางธุรกิจนอกเหนือจากการค้าแต่เป็นเรื่องของประสิทธิภาพในการทำธุรกิจ และขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการทำงานลดต้นทุนเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
  - (3) Digital Consumption คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการที่มีอยู่เดิมและการใช้เทคโนโลยี Digital มาประยุกต์เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพในการทำธุรกิจต่างๆนอกจากนี้ เพื่อรองรับกับเทคโนโลยีที่จะเกิดใหม่และเพื่อก้าวให้ทันกับยุคไอทีในการให้บริการและถ่ายทอดความรู้สู่ภาคประชาชนอย่างทั่วถึงจึงควรให้ความสำคัญและตั้งเป้าที่จะปฏิรูปประเทศสู่เศรษฐกิจเชิง Digital อย่างจริงจัง

<sup>2</sup> “Digital Economy :รู้ทัน เข้าใจ และนำไปใช้”, กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (วท.)



## 2.1.2 แนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

### ● ทิศทางและแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ:

#### (1) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

ตามที่ที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ครั้งที่ 1/2560 ได้มีมติเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจและมอบหมายให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ โดยกำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน และแยกบทบาทระหว่างผู้กำกับดูแล (Regulator) และผู้ให้บริการ (Operator) โดยเน้นการปรับบทบาทของรัฐวิสาหกิจให้เป็นผู้ให้บริการเป็นหลัก
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 : บริหารแผนการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศโดยการจัดให้มีแผนการลงทุนของรัฐวิสาหกิจราย 5 ปีที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศและส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุน พร้อมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับโครงการลงทุน และการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนทางเลือกอื่น ๆ เช่น การส่งเสริมให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPPs) หรือการระดมทุนผ่านกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย เป็นต้น
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาวเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการเงินที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างยั่งยืนนอกจากนี้ จะจัดให้มีกลไกในการชดเชยให้แก่รัฐวิสาหกิจที่ได้ดำเนินการตามนโยบายของรัฐภายในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งทางการเงินให้กับรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีโดยเฉพาะการมุ่งสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องคล่องกับไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ และสังคม (Digital Economy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนและลดต้นทุนการดำเนินงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใส และมีคุณธรรมมีกลไกส่งเสริมและสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรคุณธรรมมีกลไกกำกับติดตามตรวจสอบบริหารความเสี่ยง และประเมินผลที่เพียงพอเหมาะสมมีโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานสมัยใหม่พัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่กับการมีคุณธรรมกำหนดระบบแรงจูงใจการดำเนินงานที่เหมาะสมคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

#### (2) ความเห็นเชิงนโยบายต่อการพัฒนารัฐวิสาหกิจ

ในการประชุมครั้งที่ 1/2564 เมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2564 ทางคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) มีความเห็นในเชิงนโยบายต่อการพัฒนารัฐวิสาหกิจในเรื่องการปรับโครงสร้างองค์กร และกระบวนการทำงาน โดยมีประเด็นสำคัญดังนี้



- รัฐวิสาหกิจถือเป็นหน่วยงานสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล และการผลักดันการเติบโตของเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้นรัฐวิสาหกิจจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายการขับเคลื่อนนโยบาย และงานต่างๆ ให้ชัดเจนโดยให้เน้นการนำการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (Bioeconomy, Circular Economy และ Green Economy: BCG) มาใช้ในการพัฒนาการดำเนินการในเรื่องต่างๆ
- รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญกับข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินการต่างๆของรัฐวิสาหกิจเป็นไปอย่างเรียบร้อยต่อเนื่องไม่มีประเด็นปัญหาในด้านกฎหมาย
- รัฐวิสาหกิจควรให้การสนับสนุนส่งเสริมให้มีการใช้บริการหรือซื้อสินค้าจากวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs) ตามนโยบายรัฐบาล

ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้นำความเห็นเชิงนโยบายข้างต้นไปปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสำหรับรัฐวิสาหกิจใช้ในการวางแผนในปี 2565 ต่อไป

● **แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม: ประกอบด้วย**

(1) บริบทเฉพาะสำหรับสาขา – ธุรกิจการพิมพ์

ในอนาคตธุรกิจการพิมพ์จะต้องมีการพัฒนาการพิมพ์โดยใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี และอุปกรณ์การพิมพ์ที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยมุ่งเน้นที่คุณภาพงานพิมพ์ และด้านความปลอดภัยเป็นสำคัญปรับปรุงคุณภาพให้บริการเพื่อดึงดูดความสนใจให้ลูกค้ามาใช้บริการโรงพิมพ์เนื่องจากในอนาคตจะมีการใช้สื่อออนไลน์เข้ามาทดแทนการพิมพ์มากยิ่งขึ้นอาจส่งผลให้ความต้องการใช้บริการโรงพิมพ์ลดลงธุรกิจการพิมพ์จึงควรมีการปรับตัวต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงในตลาดเพื่อสร้างความอยู่รอดในอนาคต โดยการลดขั้นตอนการผลิตให้สั้นลงใช้คนน้อยลงโดยใช้เครื่องจักรเข้ามาทดแทนมีระบบควบคุมคุณภาพเพื่อให้งานได้มาตรฐาน และสะดวกรวดเร็วทันต่อความต้องการของลูกค้า

(2) บริบทเฉพาะสำหรับสาขา – ธุรกิจการไฟฟ้

การประกอบธุรกิจไฟฟ้ในประเทศไทยมีลักษณะเป็นการผูกขาด (Monopoly) โรงงานไฟฟ้ เป็นเพียงรายเดียวที่ได้รับอนุญาตจากกรมสรรพสามิตให้ผลิต นำเข้า และจำหน่ายไฟฟ้ได้ โรงงานไฟฟ้ จึงปราศจากคู่แข่งในธุรกิจไฟฟ้ สำหรับตลาดไฟฟ้ต่างประเทศมีลักษณะเป็นตลาดเสรีอนุญาตให้มีการประกอบธุรกิจค้าปลีกไฟฟ้ได้ตามกฎหมาย และมีการซื้อขายไฟฟ้อย่างเสรีเช่นกัน กลุ่มผู้บริโภคไฟฟ้ต่างประเทศหรือสถานคาสีโนมีความต้องการบริโภคไฟฟ้เป็นจำนวนมากเฉลี่ย 5.5 - 12 ล้านสำหรับ/ปี และมีโอกาสเลือกซื้อไฟฟ้จากผู้ผลิตหรือจำหน่ายไฟฟ้ ซึ่งมีด้วยกันหลายรายและมาจากหลายประเทศ อาทิ มาเลเซีย ญี่ปุ่น สเปน จีน เป็นต้น รูปแบบไฟฟ้ที่ผลิตและจำหน่ายทั่วไปสำหรับตลาดในประเทศเป็นไฟฟ้แบบ (Custom Playing Cards) กล่าวคือ ด้านหน้า และด้านหลังไฟฟ้เป็นรูปแบบเดียวกันตามที่โรงงานไฟฟ้กำหนด ในขณะที่ไฟฟ้ใช้ในบ่อนตลาดต่างประเทศจะมีรูปแบบตามที่ถูกค้าเสนอแบบไว้หรือ Personalized Playing Cards ซึ่งออกแบบเป็นการเฉพาะตามความต้องการของลูกค้า เช่น ด้านหลังไฟฟ้จะเป็นโลโก้บ่อนตนเอง หรือรูปแบบเฉพาะต่างๆ ซึ่งผลิตภัณฑ์ของ โรงงานไฟฟ้ ถูกนำไปจำหน่ายบริเวณบ่อนชายแดนรอบประเทศ ซึ่งอาจพิจารณาถึงความได้เปรียบทางด้านต้นทุนในการขนส่งสินค้า เมื่อเปรียบเทียบกับไฟฟ้นำเข้าจากผู้ผลิตประเทศอื่น





(3) ประเด็นข้อสังเกตคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลง และประเมินผลการดำเนินงาน  
รัฐวิสาหกิจ (SubPAC)<sup>3</sup>

โรงงานไฟฯควรเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และการบริหารจัดการต้นทุนการผลิตรวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการจัดจำหน่ายโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาด้วยอีกทั้งควรมีการจัดทำแผนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและเพื่อแสวงหาโอกาสใหม่ๆในการสร้างรายได้

### 2.1.3 แนวนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด

- **นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด:**กรมสรรพสามิต ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด ของ โรงงานไฟฯ ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) โดยมีวิสัยทัศน์ เป็น “ผู้นำการจัดเก็บภาษีเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน” ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ได้แก่
  - ยุทธศาสตร์: การบูรณาการการจัดเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพ
  - ยุทธศาสตร์: การใช้นโยบายภาษีเพื่อสร้างสมดุลทางเศรษฐกิจสังคมสิ่งแวดล้อมและพลังงาน
  - ยุทธศาสตร์: การบริหารองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล
  - ยุทธศาสตร์: การขับเคลื่อนการใช้นวัตกรรมเพื่อไปสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ ยังมีแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ที่กำหนดกรอบการดำเนินงานภายใต้แต่ละกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจใหม่ในอนาคตของโรงงานไฟฯ คือ

#### 1) โครงการปฏิรูปการบริหารการจัดเก็บภาษีด้วยระบบDirect Code

<b>ยุทธศาสตร์:</b> นำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดเก็บรายได้ภาษีอย่างยั่งยืน
<b>กลยุทธ์:</b> พัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริหารการจัดเก็บภาษี
<b>วัตถุประสงค์:</b> เพื่อปฏิรูประบบภาษีรวมทั้งเป็นเครื่องมือในการบริหารและควบคุมการจัดเก็บภาษีให้ทันสมัยยิ่งขึ้น
<b>ผลที่คาดว่าจะได้รับ:</b> กรมสรรพสามิตมีการปฏิรูประบบบริหารการจัดเก็บภาษีที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี

#### 2) โครงการดำเนินการจัดหาแสตมป์สรรพสามิตรูปแบบใหม่ (E-Stamp)

<b>ยุทธศาสตร์:</b> นำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดเก็บรายได้ภาษีอย่างยั่งยืน
<b>กลยุทธ์:</b> พัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริหารการจัดเก็บภาษี
<b>วัตถุประสงค์:</b> เพื่อให้มีจำนวนแสตมป์สรรพสามิตรูปแบบใหม่ (E-Stamp) เพียงพอในการเบิกจ่ายแสตมป์
<b>ผลที่คาดว่าจะได้รับ:</b> กรมสรรพสามิตมีจำนวนแสตมป์สรรพสามิตรูปแบบใหม่ (E-Stamp) เพียงพอในการเบิกจ่ายแสตมป์และสามารถตรวจสอบและติดตามโดยใช้QR Code และNumbering บนดวงแสตมป์

<sup>3</sup>รายงานการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน ของ รัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒





เนื่องจากรูปแบบแสดมภ์ของกรมสรรพสามิตซึ่งมีความซับซ้อนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในด้านของคุณลักษณะ การพิมพ์ การควบคุมภาษีสรรพสามิต โดยสามารถตรวจสอบ และติดตามข้อมูลการชำระภาษีของแสดมภ์สรรพสามิต ทุกดวง (Track and Trace) จากข้อมูลในภาพรหัสคิวอาร์ (QR Code) และ Numbering บนดวงแสดมภ์หรือการนำ เทคโนโลยีระบบรหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์ (Direct Coding) มาเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการจัดเก็บภาษี สรรพสามิตนั้น มีความสำคัญต่อโรงงานไฟฟ้ ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ผลิตแสดมภ์สรรพสามิตของกรมสรรพสามิตเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านรายได้และการวางแผนการผลิต ซึ่งโรงงานไฟฟ้ควรให้ความสำคัญ และนำเอายุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิต ด้านการการบูรณาการการจัดเก็บภาษีมาพิจารณาประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ในครั้งนี้้อย่างรอบคอบ

#### 2.1.4 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการกำหนดทิศทางองค์กร

นอกจากการวิเคราะห์แนวนโยบายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของโรงงานไฟฟ้ ปัจจัยสำคัญที่ควรนำมาพิจารณา ประกอบการทบทวนแผนวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟฟ้คือการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียต่อโรงงานไฟฟ้ เนื่องจากการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกิดความเข้าใจในความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งยังเป็นรากฐานสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและทำให้เกิดการพัฒนาในอนาคต สำหรับโรงงานไฟฟ้ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะอาศัยการศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าของ โรงงานไฟฟ้ประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการกับผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างความมีส่วนร่วม และรับรู้สภาพแวดล้อมปัจจุบันขององค์กร และสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อไป

- การศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าโรงงานไฟฟ้

ในปี 2563 ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด ได้มีการสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า จากทั้งภายใน และภายนอกองค์กรโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าโรงงานไฟฟ้สามารถแบ่งออกเป็น 8 กลุ่มดังต่อไปนี้

- ภายในองค์กร: 1) คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ 2) พนักงานโรงงานไฟฟ้ (ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด)
- ภายนอกองค์กร: 3) ลูกค้า คู่ธุรกิจ/คู่ค้า 4) สื่อมวลชน 5) ผู้นำความคิด 6) นักวิชาการสถาบัน 7) ชุมชนสังคมสิ่งแวดล้อม 8) คู่แข่งขัน

ซึ่งมีรายละเอียดผลสำรวจดังต่อไปนี้

ภายในองค์กร	ความต้องการ
คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้	- <b>ขยายตลาด</b> ภายใต้ความสามารถหลักของโรงงานไฟฟ้ เป้า: ภายในระยะเวลา 3 ปี จะสามารถครอบครองตลาด ภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะกลุ่มตลาดเป้าหมายหลัก คือ กรมสรรพสามิต และในปีที่ 4 และ 5 ขยายตลาด ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในภาครัฐและรส. และเตรียมความพร้อมขยายธุรกิจสู่ภาคเอกชน เป็นต้น
พนักงาน (ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด)	- มีขอบเขตงาน/ภาระหน้าที่/ความรับผิดชอบ รวมถึง <b>โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน</b> - <b>ค่าใช้จ่ายสนับสนุนกิจกรรมส่งเสริมการตลาดและการขาย</b> - รูปแบบการทำงานระหว่างส่วนงานที่ยืดหยุ่นและประสิทธิภาพสนับสนุนกิจกรรมการตลาดและการขาย - การทบทวนภาพลักษณ์องค์กรและ <b>รีแบรนด์ดิ้ง</b> ของโรงงานไฟฟ้



ภายนอกองค์กร	ความต้องการ
ลูกค้า คู่ธุรกิจ/คู่ค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนากระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ</li> <li>- การให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว มีความยืดหยุ่น ต่อการให้บริการ</li> <li>- สนับสนุนกิจกรรมทางการตลาด เพื่อส่งเสริมการขายของตัวแทน</li> <li>- การสร้างการรับรู้ ภาพลักษณ์ขององค์กร ทั้งในมิติสินค้าและบริการ</li> <li>- การตรวจจับ <b>สินค้าผิดกฎหมาย</b> ที่ขายตามตลาดมืดทั้งในระบบออนไลน์และออฟไลน์</li> <li>- การ<b>สื่อสารการตลาด ของผลิตภัณฑ์อื่น ๆ</b> ของโรงงานไฟฟ้ให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น</li> <li>- การรักษามาตรฐานในมิติที่ดีของทั้งการผลิต การให้บริการของสินค้าบางประเภท</li> </ul>
สื่อมวลชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โรงงานไฟฟ้ ควรจัด<b>กิจกรรมเพื่อสังคมและสื่อสารเชิงประจักษ์</b>มากยิ่งขึ้น</li> <li>- สร้างการรับรู้ <b>อัตลักษณ์ในมุมมองเชิงบวก</b>มากยิ่งขึ้น</li> <li>- การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายกับสื่อมวลชน</li> </ul>
ผู้นำความคิด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างมุมมองใหม่ <b>ภาพลักษณ์ใหม่ในมุมมองเชิงบวก</b>มากยิ่งขึ้น</li> <li>- การ<b>วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ที่ให้ความรู้และเป็นประโยชน์ต่อสังคม</b></li> <li>- การสร้างกิจกรรมให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับคุณประโยชน์และโทษต่อการเล่น</li> <li>- การพัฒนากิจกรรมมิติใหม่ ๆ ผ่านเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ เพื่อสื่อสารองค์กร การพัฒนาสินค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย รองรับการตลาดภาคธุรกิจในอนาคต</li> </ul>
นักวิชาการสถาบัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การ<b>วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ที่ให้ความรู้และเป็นประโยชน์ต่อสังคม</b></li> <li>- การ<b>รีแบรนด์</b>ดีั้งใหม่ เพื่อยกระดับภาพลักษณ์ของโรงงานไฟฟ้</li> <li>- การพัฒนา<b>กิจกรรม เพื่อช่วยเหลือสังคม</b>ในมิติใหม่ อาทิ การปลูกป่า กามผลิตสิ่งพิมพ์ให้ความรู้ กิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการผู้สูงอายุและเด็ก เป็นต้น</li> <li>- การสร้าง<b>ศูนย์การเรียนรู้</b> ด้านการพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงของรัฐ สร้างการรับรู้และมาตรฐานใหม่ของการรับรู้ของสังคม</li> </ul>
ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การ<b>ช่วยเหลือชุมชน</b>ใกล้เคียงโดยรอบ ซึ่งหลายปีแล้วที่โรงงานไฟฟ้ไม่ได้เข้าช่วยเหลือหรือส่งเสริมกิจกรรมของชุมชน</li> <li>- การ<b>พัฒนาสิ่งแวดล้อม</b> การบำบัดน้ำเสียชุมชน โดยรอบของโรงงานไฟฟ้</li> <li>- การจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ความรู้ สำหรับผู้สูงอายุ คนในชุมชนและเด็ก</li> <li>- การช่วยเหลือสังคมในช่วงวิกฤตต่าง ๆ</li> <li>- การ<b>สร้างพิพิธภัณฑ์ ตำนานของโรงงานไฟฟ้</b> ให้สืบทอดคนรุ่นหลัง ซึ่งมีเรื่องราวเชิงประวัติศาสตร์ที่คุณค่าทางจิตใจของชุมชนและอาจเป็นประโยชน์ต่อสังคม ในอนาคตต่อไป</li> </ul>
คู่แข่งชั้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้าง<b>ความร่วมมือทางธุรกิจ</b> ต่อยอดผลิตภัณฑ์และเครือข่ายธุรกิจ</li> <li>- การ<b>แลกเปลี่ยนความรู้</b> นวัตกรรม ความรู้ทางวิชาการ</li> </ul>

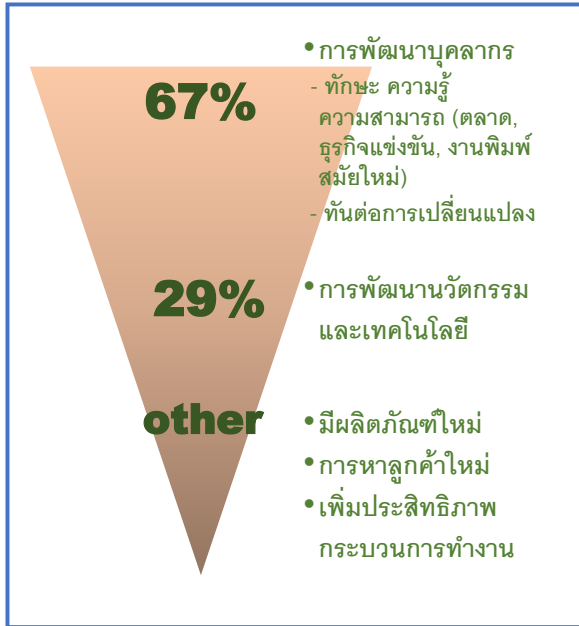
สรุปผลการศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าโรงงานไฟฟ้

- การสำรวจความคาดหวังของบุคลากรต่อโรงงานไฟฟ้

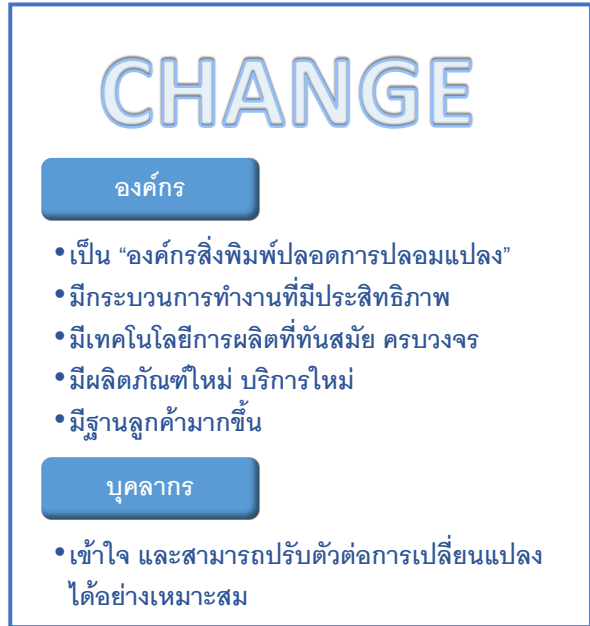
จากการอบรมเชิงปฏิบัติการ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) ของโรงงานไฟฟ้กรมสรรพสามิต และการเตรียมความพร้อมเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2564 ได้มีจัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นด้านความคาดหวังของบุคลากร โรงงานไฟฟ้ ต่อภาพขององค์กรและเป้าหมายการดำเนินงานองค์กรในระยะสั้น (ปี 2565) และในระยะยาว (4 - 5 ปี ข้างหน้า) ซึ่งสามารถสรุปผลสำรวจได้ดังต่อไปนี้



ความคาดหวังต่อองค์กร  
ในระยะเร่งด่วน (ระยะสั้น)



ความคาดหวังต่อองค์กร  
ในระยะยาว



แบบสำรวจความคิดเห็น, ภาพรวมการพัฒนาระบบบริหารจัดการEVM และการเตรียมความพร้อมเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2564

## 2.2 สถานะปัจจุบันและการดำเนินงานที่ผ่านมาของโรงงานไฟฟ้

การทบทวนแผนวิสาหกิจระยะยาวของโรงงานไฟฟ้ ควรพิจารณาถึงสถานะปัจจุบัน และการดำเนินงานที่ผ่านมาประกอบกัน เพื่อประเมินศักยภาพโดยรวมของโรงงานไฟฟ้ โดยจะศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ดังนี้

- วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์การจัดตั้ง และพันธกิจ
- โครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กร
- แนวทางการดำเนินธุรกิจ
- ผลการดำเนินงานในอดีตด้านภารกิจหลัก
- ผลการดำเนินงานในอดีตด้านการเงิน
- สภาพการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
- สถานภาพองค์กร

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



## 2.2.1 วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์การจัดตั้ง และพันธกิจ ของ โรงงานไฟ

โรงงานไฟ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2486 โดยเป็นส่วนราชการสังกัดกรมสรรพสามิต และต่อมา โรงงานไฟได้รับการจัดตั้งขึ้นเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล ภายใต้สังกัดของกรมสรรพสามิต ในวันที่ 1 มกราคม 2535

โรงงานไฟมีวัตถุประสงค์จัดตั้ง เพื่อ

- 1) ผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ
- 2) ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น
- 3) ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ
- 4) ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

หรือกล่าวโดยรวมได้ว่าโรงงานไฟเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ และดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ตลอดจนทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ และการตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

และเมื่อพิจารณาถึงแนวนโยบายของกรมสรรพสามิตอันเป็นหน่วยงานต้นสังกัดพบว่าจากยุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิตในพ.ศ. 2560 และฉบับปรับปรุงในปี 2563 กรมสรรพสามิตมีการกำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการใช้นวัตกรรมเพื่อไปสู่การปฏิบัติและกำหนดแผนการปฏิรูปเป็นนโยบายการปฏิรูประบบภาษี (รูปแบบแสดมภ์) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแสดมภ์และการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตซึ่งเป็นโอกาสอันดีที่โรงงานไฟจะใช้โอกาสนี้ในการขยายตลาดการเป็นผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแก่หน่วยงานภาครัฐ

โดยวิสัยทัศน์ของโรงงานไฟ กำหนดไว้เพื่อ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันภาครัฐ” ซึ่งถือเป็นกรอบใหญ่ที่ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ของโรงงานไฟ ประจำปี 2564

วิสัยทัศน์	“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันภาครัฐ”
พันธกิจ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) พัฒนางองค์กร และปรับภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตรูปแบบ Digital Printing Solution</li> <li>2) ผลิต และจัดหาเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต</li> <li>3) ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ</li> <li>4) ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟเพื่อมุ่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่งตลาดไฟภายในประเทศ</li> <li>5) บริหารจัดการทุนมนุษย์ และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี</li> </ol>

แผนภาพแสดงกรอบการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงงานไฟ

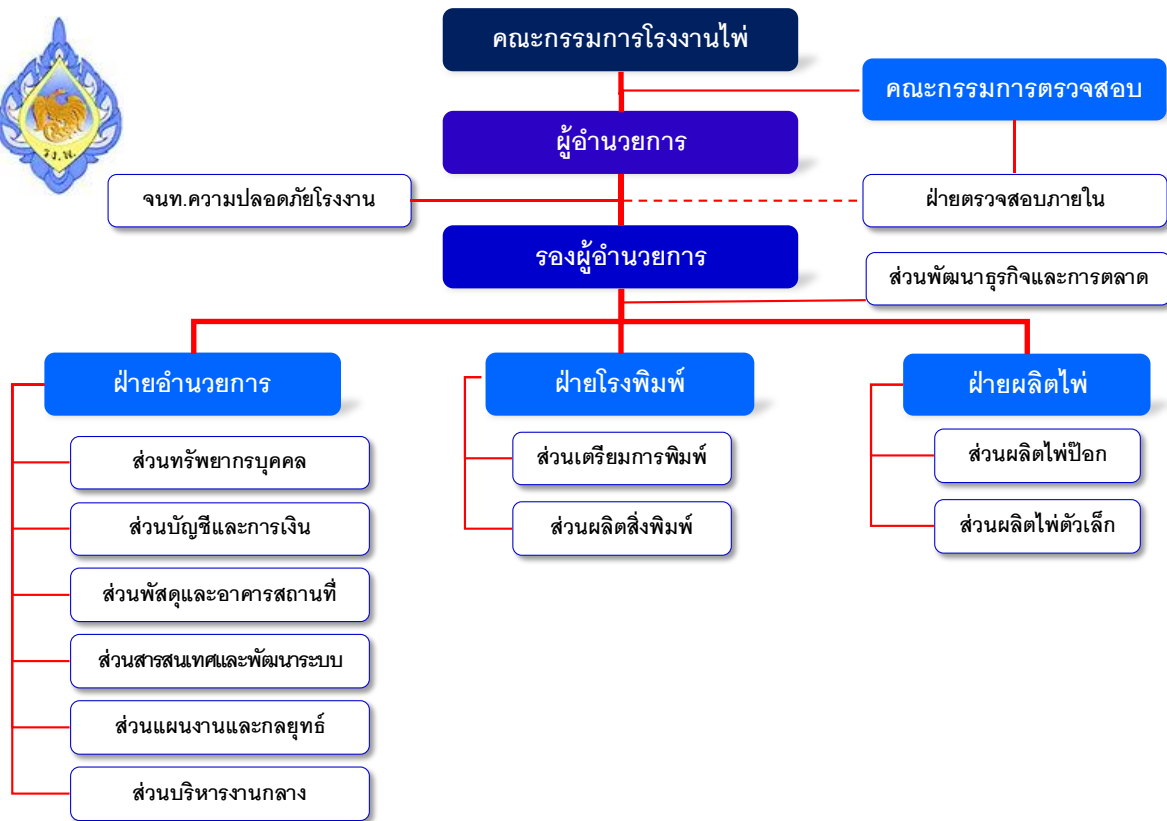
(กรอบยุทธศาสตร์โรงงานไฟ ประจำปี 2564 – 2568)



## 2.2.2 โครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กร

โรงงานไฟฟ้มีโครงสร้างการบริหารงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้ และรองผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้ ตามลำดับ โดยมีการแบ่งสายงานออกเป็น 4 ฝ่าย อันประกอบไปด้วย 1) ฝ่ายอำนวยการ 2) ฝ่ายโรงพิมพ์ 3) ฝ่ายผลิตไฟฟ้ และ 4) ฝ่ายตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ ได้ทำการแยกส่วนของกิจกรรมการตลาดออกไปเป็นส่วนงานเฉพาะโดยไม่สังกัดฝ่ายใดและใช้ชื่อว่า “ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด” โดยในแต่ละฝ่ายมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายอำนวยการ สำหรับฝ่ายอำนวยการ มี 6 ส่วนงานที่สำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการ คือ 1) ส่วนทรัพยากรบุคคล 2) ส่วนบัญชีและการเงิน 3) ส่วนพัสดุ และอาคารสถานที่ 4) ส่วนสารสนเทศ และพัฒนาระบบ 5) ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ และ 6) ส่วนบริหารงานกลาง โดยทุกส่วนร่วมกันทำหน้าที่ขับเคลื่อนและสนับสนุนกระบวนการทำงานภายในโรงงานไฟฟ้ให้มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลัก และธุรกิจสิ่งพิมพ์ควบคู่กันไปด้วย
2. ฝ่ายโรงพิมพ์ สำหรับฝ่ายโรงพิมพ์ มี 2 ส่วนงานที่สำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายโรงพิมพ์ คือ 1) ส่วนเตรียมการพิมพ์ และ 2) ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ ซึ่งฝ่ายและส่วนดังกล่าวในปัจจุบัน มีหน้าที่ในการดูแลกระบวนการเตรียมการและผลิตสิ่งพิมพ์ อาทิ แสตมป์ยาสูบในประเทศใช้แทนแสตมป์ราคาดวงละ 10 สตางค์ แสตมป์ยาสูบในประเทศให้ใช้ปิดบนซองบรรจุยาเส้น ยาเคี้ยว และบุหรี่อื่น ขนาดบรรจุไม่เกิน 15 กรัม (สติกเกอร์) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจทางด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ฝ่ายโรงพิมพ์ ส่วนเตรียมการพิมพ์ และส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ จะต้องรับหน้าที่ในการดูแลกระบวนการออกแบบ การเตรียมการ และการผลิตสิ่งพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่หลากหลายประเภทมากขึ้น
3. ฝ่ายผลิตไฟฟ้ สำหรับฝ่ายผลิตไฟฟ้ มี 2 ส่วนงานที่สำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายผลิตไฟฟ้ คือ 1) ส่วนผลิตไฟฟ้ป้อน และ 2) ส่วนผลิตไฟฟ้ตัวเล็ก โดยที่ฝ่าย และส่วนดังกล่าวมีหน้าที่ในการดูแล และควบคุมกระบวนการผลิตทั้งไฟฟ้ป้อน และไฟฟ้ตัวเล็กทุกประเภท
4. ฝ่ายตรวจสอบภายใน สำหรับฝ่ายตรวจสอบภายในนั้นไม่มีส่วนงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลส่วนใดเป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากมีอำนาจเป็นของตนเองในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในองค์กรทุกส่วนงาน และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการควบคุม และตรวจสอบการดำเนินการภายในของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต
5. ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด เป็นส่วนงานเฉพาะขึ้นตรงกับรองผู้อำนวยการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารอย่างใกล้ชิด และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตลาดเชิงรุก เพื่อรองรับการขยายธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจไฟฟ้ทั้งใน และต่างประเทศ
6. เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยโรงงาน (จป.) มีหน้าที่ในการคอยดูแล และป้องกันไม่ให้เกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน และให้ปฏิบัติไปตามที่กฎหมายกำหนด

แผนภาพแสดงโครงสร้างการบริหารงานของโรงงานไฟฟ้<sup>4</sup>

### 2.2.3 แนวทางการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟฟ้

โรงงานไฟฟ้เป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต เพื่อดำเนินการผลิตไฟฟ้ หรือนำเข้าไฟฟ้มาจำหน่ายในประเทศไทย รวมทั้งการดำเนินการผลิตสิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ ต่อมาในการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2564 โรงงานไฟฟ้ได้มีการปรับปรุงวิสัยทัศน์เพื่อ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลป้ร็นตั้งโซลูชันภาครัฐ” โดยโรงงานไฟฟ้มีภารกิจหลัก เป็น 2 ส่วน ได้แก่ การผลิตและให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป และ การผลิตไฟฟ้และดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณ์ไฟฟ้ อาทิ การจัดหาไฟฟ้จากต่างประเทศ และจัดจำหน่ายไฟฟ้ผ่านบริษัทเอกชนที่ได้รับสิทธิในการเป็นผู้รับประโยชน์การจัดจำหน่ายไฟฟ้ในประเทศไทย โดยลักษณะการประกอบธุรกิจหลักของโรงงานไฟฟ้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1) ธุรกิจให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไป

โรงงานไฟฟ้ให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงโดยมีคู่ค้าหลัก คือ กรมสรรพสามิต ในการผลิตแสดมบี้สรรพสามิต โดยปัจจุบัน โรงงานไฟฟ้สามารถผลิตแสดมบี้สรรพสามิตได้ 6 ประเภท ได้แก่ (1) แสดมบี้ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักรขนาดบรรจุต่ำกว่า 20 กรัม (2) แสดมบี้ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักรขนาดบรรจุตั้งแต่ 20 กรัมขึ้นไป (4) แสดมบี้เครื่องดื่มที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร (5) เครื่องหมายแสดมบ้แสดงการเสียภาษี

<sup>4</sup>มติคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ ครั้งที่ 11/2559 วันที่ 15 พฤศจิกายน 2559



ของทางราชการสำหรับไฟ ซึ่งปัจจุบันธุรกิจให้บริการสิ่งพิมพ์ยังพึ่งพาการสั่งซื้อจากกรมสรรพสามิตเป็นหลัก ทำให้มีรายได้ผันตามปริมาณการเก็บภาษีประเภทต่างๆ ของกรมสรรพสามิต โดยในปี 2559 - 2563 โรงงานไฟมีรายได้จากการผลิตสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง 28 ล้านบาท 8.2 ล้านบาท 127.6 ล้านบาท 159.9 ล้านบาท และ 11.15 ล้านบาทตามลำดับ

นอกจากนี้ โรงงานไฟยังมีความสามารถในการให้บริการงานพิมพ์ทั่วไป ตัวอย่างเช่น สมุดทะเบียน สมุดเวชระเบียน ใบอนุญาต ใบเสร็จรับเงิน วุฒิบัตร กระดาษหัวจดหมาย ซองจดหมาย ฉลากปิดสุรา เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปในปัจจุบันสร้างรายได้ให้แก่โรงงานไฟในสัดส่วนที่น้อย เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากธุรกิจอื่นๆ ของโรงงานไฟ ซึ่งในปี 2559 - 2563 โรงงานไฟมีรายได้จากการรับจ้างพิมพ์ทั่วไปอยู่ที่ 8.4 ล้านบาท 13.1 ล้านบาท 8.8 ล้านบาท 6.6 ล้านบาท และ 3.66 ล้านบาทตามลำดับ โดยลูกค้าหรือผู้จ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟ ได้แก่ หน่วยงานราชการของกระทรวงการคลัง กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม สมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย เป็นต้น



ภาพแสดงผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟ ในปัจจุบัน

## 2) ธุรกิจการผลิตไฟ

โดยสามารถจำแนกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตไฟและจำหน่ายได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

### 2.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มไฟตัวเล็ก ได้แก่

- ไฟไทย
- ไฟผ่องจีน
- ไฟจีน 4 สี



ไฟไทย



ไฟจีนสี่สี



ไฟผ่องจีน

ภาพแสดงผลิตภัณฑ์ไฟกลุ่มไฟตัวเล็ก



## 2.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มไฟป็อก ได้แก่

- ไฟป็อกกระดาษ ยี่ห้อ VEGAS V.G. 333
- ไฟป็อกพลาสติก ยี่ห้อ VEGAS V.G. 222
- ไฟป็อกพลาสติกขอบทอง ยี่ห้อ VEGAS V.G. Gold-111
- ไฟป็อกกระดาษที่ระลึกได้แก่ไฟมวยไทย
- ไฟป็อกกระดาษส่งออก ได้แก่ ไฟป็อก 88 คลับ, ไฟป็อกJK และไฟป็อก VKR

ข้อมูลปัจจุบัน ปี 2563 โรงงานไฟจำหน่ายไฟป็อก (ไม่รวมไฟนำเข้า) คิดเป็นจำนวนเงิน 146.81 ล้านบาท โดยมีสัดส่วนของการจำหน่ายไฟป็อกพลาสติกมากที่สุดเท่ากับ 77.02 ล้านบาท รองมา คือ ไฟป็อกพลาสติกขอบทอง มีจำนวนจำหน่ายเท่ากับ 52.89 ล้านบาท ส่วนไฟกระดาษต้นทุนต่ำ VEGAS V.G. 666 (Low cost) นั้นปัจจุบัน โรงงานไฟยกเลิกการผลิตแล้วแต่ยังมีสินค้าคงเหลือหมุนเวียนอยู่ในตลาด



VEGAS V.G. 333



VEGAS V.G. SILVER 222



ไฟมวยไทย

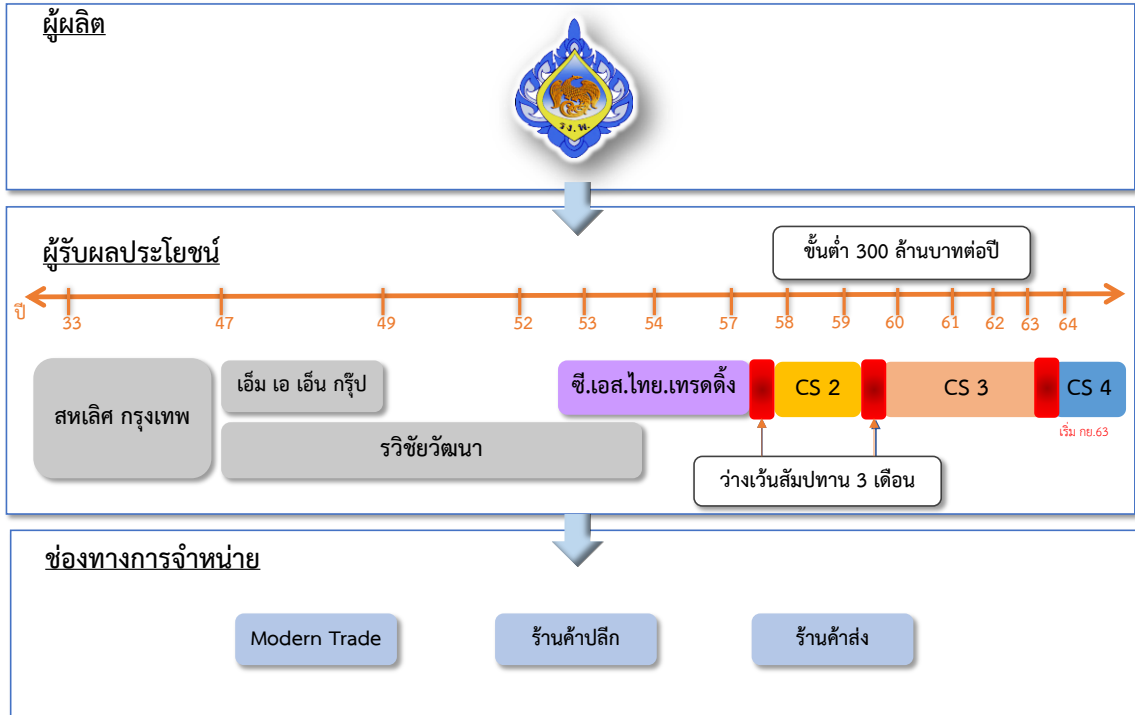


VEGAS V.G. GOLD - 111

ภาพแสดงผลิตภัณฑ์ไฟกลุ่มไฟป็อก

หากพิจารณารูปแบบธุรกิจ (Business Model) โรงงานไฟ พบว่า ในส่วนของผลิตภัณฑ์ไฟ ทางโรงงานไฟมีรูปแบบการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟโดยการผ่านสัญญาให้สิทธิกับตัวแทนจำหน่ายเท่านั้น โดยคิดราคาตามวิธี ราคาต้นทุนบวกกำไรแก่ตัวแทนจำหน่าย ซึ่งตัวแทนจำหน่ายสามารถตั้งราคาขายไฟได้ตามความต้องการ โรงงานไฟไม่ได้ทำการควบคุมราคาปลายทางของไฟ ดังนั้น จึงเป็นช่องว่างทางกำไรที่สูญเสียไปในการตลาด เพื่อแลกกับความมั่นคงทางรายได้ที่ถูกระงับด้วยสัญญาตัวแทนจำหน่ายไฟ

ส่วนผลิตภัณฑ์ไฟนอกสัมปทาน ได้แก่ ไฟที่ระลึก ไฟชำร่วย รวมถึงงานพิมพ์และงานสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง นั้น โรงงานไฟ ได้ดำเนินงานด้านการตลาดและการจำหน่ายเอง



แผนภาพโครงสร้างการค้าเงินงานของอุตสาหกรรมการผลิต และจัดจำหน่ายไฟ ในประเทศไทย

### 2.2.4 ผลการดำเนินงานในอดีตด้านภารกิจหลัก

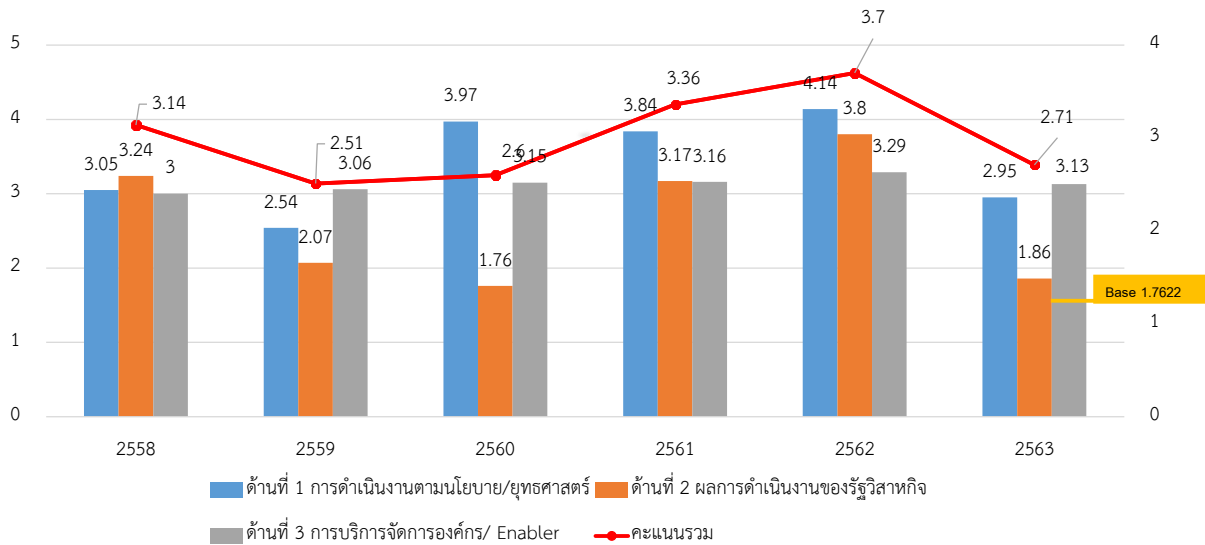
ผลการดำเนินงานด้านภารกิจหลัก สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่

- 1) ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลของโรงงานไฟ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากผลการดำเนินงานปีล่าสุดประจำปีบัญชี 2563 พบว่า โรงงานไฟมีผลการดำเนินงานในภาพรวมที่ระดับคะแนน 2.7056 ซึ่งต่ำกว่าผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2562 ทั้งนี้ เนื่องจากในปีบัญชี 2563 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้มีการเปลี่ยนแปลงการประเมินรัฐวิสาหกิจ โดยให้ยึดระบบประเมินผลใหม่ตามหลักเกณฑ์ประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ (Enablers) ทำให้รัฐวิสาหกิจอยู่ในระหว่างการปรับตัวเป็นผลให้คะแนนในส่วนดังกล่าวลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า



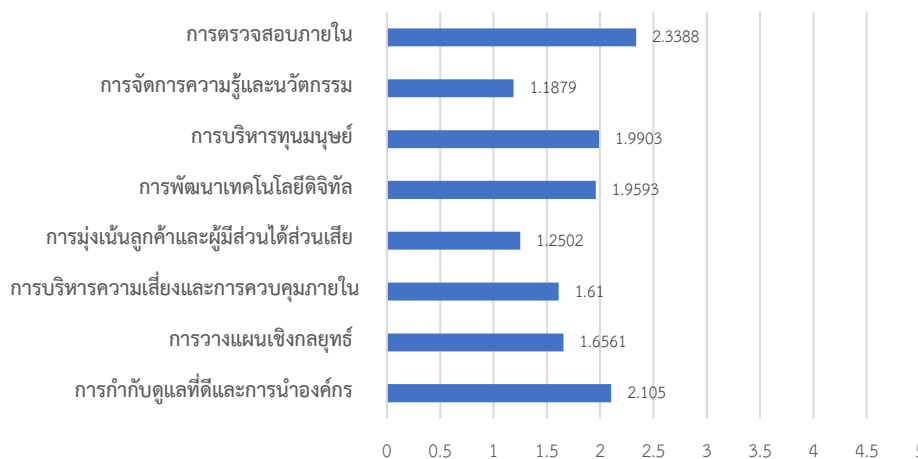
## ตัวชี้วัดโรงงานไฟ



แผนภาพแสดงผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯ (PA) ของโรงงานไฟ

เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดด้านต่างๆของโรงงานไฟแล้วจะเห็นว่า ในปีบัญชี 2563 โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างดีเมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบกับปีบัญชี 2562 พบว่าการดำเนินงานด้านนี้มีคะแนนต่ำลงเนื่องจากในปี 2563 โรงงานไฟได้มีการเพิ่มปัจจัยด้านการจัดการของเสียเข้ามา รวมทั้งการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน ทำให้คะแนนในส่วนดังกล่าวต่ำกว่าที่วางไว้

## ตัวชี้วัดโรงงานไฟ ด้าน Core Business Enablers ประจำปี 2563



แผนภาพแสดงผลการดำเนินงานจำแนกตามCore Business Enablers ในด้านต่างๆ

ในส่วนของผลการประเมินด้าน Core Business Enablers ซึ่งเป็นเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดการรูปแบบใหม่ ประกอบด้วย (1)การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (4) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (6) การบริหารทุนมนุษย์ (7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (8) การตรวจสอบภายใน พบว่า โรงงานไฟสามารถดำเนินงาน

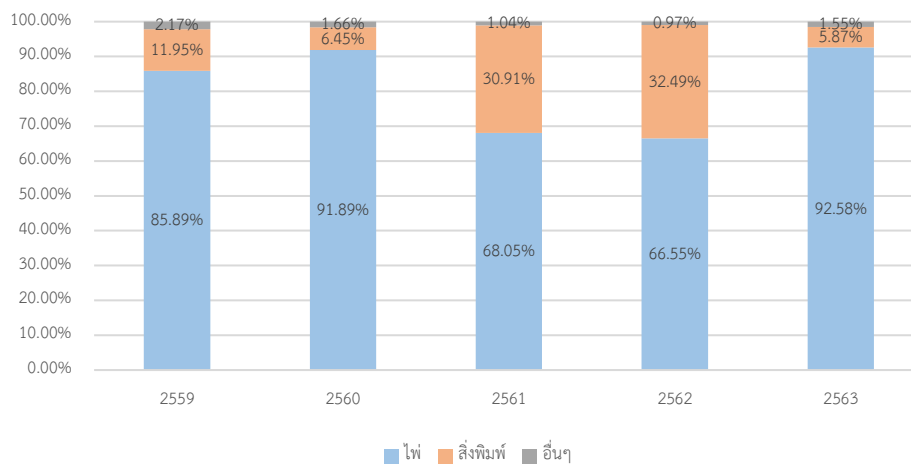


ด้านการตรวจสอบภายในได้ดีโดยมีคะแนนอยู่ที่ 2.34 และมีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 1.76 อย่างไรก็ตามเนื่องจากผลการประเมินดังกล่าวเป็นผลการประเมินใหม่ ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจึงมีการใช้คะแนน Handicap ร่วมด้วย ซึ่งเป็นการนำคะแนนร้อยละ 80 ของคะแนนด้านการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2562 หักด้วยคะแนนประเมิน Baseline ซึ่งเท่ากับ 1.37 เป็นผลให้คะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.1299 คะแนน

## 2) ผลการดำเนินงานจากธุรกิจหลักของโรงงานไฟฟ้า

โรงงานไฟฟ้ามีภารกิจหลักคือ การให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป และการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งผลการดำเนินงานของภารกิจหลักทั้ง 2 สามารถแบ่งเป็นสัดส่วนได้ดังต่อไปนี้

สัดส่วนรายได้แยกตามภารกิจโรงงานไฟฟ้า



แผนภาพแสดงสัดส่วนผลการดำเนินงานแยกตามภารกิจของโรงงานไฟฟ้า

รายได้หลักของโรงงานไฟฟ้าเฉลี่ย 5 ปีย้อนหลัง (2559-2563) ส่วนใหญ่ประมาณ ร้อยละ 80.99 เป็นรายได้ที่เกิดจากการจำหน่ายไฟฟ้า และร้อยละ 17.53 เป็นรายได้ที่เกิดจากการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป อย่างไรก็ตามในปี 2561 - 2562 รายได้ของสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากได้รับงานจากทางกรมสรรพสามิต ส่งผลให้สัดส่วนรายได้ของสิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้นมาจากร้อยละ 11.95 ในปี 2559 เป็นร้อยละ 32.49 ในปี 2562 อย่างไรก็ตามในปี 2563 รายได้ของสิ่งพิมพ์มีสัดส่วนลดลงอย่างมาก เนื่องจากสถานการณ์การเกิดโรคระบาดไวรัส COVID-19 ส่งผลให้การจ้างพิมพ์ลดลง ซึ่งจำแนกรายละเอียดของแต่ละธุรกิจได้ดังต่อไปนี้

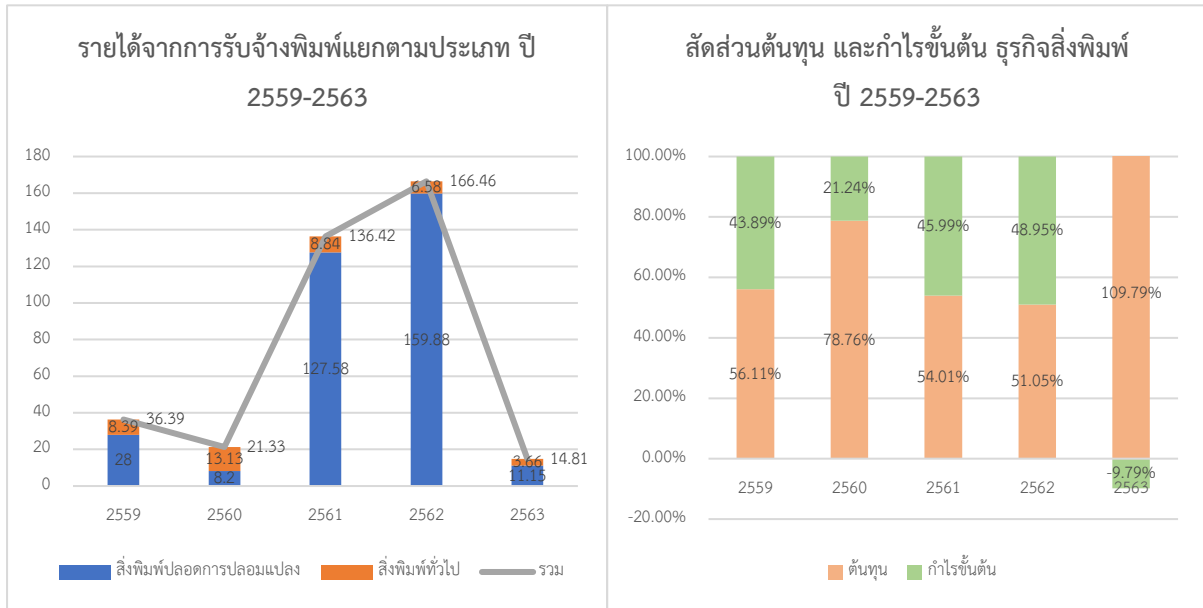
- ผลการดำเนินงานจากธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์

จากผลการดำเนินงานการให้บริการสิ่งพิมพ์ฯในปี 2562 พบว่าโรงงานไฟฟ้าได้รับงานพิมพ์จากกรมสรรพสามิตเพิ่มขึ้นค่อนข้างมากส่งผลให้รายได้และต้นทุนเพิ่มขึ้นตาม โดยมีรายได้สิ่งพิมพ์รวมอยู่ที่ 166 ล้านบาท ส่วนต้นทุนในการผลิตเพิ่มสูงขึ้นเป็น 85 ล้านบาท เนื่องจากปริมาณงานพิมพ์ที่เพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตาม ในปี 2563 พบว่าโรงงานไฟฟ้ามีรายได้จากธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ เพียง 15.15 ล้านบาท ซึ่งลดลงจากปีก่อนหน้าร้อยละ 90.89 เนื่องจากกรมสรรพสามิตชะลอการจัดซื้อแสตมป์สรรพสามิตรูปแบบสติ๊กเกอร์



(ยาสูบยาเส้น) เดิมนอกจากนี้ยังส่งผลให้ค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ของศูนย์ธุรกิจ SPS มีค่าขาดทุนทางเศรษฐศาสตร์ เนื่องจากการชะลอตัวของรายได้และยังมีค่าใช้จ่ายคงที่เป็นค่าใช้จ่ายหลัก ดังนั้น ทางโรงงานไฟจึงจำเป็นต้องบริหาร ต้นทุนดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร



แผนภาพแสดงผลการดำเนินการธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ฯ

- ผลการดำเนินงานจากธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ

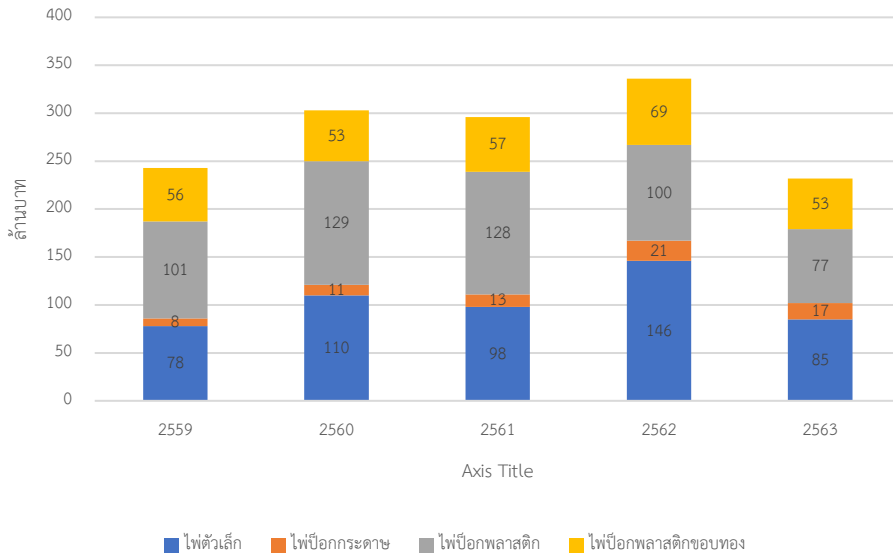
ปัจจุบันโรงงานไฟ เป็นผู้ได้รับสิทธิการผลิตไฟในประเทศไทยแต่เพียงผู้เดียว การประทับตราไฟนำเข้าจากต่างประเทศเพื่อจำหน่ายในราชอาณาจักร และจัดจำหน่ายไฟผ่านบริษัทเอกชนที่ได้รับสิทธิในการเป็นผู้รับผลประโยชน์ในการจัดจำหน่ายไฟในประเทศ ซึ่งผลการดำเนินงานสามารถแยกได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ การจำหน่ายไฟตามสัญญาการให้สิทธิจำหน่ายไฟ และการจำหน่ายไฟอื่นๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากกราฟข้อมูล ทำให้ทราบว่าชนิดของไฟที่มียอดจำหน่ายสูงนั้นเปลี่ยนแปลงตามเวลาโดยในช่วงปี 2559 – 2561 ไฟพลาสติกมียอดขายสูงสุดส่วนในปี 2562 ไฟตัวเล็กกลับมามียอดขายสูงสุดอีกครั้งโดยไฟชนิดอื่นๆ ก็มี ยอดขายเพิ่มขึ้นเช่นกัน ยกเว้นไฟป็อกพลาสติกที่มียอดขายลดลงจากปี 2561 เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานในด้านอื่นๆ จากโครงสร้างรายได้พบว่าไฟป็อกพลาสติกที่มียอดขายลดลงในปี 2562 นั้น เป็นสินค้าที่มีสัดส่วนกำไรน้อยที่สุด และสินค้าที่มีกำไรมากที่สุดได้แก่ไฟตัวเล็กซึ่งมียอดขายเป็นอันดับ 1 ในปี 2562

อย่างไรก็ตาม ในปี 2563 เนื่องจากเป็นปีที่สิ้นสุดสัญญาให้สิทธิซึ่งต้องดำเนินการกระบวนการประกาศสรรหา ผู้รับสัมปทานใหม่ จึงมีช่วงเวลาดำเนินงานที่ชะลอรอสัญญาใหม่ ส่งผลต่อรายได้โดยรวมของโรงงานไฟในปีนี้ประกอบ กับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่เกิดขึ้นทำให้สถานประกอบการหลายแห่งต้องปิดตัวลงส่งผลต่อ ปริมาณการขายไฟในประเทศได้รับผลกระทบโดยตรงทางผู้รับสัมปทานปัจจุบันขอผ่อนปรนการซื้อไฟขั้นต่ำตาม สัญญาออกไป ด้วยเหตุนี้ รายได้จากการจำหน่ายไฟตามสัญญาให้สิทธิฯ ของโรงงานไฟในปี 2563 จึงลดลงกว่าปี 2562 ที่ผ่านมาอย่างไรก็ตามรายได้จากการชะลอสัญญาดังกล่าวจะเข้ามาในช่วงไตรมาสที่ 1 ปี 2564



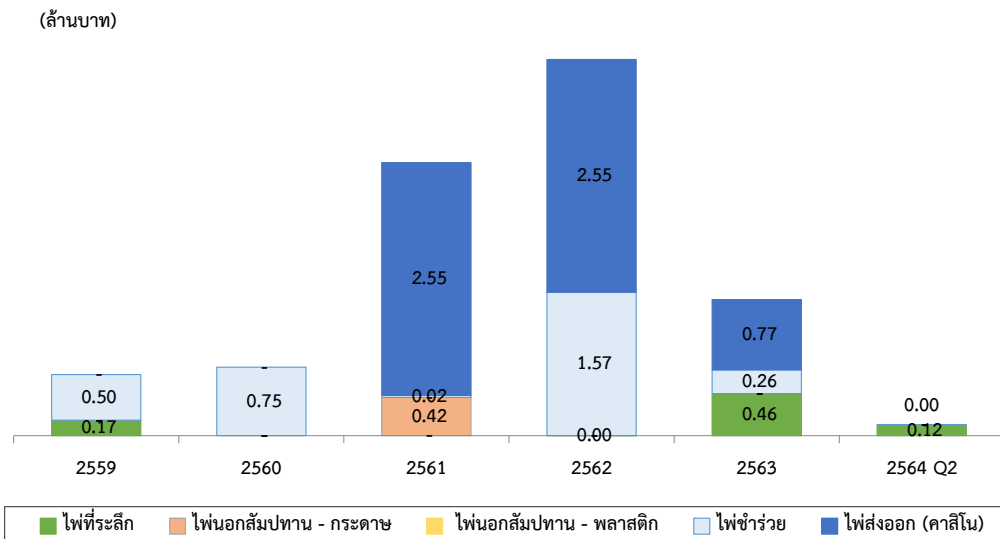
## รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้ตามสัญญาให้สิทธิ



แผนภาพแสดงผลการดำเนินการการจำหน่ายไฟฟ้ตามสัญญาให้สิทธิ

การจำหน่ายไฟฟ้ประเภทอื่นๆ ได้แก่ การจำหน่ายไฟฟ้ชั่วคราว ซึ่งปัจจุบันโรงงานไฟฟ้มีไฟฟ้มวยไทย ที่โรงงานไฟฟ้ดำเนินงานทางการตลาด และเป็นผู้กระจายสินค้าสู่ร้านค้าปลีกต่างๆด้วยตัวเอง และการรับจ้างผลิตไฟฟ้ที่ระลึก และไฟฟ้คาสีโนตามคำสั่งซื้อของผู้ว่าจ้าง รายได้ในส่วนดังกล่าวคิดเป็นสัดส่วนเพียงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับการจำหน่ายไฟฟ้ผ่านทางสัญญาการให้สิทธิฯ ซึ่งผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

โครงสร้างรายได้ไฟฟ้ในระบบสัญญาให้สิทธิในแต่ละประเภท ปี 2559 - 2564 Q2 (ไม่รวมไฟฟ้ต้นทุนต่ำ)

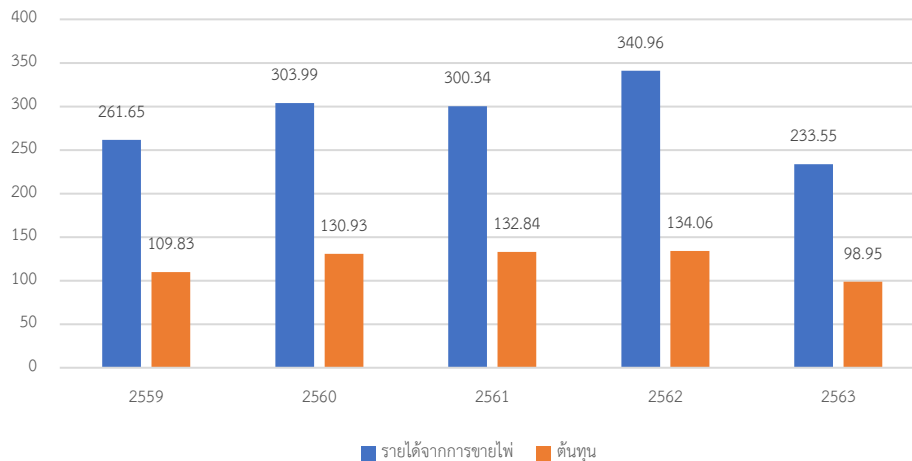


แผนภาพแสดงผลการดำเนินการจำหน่ายไฟฟ้ในระบบสัญญาให้สิทธิ

จากแผนภาพแสดงผลการดำเนินการจำหน่ายไฟฟ้ในระบบสัญญาให้สิทธิ จะเห็นได้ว่าตั้งแต่ปี 2561 - 2563 รายได้หลักมาจากไฟฟ้ส่งออก (คาสีโน)



## โครงสร้างรายได้และต้นทุนการผลิตไฟ้



แผนภาพแสดงโครงสร้างรายได้และต้นทุนการผลิตไฟ้

หากพิจารณาถึงรายได้การผลิตไฟ้รวมต่อต้นทุนรวมจะเห็นได้ว่าในปี 2562 ต้นทุนรวมการผลิตไฟ้ที่คิดเป็นร้อยละ 39.32 ของรายได้การจำหน่ายไฟ้ซึ่งใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ย 5 ปี (2558 - 2562) ของต้นทุนไฟ้รวมต่อรายได้การจำหน่ายไฟ้รวมซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 42.25 สะท้อนให้เห็นว่ากำไรเบื้องต้นของการผลิตไฟ้ที่มีสัดส่วนที่สามารถแข่งขันได้หากโรงงานไฟ้มีการบริหารจัดการภายในรวมถึงต้นทุนการขายและบริหารที่ดี

อย่างไรก็ตาม ในปี 2563 พบว่า ต้นทุนรวมการผลิตไฟ้ที่คิดเป็นร้อยละ 42.38 ของรายได้การจำหน่ายไฟ้เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ร้อยละ 3.06 จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่เกิดขึ้นทำให้สถานประกอบการหลายแห่งต้องปิดตัวส่งผลต่อปริมาณการขายไฟ้ โดยเฉพาะการขายตลาดไฟ้นอกสัมปทานสำหรับลูกค้าคาสีโนได้รับผลกระทบโดยตรงจากการปิดด้านต่างๆ ส่งผลให้การดำเนินงานขยายตลาดไฟ้นอกสัมปทานสำหรับลูกค้าคาสีโนในปี 2563 ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ทางโรงงานไฟ้จึงจำเป็นต้องปรับแผนการดำเนินงานระหว่างปีและกำหนดกลยุทธ์ในการขยายตลาดไฟ้นอกสัมปทานสำหรับลูกค้าคาสีโนไปเป็นกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) ในปี 2564

### 2.2.5 ผลการดำเนินงานในอดีตด้านการเงินของโรงงานไฟ้

จากข้อมูลงบการเงินตั้งแต่ ปี 2559 – 2563 สามารถวิเคราะห์ภาวะการเงินในภาพรวมของกิจการทั้งในส่วนของการวิเคราะห์สถานะความมั่นคงทางการเงินจากงบแสดงฐานะทางการเงิน และการวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานจากงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ได้ดังนี้

#### ●สถานะความมั่นคงทางการเงิน

#### ภาพรวมสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน

จากข้อมูลงบแสดงฐานะทางการเงิน ณ วันที่ 30 กันยายน 2563 โรงงานไฟ้ มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 628.86 ล้านบาท ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน 507.93 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 80.77 ของสินทรัพย์รวม) ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดและรายการเงินลงทุนชั่วคราวใน



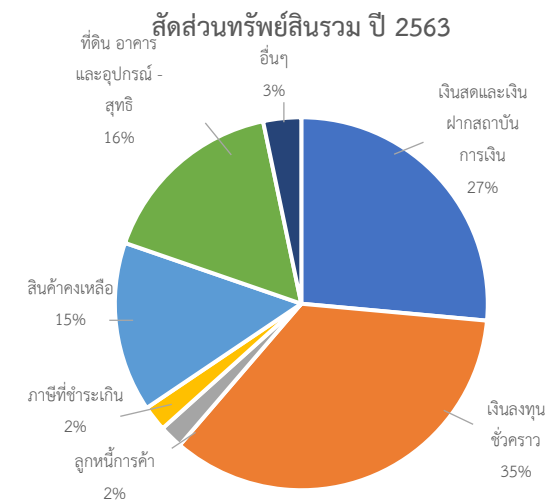
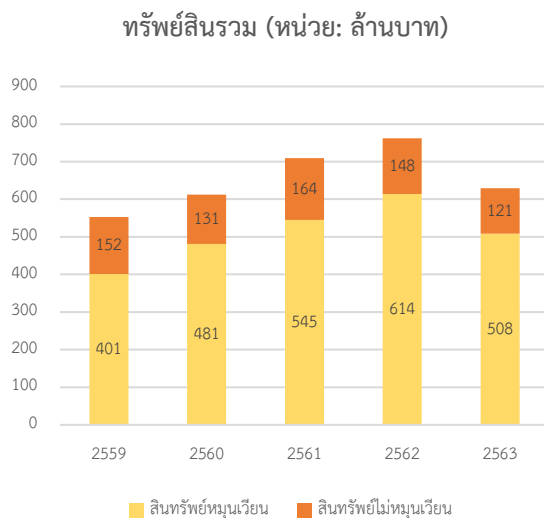


ขณะที่สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนมีมูลค่า 120.93 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 19.23 ของสินทรัพย์รวม) ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

	2559	2560	2561	2562	2563
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	400,937,985	481,492,049	545,132,001	614,157,006	507,926.162
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	151,853,456	131,440,395	164,199,024	148,287,585	120,931,625
ทรัพย์สินรวม	552,791,441	612,932,443	709,331,025	762,444,591	628,857,787
รวมหนี้สินหมุนเวียน	74,872,733	126,474,551	206,083,283	239,466,618	98,611,023
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	76,864,729	72,148,362	65,211,671	69,582,229	71,802,202
หนี้สินรวม	151,737,462	198,622,913	271,294,954	309,048,847	170,413,225
รวมส่วนของทุน	401,053,978	414,309,530	438,036,070	453,395,744	458,444,562
หนี้สินและส่วนของทุน	552,791,440	612,932,443	709,331,024	762,444,591	628,857,787

ตารางแสดงงบแสดงฐานะทางการเงินโดยย่อของ โรงงานไฟฟ้ ปี 2559 – 2563 (ล้านบาท)

ณ 30 กันยายน ปี 2563 สินทรัพย์ที่เป็นรายการสำคัญของโรงงานไฟฟ้ ได้แก่ รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเงินลงทุนชั่วคราว และที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ โดยมีมูลค่า 448.77 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 71.36 ของสินทรัพย์ทั้งหมด

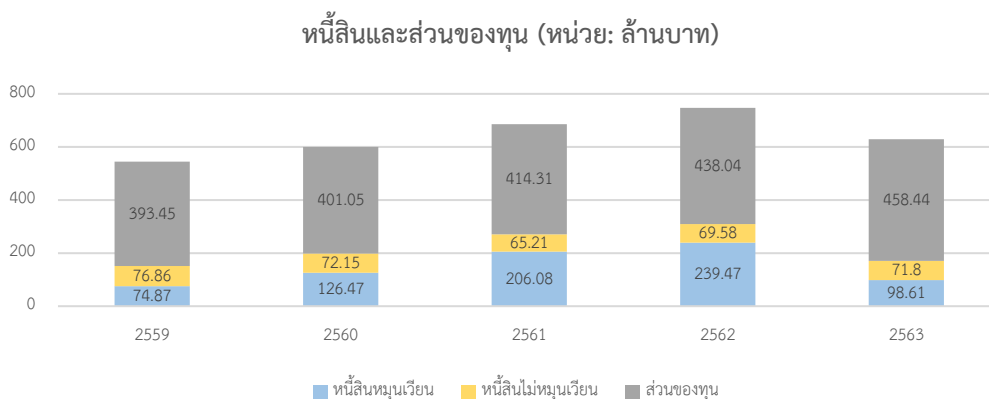
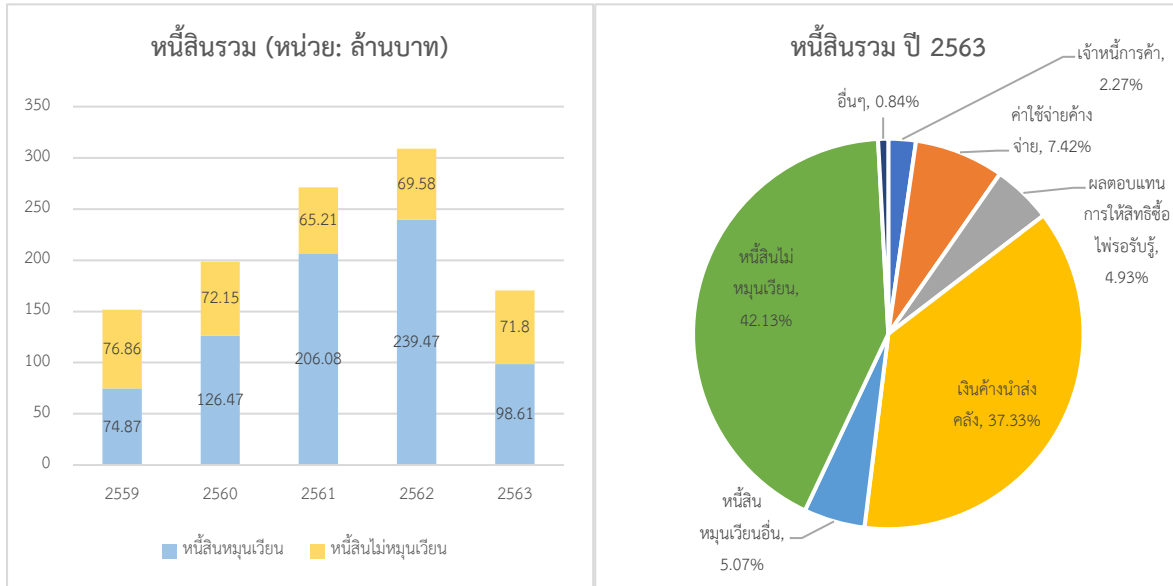


แผนภาพแสดงสัดส่วนสินทรัพย์ ของ โรงงานไฟฟ้ ปี 2559 – 2563

ในส่วนของหนี้สิน โรงงานไฟฟ้มีหนี้สินรวมทั้งสิ้น 170.41 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 27.10 ของหนี้สินและส่วนของทุน) ประกอบด้วย หนี้สินหมุนเวียน 98.61 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 57.87 ของหนี้สินรวม) โดยรายการส่วนใหญ่ ได้แก่ เงินค้ค้างนำส่งคลัง ค่าใช้จ่ายค้ค้างจ้ง ส่วนหนี้สินไม่หมุนเวียนมีมูลค่า 71.80 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 42.13 ของหนี้สินรวม) โดยมีรายการกองทุนบำเหน็จบำนาญเป็นรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด



สำหรับส่วนของทุน ปี 2563 มีมูลค่า 458.44 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 72.90 ของหนี้สินและส่วนของทุน) โดยรายการกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร เป็นรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 99.94 ของส่วนของทุน)



แผนภาพแสดงสัดส่วนหนี้สิน ของ โรงงานไฟฟ้ ปี 2559 – 2563

### การวิเคราะห์แนวโน้มของสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของทุน

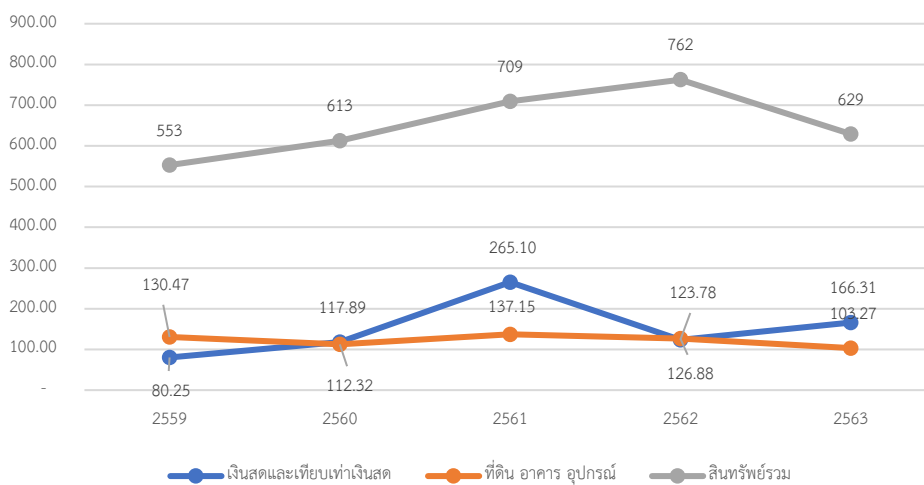
จากการวิเคราะห์พบว่า รายการสินทรัพย์รวมของโรงงานไฟฟ้ มีแนวโน้มลดลง ซึ่งเมื่อพิจารณาอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ โดยมีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CAGR) ในช่วงระหว่างปี 2559 – 2563 เท่ากับร้อยละ 2.61 โดยในปี 2563 รายการสินทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลงที่ลดลง คิดเป็นร้อยละ 17.52 จากปี 2562 ซึ่งสินทรัพย์รวมประกอบไปด้วยรายการสินทรัพย์ที่สำคัญได้แก่ รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด สินค้าคงเหลือ และที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด เป็นรายการสินทรัพย์ที่สำคัญ คิดเป็นร้อยละ 26.45 ของสินทรัพย์รวม และมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างผันผวน โดยในปี 2563 รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดมีมูลค่าเพิ่มขึ้นร้อยละ 34.36 จากปี 2562 ที่เท่ากับ 123.78 ล้านบาท และเป็น 166.31 ล้านบาทในปี 2563



และรายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ที่มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 16.42 ของสินทรัพย์รวม และมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ในปี 2559-2563 ลดลงร้อยละ 2.60 จะเห็นได้ว่าตั้งแต่ปี 2559-2563 มูลค่าที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์มีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ โดยมีอัตราการลดลงของมูลค่าที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ เฉลี่ยต่อปี ในช่วงระหว่างปี 2559 – 2563 เท่ากับร้อยละ -4.48 ซึ่งเป็นผลมาจากการหักค่าเสื่อมราคาเป็นสำคัญ และโรงงานไฟฟ้ ไม่มีการลงทุนในส่วนของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์เพิ่มเติม อย่ างไรก็ตาม ในปี 2561 โรงงานไฟฟ้ ได้มีการลงทุนซื้อเครื่องจักรเพิ่มส่งผลให้รายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์เพิ่มขึ้น อย่ างไรก็ตามในปี 2562 และปี 2563 รายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ลดลงจากปี 2561 ที่ 137.15 ล้านบาท เป็น 126.88 ล้านบาทในปี 2562 และ 103.27 ล้านบาทในปี 2563 ตามลำดับ

แนวโน้มสินทรัพย์รวม (หน่วย: ล้านบาท)

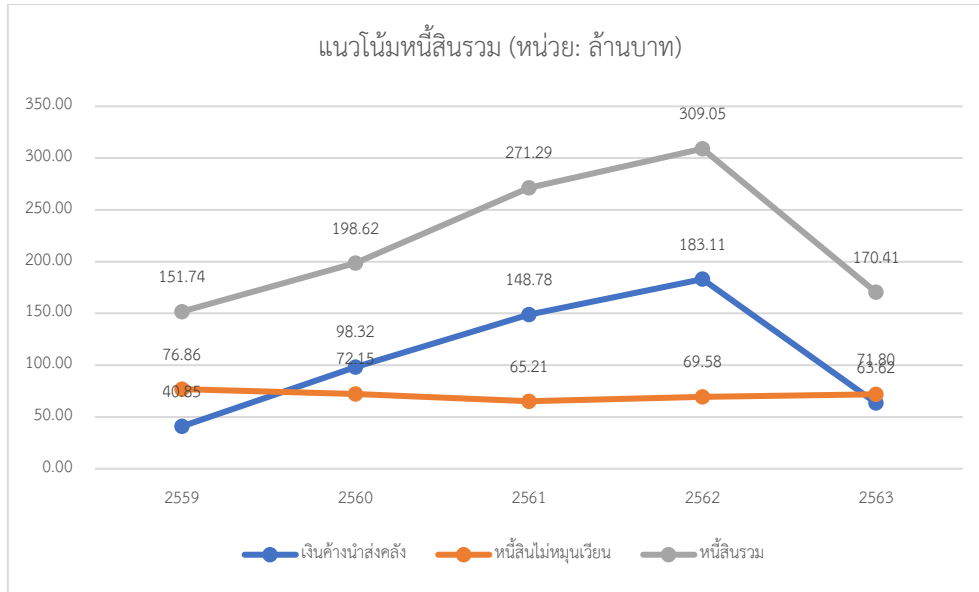


แผนภาพแสดงแนวโน้มสินทรัพย์รวมของโรงงานไฟฟ้ ปี 2559 - 2563

สำหรับรายการหนี้สินของโรงงานไฟฟ้ มีแนวโน้มลดลง ซึ่งพิจารณาอัตราการเติบโตของรายการหนี้สินรวมพบว่าอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CAGR) ในช่วงระหว่างปี 2559 – 2563 เท่ากับร้อยละ 2.35 โดยในปี 2563 รายการหนี้สินรวมมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่ลดลง คิดเป็นร้อยละ 44.86จากปี 2562 ซึ่งรายการหนี้สินรวมที่สำคัญประกอบไปด้วย เงินค้ำนำส่งคลังและกองทุนบำเหน็จ

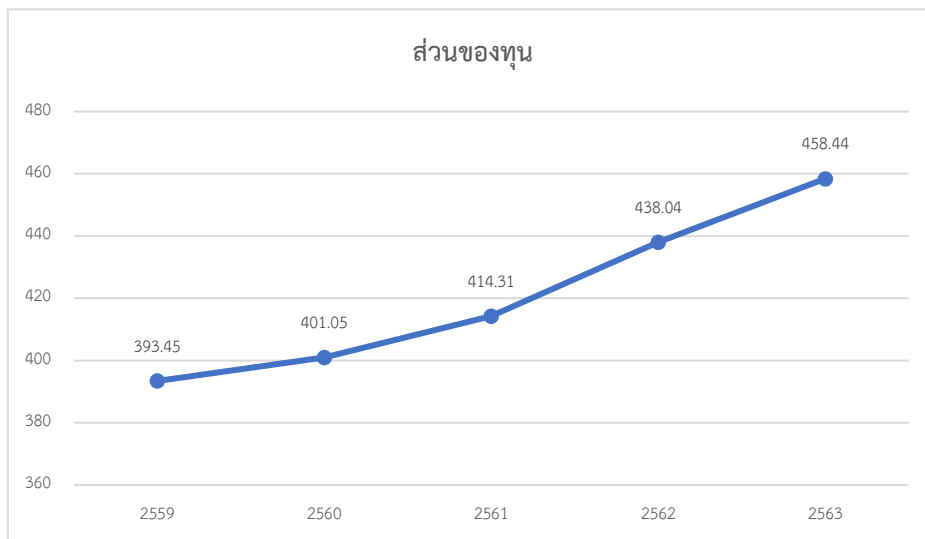
รายการเงินค้ำนำส่งคลังมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 37.33 ของหนี้สินรวม โดยที่อัตราการการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของเงินค้ำนำส่งคลัง ในระหว่างปี 2559–2563 เท่ากับร้อยละ 9.26 อย่ างไรก็ตามในปี 2563 มูลค่าเงินค้ำนำส่งคลังลดลง 119.49ล้านบาท คิดเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงร้อยละ 65.26จากปี 2562

สำหรับรายการหนี้สินไม่หมุนเวียนมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 42.13 ของหนี้สินรวม โดยที่อัตราส่วนการเติบโตของหนี้สินไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นทุกปี โดยที่อัตราการการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของหนี้สินไม่หมุนเวียนเฉลี่ยต่อปี ในระหว่างปี 2559 – 2563 เท่ากับร้อยละ -1.35



แผนภาพแสดงแนวโน้มหนี้สินของโรงงานไฟฟ้ ปี 2559-2563

ในส่วนกองทุนของโรงงานไฟฟ้ มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2563 โดยที่อัตราการเติบโตของทุนเฉลี่ยต่อปี เท่ากับร้อยละ 2.71 โดยที่ส่วนของทุนประกอบไปด้วย ทุนและกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร เมื่อพิจารณาพบว่า ทุนของโรงงานไฟฟ้มีมูลค่าคงที่ที่ 0.25 ล้านบาท ตั้งแต่ปี 2555 ถึงปัจจุบัน ดังนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของส่วนทุน คือ รายการกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร โดยที่อัตราการเติบโตของกำไรสะสมของโรงงานไฟฟ้เฉลี่ยต่อปี (CAGR) ในระหว่างปี 2559 – 2563 เท่ากับร้อยละ 2.71 การเติบโตของกำไรสะสมย่อมสะท้อนถึงการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ที่มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง



แผนภาพแสดงแนวโน้มส่วนกองทุนของโรงงานไฟฟ้ ปี 2559-2563



## ● ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

### ภาพรวมงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

จากข้อมูลงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ณ วันที่ 30 กันยายน 2563 พบว่า โรงงานไฟ มีรายได้รวมในปี 2563 เป็นจำนวน 248.36 ล้านบาท ต้นทุนขายและการให้บริการในปี 2563 เป็นจำนวน 115.21 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในปี 2562 เป็นจำนวน 65.63 ล้านบาท ส่งผลให้โรงงานไฟมีกำไรสุทธิในปี 2563 อยู่ที่ 67.51 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 27.18 ของรายได้รวม) ถือได้ว่ารายได้จากการขายและการให้บริการ และสัดส่วนกำไรสุทธิของโรงงานไฟ อยู่ในเกณฑ์ที่ดีเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

	2559	2560	2561	2562	2563
<b>รายได้จากการขายและการให้บริการ</b>					
รายได้จากการขายไฟ	261,649,681	303,989,634	300,343,021	340,963,389	233,552,856
รายได้จากการรับจ้างสิ่งพิมพ์	36,387,479	21,326,984	136,419,626	166,459,642	14,804,932
<b>รวมรายได้จากการขายและการให้บริการ</b>	<b>298,037,160</b>	<b>325,316,618</b>	<b>436,762,647</b>	<b>507,423,031</b>	<b>248,357,788</b>
<b>ต้นทุนขายและการให้บริการ</b>					
งานผลิตไฟ	109,834,435	130,928,646	132,844,100	134,058,305	98,951,485
งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	20,420,417	16,799,699	73,676,122	84,983,437	16,262,626
<b>รวมต้นทุนขายและการให้บริการ</b>	<b>130,254,852</b>	<b>147,728,345</b>	<b>206,520,222</b>	<b>219,041,742</b>	<b>115,214,111</b>
<b>ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร</b>	<b>62,627,829</b>	<b>70,589,817</b>	<b>59,552,044</b>	<b>77,804,815</b>	<b>65,632,173</b>
รายได้อื่น	6,604,494	5,489,854	4,612,600	4,946,131	3,914,276
<b>กำไรสุทธิ</b>	<b>111,758,973</b>	<b>112,488,310</b>	<b>175,302,981</b>	<b>215,522,605</b>	<b>71,425,781</b>

แผนภาพแสดงงบกำไรขาดทุนโดยย่อของโรงงานไฟ ปี 2559 – 2563

การวิเคราะห์การดำเนินงานของโรงงานไฟ ตั้งแต่ปี 2559 – 2563 จะแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนของรายได้จากการขายและการให้บริการ ส่วนของต้นทุนขาย และการให้บริการ และส่วนของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ซึ่งพบว่าอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของรายได้จากการขายและการให้บริการ ต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในช่วงระหว่างปี 2559 – 2563 เท่ากับ ร้อยละ -3.58 -2.42 และ 0.94 ตามลำดับ จากอัตราการเติบโตเฉลี่ย พบว่า รายได้จากการขายและการให้บริการ ต้นทุนขายและการให้บริการและค่าใช้จ่ายขายและบริหารมีทิศทางและแนวโน้มที่เหมือนกัน ซึ่งต้นทุนการขายและการให้บริการที่มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 46.38 ของรายได้รวม และค่าใช้จ่ายขายและบริหารมีสัดส่วนเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 26.43 ของรายได้รวม

อย่างไรก็ตาม ในปี 2563 เนื่องจากเป็นปีที่สิ้นสุดสัญญาให้สิทธิซึ่งต้องดำเนินการประกาศสรรหาผู้รับสัมปทานใหม่ จึงมีช่วงเวลาดำเนินงานที่ชะลอรอสัญญาใหม่ ส่งผลต่อรายได้โดยรวมของโรงงานไฟในปีนี้ ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่เกิดขึ้นทำให้สถานประกอบการหลายแห่งต้องปิดตัวลงส่งผลต่อปริมาณการขายไฟในประเทศได้รับผลกระทบโดยตรงทางผู้รับสัมปทานปัจจุบันขอผ่อนปรนการซื้อไฟ



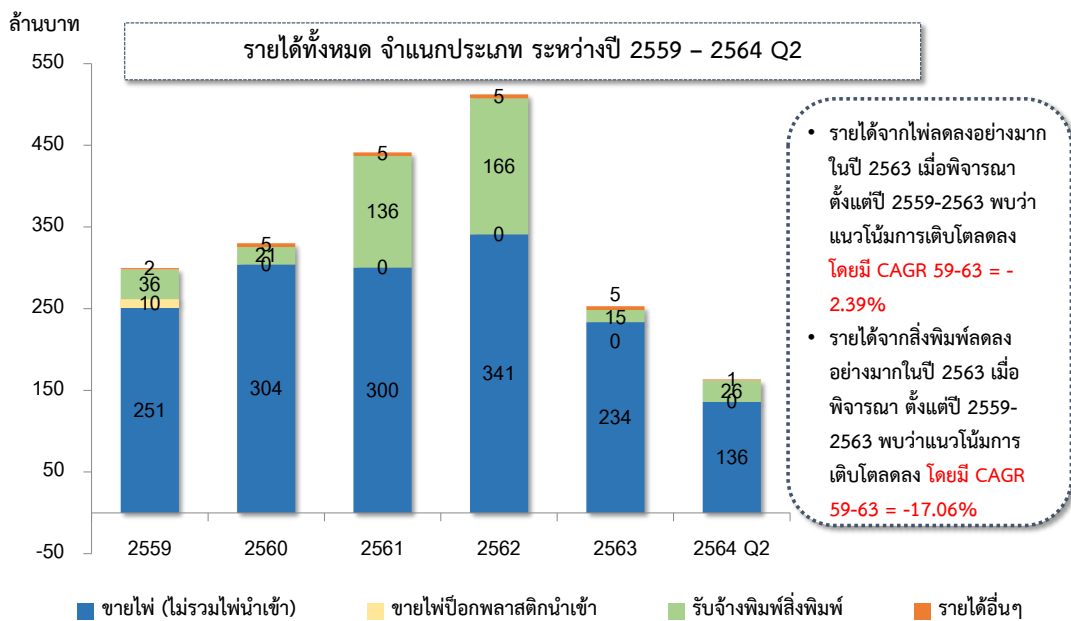
ชั้นต่ำตามสัญญาออกไป ด้วยเหตุนี้ รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้ตามสัญญาให้สิทธิฯ และรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้ นอกสัมปทาน ของ โรงงานไฟฟ้ในปี 2563 จึงลดลงกว่าปี 2562 ที่ผ่านมา

นอกจากนี้ ในปี 2563 ยังเป็นปีที่กรมสรรพสามิตชะลอการสั่งซื้อแสดมภ์สรรพสามิต และยังอยู่ในช่วงที่ กรมสรรพสามิตมีการแก้ไขรูปแบบแสดมภ์สำหรับแสดมภ์ประเภทที่ 1 (ใยไหม) เป็นแบบสติ๊กเกอร์ซึ่งต้องรอ กฤษฎีกาพิจารณา ทำให้โรงงานไฟฟ้ไม่สามารถผลิตและจำหน่ายสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทแสดมภ์ สรรพสามิตได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เดิม

ด้วยเหตุนี้ รายได้จากธุรกิจหลักทั้ง 2 ธุรกิจของโรงงานไฟฟ้ จึงได้รับผลกระทบจากสถานการณ์แวดล้อม ดังกล่าว ส่งผลให้ภาพรวมของรายได้ของโรงงานไฟฟ้ ในปี 2563 ลดต่ำลงกว่าที่เป้าหมายกำหนดไว้

### การวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มของรายได้

รายได้หลักของโรงงานไฟฟ้ ปี 2563 เป็นรายได้ที่เกิดจากการขายและการให้บริการ โดยรายได้ที่เกิดจากการ ขายหรือผลิตจากโรงงานไฟฟ้ คือ รายได้จากการขายไฟฟ้ และรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ โดยรายละเอียดรายได้ รวมของโรงงานไฟฟ้ เป็นดังนี้



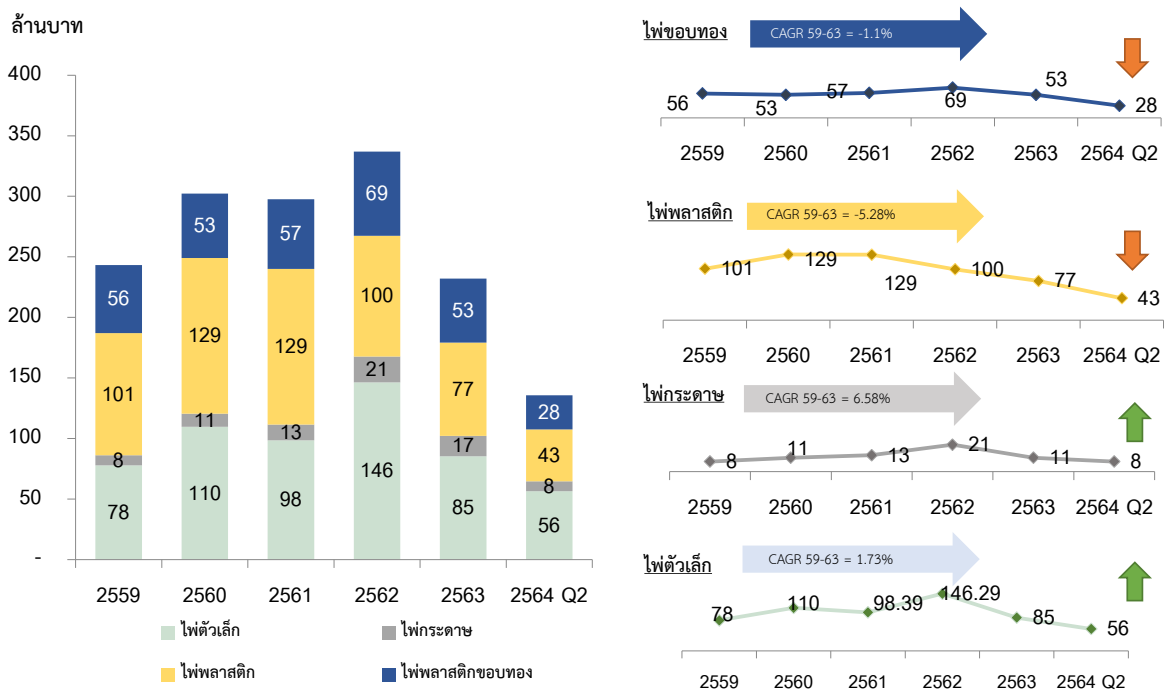
- รายได้จากการขายไฟฟ้ เป็นรายการรายได้หลักของโรงงานไฟฟ้ซึ่งการขายไฟฟ้ของโรงงานไฟฟ้ประกอบ ไปด้วยไฟฟ้ไทยไฟฟ้ฟ้เงินไฟฟ้ฟ้กกระดาศไฟฟ้ฟ้กพลาสติกไฟฟ้ฟ้กพลาสติกขอบทองไฟฟ้ฟ้กกระดาศ การท่องเที้ยวและไฟฟ้ซาร้วยโดยในปี 2563รายได้จากการขายไฟฟ้มีมูลค่า234ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 92.13ของรายได้จากการขายและการให้บริการรวม
- รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ เป็นรายการรายได้หลักที่สำคัญของโรงงานไฟฟ้เช่นกันโดยในปี 2562 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีมูลค่า 15 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 5.90 ของรายได้จากการขายและการให้บริการรวม



- รายได้จากการประทับตราไฟป๊อกต่างประเทศ เป็นรายการรายได้จากการให้บริการของโรงงานไฟที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่มูลค่าของรายได้จากการประทับตราไฟป๊อกต่างประเทศนั้นมีมูลค่าที่ไม่มีคงที่ขึ้นอยู่กับจำนวนไฟที่นำเข้าสู่ราชอาณาจักรไทยอย่างถูกกฎหมายโดยในปี 2563 ไม่มีรายได้จากการประทับตราไฟป๊อกต่างประเทศ
- รายได้อื่น ในปี 2563 โรงงานไฟมีรายได้อื่นมูลค่า 5 ล้านบาท โดยเกิดจากรายการดอกเบี้ยรับที่มีมูลค่า 4.7 ล้านบาท ซึ่งรายการรายได้อื่นนี้ไม่เกี่ยวข้องกับการขายไฟและรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟจึงไม่สะท้อนถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานของโรงงานไฟ

ในส่วนของรายได้อื่นๆ เช่น รายได้จากการประทับตราไฟป๊อกต่างประเทศและรายได้เงินค่าผลประโยชน์เป็นรายได้ที่ไม่คงที่ ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการนำเข้าไฟในแต่ละปี เพื่อมาจำหน่ายในราชอาณาจักรไทยอย่างถูกกฎหมาย ซึ่งในปี 2563 โรงงานไฟไม่มีรายได้ในส่วนดังกล่าว

#### โครงสร้างรายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิในแต่ละประเภท ปี 2559 - 2564 (Q2)



จากแผนภาพแสดงรายได้รวม ตั้งแต่ปี 2559 - 2563 ของ โรงงานไฟ แสดงให้เห็นได้ว่า ในปี 2563 ที่ผ่าน มา โรงงานไฟมีผลการดำเนินงานที่ขึ้นจากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ที่มีอัตราการเติบโตลดลง โดยที่มีอัตราเติบโตเฉลี่ย ต่อปี (CAGR) ในปี 2559 - 2563 ลดลงเท่ากับร้อยละ 16.06 โดยในปี 2563 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีมูลค่า 15 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 90.96จากปี 2562

โดยสรุปแล้ว จากอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีของรายได้จากการขาย และการให้บริการของโรงงานไฟในช่วงระหว่างปี 2559 - 2563 มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ลดลงเท่ากับร้อยละ 3.58 อย่างไรก็ตามสัดส่วนรายได้จากการขายไฟเพิ่มขึ้น จากร้อยละ 67.19 ของรายได้รวมจากการขายและการให้บริการ ในปี 2562 เป็น 94.04 ของรายได้รวมจากการขายและการ





ให้บริการ ในปี 2563 เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ทำให้การเติบโตของธุรกิจงานพิมพ์ลดลง โดยอัตราส่วนรายได้จากงานพิมพ์ลดลงจากปี 2562 ที่ร้อยละ 32.81 เป็นร้อยละ 5.96 ในปี 2563 อย่างไรก็ตามในไตรมาสที่ 2 ปี 2564 อัตราส่วนรายได้สิ่งพิมพ์คิดเป็นร้อยละ 16.26 ของรายได้จากการขายและบริการ ซึ่งคาดว่าในอนาคตเมื่อเศรษฐกิจฟื้นฟูโรงงานไฟมีโอกาสที่จะได้รับงานพิมพ์แอสแตมป์สรรพสามิตจากกรมสรรพสามิตเพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการลงทุนเครื่องจักรใหม่ที่ใช้ในการผลิตแอสแตมป์ เพื่อรองรับงานพิมพ์แอสแตมป์สรรพสามิตที่จะได้รับในอนาคต

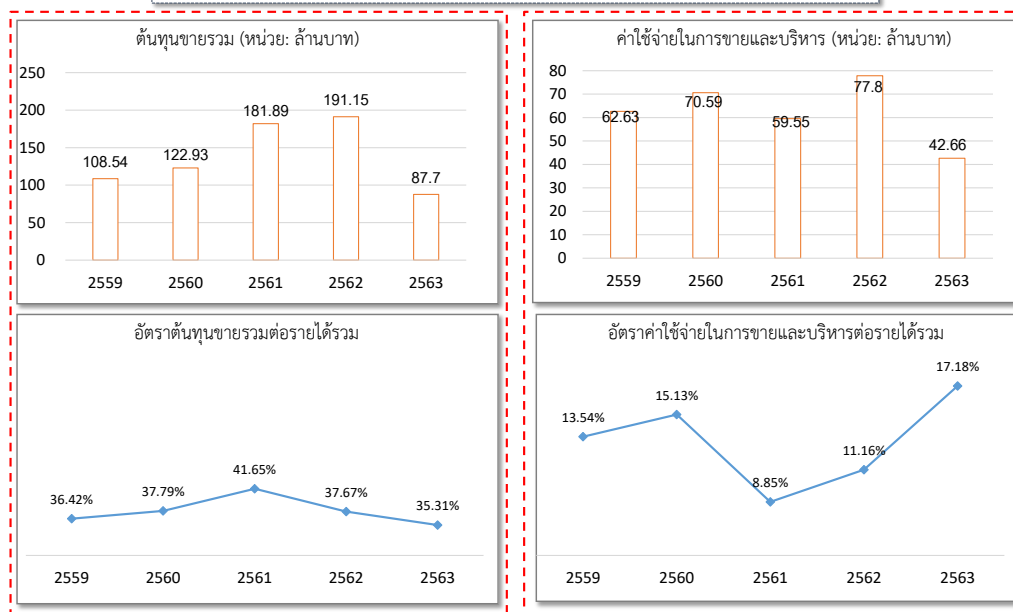
### การวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มต้นทุนขายและค่าใช้จ่าย

ต้นทุนการขายและการให้บริการของโรงงานไฟ ในปี 2563 ประกอบไปด้วย ต้นทุนงานผลิตไฟ คิดเป็นร้อยละ 86.04 ของต้นทุนการขายและการให้บริการ และต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 14.11 ของต้นทุนการขายและการให้บริการ โดยรายละเอียดต้นทุนจากการขายและการให้บริการของโรงงานไฟ เป็นดังนี้

- งานผลิตไฟ ในปี 2563 ต้นทุนงานผลิตไฟมีมูลค่า 98.95 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 34.38 ของรายได้จากการขายไฟโดยวัตถุดิบคิดเป็นสัดส่วนสูงสุดของต้นทุนงานผลิตไฟ
- งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ในปี 2563 ต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีมูลค่า 16.26 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 50.07 ของรายได้จากการรับจ้างสิ่งพิมพ์

ในการวิเคราะห์ต้นทุนขายและการให้บริการพบว่า ต้นทุนของงานผลิตไฟ ในช่วงระหว่างปี 2559 – 2563 มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ลดลงเท่ากับร้อยละ 2.07 ในขณะที่แนวโน้มต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ลดลงเท่ากับร้อยละ 4.45 ซึ่งลดลงควบคู่ไปกับรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ลดลงเท่ากับร้อยละ 16.46 สะท้อนถึงแนวโน้มและบทบาทของการรับจ้างพิมพ์ที่ลดลงของโรงงานไฟ ตามสถานการณ์เศรษฐกิจในปี 2563 อย่างไรก็ตามรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์นั้นมียอดการเติบโตที่น้อยกว่าต้นทุน

### ต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายขายและบริหาร ปี 2559 – 2564 Q2



แผนภาพแสดงอัตรากำไรสุทธิรวมต่อรายได้รวม และอัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้รวม ของ โรงงานไฟ ตั้งแต่ปี 2559-2563

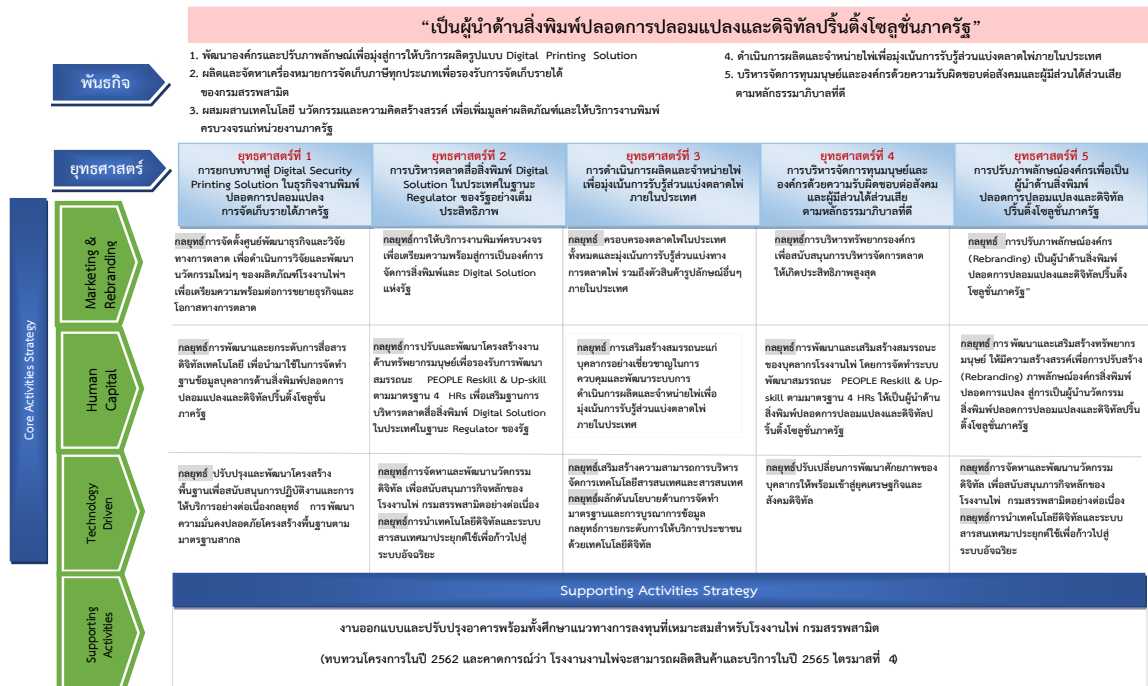


ส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ในปี 2563เท่ากับ 65.63ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนหน้า โดยในปี 2562 ซึ่งเท่ากับ 77.80 ล้านบาท และเช่นเดียวกับต้นทุนขายต่อรายได้ พบว่า ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ มีสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นเล็กน้อย โดยในปี 2563 มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ เท่ากับ ร้อยละ 17.18 ซึ่งสูงกว่าปี 2562ที่เท่ากับร้อยละ 11.16 โดยช่วงปี 2559-2563 มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ลดลงเท่ากับ ร้อยละ - 7.39

### 2.2.6 แผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานรองรับการบริหารจัดการในปัจจุบัน

ปัจจุบันโรงงานไฟมีแผนยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2564 – 2568 โดยมีความมุ่งหมายให้โรงงานไฟ เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันภาครัฐ และกำหนดกรอบยุทธศาสตร์สำคัญไว้ 5 ยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ ได้คาดการณ์ว่าโรงงานไฟจะสามารถดำเนินงานออกแบบปรับปรุงโรงงานใหม่ และสามารถดำเนินงานผลิตได้ภายในไตรมาสที่ 4 ของปี 2565 อันมีรายละเอียดดังนี้

#### กรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2564 - 2568



ที่มา: โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

นอกจากนี้ยังได้กำหนดแผนดำเนินงานอื่นๆ ประกอบด้วย แผนแม่บทและโครงการและกิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการตลาด ระยะ 5 ปี แผนปฏิบัติการดิจิทัล ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ระยะ 5 ปี และแผนแม่บทกิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ ด้านทรัพยากรบุคคล ระยะ 5 ปี

โดยแผนแม่บทและโครงการและกิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการตลาด ระยะ 5 ปี มีรายละเอียดดังนี้



วิสัยทัศน์	“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชันภาครัฐ”			
ประเด็นยุทธศาสตร์	การบริหารการตลาดเพื่อเป้าหมายยอดขาย	ยกยอนบทบาทการเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชันภาครัฐ	การบริหารทรัพยากรองค์กรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	การสร้างแบรนด์เพื่อความยั่งยืน
เป้าหมายระยะเวลา 5 ปี	ดำเนินการผลิตและจัดจำหน่ายไฟฟ้า	การให้บริการงานพิมพ์ครบวงจร เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นองค์กรจัดการสิ่งพิมพ์และ Digital Solution แห่งรัฐ	ผลิตและจัดหาเครื่องมือแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตทุกประเภท	การปรับภาพลักษณ์องค์กร (Rebranding) เป็นองค์กรจัดการสิ่งพิมพ์และ Digital Solution แห่งรัฐ
ยุทธศาสตร์การตลาดระยะเวลา 5 ปี	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารการตลาดเพื่อเป้าหมายยอดขายอย่างมีประสิทธิภาพ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกยอนบทบาทการเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชันภาครัฐ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารทรัพยากรองค์กรเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการตลาดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างแบรนด์เพื่อความยั่งยืน
กลยุทธ์ยุทธศาสตร์การตลาดระยะเวลา 5 ปี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการตลาด</li> <li>2. ศึกษาตลาดและจัดจำหน่ายไฟฟ้า</li> <li>3. ขยายตลาดการพิมพ์และจัดจำหน่ายไฟฟ้า</li> <li>4. สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขยายตลาดการให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรหน่วยงานภาครัฐ</li> <li>2. ขยายตลาดการให้บริการสิ่งพิมพ์แบบ Digital Printing Solution</li> <li>3. พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านสิ่งพิมพ์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นประสิทธิภาพการบริหารภายใน</li> <li>2. มีการบริหารความเสี่ยง</li> <li>3. การติดตามและประเมินผลดำเนินงาน</li> <li>4. การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>5. สร้างความสามัคคีด้าน IT สนับสนุนและส่งเสริมธุรกิจ รองรับนวัตกรรมธุรกิจและการตลาด</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน</li> <li>2. การสร้างแบรนด์ที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>3. การออกแบบและพัฒนาระบบเพื่อรองรับการพิมพ์และจัดจำหน่าย</li> <li>4. การออกแบบผลิตภัณฑ์ โดยเน้นนวัตกรรมและประสิทธิภาพ</li> <li>5. การสร้างพันธมิตรอย่างยั่งยืนกับพันธมิตรทางธุรกิจ โดยอาศัยความเชี่ยวชาญของพันธมิตรทางธุรกิจ</li> </ol>
ตัวชี้วัดเชิงปริมาณระยะเวลา 5 ปี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศูนย์ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการตลาด พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านสิ่งพิมพ์</li> <li>2. สามารถขยายตลาดการพิมพ์และจัดจำหน่ายไฟฟ้า</li> <li>3. สามารถขยายตลาดการพิมพ์และจัดจำหน่ายไฟฟ้า</li> <li>4. สามารถขยายตลาดการพิมพ์และจัดจำหน่ายไฟฟ้า</li> <li>5. สามารถขยายตลาดการพิมพ์และจัดจำหน่ายไฟฟ้า</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถขยายตลาดการให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรหน่วยงานภาครัฐ</li> <li>2. สามารถขยายตลาดการให้บริการสิ่งพิมพ์แบบ Digital Printing Solution</li> <li>3. สามารถขยายตลาดการให้บริการสิ่งพิมพ์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการภายในองค์กร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชันภาครัฐ</li> </ol>

ที่มา: โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

ส่วนแผนปฏิบัติการดิจิทัล ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ปี 2564-2568 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาดิจิทัลของโรงงานไฟ ให้มีความต่อเนื่องและลดความซ้ำซ้อนของงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีอยู่ในหน่วยงานรวมทั้งเพื่อตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาลและเป้าหมายของหน่วยงานโดยเฉพาะในการปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐและการให้บริการประชาชน ควบคู่กับการพัฒนาองค์กร เพื่อให้โรงงานไฟสามารถให้บริการลูกค้า และคู่ค้าของโรงงานไฟได้อย่างดีผ่านการใช้เครื่องมือและระบบสารสนเทศสนับสนุน มีการพัฒนาบุคลากรและสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อบูรณาการข้อมูลให้ผู้บริหารสามารถกำหนดและกำกับนโยบายด้านสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส” โดยมีรายละเอียดของแผนปฏิบัติการสรุปได้ดังตารางดังต่อไปนี้

สรุปรายละเอียดแผนปฏิบัติการดิจิทัล ของโรงงานไฟ ประจำปี 2564-2568 (ที่มา: โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต)

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์หลัก
1. การยกยอนบทบาทผู้ Operator ในธุรกิจงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและมุ่งสนับสนุนงานบริการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีศักยภาพและความสามารถในการผลิต (Capacity) ที่เพียงพอต่อความต้องการแสดมภ์สรรพสามิตของกรมสรรพสามิต</li> <li>- บริหารแผนการลงทุนเพื่อขยายธุรกิจอย่างเหมาะสม</li> <li>- สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เทคโนโลยีการผลิตแสดมภ์ร่วมกัน</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 เพิ่มศักยภาพการผลิตแสดมภ์สรรพสามิต รองรับความต้องการทั้งหมดของกรมสรรพสามิต</li> <li>1.2 กลยุทธ์พัฒนานวัตกรรมสู่ธุรกิจ Digital Printing Solution</li> <li>1.3 กลยุทธ์ให้บริการงานพิมพ์แก่หน่วยงานภาครัฐ</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีศักยภาพและความสามารถในการผลิต (Capacity)</li> <li>- พัฒนานวัตกรรมสู่ธุรกิจ Digital Printing Solution</li> <li>- ปรับปรุงกระบวนการ และบริหารต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ ให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่นได้</li> </ul>





## 2.2.7 แผนการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้

การวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญ ของ โรงงานไฟฟ้ นั้น ยังได้มีการนำเอาแผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2564 มาพิจารณาร่วมด้วย เพื่อให้การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นไปอย่างครอบคลุมและสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร อันจะนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เหมาะสมในลำดับถัดไป

ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2564 นั้น ส่วนใหญ่เป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากปัจจัยเสี่ยงในปี 2563 จำนวน 2 ประเด็นความเสี่ยง และมีปัจจัยเสี่ยงใหม่จากบริบทที่เปลี่ยนไปอีก 1 ประเด็นความเสี่ยง โดยมีประเด็นสำคัญ 3 ประเด็นความเสี่ยงดังต่อไปนี้

ความเสี่ยงโรงงานไฟฟ้	2561	2562	2563	2564
กำไรสุทธิต่ำกว่าเป้าหมาย	$5 \times 3 = 15$	$5 \times 3 = 15$	$5 \times 5 = 25$	$5 \times 5 = 25$
รายได้สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงต่ำกว่าเป้าหมาย	$5 \times 5 = 25$	$5 \times 5 = 25$		
รายได้เฟ้นออกสัมปทานอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	$5 \times 5 = 25$	$4 \times 3 = 12$		
การบริหาร คชจ.ขายบริหาร สูงกว่าเป้าหมาย		$2 \times 1 = 2$		
การบริหารต้นทุนไฟฟ้ และสิ่งพิมพ์ ไม่เป็นไปตามแผน	$4 \times 5 = 20$	(ต้นทุนไฟฟ้) $2 \times 1 = 2$		
		(ต้นทุนสิ่งพิมพ์) $5 \times 1 = 5$		
การดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดราคา ไม่เป็นไปตามแผน	$4 \times 5 = 20$	$5 \times 5 = 25$		
การพัฒนารูปแบบการจำหน่ายไฟฟ้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		$5 \times 5 = 25$		
กฎระเบียบข้อบังคับไม่สนับสนุนต่อการดำเนินงาน		$5 \times 5 = 25$	$4 \times 2 = 8$	
การเปลี่ยนแปลง Digital Transformation เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		$5 \times 5 = 25$	$3 \times 1 = 3$	
การสรรหาและลงนามผู้รับผลประโยชน์จากการจำหน่ายไฟฟ้ไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด			$3 \times 4 = 12$	
โครงการลงทุนก่อสร้างอาคารจัดหาและติดตั้งเครื่องจักร			$5 \times 5 = 25$	$4 \times 5 = 20$
การเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย				$4 \times 5 = 20$

แผนภาพแสดงแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2564

ที่มา: โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากของโรงงานไฟฟ้ เป็นปัจจัยเสี่ยงที่คงเหลือจากปีก่อนหน้าที่ผ่านมา ได้แก่ ปัจจัยเสี่ยงกำไรสุทธิต่ำกว่าเป้าหมาย และปัจจัยเสี่ยงโครงการลงทุนก่อสร้างอาคารจัดหาและติดตั้งเครื่องจักร



## 2.2.8 สถานภาพองค์กร (Position Organization)

โรงงานไฟฟ้เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้กรมสรพสามิตถูกจัดให้อยู่ในรัฐวิสาหกิจกลุ่ม C ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับรัฐวิสาหกิจอื่นๆ ในกลุ่มเดียวกันจะเห็นได้ว่าในด้านของคะแนนรวมโรงงานไฟฟ้อยู่ในอันดับที่ 15 จาก 21 หน่วยงานรัฐวิสาหกิจในกลุ่มเดียวกันซึ่งลดลง 9 อันดับจากการจัดอันดับในปี 2562 รายละเอียดตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางเปรียบเทียบคะแนนประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2559-2563

รายชื่อ	2559	2560	2561	2562	2563
องค์การคลังสินค้า	1.9426	2.7741	2.5207	2.1689	2.5621
องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร	3.1041	2.8749	2.7668	2.6476	2.0752
องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย	3.7265	3.7170	3.7538	3.9523	3.3701
องค์การสะพานปลา	2.1292	2.7134	2.7340	2.9292	3.6945
การรถไฟแห่งประเทศไทย	1.8882	1.8726	1.8996	3.0814	1.7096
สถาบันการบินพลเรือน	2.9259	2.9196	2.6603	3.2473	3.0831
องค์การสวนพฤกษศาสตร์	2.6353	3.5178	3.2474	3.3811	3.2284
องค์การสวนสัตว์	3.1175	3.2771	3.4210	3.5392	3.2323
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	2.0060		2.9420	3.0610	2.9506
ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	2.3968	2.3421	3.9306	2.1837	2.2556
สำนักงานธรรมาวุเคราะห์กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	3.8309	2.9662	2.4168	3.3196	3.4902
การกีฬาแห่งประเทศไทย	3.4683	3.7879	3.6239	4.1134	3.7591
องค์การพิพิธภัณฑทวิทยาาสตร์แห่งชาติ	3.4509	3.5682	3.8348	4.0667	3.6104
บริษัท ธารักษ์พัฒนาสินทรัพย์จำกัด	4.0207		4.1683	4.3356	4.4769
องค์การจัดการน้ำเสีย	3.5894	3.3993	3.1901	4.0646	3.5278
บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด	2.3944	2.4217	2.3222	2.4261	2.1254
โรงงานไฟฟ้ กรมสรพสามิต	2.4538	2.6759	3.3937	3.7833	2.8229
โรงพิมพ์ตำรวจสำนักงานตำรวจแห่งชาติ	3.5741	3.6612	3.6359	2.4651	3.1908
องค์การตลาด	2.3005	2.3927	2.8523	2.7335	2.9342
องค์การสุรา กรมสรพสามิต	3.4428	2.9253	2.7289	1.3408	2.1562
การยางแห่งประเทศไทย	2.8422	3.3460	2.9573	3.0183	2.8850

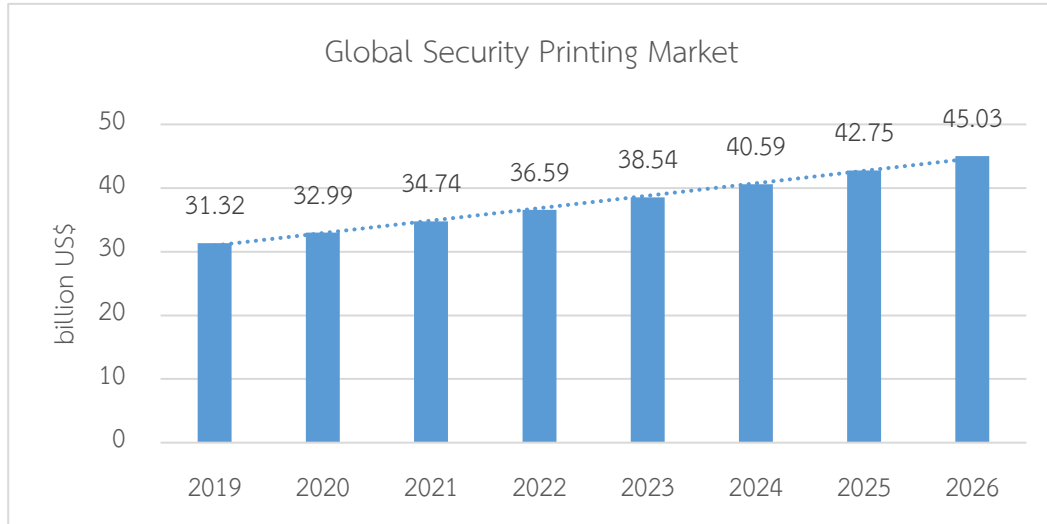
โดยพบว่า มีรัฐวิสาหกิจที่เริ่มเข้ามาดำเนินงานธุรกิจงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเช่นเดียวกับโรงงานไฟฟ้ กรมสรพสามิต คือ โรงพิมพ์ตำรวจ ในการนี้ การดำเนินธุรกิจดังกล่าวเป็นทั้งโอกาสในการร่วมพัฒนาการดำเนินงาน (Synergy) และเป็นอุปสรรคจากการมีคู่แข่งทางธุรกิจเพิ่มขึ้นได้เช่นกัน



## 2.3 บริบทของอุตสาหกรรมและตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง

### 2.3.3 ภาพรวมธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป

- ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง



รูปภาพแสดงมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลก<sup>5</sup>

คาดการณ์มูลค่าธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลก ในปี 2569ว่าจะมีมูลค่าสูงถึง 31.32 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งหากพิจารณาถึงอัตราการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ทั่วโลก ตั้งแต่ปี 2564 ถึง 2569 (2021-2026) จากการคาดการณ์ พบว่าจะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องในอนาคต โดยมี CAGR ที่เท่ากับร้อยละ 5.32 ทั้งนี้ ปัจจัยหลักของการเติบโตที่ต่อเนื่องของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลกเป็นผลมาจากการเติบโตของธุรกิจต่างๆ ทั่วโลก ประกอบกับมีการทำการค้าระหว่างประเทศ การเปิดการค้าเสรี การเพิ่มขึ้นของการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ความนิยมในการบริโภคสินค้าหรูหร่า (luxury goods) อันนำไปสู่การป้องกันสินค้าปลอมแปลงจากผู้ผลิต ความนิยมในการซื้อขายและจ่ายในรูปแบบสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง ทำให้ความต้องการในสิ่งพิมพ์ประเภท National ID ePassport หลากหลาย มีมากขึ้น เป็นต้น

อ้างอิงข้อมูลจาก Smithers Pira พบว่า ทวีปเอเชียที่มีสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงสูงสุดเท่ากับร้อยละ 50 (ข้อมูล ณ ปี 2556) และถูกคาดการณ์ว่าภายในปี 2561 จะมีสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่เท่ากับร้อยละ 55 (ในขณะที่ Western Europe, Eastern Europe และ US จะมีสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 10)

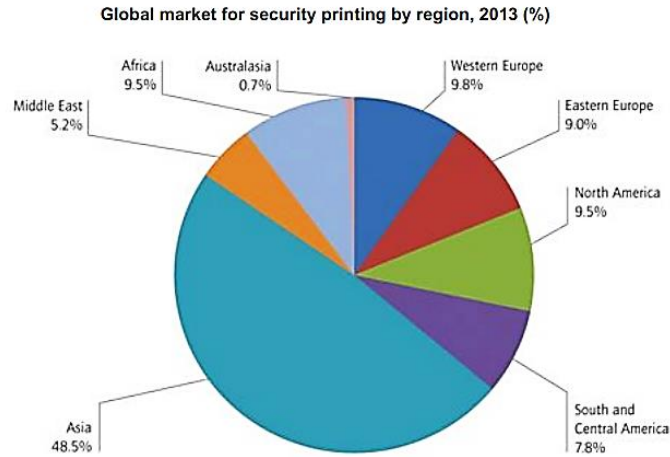
สาเหตุหลักที่ทำให้สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงมีความต้องการมากในตลาดเอเซียนั้นเป็นเหตุผลเนื่องจากในทวีปเอเชียมีจำนวนประชากรที่ค่อนข้างมาก โดยเฉพาะในประเทศจีนและอินเดีย ทำให้มีความต้องการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในสัดส่วนร้อยละ 19 และร้อยละ 18 ตามลำดับจากทั้งหมดร้อยละ 50 และเป็นที่น่าแปลกใจว่าในประเทศแถบ Africa นั้นมีอัตราการเติบโตของตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่ค่อนข้างสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

<sup>5</sup> Knowledge Sourcing Intelligence





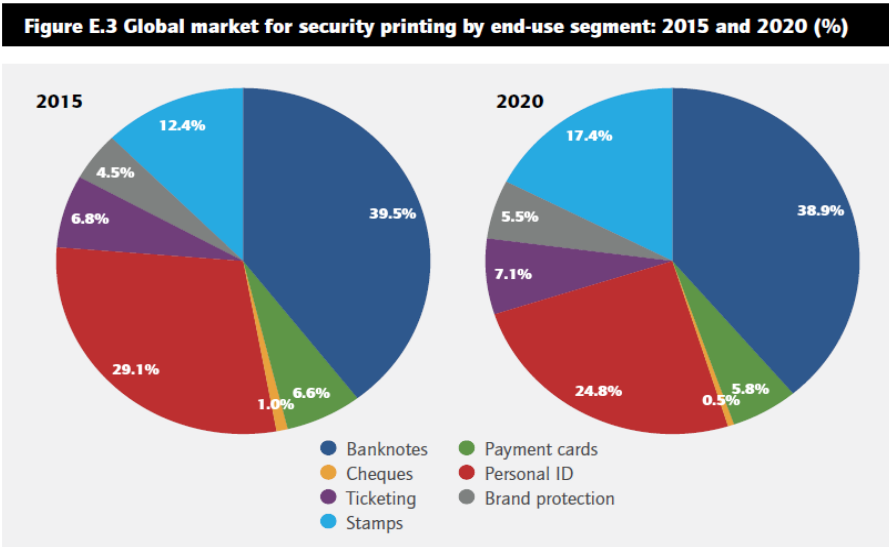
ถึงร้อยละ 9.6 ทั้งนี้เป็นเหตุผลมาจากความนิยมในการย้ายถิ่นฐาน อันนำมาซึ่งการเปลี่ยน National ID Card รวมถึงการพัฒนาด้าน financial infrastructure ที่ไม่หยุดยั้งอันส่งผลให้ต้องมีการพัฒนาสินค้างานพิมพ์ให้มีคุณภาพและยากแก่การปลอมแปลง เป็นต้น



Source: Smithers Pira

รูปภาพแสดงอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในตลาดโลก แบ่งตามภูมิภาค<sup>6</sup>

หากพิจารณาถึงประเภทของสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในตลาดโลกที่มีนัยสำคัญทั้ง 7 ชนิด อันได้แก่ ธนบัตร เช็ค ตั๋ว แสตมป์ บัตรชำระเงิน บัตรประชาชน และ brand protection จะพบว่าธนบัตร บัตรประชาชน และ แสตมป์ เป็นสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นลำดับต้นๆ ของโลกและมีความต้องการค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบส่วนแบ่งทางการตลาดของสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงแต่ละประเภทระหว่าง ปี พ.ศ. 2558 และ ปี พ.ศ. 2563 จะเห็นว่า สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่มีแนวโน้มความต้องการเพิ่มสูงขึ้นคือ แสตมป์ ตั๋ว และ brand protection

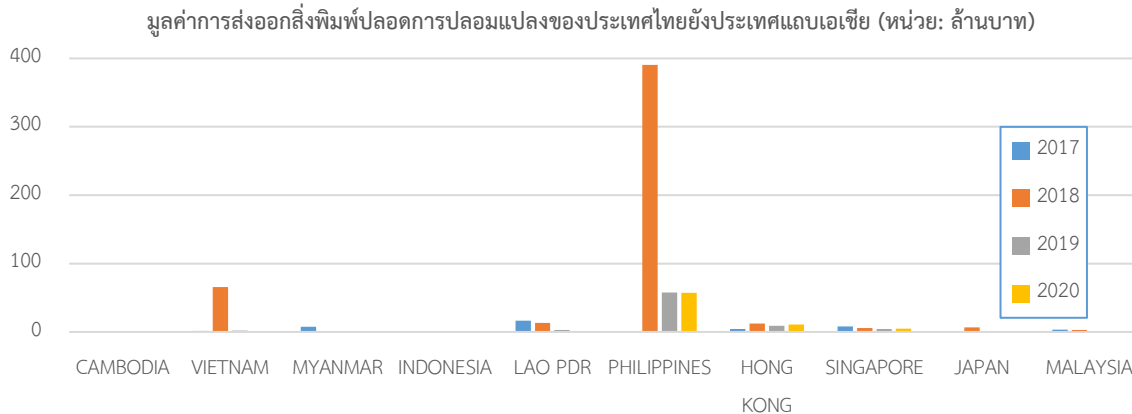


รูปภาพแสดงอัตราส่วนประเภทของสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในตลาดโลกที่มีนัยสำคัญทั้ง 7 ชนิด<sup>7</sup>

<sup>6</sup>Smithers Pira



เมื่อพิจารณามูลค่าการส่งออกของสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศไทยที่ส่งออกไปยังต่างประเทศ ตาม พิกัดศุลกากรประเภท 4907 (อาทิ แสตมป์ ใบสต็อก ใบหุ้้น พันธบัตร ใบเอกสารสิทธิที่คล้ายกัน สมุดเช็ค และอื่นๆ)พบว่า ในช่วงปี 2017-2020 มูลค่าการส่งออกของสินค้าประเภทดังกล่าวมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) อยู่ที่ ร้อยละ 20.05 ซึ่งมูลค่าการส่งออกของสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงส่วนใหญ่นั้นมาจากประเทศทางแถบเอเชีย โดยประเทศที่นำเข้า สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงจากไทยสูงสุด 3 อันดับแรกในปี 2020 ได้แก่ ประเทศฟิลิปปินส์ฮ่องกงและสิงคโปร์ตามลำดับ



มูลค่าการส่งออก(FOB) สินค้าประเภทสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของประเทศไทย ไปยังประเทศแถบเอเชียปี 2017- 2020<sup>8</sup>

สำหรับประเทศไทย ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงถือเป็นตลาดที่มีผู้ประกอบการน้อยรายเนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูงต้องมีระบบการออกแบบเพื่อป้องกันการปลอมแปลงรวมถึงต้องใช้เงินลงทุนในธุรกิจค่อนข้างสูง ปัจจุบันมีผู้เล่นหลักซึ่งเป็นบริษัทเอกชนอยู่เพียง 3 ราย ได้แก่ 1)บริษัทจันทวนิชย์ซีเคียวริตี้พริ้นท์ติ้งจำกัด 2) บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยีจำกัด (มหาชน) 3) บริษัททีพีเอสพีจำกัด (มหาชน) อย่างไรก็ตาม แม้ตลาดจะมีผู้แข่งขันน้อยราย แต่ผู้ประกอบการกลุ่มดังกล่าวจัดเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีประสบการณ์การให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอมแปลงมาอย่างยาวนานให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่หลากหลายและมีเทคโนโลยีการพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่ทันสมัย

ปัจจุบัน แต่ละบริษัทต่างมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้านการป้องกันการปลอมแปลงที่มีคุณภาพรวมทั้งยังขยายธุรกิจที่รองรับความต้องการของตลาดรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล เพื่อก้าวสู่การให้บริการป้องกันการปลอมแปลงอย่างครบวงจร โดยตัวอย่างผลิตภัณฑ์และบริการที่บริษัทเอกชนได้พัฒนาและรองรับการให้บริการสามารถแบ่งเป็นกลุ่มต่างๆ ได้ดังนี้

- สิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลง อาทิ ใบหุ้้นประกาศนียบัตรคูปองเงินสดตราไปรษณียบัตรสมุดเงินฝากธนาคารเอกสารทางการเงินบัตรกำนัลแทนเงินสดแสตมป์ พาสปอร์ต เป็นต้น
- แบบฟอร์มธุรกิจและสิ่งพิมพ์เชิงพาณิชย์ อาทิ ฟอร์มต่อเนื่องรูปแบบต่างๆ สิ่งพิมพ์เชิงพาณิชย์อื่นๆ แผ่นพับ One-Part Mailer ของเงินเดือน และเอกสารเชิงพาณิชย์ต่างๆ เป็นต้น
- บัตรพลาสติก อาทิ Chip Card, Payment Card, Member Card และ Smart Card
- บริการพิมพ์ข้อมูลพับบรรจุซอง และส่งทางไปรษณีย์ (Data Printing, Enveloping and Mailing Service)

<sup>7</sup>Smithers Pira

<sup>8</sup>กรมศุลกากร, รายงานสถิติการนำเข้า-ส่งออก(HS-Code: 4907)



- บริการบริหารจัดการคลังเอกสารและอุปกรณ์อย่างครบวงจร อาทิ ให้คำปรึกษาด้านสิ่งพิมพ์ ออกแบบสิ่งพิมพ์ การผลิตการจัดหาจัดซื้อการควบคุมคุณภาพของงานการจัดเก็บรักษาการจัดเก็บข้อมูล (Database) และการจัดส่งสินค้า เป็นต้น
- ullaกป้องกันการปลอมแปลงและบรรจุภัณฑ์ ฟ่วงด้วย ระบบติดตามและตรวจสอบสถานะ (Track & Trace Solution) และระบบตรวจสอบรับรองสินค้า (Authentication)
- บริการแพลตฟอร์มโซลูชัน อาทิ ระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบริหารจัดการความปลอดภัย และ IoT (Internet of Things) เป็นต้น

#### Security Document & Document Printing

#### Other Services

#### Plastic Card

Our card manufacturing process is accepted by VISA, MasterCard, JCB, CUP, and CQM standard

- Normal Card
- Magnetic Card
- Contact Card
- Contactless Card
- Hybrid Card
- Dual Interface Card
- Innovation Card

#### บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)

รายได้ (ล้านบาท)

2561	2562	2563
2,534.18	2,854.97	2,149.02

#### บริษัท ทีบีเอสพี จำกัด (มหาชน)

รายได้ (ล้านบาท)

2561	2562	2563
1,263.80	2,364.02	1,640.97

#### Technologies

#### Products & Services

#### รายได้ (ล้านบาท)

2561	2562	2563
3,517.88	3,612.67	2,683.85

รูปภาพตัวอย่างผลการดำเนินงานและผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง



ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งปลออดการปลอมแปลงที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ นอกเหนือจาก โรงงานไฟ ซึ่งเป็นผู้ประกอบการหลัก พบว่า โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติซึ่งเป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ให้บริการงานพิมพ์ทั่วไปนั้น มีแนวโน้มที่จะพัฒนาการให้บริการสู่งานพิมพ์ปลออดการปลอมแปลงเช่นกัน ปัจจุบัน โรงพิมพ์ตำรวจ ประกอบธุรกิจหลักประเภทรับจ้างพิมพ์ ให้บริการตั้งแต่การออกแบบสิ่งพิมพ์จัดทำอาร์ตเวิร์ค ทำแม่พิมพ์ ทำปรีฟพิมพ์ระบบออฟเซ็ททั้งระบบป้อนม้วนและป้อนแผ่นควบคู่กับการพิมพ์ระบบดิจิตอลคุณภาพสูงจนกระทั่งเข้าเล่มเป็นสิ่งพิมพ์สำเร็จรูป<sup>9</sup> ฉะนั้นจึงมีความเป็นไปได้ที่โรงงานไฟจะเผชิญกับความท้าทายในการดำเนินธุรกิจจากโรงพิมพ์ภาครัฐที่จะเข้ามาสร้างส่วนแบ่งทางการตลาด และแสวงหาลูกค้าในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลออดการปลอมแปลงในอนาคต

- ธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั่วไป

จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลผลประกอบการของบริษัทให้บริการทางการพิมพ์ชั้นนำที่มีการดำเนินการจดทะเบียนในตลาดหุ้น (NYSE) พบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของบริษัทในธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั่วไปส่วนใหญ่ อยู่ในลักษณะคงที่ไม่มีกำไรเติบโตตลอด 10 ปี ดังรูป และจะมีเพียงบางบริษัทที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลเชิงลึกพบว่า บริษัทรายใหญ่มีการเติบโตที่มีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย มีฐานลูกค้าที่ชัดเจน และอิงการเติบโตกับกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆ ซึ่งทำให้บริษัทสิ่งพิมพ์เหล่านั้นสามารถเติบโตไปพร้อมๆ กับบริษัทคู่ค้าได้



ผลการดำเนินงานของบริษัทให้บริการสิ่งพิมพ์ชั้นนำระดับโลก

จากการวิเคราะห์สภาพแนวโน้มเศรษฐกิจของธุรกิจสิ่งพิมพ์ จากบริษัทสิ่งพิมพ์ชั้นนำของโลกข้างต้นนั้น จะเห็นว่าธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ในปัจจุบันที่ยังดำเนินการได้ดีและมีการเติบโตจะเป็นธุรกิจประเภทการดำเนินงานสนับสนุนอุตสาหกรรมที่มีการเติบโต ตัวอย่างเช่น MCC ซึ่งเป็นผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์จำพวก ฉลาก และบรรจุภัณฑ์ ซึ่งงานพิมพ์ดังกล่าวจะมีแนวโน้มการเติบโตตามอุตสาหกรรมการผลิต เช่นเดียวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีเป้าหมายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสินค้าในอุตสาหกรรมการผลิต หรือ Deluxe ที่เป็นผู้ให้บริการทางด้านสิ่งพิมพ์ปลออดการปลอมแปลง เช็คเงินสด ซึ่งปัจจุบันถึงแม้จะมีแนวโน้มการใช้เช็คเงินสดลดลง แต่ Deluxe ยังคงมีผลประกอบการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจาก Deluxe ได้มีการพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อให้บริการทางการเงินในรูปแบบดิจิทัล เพื่อทดแทนการใช้เช็คเงินสดที่ลดลง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การให้บริการสิ่งพิมพ์ที่ควรเป็นหน่วยงานสนับสนุนอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มเติบโต เพื่อให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจสิ่งพิมพ์นั้นขยายตัวตามอุตสาหกรรมนั้นๆ

<sup>9</sup>รายงานประจำปี 2563, โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ



อุตสาหกรรมการพิมพ์ทั่วโลกยังคงอยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่านจากการคาดการณ์ของ Smithers Pira พบว่ามูลค่าตลาดอุตสาหกรรมการพิมพ์ทั่วโลกจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) อยู่ที่ร้อยละ 1.3 โดยมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจาก 818 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2561 เป็น 874 พันล้านดอลลาร์ในปี 2567 การเพิ่มขึ้นดังกล่าวได้แรงหนุนจากการเติบโตของบรรจุภัณฑ์และฉลากรวมถึงการพิมพ์ระบบดิจิทัลมากขึ้นที่มาแทนที่การพิมพ์แบบอะนาล็อกอย่างไรก็ตามหากพิจารณาถึงแนวโน้มด้านปริมาณการพิมพ์ จะพบว่า ปริมาณการพิมพ์ทั่วโลกในปี 2567 จะยังคงที่โดยมีปริมาณเท่ากับ 49.5 ล้านล้านแผ่น(A4) ต่อปี แนวโน้มดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ในอนาคตความต้องการในอุตสาหกรรมนั้นอาจไม่เพิ่มขึ้น แต่ปัจจัยหลักที่จะทำให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ยังคงเติบโตต่อไปได้ ก็คือ ศักยภาพในการเพิ่มมูลค่าของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ (value-adding) จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมการพิมพ์

สำหรับประเทศไทย ธุรกิจสิ่งพิมพ์ถือเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบเป็นลำดับต้นๆ จากภาวะการชะลอตัวของเศรษฐกิจ รวมถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปจากเดิม กล่าวคือ ลูกค้าต้องการสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้น อาทิ ความรวดเร็วในการให้บริการ ความหลากหลายของสินค้า รวมถึงช่องทางการให้บริการที่หลากหลายผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์ต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงในตลาดเพื่อสร้างความอยู่รอดในอนาคต อ้างอิงข้อมูลบทสัมภาษณ์นักวิชาการและนักบริหารในอุตสาหกรรมการพิมพ์<sup>10</sup>ได้ระบุถึงกลยุทธ์เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความอยู่รอดในธุรกิจสิ่งพิมพ์ตามแนวโน้มอุตสาหกรรมเป้าหมายใน 10 s-curve<sup>11</sup> ไว้ดังนี้

- Products & market diversified ด้วยการใช้เทคโนโลยีเช่นสิ่งพิมพ์และสินค้าที่เป็น AI หรือ IoT จากอุตสาหกรรมผลิตใหม่ๆ การพิมพ์ด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสมหรือการผลิตกล่องบรรจุภัณฑ์ที่มีแนวโน้มความต้องการเพิ่มขึ้นจากการผลิตสินค้าในอุตสาหกรรมเป้าหมาย แทนการรับจ้างพิมพ์งานเอกสารแบบเดิมๆ
- ผลิต Digital contents ทางการศึกษาที่กำลังปรับสู่กระบวนการเรียนการสอน online เพิ่มมากขึ้น
- สื่อหนังสือวารสารและหนังสือพิมพ์ควรมุ่งผลิตเนื้อหาเฉพาะเรื่องที่เป็นประโยชน์และน่าสนใจหรือใช้ Print-on-demand ในการผลิต
- ธุรกิจการพิมพ์บางส่วนและบริษัทโฆษณาควรหันไปสร้างสื่อชนิดอื่นนอกเหนือจากสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งในและนอกสถานที่มากขึ้น อาทิ สื่อคุณภาพด้วย VR ที่เป็นภาพเสมือนจริงและ AR ที่เป็นภาพผสมผสานแบบ 360 องศา
- โรงพิมพ์ทั่วไปควรเสาะหาตลาดหาลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche) ให้พบ พร้อมสร้างความโดดเด่น 3 ประการ อันได้แก่ 1) นวัตกรรมที่เป็นเทคโนโลยี (Innovative Technology) 2) สร้างความแตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น (Differentiation) และ 3) สร้างอัตลักษณ์เฉพาะตัว (Uniqueness)

<sup>10</sup>อุตสาหกรรมการพิมพ์และสื่อจะปรับตัวอย่างไรจากผลกระทบของ Disruptive Technology และ Disruptive Innovation, [https://www.matichon.co.th/article/news\\_987159](https://www.matichon.co.th/article/news_987159)

<sup>11</sup> 10 อุตสาหกรรมเป้าหมายหรือ S-Curve หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต แบ่งเป็น 5 อุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพในการต่อยอด (First S-Curve) และ 5 อุตสาหกรรมอนาคต (New S-Curve)

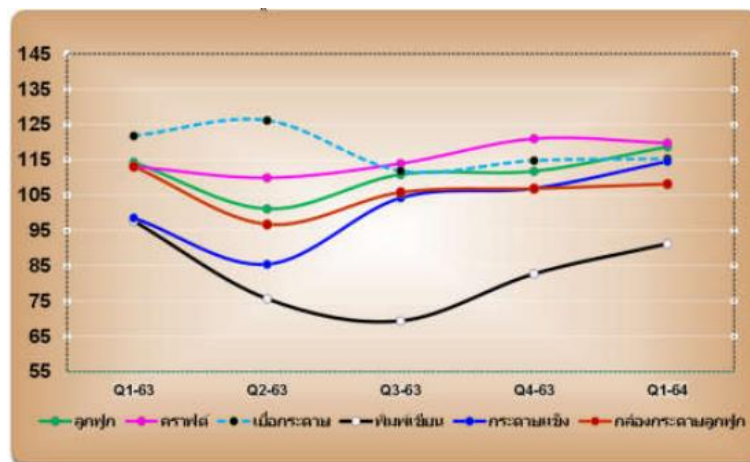




### 2.3.3 ภาวะอุตสาหกรรมหรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั่วไปและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงนั้น อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการทำงานของโรงงานไฟฟ้ามากที่สุด ได้แก่ อุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ กระดาษ และสิ่งพิมพ์ จากรายงานภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไทยของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมคาดว่า ในไตรมาสที่ 2 ปี 2564 ผลิตภัณฑ์กระดาษที่ไซผลิตกลองบรรจุภัณฑ์ จะขยายตัวเพิ่มขึ้นตามการบริโภคในประเทศ ขณะเดียวกันบรรจุภัณฑ์กระดาษในยุค New Normal จะขยายตัวค่อนข้างมากและยังได้อานิสงส์ตามการใช้งานสำหรับสินค้าทางออนไลน์ โดยภาพรวมของอุตสาหกรรมดังกล่าวในไตรมาสที่ 1/2564 สามารถสรุปได้ดังนี้

- การผลิตในกลุ่มเยื่อกระดาษและกระดาษในไตรมาสที่ 1 ปี 2564 เพิ่มขึ้นทุกผลิตภัณฑ์เมื่อเทียบกับปีก่อนจาก กลุ่มเยื่อกระดาษกระดาษแข็งกระดาษลูกฟูกกระดาษพิมพ์เยียนและกลองกระดาษลูกฟูกยกเว้นกระดาษคราฟต์ โดยการผลิตเพิ่มขึ้นในกลุ่มกระดาษแข็งกระดาษคราฟต์ และกระดาษลูกฟูก ล้วนเป็นผลมาจากความต้องการที่เพิ่มขึ้นในกลองบรรจุภัณฑ์ ซึ่งสำหรับการส่งของทางออนไลน์ในยุคปัจจุบันที่มีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19
- การส่งออกเยื่อกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษในไตรมาสที่ 1 ปี 2564 มีมูลค่าการส่งออกรวม 538.71 ล้านเหรียญสหรัฐฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.71 จากไตรมาสก่อนหน้า และเพิ่มขึ้นร้อยละ 9.31 เมื่อเทียบกับปีก่อน ซึ่งทั้งหมดเป็นผลมาจากการส่งออกเยื่อกระดาษที่เพิ่มสูงขึ้น
- การนำเข้าเยื่อกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษในไตรมาสที่ 1 ปี 2564 มีมูลค่าการนำเข้ารวม 787.68 ล้านเหรียญสหรัฐฯ เพิ่มขึ้นจากไตรมาสก่อน ร้อยละ 12.21 จากกลุ่มเยื่อกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษ และเพิ่มขึ้นร้อยละ 24.48 เมื่อเทียบกับปีก่อนจากการเพิ่มขึ้นของเยื่อกระดาษและเศษกระดาษและสิ่งพิมพ์ โดยสาเหตุของการนำเข้าที่เพิ่มขึ้นมาจากตามความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์กระดาษในประเทศเพิ่มสูงขึ้นมาก โดยเฉพาะบรรจุภัณฑ์กระดาษเนื่องจากแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่ส่งผลให้วิถีการดำรงชีวิตปรับเปลี่ยนไป



รูปภาพแสดงผลดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษและกระดาษ<sup>12</sup>

<sup>12</sup>สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.), The Office of Industrial Economics

การส่งออก-นำเข้าเชื้อเพลิงและไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์<sup>13</sup>

### 2.3.5 เทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิต

ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากภาพรวมธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไปและภาวะอุตสาหกรรมหรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ในส่วนนี้จะทำการศึกษาและพิจารณาเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ และสามารถสร้างจุดแข็งให้แก่โรงงานไฟได้

- เทคโนโลยีด้านการพิมพ์และโซลูชันการพิมพ์แบบดิจิทัล

เทคโนโลยีที่ส่วนการพิมพ์โรงงานไฟใช้อยู่ในปัจจุบันนั้นเป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ออฟเซต (Offset Printing) ซึ่งต้องมีการพิมพ์โดยใช้แม่พิมพ์เช่นเดียวกับเทคนิคการพิมพ์ร่วมสมัยอื่นๆ เช่น การพิมพ์เลตเตอร์เพรส การพิมพ์Flexographic อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงเทคโนโลยีการพิมพ์ที่เข้ามามีบทบาทในธุรกิจสิ่งพิมพ์เป็นอย่างมาก และนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน จะพบว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์นิยมใช้เทคโนโลยีที่เรียกว่าดิจิทัล พริ้นท์ติ้ง (Digital Printing) โดยรูปแบบการพิมพ์ดังกล่าวเป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ที่ไม่อาศัยแม่พิมพ์หรือการทำเพลท เป็นการพิมพ์ที่ใช้การต่อพ่วงเครื่องพิมพ์กับคอมพิวเตอร์โดยเครื่องพิมพ์จะรับข้อมูลภาพจากคอมพิวเตอร์แล้วพิมพ์ออกมาสามารถพิมพ์ได้หลากหลายเปลี่ยนแปลงข้อมูลในแต่ละใบพิมพ์ได้พิมพ์โดยตรงจากไฟล์เหมาะสำหรับการพิมพ์ตามจำนวนที่ต้องการใช้งานจริง (Print on Demand) สำหรับงานพิมพ์ที่นิยมด้วยระบบดิจิทัล อาทิ นามบัตรใบปลิวแผ่นพับสมุดหนังสือปฏิทินการ์ดเชิญตามวาระสำคัญ สติกเกอร์ฉลากสินค้า ป้ายแท็กสินค้า เป็นต้น

จากการศึกษารูปแบบการพิมพ์ดิจิทัล (Digital Printing) พบว่า รูปแบบของระบบพิมพ์ดิจิทัลที่นิยมใช้ในปัจจุบันนี้มี 2 ประเภทหลักๆด้วยกัน ได้แก่

- 1) การพิมพ์แบบหมึกพ่น/Inkjet : เป็นระบบงานพิมพ์ที่ใช้เครื่องพิมพ์แบบพ่นหมึก (Inkjet) โดยกระบวนการทำงานหลักคือการพ่นหมึกออกมาเป็นหยดเล็กๆลงบนกระดาษเพื่อสิ่งพิมพ์ตัวเครื่อง

<sup>13</sup>ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงพาณิชย์



จะคำนวณตำแหน่งจุดของภาพรวมและพ่นสีหมึกที่ประมวลผลไว้อย่างแม่นยำตามรูปแบบไฟล์งานที่ใส่เข้าไป ทำให้ภาพออกมาชัดเจนและคมชัดจุดเด่นของ Inkjet คือ สามารถสั่งพิมพ์ได้ทั้งงานขนาดเล็กและงานขนาดใหญ่ไม่จำกัดขนาดบนกระดาษเหมาะสมสำหรับนำมาใช้ทั้งงานภายในและงานภายนอกอาคาร เช่น ป้ายแบนด์เนอร์ โปสเตอร์ รั้วป้ายโฆษณา บิลบอร์ด ตลอดจนถึงงานพิมพ์ตกแต่งตามอีเว้นท์ต่างๆ เป็นต้น



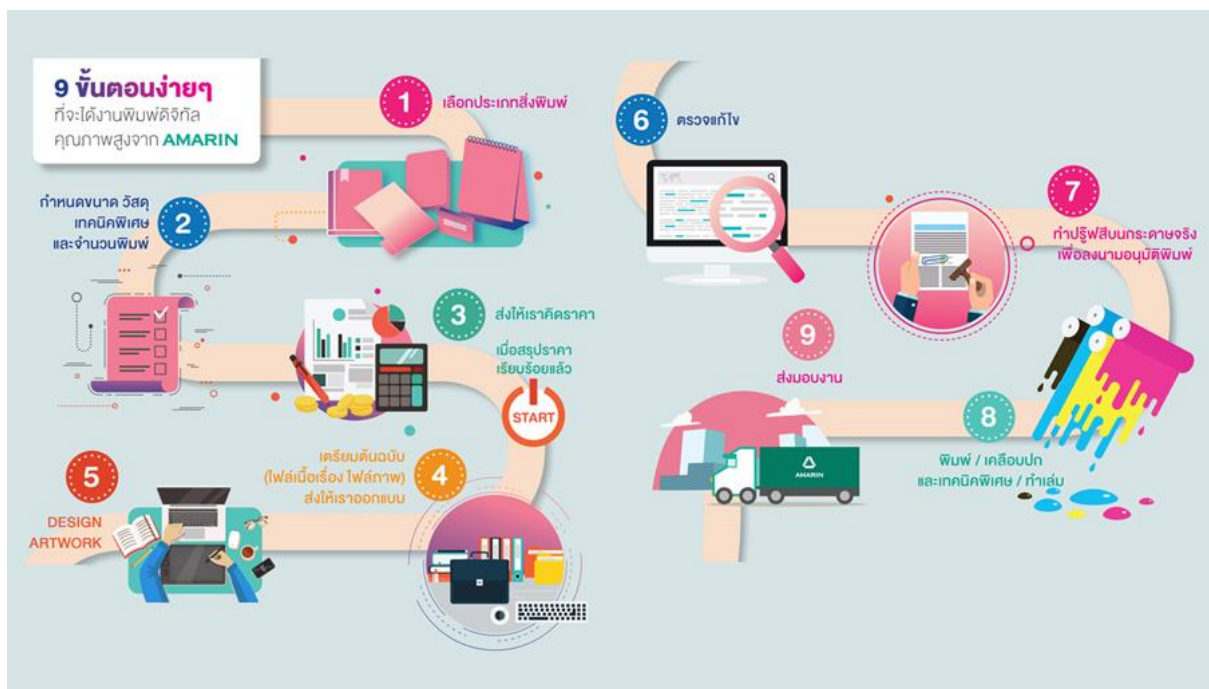
เครื่องพิมพ์ Inkjet

- 2) การพิมพ์แบบ Digital Offset: เป็นระบบงานพิมพ์ที่เหมาะสมกับการพิมพ์จำนวนน้อย (Print on Demand) และใช้กระดาษมาตรฐานที่ไม่ใหญ่เกินกว่าขนาดA3 สามารถพิมพ์ตั้งแต่งาน 1 แผ่นได้เลยเหมือนสั่งพิมพ์จากคอมพิวเตอร์ทั่วไปแต่หากพิมพ์ครั้งละจำนวนมากเช่น 1,000 แผ่นขึ้นไป ความคุ้มค่าจะไม่ดีเท่าระบบออฟเซตปัจจุบัน เทคโนโลยีการพิมพ์แบบดิจิทัลได้พัฒนาความคมชัดขึ้นจนมีคุณภาพใกล้เคียงกับระบบออฟเซตสำหรับงานพิมพ์ที่นิยมใช้กับ Digital Offset ได้แก่เอกสาร, รายงาน, ปริญญาบัตร, วิทยานิพนธ์, นามบัตร, ใบปลิว เป็นต้น



เครื่องพิมพ์ Digital Offset

นอกจากเทคโนโลยีรูปแบบการพิมพ์แบบ Digital Printing แล้ว Digital Solution เป็นอีกหนึ่งเทคโนโลยีที่ผู้ให้บริการงานพิมพ์นิยมนำมาให้บริการเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและช่วยให้คู่ค้าสามารถนำเอาผลิตภัณฑ์งานพิมพ์ไปใช้ให้เกิดคุณค่าสูงสุดหรือเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจไปเป็นการให้บริการงานพิมพ์ที่เป็นการสนับสนุนการดำเนินงานบนระบบดิจิทัลรวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าผ่านการให้บริการที่ครบจบในที่เดียว (One Stop Service) โดยรูปแบบดิจิทัลโซลูชันที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์นั้นมีอยู่หลากหลายตั้งแต่การให้บริการการออกแบบ การสั่งซื้อสินค้า การดำเนินการผลิต การควบคุมคุณภาพของสินค้า การจัดเก็บรักษา การจัดเก็บข้อมูล (Database) ไปจนถึงการกระจายสินค้าและส่งมอบงานพิมพ์ สำหรับตัวอย่างเทคโนโลยี หรือระบบซอฟต์แวร์ที่ถูกนำมาใช้เพื่อรองรับการให้บริการข้างต้นนั้นมีหลายประเภท อาทิ Web to print, Reordering/EDI(Electronic Data Interchange: EDI), Inventory management, Digital art storage และเว็บไซต์ร้านค้า เป็นต้น

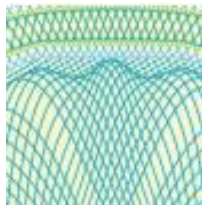


ตัวอย่างการให้บริการงานพิมพ์ดิจิทัลแบบครบวงจร (Onestop service) ของผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์

- เทคโนโลยีการพิมพ์ และโซลูชันสำหรับสิ่งพิมพ์ปลอดภัย

การพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดภัย (Security Printing) มีลักษณะที่แตกต่างจากงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไป เนื่องจากต้องใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง ผสมผสานกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงในรูปแบบต่างๆ เช่น หมึกพิมพ์ชนิดพิเศษกระดาษพิเศษฟอยล์โฮโลแกรมรวมถึงกระบวนการออกแบบ เป็นต้น ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงระดับการสร้างเทคโนโลยีปลอดภัยบนสิ่งพิมพ์ จะสามารถออกได้ 4 ระดับโดยจำแนกตามระดับการความยากในการปลอมแปลงจากน้อยไปหามาก ได้ดังนี้

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



Guilloche



Hologram



Tamper-evident void

- 2) Semi-covert: คือเทคโนโลยีที่อำพรางสายตาบางส่วนต้องใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์อื่นเข้ามาช่วย เช่น การพิมพ์รหัสแท่งหรือคิวอาร์โค้ด (Barcode/QR code) การพิมพ์ตัวอักษรขนาดเล็กมาก (Microtext) การใช้หมึกพิมพ์เรืองแสงได้เมื่อถูกฉายด้วยรังสียูวีหรืออินฟราเรด (UV/IR inks) การใช้หมึกที่เปลี่ยนสีด้วยความร้อน (Thermochromic inks) เป็นต้น



Microtext



QR code



Thermochromic inks



UV ink

- 3) Covert : คือเทคโนโลยีที่ไม่สามารถมองเห็นด้วยตาเปล่า จำเป็นต้องใช้อุปกรณ์โดยเฉพาะในการตรวจจับ ต้องใช้อุปกรณ์โดยเฉพาะในการตรวจจับ (Field detection) เช่น การทำเครื่องหมายทางเคมีที่มีการเข้ารหัสเฉพาะตัวและนำมาประกอบเป็นส่วนหนึ่งของวัสดุที่ติดฉลากเพื่อให้สามารถระบุอัตราส่วนของส่วนผสมในวัสดุนั้น (Taggants) การเก็บข้อมูลหรือระบุข้อมูลต่างๆ โดยอาศัยคลื่นวิทยุ (RFID) เป็นต้น



Taggants

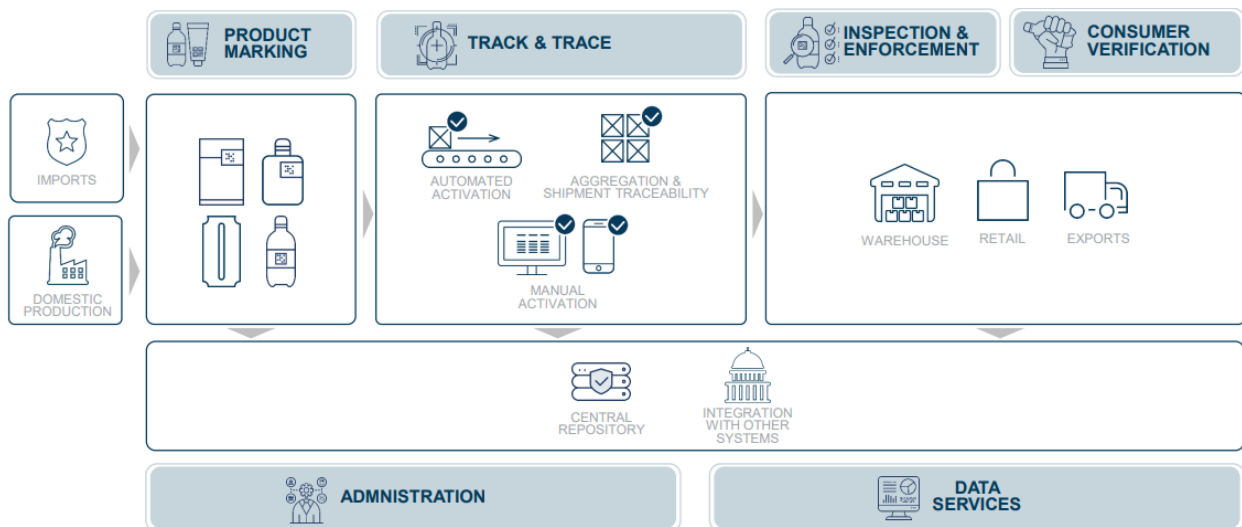


RFID



- 4) **Forensic** คือ เทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงที่มีการซ่อนเร้นระดับสูงต้องใช้เครื่องมือ อาทิ กล้องจุลทรรศน์กำลังขยายสูง และวิธีการตรวจสอบในห้องปฏิบัติการ เช่น การทำเครื่องหมายทางนิติวิทยาศาสตร์ในการกำหนดลำดับรหัสพันธุกรรมซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือพิเศษในห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ในการพิสูจน์ (DNA taggants)

นอกจากคุณลักษณะด้านการป้องกันการปลอมแปลงบนสิ่งพิมพ์ที่กล่าวไปข้างต้นแล้ว การนำเทคโนโลยีและพัฒนาโซลูชันเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในธุรกิจถือเป็นการยกระดับความปลอดภัยที่สำคัญ กล่าวคือ เป็นการช่วยเพิ่มความปลอดภัยให้กับผลิตภัณฑ์ ลดโอกาสที่จะปลอมแปลงสินค้าดังกล่าว และเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า สำหรับตัวอย่างของเทคโนโลยีและโซลูชันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยที่พบได้ในปัจจุบัน ได้แก่ ระบบติดตามและตรวจสอบสถานะ (Track & Trace Solution) และระบบตรวจสอบรับรองสินค้า (Authentication)



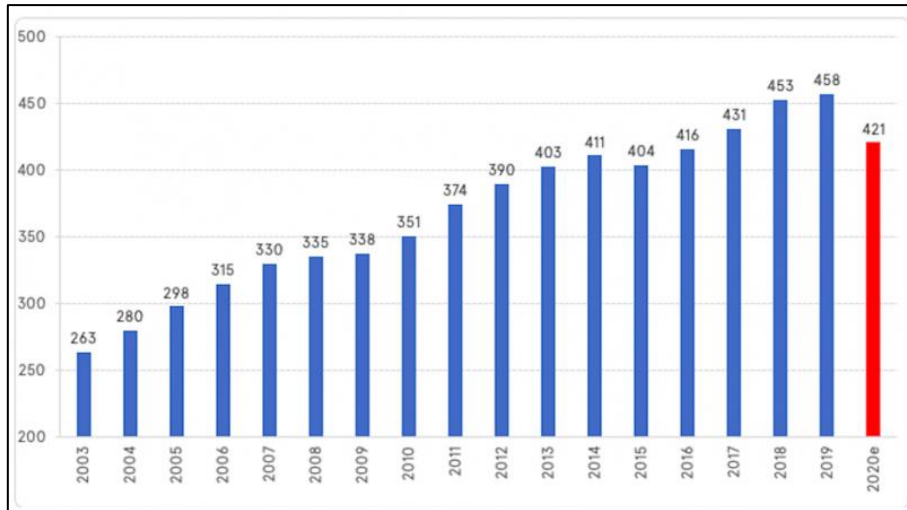
Secure track and tracesolutions<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Introducing secure track & trace, SICPA



## 2.4 บริบทของอุตสาหกรรมและตลาดไฟ้

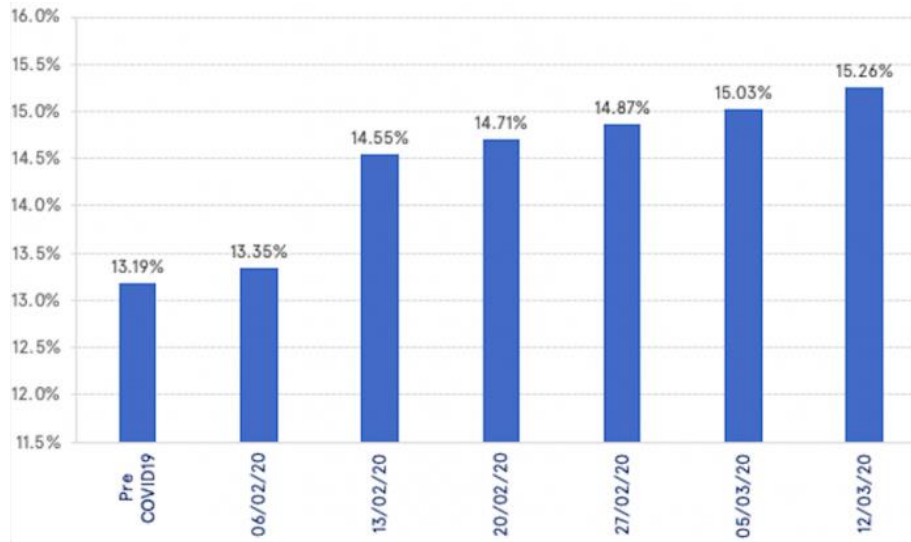
จากแนวโน้มธุรกิจการพนัน จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมการพนันทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยในปี 2019 ตลาดการพนันทั่วโลกมีมูลค่าเท่ากับ 458 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐซึ่งในช่วงปี 2003 –2019 อุตสาหกรรม การพนันทั่วโลกมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) อยู่ที่ร้อยละ 3.53 อย่างไรก็ตาม จากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 มีการคาดการณ์ว่าในปี 2020 ตลาดการพนันทั่วโลกจะมีมูลค่าลดลงมาอยู่ที่ 421 พันล้านเหรียญดอลลาร์ สหรัฐและรายได้โดยรวมของอุตสาหกรรมพนันโลกจะตกลงไปไม่น้อยกว่าร้อยละ 12.50



แผนภาพแสดงมูลค่าของอุตสาหกรรมการพนันทั่วโลก ตั้งแต่ปี 2003 - 2019

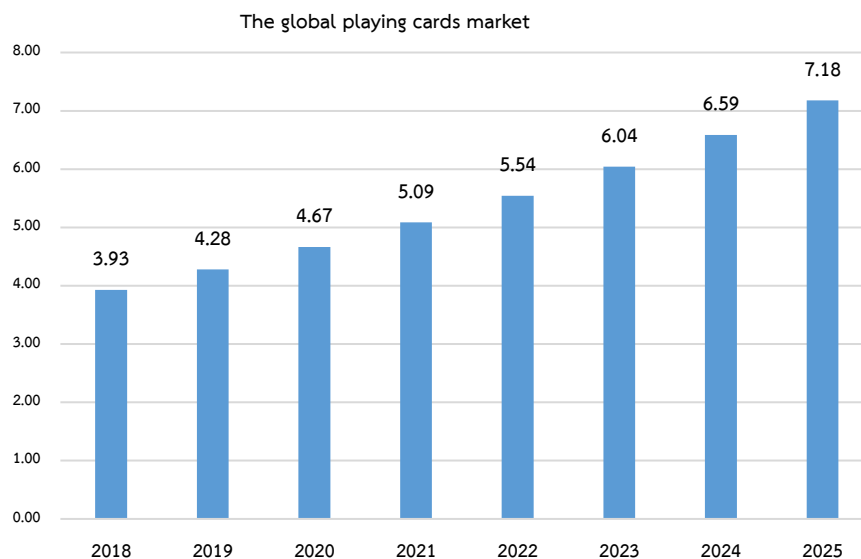
ทั้งนี้ แม้ว่ามูลค่าตลาดการพนันทั่วโลกจะหดตัวลงในปี 2020 แต่เมื่อวิเคราะห์ที่ตลาดการพนันออนไลน์ทั่วโลก กลับพบว่ามึผลกระทบต่อเป็นไปในทางตรงข้าม ซึ่งตลาดการพนันออนไลน์ในช่วงก่อน COVID-19 มีมูลค่าร้อยละ 13.19 ของตลาดการพนันทั่วโลก แต่หลังจากที่มีการระบาดของ COVID-19 พบว่า ตลาดการพนันออนไลน์มีความนิยมมากยิ่งขึ้น และภายใน 1 เดือนหลังจากนั้น ตลาดการพนันออนไลน์ มีมูลค่าสูงขึ้นไปอยู่ที่ร้อยละ 15.26 ของตลาดการพนันทั่วโลก โดยคาดว่าตลาดกลุ่มนี้จะขยายตัวขึ้นจากมูลค่า 58.9 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2019 เพิ่มขึ้นเป็น 66.7 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ ภายในสิ้นสุดปี 2020 ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ ถือเป็นโอกาสที่ดีของโรงงานไฟฟ้ เพราะการเล่นไฟฟ้พนันในรูปแบบออนไลน์นั้น บ่อนคาสีโนทุกแห่งก็ยังคงมีความจำเป็นต้องใช้ไฟฟ้จริงในการเล่นดังเดิม เพื่อให้ผู้เล่นไม่รู้สึกก่าำลังเล่นการพนันอยู่กับระบบคอมพิวเตอร์ที่ถูกตั้งค่าขึ้นมาโดยบ่อนคาสีโน





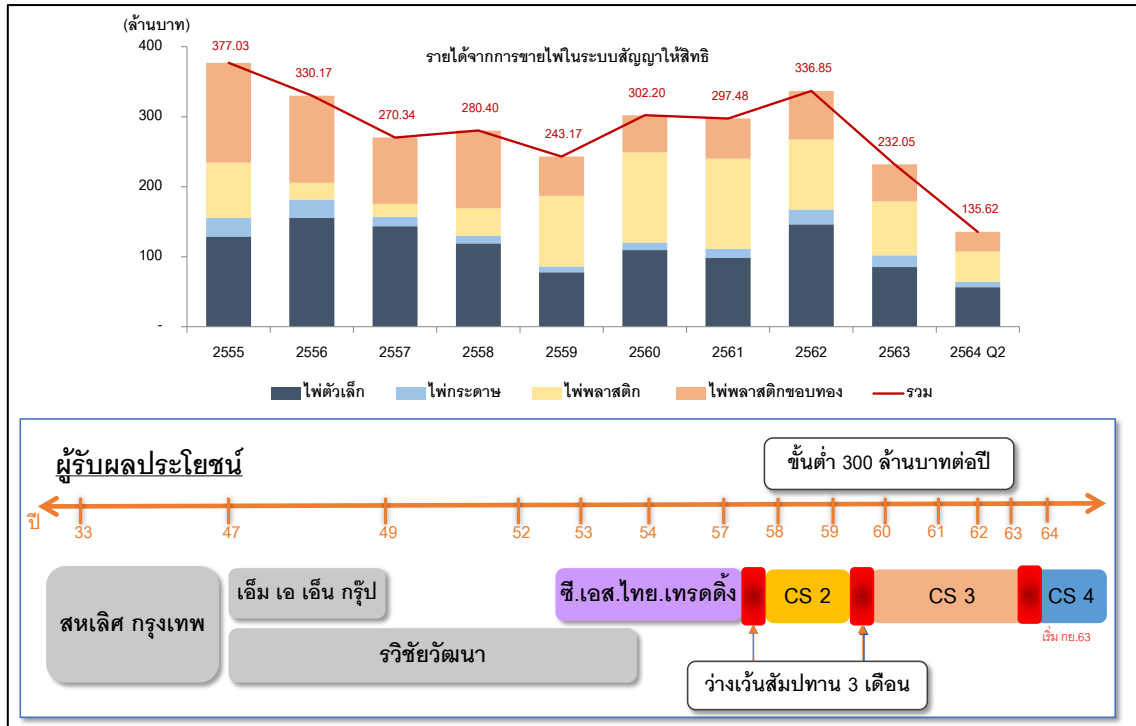
แผนภาพแสดงสัดส่วนมูลค่าของตลาดการพนันออนไลน์ทั่วโลก ในช่วงก่อนและหลัง COVID-19

จากข้อมูลของ Bloomberg ระบุว่า มูลค่าของอุตสาหกรรมไฟ้ทั่วโลกมีแนวโน้มปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยคาดการณ์ว่าในปี 2025 อุตสาหกรรมไฟ้ทั่วโลกจะมีมูลค่า 7.18 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งในช่วงปี 2018 -2025 อุตสาหกรรมไฟ้ทั่วโลกจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) อยู่ที่ร้อยละ 9.00



แผนภาพแสดงมูลค่าอุตสาหกรรมไฟ้ทั่วโลก ระหว่างปี 2018 - 2025

ในส่วนของประเทศไทย รายได้ของโรงงานไฟ้จากการขายไฟ้ในระบบสัญญาให้สิทธิสัมปทาน มีแนวโน้มลดลงในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นผลกระทบมาจากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 โดยในปี 2563 รายได้จากการขายไฟ้ของโรงงานไฟ้ ลดลงมาอยู่ที่ 232.05 ล้านบาท หรือคิดเป็นลดลง ร้อยละ 31.11 จากปีก่อน



แผนภาพแสดงรายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ ปี 2555 – 2564 (Q2)

โดย บริษัทซี.เอส.ไทยเทรอดิ่งจำกัด ผู้ได้รับสัญญาให้สิทธิในการขายไฟในปัจจุบัน มียอดไฟคงเหลือ ณ สิ้นเดือนพฤษภาคม 2564 จำนวนรวม 2,499,936 สำหรับ ประกอบด้วย ไฟไทย 847,220 สำหรับ ไฟฟองจีน 18,000 สำหรับ ไฟจีนสี่สี 11,280 สำหรับ ไฟป๊อกระดาด 90,588 สำหรับ ไฟป๊อกพลาสติก 232,487 สำหรับ และไฟป๊อกพลาสติกขอบทอง 87,495 สำหรับ

ทั้งนี้ เมื่อนำยอดขายไฟเฉลี่ยต่อเดือนมาเปรียบเทียบกับยอดการรับซื้อไฟขั้นต่ำตามเกณฑ์ที่โรงงานไฟ กำหนด จะพบว่า ยอดขายไฟเฉลี่ยต่อเดือน น้อยกว่า ยอดการรับซื้อไฟขั้นต่ำ ในทุกรายการ หมายความว่า บริษัท ซี.เอส.ไทยเทรอดิ่งจำกัด จะมียอดสะสมไฟคงค้างในแต่ละเดือนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บริษัทผู้รับสัมปทานต้อง ขอชะลอการซื้อไฟตามโควตาออกไป และแม้ว่าบริษัทผู้รับสัมปทานจะชะลอการซื้อไฟ โดยนำไฟคงค้างในสต็อกมา จำหน่ายแทน ก็จะสามารถจำหน่ายไฟตัวเล็กได้อีก 1 ปี ไฟป๊อกระดาด 6 เดือน ไฟป๊อกพลาสติก 10 เดือน และไฟ ป๊อกพลาสติกขอบทอง 1 ปี

ตารางแสดงจำนวนสำหรับขั้นต่ำในการสั่งซื้อไฟ (ต่อเดือน)  
เปรียบเทียบกับยอดขายไฟเฉลี่ยต่อเดือน (สำหรับ) (ข้อมูลเดือนธ.ค. 63 – พ.ค. 64)

ประเภท	จำนวนสำหรับขั้นต่ำในการสั่งซื้อไฟ (ต่อเดือน)	ยอดขายไฟเฉลี่ยต่อเดือน (สำหรับ) (ธ.ค. 63 – พ.ค. 64)
ไฟตัวเล็ก	183,600	146,084
ไฟป๊อกระดาด	18,000	15,098
ไฟป๊อกพลาสติก	52,560	38,748
ไฟป๊อกพลาสติกขอบทอง	24,048	14,583





### STOCK คงเหลือ (As of May 2021)

ไฟไทย  
847,220 สำหรับ



ไฟผ่องจีน  
18,000 สำหรับ



ไฟจีนสี่สี  
11,280 สำหรับ



ไฟป๊อกระดาษ (VG 333)  
90,588 สำหรับ



ไฟป๊อกพลาสติก (VG 222)  
232,487 สำหรับ



ไฟป๊อกพลาสติกขอบทอง  
87,495 สำหรับ



แผนภาพแสดงจำนวนไฟคงเหลือในคลัง ของบริษัทซี.เอส.ไทยเทรตติ้งจำกัด



## บทที่ 3: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ของโรงงานไฟ ประจำปี 2564 นี้ ได้ดำเนินงานวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานจากข้อมูลบริบทที่มีนัยยะสำคัญดังรายละเอียดในบทที่ 2 ที่ผ่านมา โดยนำข้อมูลบริบทดังกล่าวมาวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix) เพื่อช่วยให้โรงงานไฟสามารถพิจารณาหาประเด็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการดำเนินงานจากข้อมูลที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับ การวิเคราะห์เพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประจำปี 2564 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 3.1 ภาพรวมการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

การวิเคราะห์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมเป็นการพิจารณาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของโรงงานไฟโดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในหรือปัจจัยภายในจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกๆด้านซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมหรือพัฒนาให้ดีขึ้นได้เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกหรือปัจจัยภายนอกจะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาสภาวะแวดล้อมภายนอกอาทิสภาพเศรษฐกิจกฎหมายเทคโนโลยีซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร และเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้เพื่อที่จะระบุโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

ประเด็นหลักในการพิจารณาเพื่อประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรมีดังต่อไปนี้

#### การประเมินปัจจัยภายใน

- (1) ด้านการเงิน (งบประมาณรายได้รายจ่าย)
- (2) ด้านความพร้อมขององค์กร (บุคลากรอุปกรณ์อาคารสถานที่ภาพลักษณ์)
- (3) ด้านการบริหารงานและกระบวนการทำงาน (โครงสร้างองค์กร/หน่วยงานภายในการวางแผนการติดตามประเมินผลการตัดสินใจการสั่งการการประสานงาน)

#### การประเมินปัจจัยภายนอก

- (1) ด้านการเมือง (นโยบายรัฐบาลหน่วยงานรัฐหน่วยงานอื่น)
- (2) ด้านเศรษฐกิจ (การขยายตัวเศรษฐกิจความต้องการแรงงาน)
- (3) ด้านสังคม (ค่านิยมความเชื่อความต้องการเรียนรู้)
- (4) ด้านเทคโนโลยี
- (5) ด้านกฎหมาย
- (6) ด้านการแข่งขัน



### 3.2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2564

รูปแบบการวิเคราะห์ SWOT Matrix จะใช้วิธีการนำข้อมูลนำเข้าสำคัญ ดังแสดงการวิเคราะห์ในข้างต้นทั้งหมด มาใช้ประกอบกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ผ่านการทำงานประสาน (Cross function) ของ McKinsey 7S และ PESTLE โดยที่ผลจากการวิเคราะห์ McKinsey 7S สามารถพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามแนวทาง SWOT โดยระบุเป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และผลจากการวิเคราะห์ PESTLE Analysis สามารถพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามแนวทาง SWOT โดยระบุเป็น โอกาส (Opportunity) และ ภัยคุกคาม (Threat) ดังนั้น สามารถแสดงรายละเอียดผลจากการ Cross function ตาม SWOT Matrix ได้ดังนี้

#### 3.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในระดับองค์กรสามารถระบุเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 เป็นองค์กรที่มีสภาพคล่องทางการเงินสูง เอื้อประโยชน์ต่อการลงทุนในโครงการก่อสร้างอาคารใหม่ในปัจจุบัน	W1 ยังไม่มีระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม: (ยังไม่มีโครงสร้างงานด้านการวิจัยพัฒนานวัตกรรม)
S2 เป็นหน่วยงานของรัฐที่น่าเชื่อถือ และสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง	W2 ขาดความชำนาญในการทำตลาดเชิงรุกอาจส่งผลกระทบต่อ การปรับตัวที่มีการแข่งขันสูงขึ้นระหว่างภาครัฐและเอกชน (แผนแม่บท)
S3 มีการบริหารจัดการองค์กรที่ดี พร้อมด้วยผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและพร้อมขับเคลื่อนองค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลง (แผนแม่บท)	W3 สภาพแวดล้อมของโรงงานในปัจจุบันยังไม่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือขยายสายการผลิตโดยการก่อสร้างโรงงานใหม่จะแล้วเสร็จและเริ่มการผลิตได้ในเดือนสิงหาคม 2566 <sup>15</sup>
	W4 โครงสร้างบัญชีเงินเดือน/อัตราค่าจ้างบุคลากรยังไม่จูงใจบุคลากรในสาขาเฉพาะทางที่จำเป็นอาทิงานเทคนิค การพิมพ์งานวิจัยพัฒนาเทคโนโลยี/ผลิตภัณฑ์
	W5 การบริหารจัดการต้นทุนของโรงงานไฟที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจทั้งในกลุ่มธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง
	W6 ค่าใช้จ่ายในการบริหารเติบโตอย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับรายได้ (SG&A)

<sup>15</sup>อ้างอิงระยะเวลาการดำเนินงานโครงการก่อสร้างอาคารโรงพิมพ์ และปรับปรุงภูมิทัศน์ ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ฉบับปรับปรุงล่าสุด ณ วันที่ 5 กรกฎาคม 2564



- **จุดแข็ง (Strengths) ขององค์กร**

### **S1 เป็นองค์กรที่มีสภาพคล่องทางการเงินสูงเอื้อประโยชน์ต่อการลงทุนในโครงการก่อสร้างอาคารใหม่ในปัจจุบัน**

โรงงานไฟไม่มีเงินกู้ระยะยาวที่มีภาระผูกพันภายในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้าทำให้โรงงานไฟสามารถกักเงินเพื่อขยายธุรกิจได้หรือลงทุนเพิ่มเติมในอนาคตได้โดยไม่ต้องแบกรับภาระหนี้สินที่มีอยู่ก่อนหน้านี้ทั้งในอนาคต โรงงานไฟมีแผนในการลงทุนในเครื่องจักรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันให้กับโรงงานไฟและจากการที่โรงงานไฟไม่มีภาระหนี้สินก่อนการดำเนินโครงการจึงเป็นปัจจัยหนึ่งในปัจจัยหลักในการบริหารเงินลงทุนที่มีความพร้อม

ปัจจุบัน โรงงานไฟได้มีการลงทุนก่อสร้างอาคารโรงพิมพ์แห่งใหม่ และปรับปรุงภูมิทัศน์โรงงานไฟ รองรับ การขยายการให้บริการสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงโดยโรงงานแห่งใหม่จะแล้วเสร็จและพร้อมเริ่มการผลิตได้ ช่วงเดือนสิงหาคม ปี 2566<sup>16</sup>

### **S2 เป็นหน่วยงานของรัฐที่น่าเชื่อถือและสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง**

โรงงานไฟจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟฟุทศักราช 2486 ซึ่งถูกกำหนดให้เป็นส่วนราชการสังกัดกรมสรรพสามิตซึ่งการบริหารงานอยู่ภายใต้การควบคุมนโยบายของคณะกรรมการโรงงานไฟอันมีอธิบดีกรมสรรพสามิตเป็นประธานกรรมการและรองอธิบดีกรมสรรพสามิตเป็นรองประธานกรรมการโดยตำแหน่งโดยปัจจุบันมีที่ปรึกษากกรมสรรพสามิตดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการและผู้บริหารกรมสรรพสามิตดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการร่วมกับผู้แทนกระทรวงการคลังและผู้ทรงคุณวุฒิอื่นๆ

ทั้งนี้การเป็นหน่วยงานในสังกัดของกรมสรรพสามิตซึ่งกรมสรรพสามิตเองมีความต้องการงานพิมพ์เป็นจำนวนมากโรงงานไฟจึงมีความได้เปรียบในการได้รับการจ้างพิมพ์งานจากกรมสรรพสามิตและมีโอกาสในการรับงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงมาอย่างสม่ำเสมอนอกจากนี้แผนการลงทุนในโครงการขยายธุรกิจใหม่สู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงของโรงงานไฟมีเป้าหมายในการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงประเภทแสตมป์สรรพสามิต เพื่อรองรับความต้องการแสตมป์สรรพสามิตของกรมที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก

### **S3 มีการบริหารจัดการองค์กรที่ดีพร้อมด้วยผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและพร้อมขับเคลื่อนองค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลง (แผนแม่บท)**

โรงงานไฟถือเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีความสามารถในการปรับตัวพร้อมขับเคลื่อนองค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลง โดยที่ผ่านมา โรงงานไฟมีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและนำองค์กรสู่การเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงภาครัฐ ทั้งนี้ การบริหารจัดการองค์กรที่ดีของโรงการไฟโรงงานไฟ ได้รับการการันตีด้วยผลรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น (SOE Award) ประจำปี 2563 ที่จัดขึ้นโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดยรางวัลที่โรงงานไฟได้รับจะมีทั้งในระดับองค์กร และระดับผู้นำองค์กร

<sup>16</sup>อ้างอิงระยะเวลาการดำเนินงานโครงการก่อสร้างอาคารโรงพิมพ์ และปรับปรุงภูมิทัศน์ ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ฉบับปรับปรุงล่าสุด ณ วันที่ 5 กรกฎาคม 2564



ประกอบด้วย(1) รางวัลการบริหารจัดการองค์กรดีเด่น ประเภทดีเด่น (2) รางวัลผู้นำองค์กรดีเด่น ได้แก่ นายภูมิจิตต์ พงษ์พันธุ์งามผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้

- **จุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร**

**W1 ยังไม่มีระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม: (ยังไม่มีโครงสร้างงานด้านการวิจัยพัฒนา นวัตกรรม)**

หากพิจารณาถึงการดำเนินงานด้านวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม พบว่า โรงงานไฟฟ้ยังไม่มีงานด้านการวิจัย พัฒนา นวัตกรรมที่ชัดเจนนอกจากนี้จากข้อมูลในรายงานทางการเงินของโรงงานไฟฟ้ด้านค่าใช้จ่ายในการขายและ บริหารของโรงงานไฟฟ้ตั้งแต่ปี2556 – 2562ยังแสดงให้เห็นว่าโรงงานไฟฟ้ยังไม่มีค่าใช้จ่ายจากการจัดสรรงบประมาณ เพื่อใช้ในการวิจัยพัฒนา นวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์จากโรงงานไฟฟ้ขาดการพัฒนา รูปแบบของ ผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมใหม่

อย่างไรก็ตามในปี2563 โรงงานไฟฟ้ได้มีการจัดตั้งคณะทำงานด้าน นวัตกรรมตามหลักเกณฑ์กระประเมิน กระบวนการปฏิบัติงานการจัดการ (enablers) ของรัฐวิสาหกิจรวมถึงจัดทำแผนแม่บทการจัดการ นวัตกรรมทั้งระยะ ยาวและระยะสั้นและนโยบายด้าน นวัตกรรมเพื่อเตรียมรองรับการพัฒนา นวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงานและนำไปสู่การจัดการ นวัตกรรมที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบ

**W2 ขาดความชำนาญในการทำการตลาดเชิงรุกอาจส่งผลกระทบต่อ การปรับตัวที่มีการแข่งขันสูงขึ้นระหว่างภาครัฐ และเอกชน**

ในด้านการทำการตลาดเชิงรุก ของ โรงงานไฟฟ้ ยังพบว่าผลกระทบจากการที่โรงงานไฟฟ้ ผลิตและจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้เป็นสินค้าหลักผ่านรูปแบบสัญญาให้สิทธิมาโดยตลอด ทำให้ในอดีตโรงงานไฟฟ้ไม่ได้ให้ความสำคัญในงาน การขายและการทำการตลาดทางตรงเท่าที่ควร จึงส่งผลให้ไม่มีความชำนาญในการทำการตลาดเชิงรุก ที่ต้องอาศัย งบประมาณ ความสามารถของบุคลากรการตลาด และเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย โดยพบว่า ข้อจำกัดด้าน การตลาดปัจจุบัน มีประเด็นสำคัญ ได้แก่

- (1) ไม่มีแผนการตลาดที่ชัดเจน โดยไม่มีการจัดทำแผนการตลาดสำหรับโรงงานไฟฟ้ที่ชัดเจนในการ กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในการเพิ่มยอดขาย จะมีเพียงโครงการหรือ กิจกรรมทางการตลาดบางกิจกรรมที่กำหนดขึ้นไว้ในแต่ละปี อาทิ การสำรวจความพึงพอใจใน ผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟฟ้ การออกตลาดเพื่อพบลูกค้าเป้าหมาย
- (2) งบประมาณในการตลาดไม่เพียงพอ และไม่มีกำหนดงบประมาณของส่วนการตลาดและการ ขายไว้อย่างชัดเจน อาทิ การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ ค้ารับรองลูกค้า
- (3) เจ้าหน้าที่การตลาดขาดอำนาจในการตัดสินใจ ในกระบวนการกำหนดราคา เสนอราคา และต่อรอง ราคา
- (4) เจ้าหน้าที่การตลาดยังขาดทักษะด้านการตลาดและการขาย



### **W3 สภาพแวดล้อมของโรงงานในปัจจุบันยังไม่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือขยายสายการผลิตโดยการก่อสร้างโรงงานใหม่จะแล้วเสร็จและเริ่มการผลิตได้ในเดือนสิงหาคม 2566**

เนื่องจากโรงงานไฟฟ้ามหานครพื้นที่ใช้สอยค่อนข้างจำกัด พื้นที่ส่วนหนึ่งแบ่งเป็นของส่วนผลิตไฟฟ้า ทำให้พื้นที่ของส่วนโรงพิมพ์จึงนับว่าเล็กมากเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่ต้องทำในแต่ละปี และไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ภายในส่วนโรงพิมพ์มีระบบระบายอากาศที่ถูกออกแบบไว้ไม่ดี ทำให้กลิ่นสิ่งพิมพ์ต่างๆ ไม่ถ่ายเท ซึ่งอาจส่งผลต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานได้ ดังนั้น หากโรงงานไฟฟ้ามหานครจะขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ในอนาคต โรงงานไฟฟ้ามหานครจำเป็นต้องจัดการบริหารพื้นที่เพื่อปัญหาสภาพแวดล้อมภายในโรงพิมพ์ให้เรียบร้อย เพื่อให้บุคลากรและสถานที่ทำงานพร้อมรองรับจำนวนงานพิมพ์ในปริมาณมากให้ได้

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันโรงงานไฟฟ้ามหานครได้มีการจ้างที่ปรึกษาภายใต้โครงการจ้างบริหารอาคารโรงพิมพ์และปรับปรุงภูมิทัศน์โรงงานไฟฟ้ามหานคร (Project Management Consultants: PMC) เพื่อสำรวจสภาพอาคารเดิมในส่วนของโครงสร้างสภาพทางสถาปัตยกรรมและงานระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อออกแบบปรับปรุงอาคารเดิมรวมทั้งออกแบบอาคารใหม่ ซึ่งทำให้โรงงานไฟฟ้ามหานครสามารถเพิ่มปริมาณเครื่องจักรเพื่อรองรับกำลังการผลิตที่เพิ่มขึ้น มีความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีเหมาะสมสอดคล้องกับการพัฒนาทิศทางการดำเนินงานขององค์กรสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง โดยโรงพิมพ์ใหม่จะเริ่มดำเนินการก่อสร้างในช่วงปลายปี 2564 และพร้อมเริ่มการผลิตจริงในเดือนสิงหาคมปี 2566

### **W4 โครงสร้างบัญชีเงินเดือน/อัตรากำลังบุคลากรยังไม่จูงใจบุคลากรในสาขาเฉพาะทางที่จำเป็นอาทิงานเทคนิคการพิมพ์งานวิจัยพัฒนาเทคโนโลยี/ผลิตภัณฑ์**

เนื่องจากธุรกิจที่โรงงานไฟฟ้ามหานครดำเนินอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งก็คือ ธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง และธุรกิจไฟ นั้นเป็นงานที่ต้องอาศัยบุคลากรหรือแรงงานที่มีประสบการณ์ด้านการพิมพ์ และมีความสามารถด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาทิ การออกแบบสิ่งพิมพ์/ไฟ การใช้เทคนิคการพิมพ์ขั้นสูง การพัฒนา/สร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด เป็นต้น ดังนั้นสิ่งที่สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพและรักษาบุคลากรเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรได้นานจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาแผนบัญชีเงินเดือน/อัตรากำลังบุคลากรที่จูงใจเหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร

อย่างไรก็ตาม เนื่องด้วยโรงงานไฟฟ้ามหานครมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ การปรับแผนบัญชีเงินเดือน/อัตรากำลังให้สามารถดึงดูดบุคลากรจึงไม่สามารถทำได้โดยง่ายเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานภาคเอกชนเพราะถูกจำกัดไว้ด้วยนโยบาย/กฎระเบียบต่างๆซึ่งต้องปฏิบัติตาม

### **W5 การบริหารจัดการต้นทุนของโรงงานไฟฟ้ามหานครที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจทั้งในกลุ่มธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง**

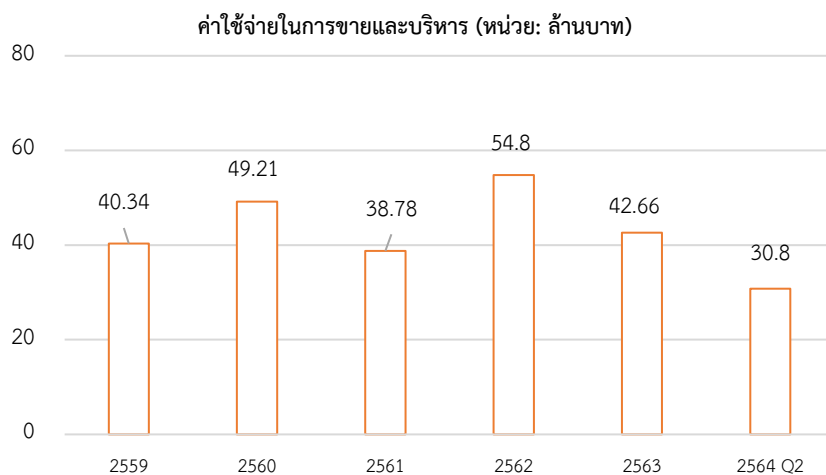
การดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟฟ้ามหานครในปัจจุบัน ประกอบด้วย 1) ธุรกิจไฟ 2) ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง ซึ่งทั้ง 2 ธุรกิจที่แตกต่างกันนั้นก็มีลักษณะการดำเนินงานที่ต่างกัน ก่อให้เกิดต้นทุนการผลิต/การบริหารจัดการที่ต่างกันอย่างไรก็ตาม เพื่อให้การควบคุมต้นทุนในแต่ละหน่วยธุรกิจ (Business Unit) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดทำบัญชีต้นทุน (Cost Accounting) ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจทั้งในกลุ่มธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงเป็นจึงถึงเป็นปัจจัยสำคัญที่โรงงานไฟฟ้ามหานครควรเร่งพัฒนา กล่าวคือ การรวบรวมข้อมูลค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าและ



บริการของแต่ละธุรกิจ จัดทำรายงานทางการเงิน ตลอดจนวิเคราะห์และจำแนกข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารต้นทุน ซึ่งการดำเนินงานที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะทำให้องค์กรทราบว่าจำนวนต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการที่ใช้ไปแล้วนั้นอยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือไม่รวมทั้งยังสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปวิเคราะห์วางแผนการดำเนินงานทางธุรกิจต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### W6 ค่าใช้จ่ายในการบริหารเติบโตอย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับรายได้ (SG&A)

หากพิจารณาถึงสัดส่วนค่าใช้จ่ายในค่าใช้จ่ายขายและบริหารต่อรายได้รวม ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา จะพบว่าค่าใช้จ่ายในการบริหาร (SG&A) มีแนวโน้มเติบโตอย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับรายได้ โดยในปี 2561 ค่าใช้จ่ายขายและบริหารเท่ากับ 38.78 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.85 เมื่อเทียบกับรายได้ถัดมาในปี 2562 มีค่าใช้จ่ายขายและบริหารเท่ากับ 54.80 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 11.16 เมื่อเทียบกับรายได้ อย่างไรก็ตาม ในปี 2563 แม้ค่าใช้จ่ายขายและบริหารจะมีมูลค่าน้อยลงจากปีก่อนหน้า (42.66 ล้านบาท) แต่หากเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายดังกล่าวกับรายได้รวมจะพบว่าสัดส่วนค่าใช้จ่ายขายและบริหารต่อรายได้มีค่าเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โดยเท่ากับร้อยละ 17.80 อัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยยะสำคัญนั้นเป็นผลมาจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่ทำให้รายได้ลดลง ประกอบกับค่าใช้จ่ายคงที่ที่ค่อนข้างสูง อาทิ ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เป็นต้น



รูปภาพแสดงค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (SG&A) ของโรงงานไฟฟ้





### 3.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ของ ธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง สามารถระบุเป็น SWOT ได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>S.p1 โรงงานไฟฟ้เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตที่ได้รับงานจากกรมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S.p2 บุคลากรส่วนเตรียมการพิมพ์มีความชำนาญและความพร้อมในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์</p>	<p>W.p1 ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการผลิตสินค้าหลักได้แก่ เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตทุกประเภทได้จากข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีและเครื่องจักรในปัจจุบัน</p> <p>W.p2 ยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตแบบครบวงจรยังพึ่งพิงกระบวนการหลังการพิมพ์ยังอาศัยการOutsource งานภายนอก (ได้ค้ทเจาะรูเข้าปกแข็ง)</p> <p>W.p3 ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์มีแนวโน้มที่สูงเมื่อเทียบกับรายได้และมีความผันผวนสูง</p> <p>W.p4 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างในปัจจุบันไม่สนับสนุนการแข่งขันในธุรกิจ</p> <p>W.p5 ยังขาดการพัฒนาเทคโนโลยีที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการอาทิการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการแบบ Solution รองรับงานพิมพ์</p>

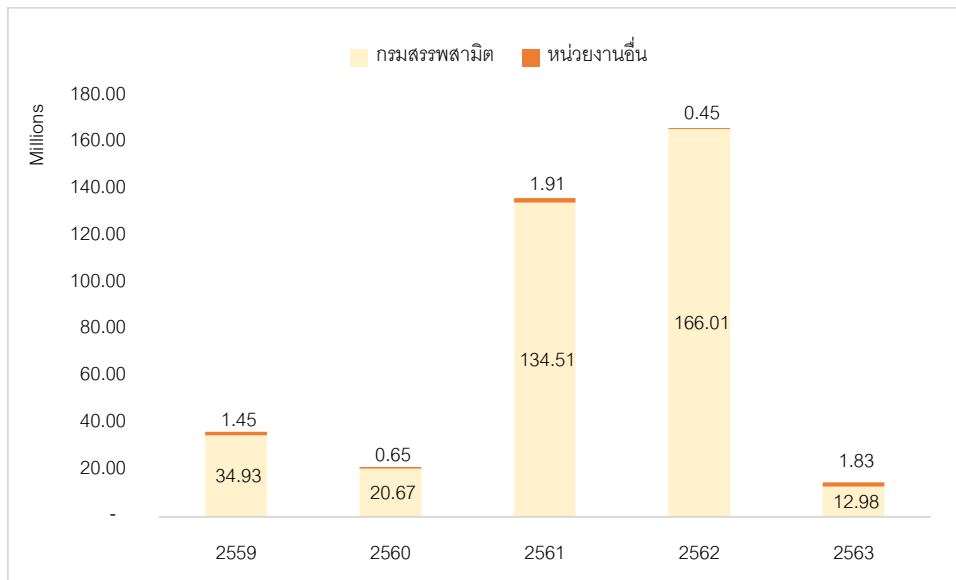
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>O.p1 นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟฟ้ อาทิ กรมศุลกากร กำหนดให้หน่วยงานภายใต้กระทรวงต่างๆต้องว่าจ้างหน่วยงานในสังกัดของรัฐก่อน</p> <p>O.p2 นโยบาย Thailand 4.0 และแนวโน้มเทคโนโลยีปัจจุบันที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบทำงานการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการและการเพิ่มช่องทางธุรกิจออนไลน์</p> <p>O.p3 ความต้องการเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเพิ่มสูงขึ้น</p> <p>O.p4 การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ติ้งโซลูชันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O.p5 การประสานความร่วมมือทั้งในด้านองค์ความรู้และด้านวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์กับหน่วยงานและเครือข่ายระดับสากล (อาทิ ITSA: International Tax Stamp Association)</p>	<p>T.p1 กฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของทางราชการมีการปรับเปลี่ยนเป็นระยะ (วัสดุขนาดสี)</p> <p>T.p2 แนวโน้ม Paperless ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์มีระดับคงที่ไม่เติบโต อย่างไรก็ตาม มูลค่า Real value ที่เพิ่มสูงขึ้นแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของการสร้างมูลค่าแก่ผลิตภัณฑ์และบริการ</p> <p>T.p3 แนวโน้มของการพัฒนารูปแบบแสตมป์สรรพสามิตสู่ Direct coding / Direct marking อาจลดความต้องการแสตมป์รูปแบบดวงในอนาคด</p> <p>T.p4 ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศไทยผู้ประกอบการน้อยราย แต่มีศักยภาพสูง</p> <p>T.p5 รูปแบบของการดำเนินธุรกิจในอนาคตของสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีแนวโน้มในการสร้างคู่ค้าความร่วมมือหรือควรวรวมกิจการ</p>



### (3) จุดแข็ง ของ ธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง (Strengths)

#### S.p1 โรงงานไฟฟ้เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรพสมิต ที่ได้รับงานจากกรมอย่างต่อเนื่อง

โรงงานไฟฟ้ มีรายได้ส่วนใหญ่มาจากงานรับจ้างพิมพ์ให้กรมสรพสมิต โดยในปีงบประมาณ 2563 มีรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์ให้กรมสรพสมิต 12.97 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 87.66 ของรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์ทั้งหมด แม้ในปี 2563 รายได้จากงานรับจ้างพิมพ์จะลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญอันเป็นผลมาจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 แต่หากพิจารณาถึงสัดส่วนรายได้ที่มาจากงานรับจ้างพิมพ์ให้กรมสรพสมิตในภาพรวมจะพบว่าสัดส่วนดังกล่าวอยู่ในระดับที่สูงมากตลอด 5 ปีที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่า โรงงานไฟฟ้ได้รับงานพิมพ์จากกรมสรพสมิตอย่างต่อเนื่อง โดยสิ่งพิมพ์ที่โรงพิมพ์มีความชำนาญในการผลิตตามแบบที่ใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกรมสรพสมิต ได้แก่ แสตมป์ ใบอนุญาต แบบฟอร์ม ใบเสร็จรับเงิน เป็นต้น

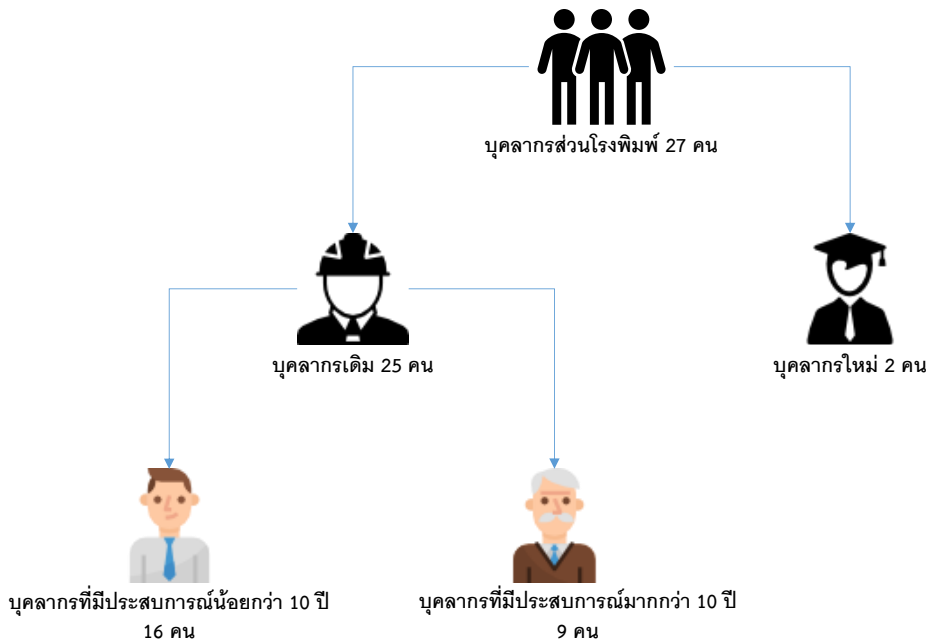


แผนภาพแสดงรายได้งานรับจ้างพิมพ์แยกตามลูกค้า ปี พ.ศ. 2559-2563<sup>17</sup>

#### S.p2 บุคลากรส่วนเตรียมการพิมพ์มีความชำนาญและความพร้อมในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์

ฝ่ายโรงพิมพ์มีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่ทำงานอยู่ที่โรงพิมพ์มานาน โดยบุคลากรฝ่ายโรงพิมพ์มีจำนวนทั้งหมด 27 คน ในจำนวนนี้มีบุคลากรถึง 9 คน ที่มีอายุงานในฝ่ายโรงพิมพ์มากกว่า 10 ปี แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานพิมพ์ที่ผ่านมา ดังนั้น บุคลากรฝ่ายโรงพิมพ์จึงเป็นจุดแข็งที่สำคัญของโรงงานไฟฟ้ในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์

<sup>17</sup>ข้อมูลจากโรงงานไฟฟ้

แผนภาพแสดงบุคลากรฝ่ายโรงพิมพ์ ปี พ.ศ. 2562<sup>18</sup>

#### (4) จุดอ่อน ของ ธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง (Weaknesses)

W.p1 ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการผลิตสินค้าหลักได้แก่เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตทุกประเภทได้จากข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีและเครื่องจักรในปัจจุบัน

เนื่องจากเครื่องพิมพ์ในปัจจุบันของโรงพิมพ์เป็นเครื่องพิมพ์ที่ได้รับต่อมาจากธนาคารแห่งประเทศไทย โดยมีอายุการใช้งานมากกว่า 50 ปี นับว่าเป็นเครื่องจักรที่เก่าและล้าสมัยมาก สามารถพิมพ์ได้เพียง 2 สีเท่านั้น ซึ่งเมื่อเทียบกับแสดมป้รูปแบบใหม่ที่จะนำมาใช้ในอนาคต จะประกอบด้วย 3 – 4 สี ขึ้นไป และมีลายน้ำที่ละเอียดซับซ้อนยิ่งขึ้น ทำให้เครื่องพิมพ์ของโรงพิมพ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันจะไม่สามารถผลิตแสดมป้รูปแบบใหม่ได้ ประกอบกับแสดมป้สรรพสามิตส่วนใหม่นั้นต้องใช้เทคนิคการพิมพ์เส้นนูนซึ่งโรงงานไฟฟ้ยังไม่มีเครื่องจักรรองรับการดำเนินงานในส่วนนี้ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า โรงงานไฟฟ้ยังคงขาดเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่มีความสำคัญต่อการผลิตสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง ซึ่งจำเป็นต้องมีการลงทุนเครื่องพิมพ์รุ่นใหม่ที่รองรับงานพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงในอนาคต

อย่างไรก็ตาม โรงงานไฟฟ้ได้มีแผนการลงทุนเช่าเครื่องพิมพ์ Intaglio Printing Machine ซึ่งเป็นเครื่องพิมพ์ที่สามารถรองรับการพิมพ์นูน ทำให้ในอนาคตโรงงานไฟฟ้จะสามารถผลิตแสดมป้ของกรมสรรพสามิตได้ครอบคลุมทุกประเภท

<sup>18</sup>ข้อมูลจากโรงงานไฟฟ้

## เครื่องพิมพ์ Roland ของโรงงานไฟ



- ใช้พิมพ์แสดมปียาสูบขนาดบรรจุไม่เกิน 30 กรัม
- พิมพ์ได้ 2 สี
- Dry Offset
- Capacity 20,000 แผ่น/วัน

## ตัวอย่างแสดมรูปแบบใหม่



- ประกอบด้วย 3 - 4 สี ขึ้นไป
- มีลายน้ำที่ละเอียดซับซ้อนยิ่งขึ้น

แผนภาพแสดงความสามารถของเครื่องพิมพ์ที่โรงพิมพ์ใช้ในปัจจุบัน<sup>19</sup>

W.p2 ยังพึ่งพิงกระบวนการหลังการพิมพ์ยังอาศัยการ Outsource งานภายนอก (ไดคัท เจาะรู เข้าปกแข็ง) เนื่องจากมีกำลังการผลิตไม่เพียงพอ

ปัจจุบัน โรงงานไฟยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตเองได้ครบวงจรเนื่องจากข้อจำกัดด้านเครื่องจักรและกำลังคนเป็นสำคัญ ทำให้ยังต้องอาศัยการจ้างงานภายนอก (Outsource) งานบางขั้นตอนให้กับผู้ผลิตภายนอก อาทิ ไดคัทเจาะรูและเข้าปกแข็ง ซึ่งทำให้โรงงานไฟมีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นในอนาคต หากโรงงานไฟต้องการดำเนินธุรกิจหลักด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ทางโรงงานไฟควรวางแผนการลงทุนจัดหาเครื่องจักรเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถทำงานเหล่านี้ได้เองทั้งกระบวนการผลิต เพื่อสร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยตลอดกระบวนการได้

W.p3 ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์มีแนวโน้มที่สูงเมื่อเทียบกับรายได้และมีความผันผวนสูง

หากพิจารณาถึงต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ต่อได้สิ่งพิมพ์ ในช่วง 7 ปี (2557-2563) จะเห็นได้ว่าโรงงานไฟมีสัดส่วนของต้นทุนต่อรายได้สิ่งพิมพ์ที่ค่อนข้างผันผวน และในปี 2563 ต้นทุนรวมการผลิตสิ่งพิมพ์นั้นอยู่ในระดับที่สูงมาก คิดเป็นร้อยละ 109.85 ของรายได้สิ่งพิมพ์ กล่าวคือ โรงงานไฟมีต้นทุนที่สูงกว่ารายได้ในปีดังกล่าว ซึ่งเป็นผลมาจากรายได้ที่ลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 สะท้อนให้เห็นว่าโรงงานไฟควรเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการต้นทุนให้อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมและไม่ผันผวนจนเกินไป

ฉะนั้นควรให้ความสำคัญด้านการจัดทำบัญชีต้นทุน ตั้งแต่การรวบรวมข้อมูลทางด้านต้นทุนของธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมการจัดทำรายงานทางการเงินตลอดจนวิเคราะห์และจำแนกข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารต้นทุน

<sup>19</sup>บทวิเคราะห์ บริษัท FPRI ADVISORY



#### W.p4 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างในปัจจุบันไม่สนับสนุนการแข่งขันในธุรกิจ

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของโรงงานไฟฟ้มีขั้นตอนที่ละเอียดและใช้เวลาค่อนข้างนานเช่นวิธีการจัดซื้อจัดจ้างโดยการคัดเลือกจะใช้เวลาประมาณ 30 ถึง 45 วัน ส่วนวิธีการจัดซื้อจัดจ้างโดยการประมูล (Bidding) จะใช้เวลานานถึง 3 เดือน หรือ 90 วันด้วยข้อจำกัดด้านระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง ประกอบกับการที่เจ้าหน้าที่ขาดทักษะและความชำนาญในการระบุคุณสมบัติจำเพาะของวัสดุที่ใช้ในการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงจึงทำให้เกิดความล่าช้าในการผลิตอีกทั้งอาจเสียโอกาสที่จะรับงานใหม่เนื่องจากมีปัจจัยการผลิตที่ไม่เพียงพอ

#### W.p5 ยังขาดการพัฒนาเทคโนโลยีที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการอาทิการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการแบบ Solution รองรับงานพิมพ์

ปัจจุบัน โรงงานไฟฟ้ยังขาดการพัฒนาเทคโนโลยีที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการ อันได้แก่ 1) เทคโนโลยีที่สนับสนุนการผลิตและบริการ อาทิ ระบบซอฟต์แวร์ที่สนับสนุนการให้บริการผ่านระบบออนไลน์แบบครบวงจรระบบการจัดการความปลอดภัยของข้อมูล เป็นต้น 2) เทคโนโลยีที่สนับสนุนงานด้านการตลาดและวิจัยผลิตภัณฑ์อาทิ ระบบสารสนเทศสำหรับสนับสนุนการขาย ระบบสารสนเทศสำหรับวิเคราะห์การขาย ระบบสารสนเทศสำหรับการวิเคราะห์ลูกค้า ระบบสารสนเทศสำหรับการวิจัยตลาด เป็นต้น

#### (5) โอกาสของธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง (Opportunities)

O.p1 นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟฟ้ อาทิ กรม  
กำหนดให้หน่วยงานภายใต้กระทรวงต่างๆต้องว่าจ้างหน่วยงานในสังกัดของรัฐก่อน

ตามมติคณะรัฐมนตรีเรื่องสิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน พ.ศ. 2546 กำหนดให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การให้สิทธิประโยชน์ที่กระทรวงการคลังเสนอ โดยมีสรุป ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้



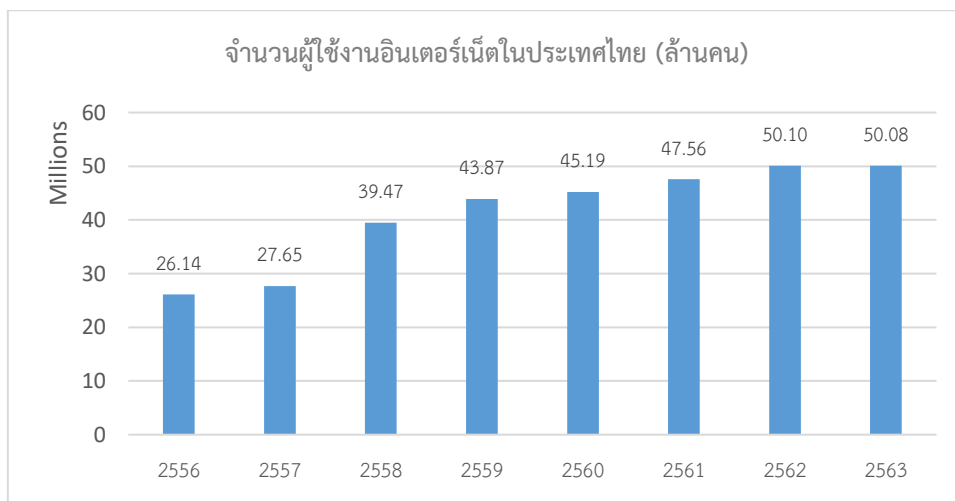
ประการแรก ในกรณีส่วนราชการรัฐวิสาหกิจหน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่นหน่วยงานอื่นที่มีกฎหมายบัญญัติให้มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นของรัฐที่มีโรงพิมพ์ซึ่งมีฐานะเป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจหรือเป็นโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานดังกล่าวข้างต้น ต้องจ้างพิมพ์จากโรงพิมพ์ของตนเองก่อน โดยวิธีกรณีพิเศษในราคาไม่เกินราคารามาตรฐานที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยให้โรงพิมพ์เสนอราคารามาตรฐานให้กระทรวงการคลังพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน ซึ่งราคารามาตรฐานดังกล่าวนี้ อาจปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์อยู่เสมอได้

และประการที่สอง กรณีโรงพิมพ์ที่มีฐานะเป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจหรือเป็นโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของส่วนราชการรัฐวิสาหกิจฯ แจ้งว่ามีงานเกินขีดความสามารถหรือไม่สามารถรับพิมพ์งานได้ทั้งหมดหรือบางส่วน ให้ส่งงานพิมพ์ในส่วนที่ไม่สามารถดำเนินการได้ไปให้โรงพิมพ์ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจอื่นช่วยพิมพ์ก็ได้ โดยให้ดำเนินการได้โดยวิธีกรณีพิเศษ

จะเห็นว่า มาติ กรม. ดังกล่าว ส่งผลให้โรงพิมพ์ของโรงงานไฟมีโอกาสได้รับงานพิมพ์จากทั้งกรมสรรพสามิต และหน่วยงานในสังกัดส่วนราชการอื่นมากขึ้น ดังนั้น โรงงานไฟควรเตรียมเครื่องจักร บุคลากร และอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมรองรับงานที่จะได้รับมากขึ้น

#### O.p2 นโยบาย Thailand 4.0 และแนวโน้มเทคโนโลยีปัจจุบันที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบทำงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการให้บริการและการเพิ่มช่องทางธุรกิจออนไลน์

นอกจากนโยบายภาครัฐ Thailand 4.0 ที่สนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการแล้ว ยังพบว่า ประสิทธิภาพการเข้าถึงข้อมูลทางInternet ของประชากรประเทศไทยก็มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและยังมีสถิติต่างๆ จากสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมการใช้งานอินเทอร์เน็ตของคนไทย ไม่ว่าจะเป็นสื่อสังคมออนไลน์ที่คนไทยนิยมที่สุดและเหตุผลของการตัดสินใจในการเข้าเว็บไซต์ ดังนั้น จึงเป็นโอกาสของโรงงานไฟในการใช้สถิติและช่องทางเหล่านี้เพื่อประชาสัมพันธ์ถึงกิจกรรมสินค้าและการดำเนินงานได้อย่างตรงจุดตรงช่องทางการใช้งานและถูกต้องตามกลุ่มลูกค้า



แผนภาพแสดงจำนวนผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตในประเทศไทย<sup>20</sup>

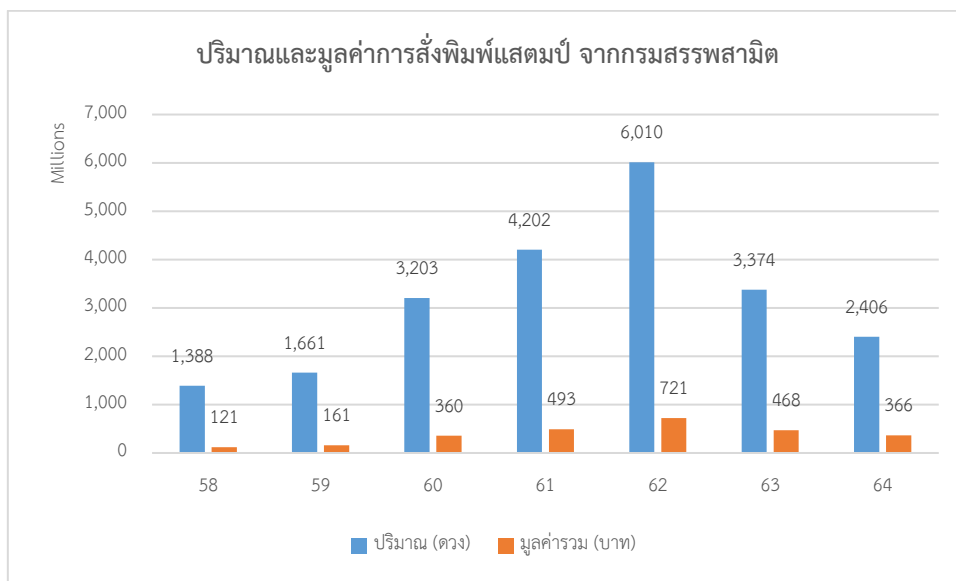
<sup>20</sup> The National Broadcasting and Telecommunication Commission (NECTEC)



จากข้อมูลของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์พบว่าในปี 2563 คนไทยใช้อินเทอร์เน็ตโดยเฉลี่ยต่อวันสูงถึง11ชั่วโมง25นาทีเพิ่มขึ้นถึง 1 ชั่วโมง 3 นาทีจากปี 2562 โดยกลุ่มที่ใช้อินเทอร์เน็ตโดยสูงสุดคือกลุ่มคน GEN Y หรือคนที่มีอายุระหว่าง 20-39 ปี รองลงมา ได้แก่ Gen Z (อายุต่ำกว่า20ปี) Gen X (40-55ปี) และ Baby Boomer (56-74ปี) ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาถึงกิจกรรมการใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ตพบว่กิจกรรม 5 อันดับแรก ได้แก่ Social media คิดเป็นร้อยละ 95.3 ดูหนัง/ฟังเพลง คิดเป็นร้อยละ 85.0 ค้นหาข้อมูลคิดเป็นร้อยละ 82.2 การติดต่อสื่อสารออนไลน์ ทั้งการโทรศัพท์และพูดคุย (Chat) คิดเป็นร้อยละ 77.8 และรับ-ส่งอีเมล คิดเป็นร้อยละ 62.5

Q.๐3 ความต้องการเครื่องหมายแสดงการเสียหายี่สรพสามิตและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเพิ่มสูงขึ้น



รูปภาพแสดงปริมาณและมูลค่าการสั่งพิมพ์แสดมปีจากกรมสรพสามิต ปี พ.ศ. 2558-2564<sup>21</sup>

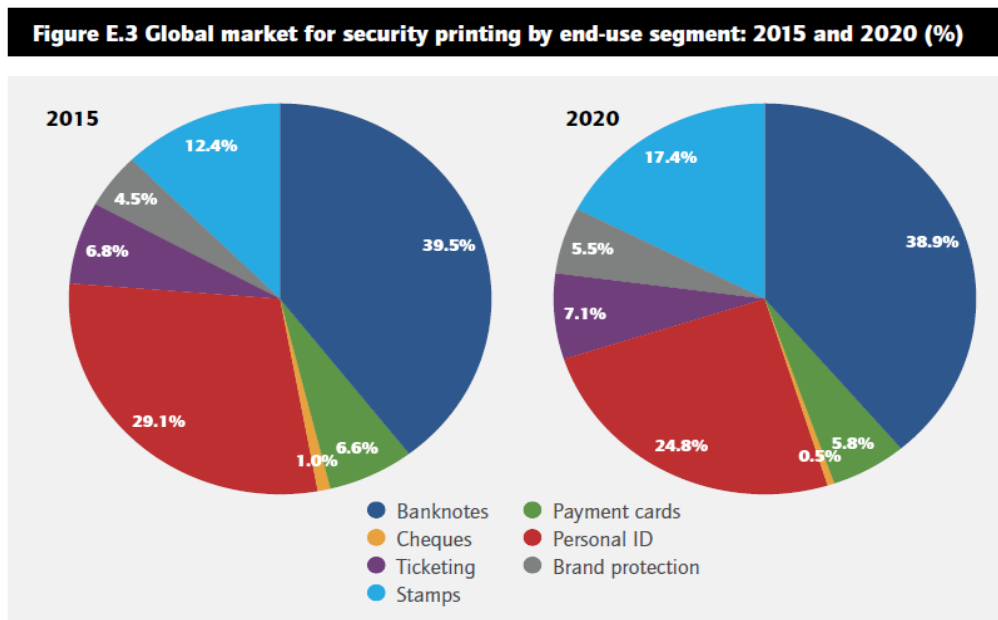
ช่วงระหว่างปี 2558– 2562 พบว่า ปริมาณความต้องการเครื่องหมายแสดงการเสียหายี่สรพสามิต ประเภทแสดมปีมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มูลค่าการสั่งพิมพ์แสดมปีในช่วงเวลาดังกล่าวเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน ในปี 2562 มีปริมาณการสั่งพิมพ์แสดมปีเท่ากับ 6.01 พันล้านดวง เพิ่มขึ้น 3.3 เท่าจากปี 2558 ซึ่งมีปริมาณเพียง 1.39 พันล้านดวง อย่างไรก็ตาม ในปี 2563 และ 2564 ปริมาณความต้องการแสดมปีนั้นลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญ เนื่องจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้กรมสรพสามิตสามารถจัดเก็บภาษีได้น้อยลง อย่างไรก็ตาม หากมองในระยะยาวเมื่อสถานการณ์เข้าสู่ภาวะปกติก็มีความเป็นไปได้ค่อนข้างสูงที่เครื่องหมายแสดงการเสียหายี่สรพสามิตและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงกลับมีความต้องการที่เพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ทางกรมสรพสามิตยังให้นโยบายการผลิตแสดมปีสรพสามิตรูปแบบใหม่หรือ e-Stamp ไว้ด้วยเช่นกัน จึงถือเป็นปัจจัยสนับสนุนเชิงนโยบายแก่โรงงานไฟฟ้ ที่จะสร้างรายได้จากสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในอนาคต

<sup>21</sup>ข้อมูลจากโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต



O.p4 การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากข้อมูลของ Smithers Pira พบว่า ในปี พ.ศ. 2563 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลก จะมีมูลค่า 36.60 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ทั้งนี้ ปัจจัยหลักของการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลก เป็นผลมาจากการเติบโตของธุรกิจทั่วโลก ประกอบกับมีการทำการค้าระหว่างประเทศ การเปิดการค้าเสรี การเพิ่มขึ้นของการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ความนิยมในการบริโภคสินค้าฟุ่มเฟือย อันนำไปสู่การป้องกันสินค้าปลอมแปลงจากผู้ผลิต ความนิยมในการซื้อขายในรูปแบบสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง ทำให้ความต้องการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงมีมากขึ้น จากแผนภาพด้านล่าง แสดงให้เห็นว่าในอนาคตธนบัตร บัตรประชาชน และแสตมป์ เป็นสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่จะได้รับความต้องการเป็นลำดับต้นๆ ของโลก แต่หากเทียบสัดส่วนกับ ปี พ.ศ. 2558 จะเห็นว่า สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่มีความต้องการเพิ่มสูงขึ้น คือ แสตมป์ ตัว และ brand protection ดังนั้น สินค้าประเภทเหล่านี้เป็นสินค้าที่โรงงานไฟฟ้ควรให้ความสำคัญ เพื่อรองรับโอกาสที่อาจจะเข้ามาในอนาคต



Source: Smithers Pira

แผนภาพแสดงมูลค่าและส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลก<sup>22</sup>

ประกอบกับรูปแบบการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงนั้นมีแนวโน้มของการเติบโตที่มุ่งสู่การผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่มาพร้อมกับระบบสารสนเทศหรือโซลูชันในการจัดการข้อมูลซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มุ่งเน้นการขยายฐานลูกค้าที่และสนับสนุนการเติบโตในธุรกิจที่สำคัญ

จะเห็นได้ว่า ปัจจุบันกระแสของดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันได้เข้ามามีบทบาทการเปลี่ยนผ่านอุตสาหกรรมการผลิตสิ่งพิมพ์รูปแบบเดิมสู่การปรับตัวในเชิงบวก กล่าวคือ การพิมพ์ระบบดิจิทัลที่พ่วงด้วยโซลูชันการให้บริการงานพิมพ์แบบครบวงจร อาทิ การให้คำปรึกษาด้านสิ่งพิมพ์ออกแบบสิ่งพิมพ์ การผลิตการจัดหาจัดซื้อการควบคุมคุณภาพของ

<sup>22</sup><https://www.smitherspira.com/resources/2015/december/five-drivers-global-security-printing-market>



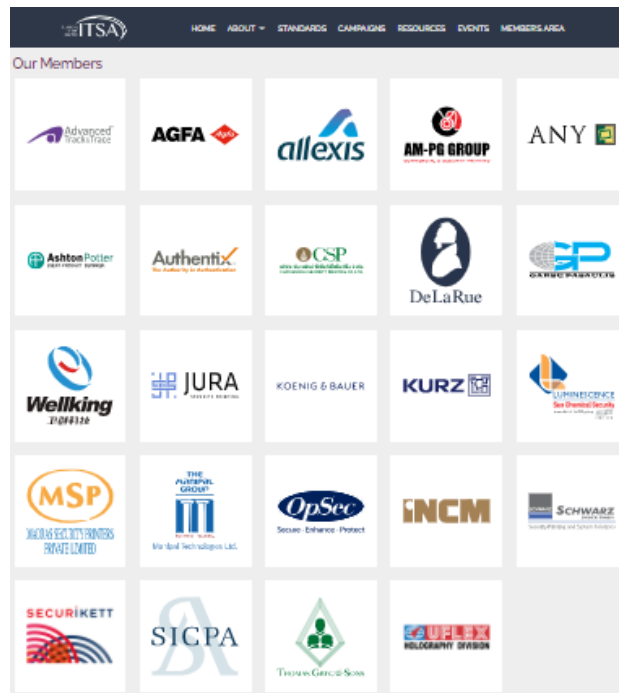
งานการจัดเก็บรักษาการจัดเก็บข้อมูล (Database) และการจัดส่งสินค้า เป็นต้น ดิจิตอลปรีนติ้งโซลูชันจึงถือเป็นกลไกสำคัญในการสร้างรายได้ พัฒนางานพิมพ์คุณภาพสู่การแข่งขัน และหลายข้อจำกัดของระบบการพิมพ์ออฟเซตเดิม เนื่องด้วยการพิมพ์ระบบดิจิทัลเป็นระบบการพิมพ์ที่ทำให้คุณภาพงานพิมพ์มีรายละเอียดใกล้เคียงกับระบบ offset มาก และยังทำความเร็วได้ทันความต้องการของลูกค้ารวมถึงสามารถพิมพ์ได้หลากหลายวัสดุ เช่น กระดาษปอนด์ กระดาษอาร์ตมัน กระดาษมีลวดลาย แผ่นใส ฉลากสินค้า เป็นต้น โดยข้อดีของการพิมพ์ระบบดิจิทัล สรุปได้ดังนี้

- (1) ประหยัดเวลาในการทำงานเนื่องจากลดขั้นตอนในการทำฟิล์มและแม่พิมพ์เหมาะสำหรับงานที่ต้องการเร่งด่วน
- (2) แก้ไขงานได้ง่ายโดยสามารถแก้ไขในไฟล์ได้ทันที
- (3) ใช้งบประมาณน้อยกว่า (ในกรณีที่พิมพ์จำนวนน้อย) เพราะไม่ต้องทำเพลทพิมพ์
- (4) ประหยัดทรัพยากรเหมาะกับงานพิมพ์จำนวนน้อยลดของเสียในกระบวนการผลิต
- (5) มีมาตรฐานงานพิมพ์มีระบบการควบคุมคุณภาพงานพิมพ์เท่ากันในทุกๆ หน้าเนื่องจากไม่ต้องควบคุมหมึกและน้ำแตกต่างจากการพิมพ์แบบ Offset ที่ต้องใช้ผู้ควบคุมที่มีความชำนาญเป็นพิเศษ
- (6) สามารถผลิตได้ตามจำนวนที่ต้องการเหมาะสำหรับงานพิมพ์น้อยกว่า 3,000 ชุด เช่น หากต้องการพิมพ์เพียง 100 เล่มก็สามารถพิมพ์แค่ 100 เล่มไม่ต้องพิมพ์มากกว่าจำนวนที่ต้องการนับว่ามีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง

จากปัจจัยที่กล่าวมาทั้งหมด จึงทำให้โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิตเตรียมพร้อมตนเองในการเข้าสู่ธุรกิจดิจิทัลปรีนติ้งโซลูชัน เพื่อโอกาสที่จะได้รับงานพิมพ์ที่เพิ่มขึ้น

#### O.p5 การประสานความร่วมมือทั้งในด้านองค์ความรู้และด้านวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์กับหน่วยงานและเครือข่ายระดับสากล (อาทิ ITSA: International Tax Stamp Association)

เนื่องด้วยธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูงมีข้อกำหนดตามมาตรฐานสากลในการควบคุมการผลิตและแข่งขันกันด้านการสร้างความแตกต่าง การวิจัยและพัฒนาในสินค้าและบริการผ่านการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานระดับสากลซึ่งมีความเชี่ยวชาญ จึงเป็นอีกปัจจัยที่เข้ามามีบทบาทในการเพิ่มศักยภาพการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และสร้างความน่าเชื่อถือ ตัวอย่างเช่น บริษัทจันวาณิชซีเคียวริตีพรีนติ้งจำกัด (CSP) ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ผลิตแสดมพ์ให้แก่กรมสรรพสามิตที่ได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกกับเครือข่ายระดับสากลอย่าง International Tax Stamp Association ซึ่งเป็นหน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไรจัดตั้งขึ้นเพื่อให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของแสดมพ์สรรพสามิต เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตแสดมพ์ และพัฒนามาตรฐานของแสดมพ์สรรพสามิตผ่านการศึกษารววิจัยและการส่งเสริมแนวปฏิบัติที่ดีฉะนั้นโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิตผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงให้กรมสรรพสามิต จึงควรพิจารณาทางเลือกสำหรับการพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง รองรับการพัฒนาวิจัยและพัฒนาวัตกรรมใหม่ๆ ของผลิตภัณฑ์โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิตให้พร้อมต่อการขยายธุรกิจและโอกาสทางการตลาด

รูปภาพแสดงรายชื่อสมาชิก ของ ITSA: International Tax Stamp Association<sup>23</sup>

#### (6) อุปสรรคของธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง (Threats)

##### T.p1 กฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายการแสดงการเสียภาษีของทางราชการมีการปรับเปลี่ยนเป็นระยะ (วัสดุขนาดสี่)

จากการศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของทางราชการ ในช่วง 2560-2563 พบว่ากฎกระทรวงดังกล่าวมีการปรับเปลี่ยนรายละเอียดด้านคุณลักษณะของแสตมป์และเครื่องหมายการแสดงการเสียภาษีอยู่เป็นระยะ ทำให้มีการประกาศกฎกระทรวงฉบับปรับปรุงออกมาอย่างต่อเนื่อง โดยในช่วงระยะเวลา 4 ปีนี้ มีการประกาศกฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของทางราชการ ออกมาทั้งสิ้น 4 ฉบับด้วยกันและสามารถสรุปใจความสำคัญด้านคุณลักษณะของแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดังนี้

<sup>23</sup><https://tax-stamps.org/about-us/>



กฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสดมปีสรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของทางราชการ  
พ.ศ.๒๕๖๓ (วันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๖๓)

- ✓ ให้ยกเลิกกฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสดมปีสรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๖๐, (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๖๒
- ✓ แสดมปีสุราสำหรับสุราที่ผลิตในราชอาณาจักร: มีภาพรหัสคิวอาร์ รวมถึงมีอักษรและตัวเลขจำนวนสิบสามหลัก
- ✓ ลักษณะของแสดมปีสรรพสามิต: สามารถทำด้วยทั้งกระดาษสีขาว หรือกระดาษสีขาวและมีกระดาษแผ่นหลังเป็นแบบกลาสซิ่ง
- ✓ แสดมปียาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักร นอกจากบุหรี่ยาสูบ ขนาดบรรจุต่ำกว่า 20 กรัม และขนาดบรรจุตั้งแต่ 20 กรัมขึ้นไป: เปลี่ยนขนาดจากเดิมที่มีขนาด 1.5 x 4.8 เซนติเมตร เป็นขนาด 1.5 x 7.2 เซนติเมตร
- ✓ แสดมปีเครื่องดื่มสำหรับเครื่องดื่มที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร: ถูกปรับปรุงให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น
- ✓ การจัดเก็บภาษีสำหรับสุราที่ผลิตในราชอาณาจักร (เบียร์): ปรับปรุงจากการใช้ระบบมาตรวัดเป็นการใช้รหัสควบคุมแบบบรรจุภัณฑ์ (Direct Coding) ในรูปแบบของเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของทางราชการ โดยมีภาพรหัสสองมิติ
- ✓ ให้แสดมปีสรรพสามิตตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กรมสรรพสามิต ได้ทำหรือจัดให้มีขึ้นในวันก่อนวันที่กฎกระทรวงนี้ใช้บังคับ คงใช้ต่อไปจนกว่าจะหมด
- ✓ ให้แสดมปีเครื่องดื่มตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๒๗ แสดมปีสุราตามพระราชบัญญัติสุรา พ.ศ. ๒๕๙๓ และ แสดมปียาสูบตามพระราชบัญญัติยาสูบ พ.ศ. ๒๕๐๙ ในบางชนิด ยังคงใช้ต่อไปอีกหนึ่งปีนับแต่วันที่กฎกระทรวงนี้ใช้บังคับ โดยเมื่อพ้นกำหนดระยะเวลาดังกล่าวแล้วให้ทำลายแสดมปีนั้นเสีย

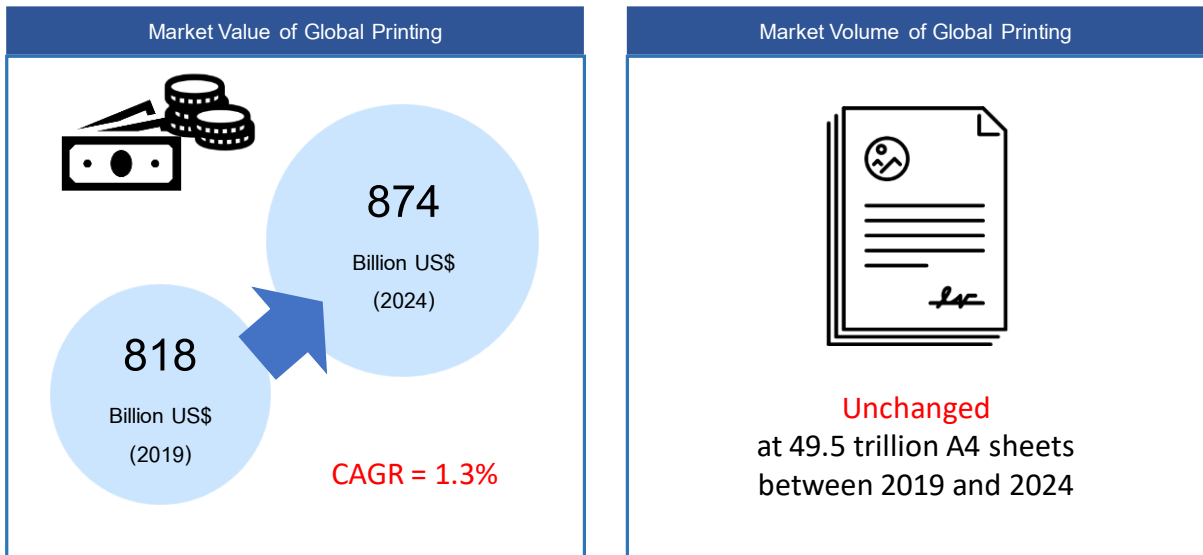
แผนภาพแสดงการเปลี่ยนแปลงด้านคุณลักษณะของแสดมปีสรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี<sup>24</sup>

T.p2 แนวโน้ม Paperless ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์มีระดับคงที่ไม่เติบโต อย่างไรก็ตาม มูลค่า Real value ที่เพิ่มสูงขึ้นแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของการสร้างมูลค่าแก่ผลิตภัณฑ์และบริการ

แม้ว่าธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงจะมีแนวโน้มในการเติบโตที่ดี แต่จากแนวโน้มของการสื่อสารและการเข้าถึงบริการทางอินเทอร์เน็ต และการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ก็ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ให้หันมาใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ซึ่งมาทดแทนการใช้สิ่งพิมพ์มากขึ้นเนื่องจากการใช้สิ่งพิมพ์จะได้รับข้อมูลที่ช้ากว่าสื่อออนไลน์ และยังมีต้นทุนที่สูงกว่า จึงทำให้การบริโภคสื่อสิ่งพิมพ์ทั่วโลกนั้นไม่เติบโตขึ้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าปริมาณงานพิมพ์ (Market Volume) นั้นไม่ปรับตัวเพิ่มขึ้นแต่พบว่ามูลค่าของตลาดงานพิมพ์โดยรวม (Market Value) กลับมีมูลค่าสูงขึ้นจากอดีต ทั้งนี้ เป็นผลจากการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ อาทิ เทคโนโลยีการผลิตที่มีคุณภาพสูง รวมถึงเทคโนโลยี Solutions รองรับการให้บริการที่ทันสมัยนั่นเอง

<sup>24</sup>กฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสดมปีสรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของทางราชการพ.ศ. 2560, (ฉบับที่1)พ.ศ. 2562 (ฉบับที่2)พ.ศ.2562และ พ.ศ. 2563



Printing Market forecasts by value and volume for print in all applications globally

Source: Smithers Pira

โดยในอนาคต การใช้สิ่งพิมพ์ปลอดภัยพลอมแปลงอาจมีการเปลี่ยนแปลงสู่การป้องกันปลอมแปลงทางอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบอื่นๆ ได้เช่นกันดังนั้น โรงงานไฟ่ควรปรับตัวให้ทันกับความต้องการของผู้บริโภค

T.p3 แนวโน้มของการพัฒนารูปแบบแสตมป์สรรพสามิตสู่ Direct coding / Direct marking อาจลดความต้องการแสตมป์รูปแบบดวงในอนาคต

ปัจจุบันรูปแบบของแสตมป์สรรพสามิตได้ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี ตัวอย่างเช่น กรณีของประเทศไทย กรมสรรพสามิตได้มีการนำรหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์หรือ Direct Codings มาเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีประเภทเบียร์ แทนการเก็บภาษีรูปแบบเดิมที่ใช้เครื่องตรวจวัดปริมาณน้ำเบียร์ที่ไหลผ่านท่อด้วยระบบ Flow Meter โดยระบบเครื่องหมายแสดงการเสียแบบ Direct Coding นั้นจัดเป็น E-Stamp ประเภทหนึ่ง ที่มีการจัดพิมพ์ภาพรหัสสองมิติ (2D Barcode) ซึ่งเป็นรหัสที่ไม่ซ้ำกันลงบนบรรจุภัณฑ์โดยตรงเหมาะสมกับกระบวนการผลิตที่มีความเร็วสูงเช่นกระป๋องเบียร์หรือขวดเบียร์โดยรหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์รองรับการติดตามและตรวจสอบ (Track and Trace) มีเทคนิคป้องกันการปลอมแปลงระดับสูงมีความถูกต้องแม่นยำในการตรวจสอบข้อมูลและปริมาณการผลิตสินค้าที่จัดเก็บภาษี<sup>25</sup> ทำให้สามารถตรวจสอบสินค้าเมื่อนำออกสู่ตลาดแล้วว่าสินค้านั้นได้รับการเสียภาษี หรือเป็นสินค้าที่ต้องตามกฎหมายหรือไม่

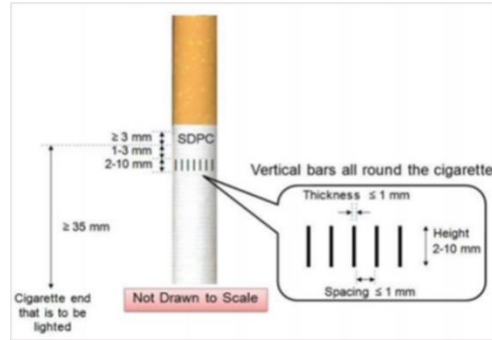
อีกหนึ่งกรณีศึกษา คือ ประเทศสิงคโปร์ซึ่งมีรูปแบบการจัดเก็บภาษีในสินค้าประเภทยาสูบชนิดบุหรี่ยิกเรตผ่านรูปแบบ Direct marking คือการพิมพ์เครื่องหมายหรือรหัสต่างๆ ลงบนตัวสินค้าโดยตรงเพื่อป้องกันการปลอมแปลง

ดังนั้น จึงมีความเป็นไปได้ที่ในอนาคตกรมสรรพสามิตอาจมีการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีสินค้าประเภทอื่นๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมสรรพสามิตด้วยการใช้เทคโนโลยีที่กล่าวมาข้างต้น ส่งผลให้ความต้องการแสตมป์รูปแบบดวงอาจลดลงในอนาคตได้

<sup>25</sup><https://mgronline.com/daily/detail/9630000078350>



Direct Codingในประเทศไทย



Direct Marking ในประเทศสิงคโปร์

#### T.p4 ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยรายแต่มีศักยภาพสูง

อ้างอิงจากบทวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับสถานะตลาดเอกสารป้องกันการปลอมแปลงหรือปลอดการทำเทียม<sup>26</sup> พบว่า เป็นตลาดที่มีผู้แข่งขันน้อยราย เนื่องจากมีเรื่องกฎหมายควบคุมผู้ผลิตเข้ามาเกี่ยวข้อง และเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนมาก เนื่องจากต้องใช้วัสดุคุณภาพในการพิมพ์ที่พัฒนาด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง เช่น การใช้กระดาษใส่สารเคมีบางชนิดเพื่อให้ทำปฏิกิริยากับสารเคมีต่างๆ และมีการเพิ่มลายน้ำ หรือการติดตัวสคววแสง เป็นต้น รวมทั้งต้องมีระบบการออกแบบเพื่อป้องกันการปลอมแปลง และมีการลงทุนในการทำห้องพิมพ์แยกบริเวณเพื่อรักษาความปลอดภัย อีกทั้งหากลูกค้าได้ติดต่อบริษัทกับผู้ผลิตแล้วย่อมไม่นิยมที่จะเปลี่ยนผู้ผลิตบ่อยครั้งเนื่องจากตระหนักถึงปัญหาในด้านความปลอดภัย

#### T.p5 รูปแบบของการดำเนินธุรกิจในอนาคตอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีแนวโน้มในการสร้างคู่ค้าความร่วมมือหรือควรรวมกิจการ

จากการศึกษาการรูปแบบการดำเนินงานของผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงพบว่าผู้ประกอบการมีการสร้างความร่วมมือกันเพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางธุรกิจ ตัวอย่างเช่น บริษัท ที.เค.เอส เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) หรือ TKS ผู้นำธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงรายใหญ่ของประเทศไทยที่ได้ทำการปรับโครงสร้างทางธุรกิจผ่านการควบรวมกับ บริษัท ทีบีเอสพี หรือ TBSP ผู้นำด้านเทคโนโลยีด้านการให้บริการพิมพ์เอกสารปลอดการปลอมแปลงทุกประเภท และบัตรพลาสติก ซึ่งการทำ Synergy ของทั้ง 2 บริษัทที่มีความแข็งแกร่งและจุดเด่นที่แตกต่างกัน อาทิ ความเชี่ยวชาญด้านการพิมพ์ ชนิดของผลิตภัณฑ์ ส่วนแบ่งทางการตลาด กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และช่องทางการจัดจำหน่าย ส่งผลให้เกิดการกระจายรายได้และความเสี่ยง ช่วยลดต้นทุนในการทำงานร่วมกัน และสนับสนุนต่อยอดธุรกิจให้เติบโตในอนาคต

<sup>26</sup><http://pantavanij.blogspot.com/2009/05/34.html>



## 3.2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ของธุรกิจไฟฟ้สามารถระบุเป็น SWOT ได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p><b>ไฟฟ้สัมปทาน:</b></p> <p>S.c1 โรงงานไฟฟ้เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟฟ้ตาม พรบ.ภาษีสรรพสามิตฉบับใหม่ (บังคับใช้16กันยายน 2560) แต่เพียงผู้เดียวทำให้ธุรกิจมีรูปแบบMonopoly ที่ไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมาย</p> <p>S.c2 มีการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทานรวมไปถึงอำนาจในการเป็นRegulator</p> <p>S.c3 ระบบสัญญาให้สิทธิสร้างรายได้ที่มั่นคงให้กับองค์กร และสามารถทำกำไรสูง</p> <p>S.c4 กำลังการผลิตสินค้าไฟฟ้สามารถรองรับความต้องการของ ตลาดภายในประเทศได้เพียงพอและยังสามารถผลิต สินค้าอื่นเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก</p>	<p>W.c1 สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตไฟฟ้ได้อย่างไร้ก็ตามต้นทุน การผลิตยังสูงเมื่อเทียบกับตลาดคู่แข่ง</p> <p><b>ไฟฟ้สัมปทาน:</b></p> <p>W.c2 การบริหารสัญญาให้สิทธิที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามแผน และมีระยะเวลาสัญญาที่สั้นลง</p> <p>W.c3 โรงงานไฟฟ้ไม่มีอำนาจในการร้องทุกข์กล่าวโทษหรือ ดำเนินคดีกับไฟฟ้ผิดกฎหมายอย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><b>ไฟฟ้นอกสัมปทาน:</b></p> <p>W.c4 การรับรู้ในผลิตภัณฑ์ไฟฟ้นอกสัมปทานต่ำ (ทั้งผู้ขายและ ผู้บริโภค)</p> <p>W.c5 ยังไม่สามารถส่งออกไฟฟ้นอกสัมปทานโดยให้บริการส่ง แบบถึงมือผู้รับ (Door to Door)และมีตัวแทนจำหน่าย สินค้าน้อยราย ทำให้ช่องทางการกระจายสินค้าไฟฟ้อก สัมปทานมีจำนวนจำกัด</p>

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>O.c1 นโยบาย Thailand 4.0 สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ</p> <p>O.c2 ธุรกิจการพนันและคาสีโนยังมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องแม้ว่าจะลดลงตั้งแต่ปีค.ศ.2020 ที่ผ่านมาจาก ผลกระทบของสภาวะการณ์โรคระบาดCOVID-19</p> <p>O.c3 ประเทศไทยได้เปรียบเรื่องทำเลที่ตั้งและต้นทุนในการ ส่งออกไฟฟ้คาสีโนไปประเทศเพื่อนบ้านโดยรอบได้</p> <p>O.c4 โรงงานไฟฟ้มีสำนักงานใหญ่อยู่ในกรุงเทพมหานครและ จะตั้งสำนักงานสาขาหรือตัวแทนขึ้นใหม่ที่ใดภายในหรือนอกราชอาณาจักรก็ได้</p>	<p>T.c1 กฎหมายที่บังคับใช้ที่เกี่ยวข้องกับไฟฟ้ผิดกฎหมายยังไม่ เข้มงวด และมีโทษปรับสำหรับผู้ทำผิดกฎหมายไฟฟ้ลดลง (พ.ร.บ.สรรพสามิตห้ามมิให้ผู้ใดมีไฟฟ้ที่ยังมิได้เสียภาษีไว้ใน ครอบครองเกินกว่าหนึ่งร้อยยี่สิบใบ)</p> <p>T.c2 แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการซื้อสินค้าออนไลน์และอี คอมเมิร์ซทำให้เข้าถึงไฟฟ้ผิดกฎหมายและไฟฟ้ลักลอบ ราคาถูกได้ง่าย</p> <p>T.c3 สภาวะการณ์การแพร่กระจายของโรคระบาดCOVID-19 ส่งผลกระทบต่อผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิในการ ทำการตลาดและจำหน่ายสินค้าไฟฟ้และต้องขอชะลอการ ซื้อไฟฟ้ตามโควต้าออกไป</p>





## • จุดแข็งของธุรกิจไฟฟ้ (Strengths)

S.c1 โรงงานไฟฟ้เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟฟ้ตามพรบ.ภษีสรรพสมตฉบับใหม่ (บังคับใช้ 16 กันยายน 2560) แต่เพียงผู้เดียวทำให้ธุรกิจมีรูปแบบ Monopoly ที่ไม่มีคู่แข่งที่ถูกลงหมาย

โรงงานไฟฟ้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟฟ้พหุศักรษ 2486 โดยถือเป็นส่วนราชการสังกัดกรมสรพสมต ทั้งนี้ อ้างอิงจากพระราชบัญญัติไฟฟ้พหุศักรษ 2486 พบว่า พระราชบัญญัติกำหนดให้โรงงานไฟฟ้เป็นองค์กรเดียวที่สามารถดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้ภายในประเทศได้ โดยมีสิทธิในการครอบครองซึ่งแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ไฟฟ้อย่างถูกลงหมายอีกทั้งอ้างอิงจากระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟฟ้กรมสรพสมต พ.ศ. 2535 ได้ระบุว่าโรงงานไฟฟ้มีอำนาจในการผลิตไฟฟ้ตามพระราชบัญญัติไฟฟ้พหุศักรษ 2486 และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ อีกทั้งดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้นรวมถึงอำนาจในการทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟฟ้ การตั้งและรับตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น ณ ปัจจุบันยังถือได้ว่าโรงงานไฟฟ้มีจุดแข็งของการเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายไฟฟ้ที่ถูกลงหมายเพียงรายเดียวในประเทศไทย

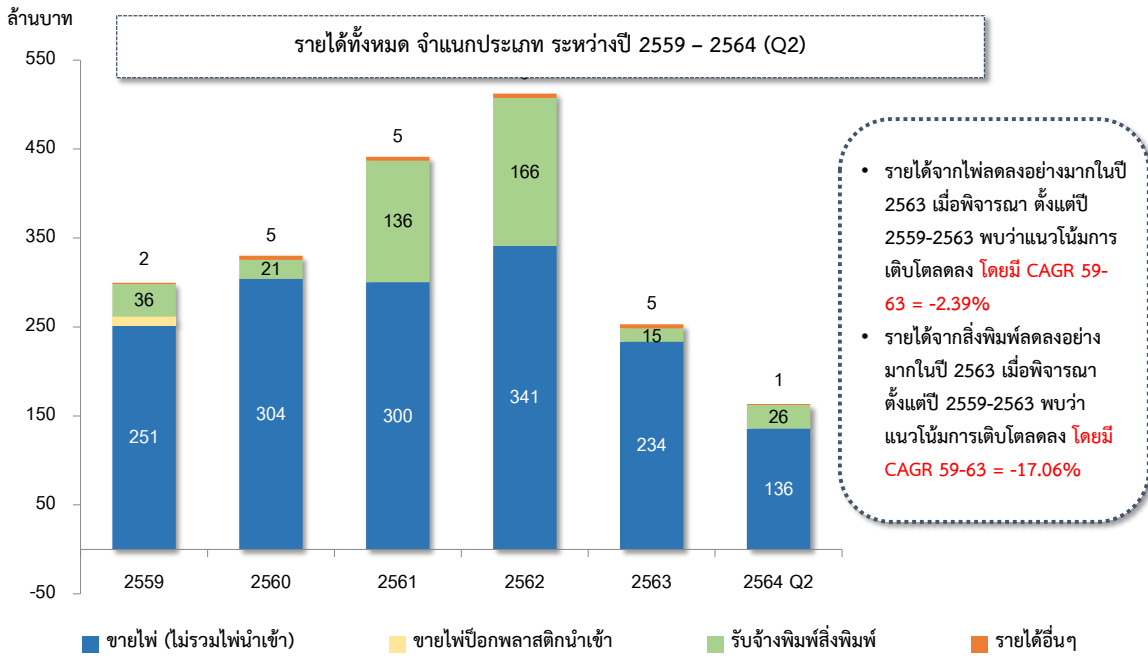
S.c2 มีการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิตการจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทานรวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator

อ้างอิงจากพระราชบัญญัติไฟฟ้พหุศักรษ 2486 พบว่า โรงงานไฟฟ้ได้ถูกกำหนดให้เป็นองค์กรเดียวในปัจจุบันที่สามารถดำเนินการผลิตไฟฟ้โดยมีสิทธิในการครอบครองซึ่งแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ไฟฟ้อย่างถูกลงหมาย อีกทั้งโรงงานไฟฟ้มีการจำหน่ายไฟฟ้ผ่านระบบสัญญาให้สิทธิโดยที่ไม่ต้องทำการตลาดทางตรงด้วยตนเอง และยังสามารถยื่นเรื่องแก้ไขกฎระเบียบข้อบังคับหรือถูกลงหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าไฟฟ้ตลอดจนมีอำนาจในการแจ้งจับผู้จัดจำหน่ายไฟฟ้ที่เป็นไฟฟ้ลักลอบทุกชนิด ดังนั้น การบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิตการจัดจำหน่ายผ่านสัญญาการให้สิทธิรวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator จึงถือเป็นความได้เปรียบของโรงงานไฟฟ้เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ

S.c3 ระบบสัญญาให้สิทธิสร้างรายได้ที่มั่นคงให้กับองค์กรและสามารถทำกำไรสูง

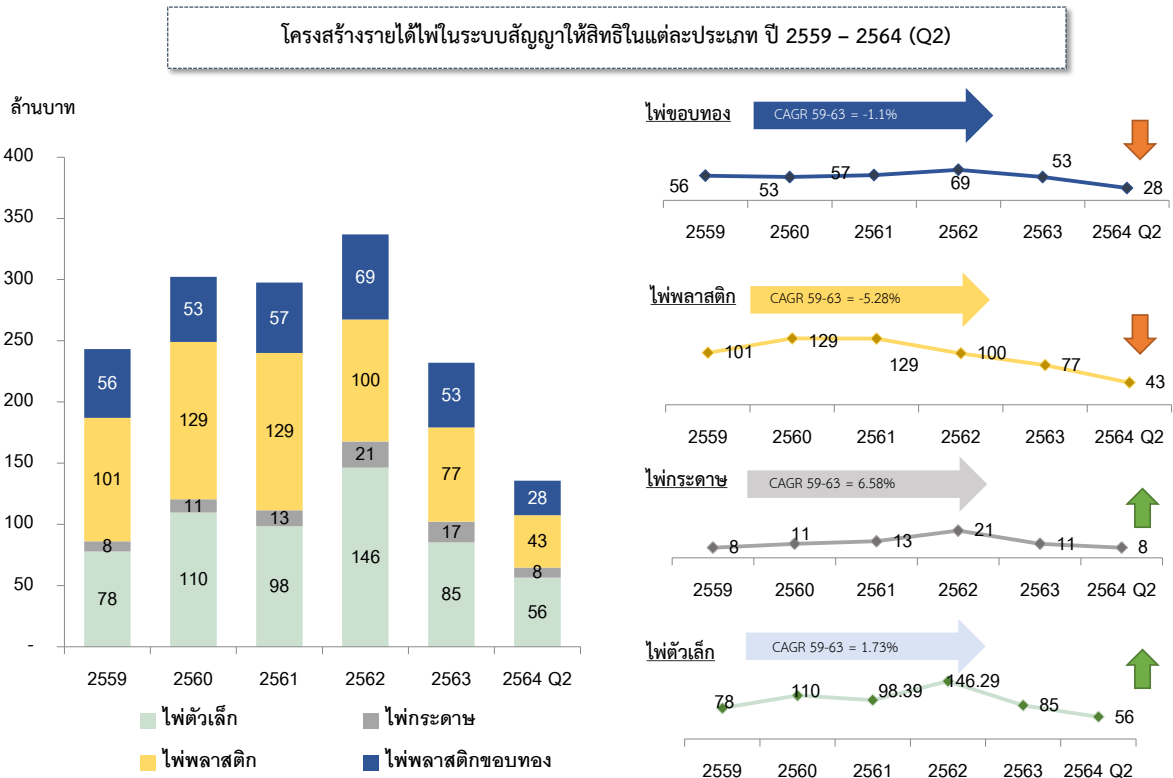
โรงงานไฟฟ้มีระบบการจัดจำหน่ายไฟฟ้แบบสัญญาให้สิทธิ ที่ทำให้ผู้รับสิทธิต้องทำการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ไฟฟ้เป็นประจำทุกเดือนจากโรงงานไฟฟ้ จนกว่าจะหมดระยะเวลาสัญญา ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้มีรายได้ที่แน่นอนจากการจำหน่ายไฟฟ้ในระบบสัญญาให้สิทธิ โดยที่โรงงานไฟฟ้ไม่ต้องทำการตลาดทางตรงด้วยตนเอง

นอกจากนี้ จากข้อมูลตัวเลขรายรับทางบัญชีของโรงงานไฟฟ้ย้อนหลัง ตั้งแต่ปี 2559– 2564 (Q2) แสดงให้เห็นว่า โรงงานไฟฟ้มีรายได้ส่วนใหญ่จากการจำหน่ายสินค้าไฟฟ้ ซึ่งรายได้ของสินค้าไฟฟ้ส่วนใหญ่มาจากการขายสินค้าไฟฟ้ในระบบสัญญาให้สิทธิ ซึ่งนับเป็นแหล่งรายได้ที่มั่นคงของโรงงานไฟฟ้



หมายเหตุ: รายได้อื่นๆ ประกอบด้วย รายได้จาก การประทุบตราไฟ้ป้อกต่างประเทศ รายได้เงินค่าผลประโยชน์ รายได้ค่าผลประโยชน์จากการใช้ทรัพย์สิน ดอกเบียรับ รายได้อื่น และกำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สิน

แผนภาพแสดงสัดส่วนรายได้ของโรงงานไฟ้แต่ละประเภท



แผนภาพแสดงโครงสร้างรายได้ไฟ้ในระบบสัญญาให้สิทธิ



### S.c4 กำลังการผลิตสินค้าไฟสามารถรองรับความต้องการของตลาดภายในประเทศได้เพียงพอและยังสามารถผลิตสินค้าอื่นเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก

ปัจจุบันโรงงานไฟมีเครื่องจักรที่ใช้ผลิตผลิตภัณฑ์ไฟ อยู่ 2 เครื่อง คือ เครื่องพิมพ์ 4 สี และเครื่องพิมพ์ 5 สี โดยกำลังผลิตที่เครื่องทั้ง 2 สามารถพิมพ์ได้คือ 45,000 สำหรับต่อวัน และ 54,000 สำหรับต่อวัน ตามลำดับ แต่ปริมาณการผลิตในปัจจุบันของเครื่องจักรทั้ง 2 เครื่อง คือ 10,000 สำหรับต่อวัน แสดงให้เห็นยังมีส่วนต่างด้านกำลังการผลิตที่เครื่องจักรสามารถผลิตเพิ่มเติมได้ ดังนั้นในอนาคตหากโรงงานไฟมียอดการสั่งผลิตไฟที่เพิ่มขึ้น โรงงานไฟสามารถตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นได้ อีกทั้งยังสามารถใช้ในการผลิตสินค้าประเภทอื่นเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก



เครื่องพิมพ์ 5 สี  
สามารถพิมพ์ได้  
ทั้งพลาสติกและกระดาษ

กำลังการผลิต	กำลังการผลิตต่อวัน	กำลังการผลิตต่อปี
กำลังการผลิตสูงสุด	54,000 สำหรับ	13,176,000 สำหรับ
กำลังการผลิตในปัจจุบัน	10,000 สำหรับ	2,440,000 สำหรับ
ส่วนต่างกำลังการผลิต	44,000 สำหรับ	10,736,000 สำหรับ



เครื่องพิมพ์ 4 สี

กำลังการผลิต	กำลังการผลิตต่อวัน	กำลังการผลิตต่อปี
กำลังการผลิตสูงสุด	45,000 สำหรับ	10,980,000 สำหรับ
กำลังการผลิตในปัจจุบัน	10,000 สำหรับ	2,440,000 สำหรับ
ส่วนต่างกำลังการผลิต	35,000 สำหรับ	8,540,000 สำหรับ

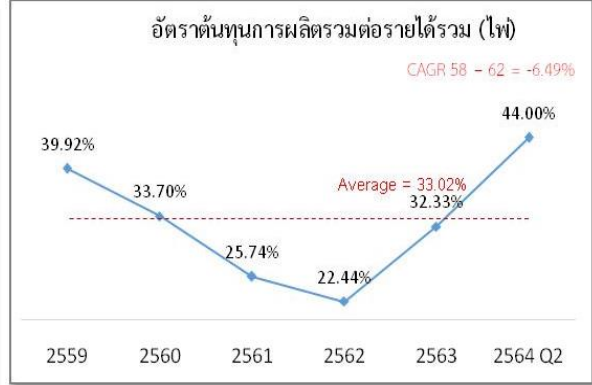
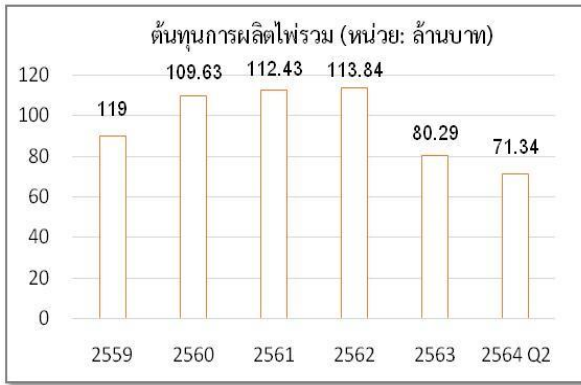
แผนภาพแสดงกำลังการผลิตเครื่องจักร 4 สี และ 5 สี

#### ● จุดอ่อนของธุรกิจไฟ (Weaknesses)

##### W.c1 สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตไฟได้อย่างไรก็ตามต้นทุนการผลิตยังสูงเมื่อเทียบกับตลาดคู่แข่ง

เมื่อพิจารณาถึงต้นทุนของไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ พบว่า อัตราส่วนต้นทุนการผลิตไฟต่อรายได้รวมจากการขายไฟมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง แม้ว่า 2 ปีที่ผ่านมาจะมีอัตราส่วนเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ที่ส่งผลให้ปริมาณการขายไฟลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ทำให้อัตราส่วนต้นทุนการผลิตไฟต่อรายได้รวมจากการขายไฟปรับตัวสูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม โรงงานไฟยังมีต้นทุนการผลิตไฟที่สูงเมื่อเทียบกับการผลิตไฟผิดกฎหมาย ซึ่งสามารถขายไฟได้ในราคาต่ำกว่าถึง 2-3 เท่า ทั้งนี้ เป็นผลมาจากการโรงงานไฟเลือกใช้วัสดุในการผลิตไฟที่เป็นระดับพรีเมียม ซึ่งสะท้อนออกมาให้เห็นถึงคุณภาพและคุณสมบัติของไฟที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน



แผนภาพแสดงอัตราส่วนต้นทุนการผลิตไฟต่อรายได้รวมจากการขายไฟ

### W.c.2 การบริหารสัญญาให้สิทธิที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามแผนและมีระยะเวลาสัญญาที่สั้นลง

ในช่วงปี 2557 - ปัจจุบัน เกิดช่วงของการต่อสัญญาสัมปทานที่ไม่ต่อเนื่อง โดยในช่วงปี 2557 เกิดจากปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองทำให้กระบวนการติดขัดล่าช้า ส่วนในช่วงปี 2559 นั้น เกิดจากการที่ไม่มีผู้เข้ามายื่นเสนอเป็นผู้รับสัญญาให้สิทธิในช่วงแรก จึงทำให้เกิดการขาดช่วงของสัมปทานเกิดขึ้นนอกจากนี้สัญญาให้สิทธิมีระยะเวลาสัญญาสั้นลง เนื่องจากสัญญาที่ผ่านมาได้พิจารณาถึงหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 ที่กำหนดให้สัญญาที่มีมูลค่าโครงการเกิน 1 พันล้านบาท ต้องผ่านการพิจารณาการร่วมทุน อย่างไรก็ตาม ทางโรงงานไฟคาดว่าการจัดทำสัญญาให้สิทธิในรอบถัดไปจะขยายเวลาสัมปทานให้ยาวขึ้น และผู้รับสัญญาให้สิทธิสามารถเลือกปริมาณผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดตามที่ต้องการได้โดยต้องเป็นไปตามเงื่อนไขวงเงินขั้นต่ำตามที่โรงงานไฟกำหนดและอยู่ในกรอบระเบียบข้อบังคับที่เป็นไปได้

การต่อสัญญาสัมปทานครั้งล่าสุดในปี 2563 บริษัท ซี.เอส.ไทย เทเรดดิ้ง จำกัด ได้ทำการต่อสัญญาฉบับที่ 4 โดยสัญญาฉบับนี้มีผลตั้งแต่ 1 กันยายน 2563 ถึง 31 ส.ค. 2566 ทั้งนี้ สัญญาฉบับก่อนหน้าได้สิ้นสุดไปเมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2563

### W.c.3 โรงงานไฟไม่มีอำนาจในการร้องทุกข์กล่าวโทษหรือดำเนินคดีกับไฟผิดกฎหมายอย่างเบ็ดเสร็จ

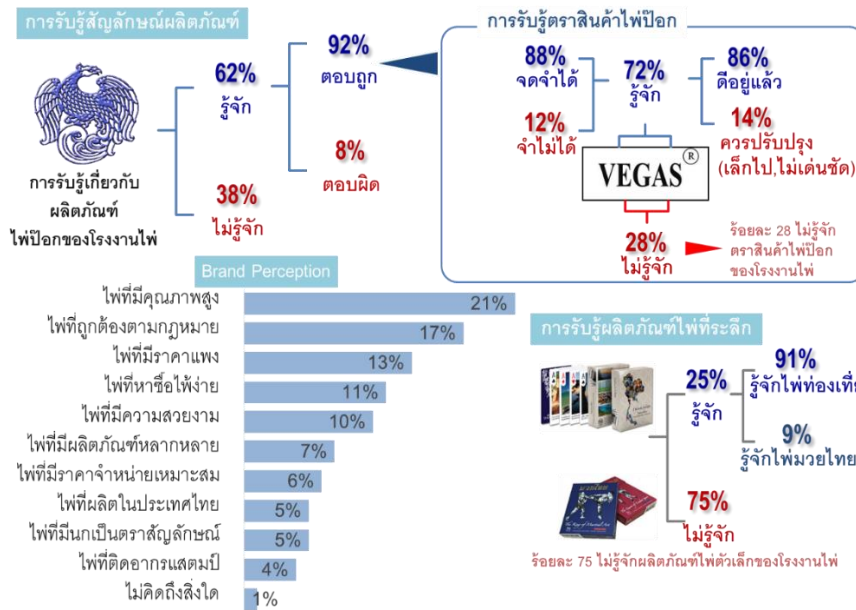
ในปัจจุบัน จากการเติบโตของตลาด e-Commerce ส่งผลให้มีผู้ลักลอบซื้อ-ขายไฟผิดกฎหมายผ่านช่องทางดังกล่าวมากขึ้น ประกอบกับผู้ซื้อก็ได้รับความสะดวกสบายและราคาไฟผิดกฎหมายก็ถูกกว่าไฟของโรงงานไฟ 2-3 เท่า ซึ่งการจำหน่ายไฟผิดกฎหมายเหล่านี้สามารถพบได้ทั่วไปในแพลตฟอร์มออนไลน์ที่เป็นที่นิยม อาทิ Lazada Shopee อย่างไรก็ตาม แม้ว่าโรงงานไฟจะรับทราบถึงประเด็นดังกล่าวมาโดยตลอด แต่ก็ไม่สามารถดำเนินการกับทั้งผู้ซื้อและผู้ขายเหล่านี้ได้อย่างเบ็ดเสร็จ ต้องให้กระบวนการทางกฎหมายดำเนินไปอย่างเป็นขั้นตอน

### W.c.4 การรับรู้ในผลิตภัณฑ์ไฟนอกสัมปทานต่ำ (ทั้งผู้ขายและผู้บริโภค)

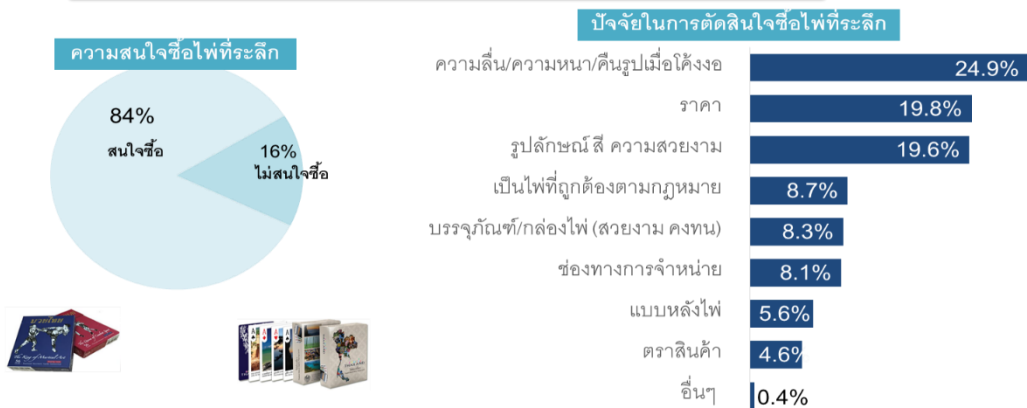
อ้างอิงจากผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า/คู่ค้า ต่อผลิตภัณฑ์ ของโรงงานไฟ ปี 2560 พบว่า มีผู้บริโภคถึงร้อยละ 75 ที่ไม่เคยรู้จักไฟที่ระลึกเลย และในสัดส่วนผู้บริโภคที่รู้จักไฟที่ระลึกแต่ไม่เคยซื้อไฟที่ระลึกเลยสูงถึงร้อยละ 86 เนื่องจากไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวไฟที่ระลึกว่ามีรูปแบบผลิตภัณฑ์และคุณภาพอย่างไร สามารถ



ซื้อที่ไหน แต่หลังจากที่ทราบถึงข้อมูลเหล่านี้ ผู้บริโภคให้ความสนใจที่จะซื้อถึงร้อยละ 84 โดยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยแรกที่ส่งผลให้ผู้บริโภคสนใจที่จะเลือกซื้อคือ ความสิ้น/ความหนา/คินรูปเมื่อไ้งอ ราคา และรูปลักษณะ สี ความสวยงามของผลิตภัณฑ์



แผนภาพแสดงการรับรู้เกี่ยวกับไฟฟ้ที่ระลึก ของผู้บริโภค



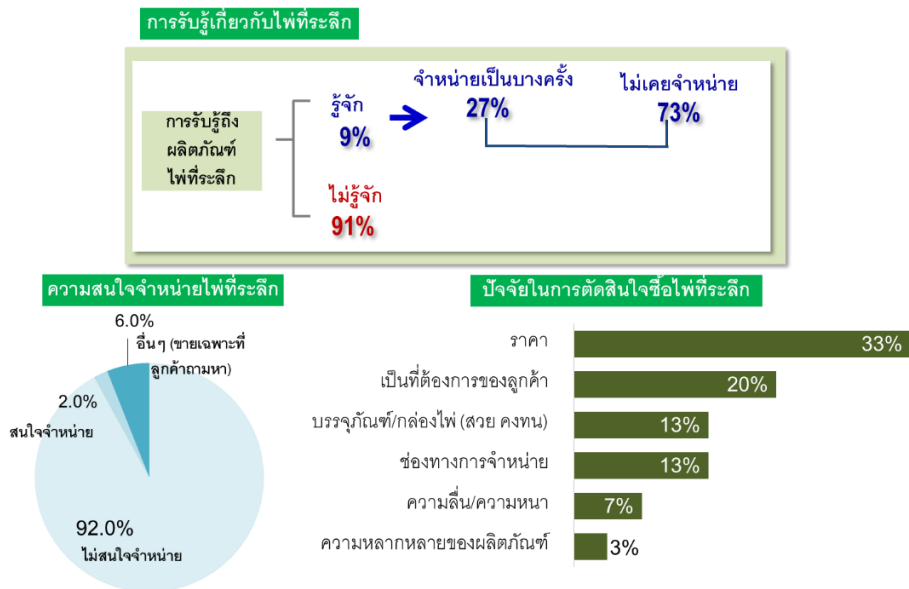
แผนภาพแสดงความสนใจที่จะซื้อไฟฟ้ที่ระลึก ของผู้บริโภค

ในส่วนองร้านค้าปลีกและร้านค้าส่ง มีการรับรู้เกี่ยวกับไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ/ไฟฟ้ที่ระลึกเพียงร้อยละ 9 และร้อยละ 29 ตามลำดับ โดยในส่วนองร้านค้าปลีกหลังจากทราบถึงผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ที่ระลึกแล้ว มีความสนใจที่จะจำหน่ายไฟฟ้ที่ระลึกสูงถึงร้อยละ 92 โดยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยที่ส่งผลให้ร้านค้าปลีกตัดสินใจเลือกซื้อไฟฟ้ที่ระลึกคือ ราคา ความเป็นที่้องการองลูกค้า และบรรจุภัณฑ์/กล่องไฟ (สวยงาม คงทน) เช่นเดียวกันกับร้านค้าส่งหลังจากที่



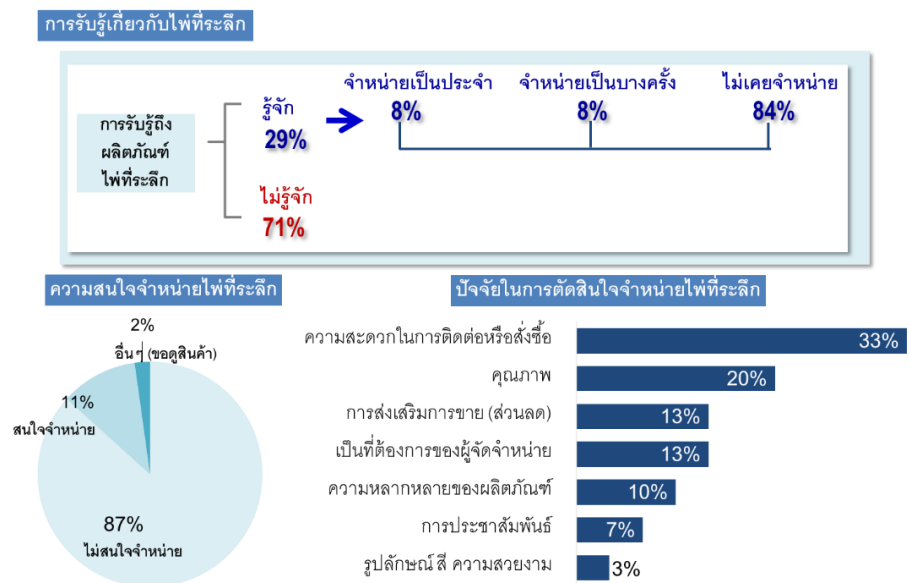
ทราบถึงผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ที่ระลึกแล้ว มีความสนใจที่จะจำหน่ายไฟฟ้ที่ระลึกสูงถึง ร้อยละ 87 โดยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยที่ส่งผลให้ร้านค้าส่งตัดสินใจเลือกซื้อไฟฟ้ที่ระลึก คือ ความสะดวกในการติดต่อหรือสั่งซื้อ คุณภาพผลิตภัณฑ์ และการส่งเสริมการขาย (ส่วนลด)

### พฤติกรรมกรรมการดำเนินธุรกิจ การจำหน่ายไฟฟ้ที่ระลึก: ร้านค้าปลีก



แผนภาพแสดงพฤติกรรมกรรมการดำเนินธุรกิจ การจำหน่ายไฟฟ้ที่ระลึก: ร้านค้าปลีก

### พฤติกรรมกรรมการดำเนินธุรกิจ การจำหน่ายไฟฟ้ที่ระลึก: ร้านค้าส่ง



แผนภาพแสดงพฤติกรรมกรรมการดำเนินธุรกิจ การจำหน่ายไฟฟ้ที่ระลึก: ร้านค้าส่ง

W.c5 ยังไม่สามารถส่งออกไฟนอกสัมปทานโดยให้บริการส่งแบบถึงมือผู้รับ (Door to Door) และมีตัวแทนจำหน่ายสินค้าน้อยรายทำให้ช่องทางการกระจายสินค้าไฟนอกสัมปทานมีจำนวนจำกัด



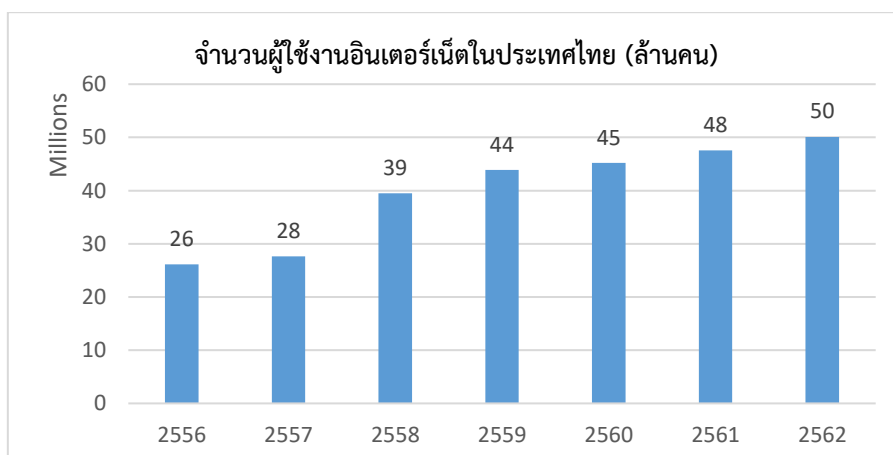
โรงงานไฟฟ้ไม่มีระบบการส่งออกสินค้าแบบถึงมือผู้รับ (Door to Door) กล่าวคือ หากโรงงานไฟฟ้ต้องการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ โรงงานไฟฟ้สามารถขนส่งสินค้าได้เพียงส่งถึงขอบชายแดนประเทศไทยเท่านั้น เนื่องจากโรงงานไฟฟ้ขาดบุคลากรด้านการจัดส่งสินค้านอกพื้นที่ประเทศไทย โดยวิธีในการแก้ปัญหาคือการหาตัวแทนจำหน่ายสินค้าส่งออกที่มีกระบวนการขนส่งสินค้าที่สามารถรองรับการขนส่งไปยังต่างประเทศได้ แต่ในขณะเดียวกัน โรงงานไฟฟ้ก็ประสบปัญหาด้านการหาตัวแทนจำหน่ายสินค้า เนื่องจากโรงงานไฟฟ้เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจจึงไม่สามารถทำโปรโมชั่นให้กับตัวแทนจำหน่ายสินค้าได้ ส่งผลให้ไม่มีแรงจูงใจต่อตัวแทนจำหน่ายสินค้า

โดยปัจจุบันโรงงานไฟฟ้มีตัวแทนจำหน่ายไฟฟ้ในระบบสัญญาให้สิทธิคือ King Power ซึ่งมีปริมาณการจำหน่ายไฟฟ้ในระบบสัญญาให้สิทธิต่ำกว่าเป้าหมายที่โรงงานไฟฟ้กำหนดไว้ ดังนั้น โรงงานไฟฟ้ควรมีแผนการขยายช่องทางตัวแทนจำหน่ายให้มากขึ้น เช่น การร่วมมือกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย หรือหน่วยงานด้านการท่องเที่ยว เพื่อขายสินค้าในงานท่องเที่ยวต่างๆ

- โอกาสของธุรกิจไฟฟ้ (Opportunities)

O.c1 นโยบาย Thailand 4.0 สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ

นอกจากนโยบายภาครัฐ Thailand 4.0 ที่สนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการแล้วยังพบว่า ประสิทธิภาพการเข้าถึงข้อมูลทาง Internet ของประชากรประเทศไทยก็มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและยังมีสถิติต่างๆ จากสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมการใช้งานอินเทอร์เน็ตของคนไทย ไม่ว่าจะเป็นสื่อสังคมออนไลน์ที่คนไทยนิยมที่สุด รวมถึงเหตุผลของการตัดสินใจในการเข้าเว็บไซต์ดังนั้นจึงเป็นโอกาสของโรงงานไฟฟ้ในการใช้สถิติและช่องทางเหล่านี้เพื่อประชาสัมพันธ์ถึงกิจกรรมสินค้าและการดำเนินงานได้อย่างตรงจุดตรงช่องทางการใช้งานและตรงตามกลุ่มลูกค้า



แผนภาพแสดงจำนวนผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต ในประเทศไทย<sup>27</sup>

จากข้อมูลของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า ในปี 2562 คนไทยใช้อินเทอร์เน็ตโดยเฉลี่ยต่อวัน สูงถึง 10 ชั่วโมง 22 นาที เพิ่มขึ้น 17 นาทีจากปีที่ 2561 โดยกลุ่มที่ใช้อินเทอร์เน็ตโดยสูงสุด คือ กลุ่มคน

<sup>27</sup> NECTEC





GEN Y หรือคนที่มีอายุระหว่าง 18-37 ปี รองลงมาได้แก่ Gen Z (อายุต่ำกว่า 19 ปี) Baby Boomer (55-73 ปี) และ Gen X (39-54ปี) ตามลำดับ

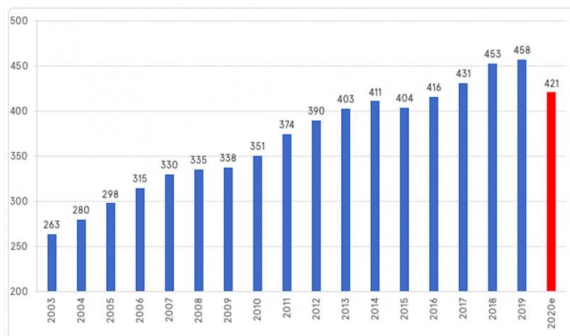
และเมื่อพิจารณาถึงกิจกรรมการใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ต พบว่า กิจกรรม 5 อันดับแรก ได้แก่ Social media ร้อยละ 91.2 ดูหนัง/ฟังเพลง ร้อยละ 71.2 ค้นหาข้อมูล ร้อยละ 70.7 รับ-ส่งอีเมลล์ ร้อยละ 62.5 และชำระเงินค่าสินค้าและบริการทางออนไลน์ ร้อยละ 60.6

### O.c2 ธุรกิจการพนันและคาสิโนยังมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องแม้ว่าจะลดลงตั้งแต่ปีค.ศ.2020 ที่ผ่านมาจากผลกระทบของสภาวะการณ์โรคระบาดCOVID-19

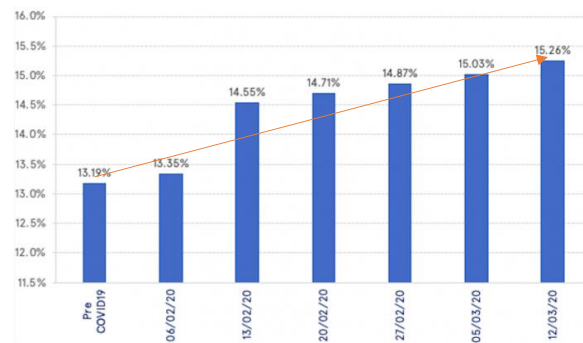
อุตสาหกรรมการพนันทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยในปี 2019 ตลาดการพนันทั่วโลกมีมูลค่าเท่ากับ 458 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งในช่วงปี 2010-2019 อุตสาหกรรมการพนันทั่วโลกมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) อยู่ที่ ร้อยละ 3.00 อย่างไรก็ตาม จากสภาวะการณ์โรคระบาดCOVID-19 มีการคาดการณ์ว่า ในปี 2020 ตลาดการพนันทั่วโลกจะมีมูลค่าลดลงมาอยู่ที่ 421 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐและรายได้โดยรวมของอุตสาหกรรมพนันโลกจะตกลงไปไม่น้อยกว่า 12.5%

ทั้งนี้ แม้ว่ามูลค่าตลาดการพนันทั่วโลกจะหดตัวลงในปี 2020 แต่เมื่อไปวิเคราะห์ที่ตลาดการพนันออนไลน์ทั่วโลก กลับพบว่า มีผลกระทบเป็นไปในทางตรงข้าม โดยคาดว่าตลาดกลุ่มนี้จะขยายตัวขึ้นสูงถึง 13% จากมูลค่า 58.9 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐในปี 2019 เพิ่มขึ้นเป็น 66.7 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐภายในสิ้นสุดปี 2020 ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ ถือเป็นโอกาสที่ดีของโรงงานไฟฟ้ เพราะการเล่นไฟพนันในรูปแบบออนไลน์นั้น บ่อนคาสิโนทุกแห่งก็ยังคงมีความจำเป็นต้องใช้ไฟจริงในการเล่นดั้งเดิม เพื่อให้ผู้เล่นไม่รู้สึกว่าการพนันอยู่กัระบบคอมพิวเตอร์ที่ถูกตั้งค่าขึ้นมาโดยบ่อนคาสิโน

Current Global Gambling Gross Win Timeline (\$bn)



2020 Global Gambling Gross Win % Online (\$bn)

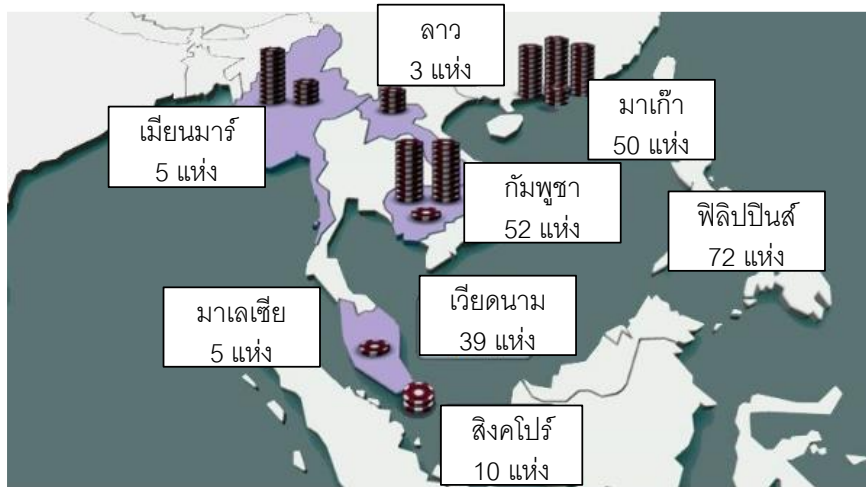


แผนภาพแสดงมูลค่าของอุตสาหกรรมการพนันทั่วโลก ตั้งแต่ปี 2003 - 2019

### O.c3 ประเทศไทยได้เปรียบเรื่องทำเลที่ตั้งและต้นทุนในการส่งออกไฟคาสิโนไปประเทศเพื่อนบ้านได้

ปัจจุบัน มีการจัดตั้งคาสิโนที่ถูกกฎหมายเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก โดยมีคาสิโนที่ตั้งอยู่บริเวณใกล้เคียงกับประเทศไทย มากถึง 236 แห่ง ได้แก่ เมียนมาร์ 5 แห่ง ลาว 3 แห่ง กัมพูชา 52 แห่ง มาเลเซีย 5 แห่ง สิงคโปร์ 10 แห่ง เวียดนาม 39 แห่ง ฟิลิปปินส์ 72 แห่ง และมาเก๊า 50 แห่ง ทั้งนี้ คาสิโนที่ตั้งอยู่ติดกับชายแดนประเทศไทยจะ

เป็นข้อได้เปรียบของโรงงานไฟฟ้ เนื่องจากการขนส่งไฟฟ้ไปยังคาลิโนต่างๆ เหล่านี้จะมีค่าขนส่งสินค้าที่มีราคาถูกลงกว่าคู่แข่งจากประเทศอื่น



แผนภาพแสดงบ่อนคาลิโนในประเทศอาเซียนและประเทศใกล้เคียง

O.c4 โรงงานไฟฟ้มีสำนักงานใหญ่อยู่ในกรุงเทพมหานครและจะตั้งสำนักงานสาขาหรือตัวแทนขึ้น ณ ที่ใดภายในหรือนอกราชอาณาจักรก็ได้

ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2535 ให้อำนาจโรงงานไฟฟ้สามารถจัดตั้งสำนักงานสาขาหรือตัวแทนขึ้น ณ ที่ใดภายในหรือนอกราชอาณาจักรก็ได้

#### หมวดที่ 1 การจัดตั้งทุน และทุนสำรอง

- ข้อ 4 ให้จัดตั้งโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิตขึ้นเรียกว่า "โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต" โดยเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคลมีวัตถุประสงค์ดังนี้
- ผลิตไฟฟ้ตามพระราชบัญญัติไฟฟ้ พุทธศักราช 2486 และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ
  - ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกัน หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น
- ข้อ 5 โรงงานไฟฟ้มีสำนักงานใหญ่อยู่ในกรุงเทพมหานครและจะตั้งสำนักงานสาขาหรือตัวแทนขึ้น ณ ที่ใดภายในหรือนอกราชอาณาจักรก็ได้
- ข้อ 6 ให้โรงงานไฟฟ้มีอำนาจกระทำการต่างๆ ภายในกรอบแห่งวัตถุประสงค์ตามข้อ 4 และอำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง
- ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟฟ้
  - ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อื่นๆ เกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์
- ข้อ 7 ทุนของโรงงานไฟฟ้ประกอบด้วย
- เงินสดและทรัพย์สินที่รับโอนมาตามข้อ 36
  - เงินทุนหมุนเวียนที่รับโอนมาจากกระทรวงการคลัง
  - เงินที่รัฐบาลจัดสรรเพิ่มเติมให้เป็นคราวๆ เพื่อดำเนินงานหรือขยายกิจการ
  - เงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้ยกให้
- ข้อ 8 ข้อรายได้ที่โรงงานไฟฟ้ได้รับจากการดำเนินกิจการในระหว่างปีให้นำไปใช้สำหรับเป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อดำเนินงานของกิจการโรงงานไฟฟ้ได้
- ข้อ 9 รายได้ในปีหนึ่งเมื่อหักราคาต้นทุนของผลิตภัณฑ์ที่ได้จำหน่ายและหักค่าใช้จ่ายต่างๆ ตามข้อ 8 และค่าการค้าต่างๆ ที่เหมาะสมแล้วเหลือเป็นกำไรสุทธิประจำปีเท่าใด ให้ปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการบัญชี และการเงินของรัฐบาลวิสาหกิจ และมติคณะรัฐมนตรี หรือระเบียบและข้อบังคับที่กระทรวงการคลังกำหนด
- ข้อ 10 เงินสำรองของโรงงานไฟฟ้ประกอบด้วยเงินสำรองธรรมดาซึ่งตั้งไว้เพื่อขาดเงินสำรองเพื่อขยาย กิจการเงินสำรองเพื่อการไถ่ถอนหนี้ และเงินสำรองอื่น ๆ ตามความประสงค์แต่อย่างใดเฉพาะตามที่คณะกรรมการเห็นสมควรเงินสำรอง จะนำออกใช้ได้ก็แต่โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ



- อุปสรรคของธุรกิจไฟฟ้ (Threats)

T.c1 กฎหมายที่บังคับใช้ที่เกี่ยวข้องกับไฟฟ้ผิดกฎหมายยังไม่เข้มงวด และมีโทษปรับสำหรับผู้ทำผิดกฎหมายไฟฟ้ลดลง (พ.ร.บ.สรรพสามิตห้ามมิให้ผู้ใดมีไฟฟ้ที่ยังมิได้เสียภาษีไว้ในครอบครองเกินกว่าหนึ่งร้อยยี่สิบใบ)

เนื่องจากโรงงานไฟฟ้ไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการจับกุมด้วยตนเองต้องอาศัยหน่วยงานภายนอกในการจับกุม ดังนั้นในการจับกุมไฟฟ้ลักลอบแต่ละครั้งจะมีปริมาณน้อยเมื่อเทียบกับการจับกุมสุราและบุหรี่ผิดกฎหมาย ซึ่งอาจจะมีการถูกจับตามองมากกว่าการจับกุมไฟฟ้ นำเข้าแบบผิดกฎหมาย เพราะเหตุนี้จึงทำให้มีไฟฟ้ที่นำเข้ามาอย่างผิดกฎหมายเล็ดลอดเข้ามาในประเทศเป็นจำนวนมากและส่งผลให้ไฟฟ้ลักลอบยังคงมีการจำหน่ายอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน นอกจากนี้ ยังมี พ.ร.บ.สรรพสามิต 2560 ส่วนที่ 3 ไฟฟ้ มาตรา 173 ที่กำหนดให้ผู้บริโภคสามารถถือครองไฟฟ้ผิดกฎหมายได้ แต่ต้องไม่เกิน 120 ใบ อีกทั้ง พ.ร.บ.สรรพสามิต 2560 ยังมีโทษปรับสำหรับผู้กระทำผิดกฎหมายไฟฟ้ลดลงซึ่งจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับยอดขายและความต้องการไฟฟ้จากโรงงานไฟฟ้

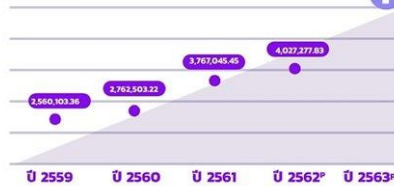
T.c2 แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการซื้อสินค้าออนไลน์และอีคอมเมิร์ซทำให้เข้าถึงไฟฟ้ผิดกฎหมายและไฟฟ้ลักลอบราคาถูกได้ง่าย

สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สพธอ.) หรือ ETDA (เอ็ตด้า) กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเผยแพร่ผลการสำรวจมูลค่าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยปี 2562 หรือ Value of e-Commerce Survey in Thailand 2019 ซึ่งมีมูลค่า e-Commerce ไทยในรอบหลายปีที่ผ่านมาที่มีเพิ่มขึ้นต่อเนื่องได้สะท้อนปัจจัยหลายอย่างในช่วงวิกฤตโควิด-19 (COVID-19) ที่วิถี “ความปรกติใหม่หรือNew Normal” ซึ่งจำเป็นต้องเว้นระยะห่างหรือSocial Distancing ได้เปลี่ยนแปลงไลฟ์สไตล์การใช้ชีวิตและการทำงานที่ผลักดันให้คนต้องพึ่งเทคโนโลยีมากกว่าเดิมเพื่อลดการพบปะกันจนทำให้ปริมาณการใช้อินเทอร์เน็ตผ่านโทรศัพท์มือถือเพิ่มขึ้น ส่งผลให้การทำธุรกรรมทางออนไลน์และ e-Commerce เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

สำหรับมูลค่า e-Commerce ในประเทศไทยคาดการณ์ว่าจะสูงถึง 4.02 ล้านล้านบาท ในปี 2562 หรือเติบโตขึ้น 6.91% จากปี 2561 ที่มีมูลค่ารวมกว่า 3.76 ล้านล้านบาท ซึ่งเติบโตเพิ่มขึ้นจากปี 2560 ที่มีมูลค่า 2.76 ล้านล้านบาทถึง 36.36% โดยรายได้ส่วนใหญ่มาจากการขายสินค้าและบริการทางออนไลน์ภายในประเทศถึง 91.29% ทั้งนี้ คาดว่าจะเติบโตอย่างก้าวกระโดดอีกครั้งในปี 2563 จากพฤติกรรม New Normal ที่คนไทยซื้อ-ขายของออนไลน์มากขึ้น

## ภาพรวมมูลค่า e-Commerce ปี 2559-2561 และคาดการณ์ปี 2562

หน่วย : ล้านบาท

มูลค่า e-Commerce ปี 2562\*  
**4,027,277.83** ล้านบาทมูลค่า e-Commerce ปี 2561  
**3,767,045.45** ล้านบาทอัตราการเติบโต (2561-2562\*)  
**6.91%**  
รวม B2B + B2C + B2Gคาดการณ์ว่าปี 2563 จากพฤติกรรม **New Normal**  
ส่งผลต่อแนวโน้มมูลค่า e-Commerce ที่มีอัตราเติบโตสูงแบบก้าวกระโดดรายงานผลการสำรวจ  
มูลค่าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ประเทศไทย ปี 2562

etdaDQ ETDA

แผนภาพแสดงมูลค่าตลาดอีคอมเมิร์ซของไทย ปี 2559- 2563e<sup>28</sup>

นอกจากนี้ ราคาสินค้าก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้าและจากการเปรียบเทียบระหว่างราคาขายปลีกไฟของโรงงานไฟเทียบกับราคาจำหน่ายไฟล้กลบพบว่าราคาขายปลีกไฟของโรงงานไฟสูงกว่าราคาจำหน่ายไฟล้กลบค่อนข้างมาก

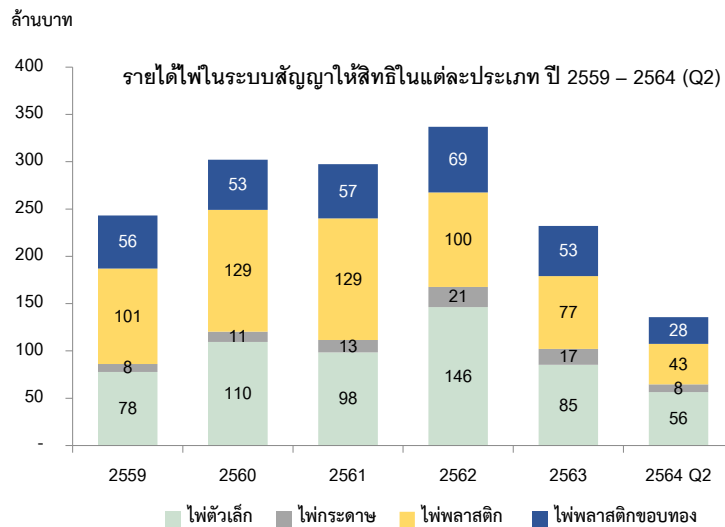
ยกตัวอย่างเช่น เมื่อเปรียบเทียบราคาขายปลีกของไฟป้อกที่กำลังมีการประกาศขายออนไลน์ตามเว็บไซต์ต่างๆ E-Commerce และ Social Media ต่างๆ พบว่า ไฟป้อกกระดาษล้กลบจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับไฟป้อกของทางโรงงานไฟแต่ราคาไฟป้อกกระดาษล้กลบเริ่มต้นที่ 79-139 บาท/สำหรับ ในขณะที่ไฟป้อกกระดาษที่ผลิตโดยโรงงานไฟจะมีราคาอยู่ที่ 170 บาท/สำหรับ หรือราคาไฟป้อกพลาสติกขอบทองล้กลบจะขายอยู่ที่ 53-295 บาท/สำหรับ ในขณะที่ไฟป้อกพลาสติกขอบทองที่ผลิตโดยโรงงานไฟจะมีราคาอยู่ที่ 495 บาท/สำหรับ จะเห็นว่าราคาขายไฟถูกกฎหมายมีราคาสูงกว่าราคาขายไฟล้กลบในอินเทอร์เน็ตประมาณ 2-3 เท่า ดังนั้น จึงส่งผลกระทบต่อการค้าตัดสินใจของกลุ่มลูกค้าผลิตภัณฑ์ไฟซึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านราคาเป็นหลัก

ทั้งนี้ โรงงานไฟควรมีการพิจารณาถึงมาตรการกำกับดูแลในมุมมองทางด้านกฎหมายเกี่ยวกับจ่ายจำหน่ายไฟผิดกฎหมายบนเว็บไซต์ซึ่งโรงงานไฟจำเป็นต้องกำหนดมาตรการเชิงรุก เพื่อดำเนินงานจัดการตามขอบเขตของกฎหมายต่อไป

### T.c3 สภาวะการณ์การแพร่กระจายของโรคระบาด COVID-19 ส่งผลกระทบต่อผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิในการทำการตลาดและจำหน่ายสินค้าไฟและต้องขอชะลอการซื้อไฟตามโควต้าออกไป

ในช่วงนับตั้งแต่สถานการณ์แพร่กระจายของโรคระบาด COVID-19 ในประเทศไทย ส่งผลให้ยอดขายไฟของโรงงานไฟในปี 2563 - 2564 ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งยอดไฟคงเหลือของบริษัทผู้รับสัมปทาน ณ สิ้นเดือนพฤษภาคม 2564 มีจำนวนรวม 2,499,936 สำหรับ ประกอบด้วย ไฟไทย 847,220 สำหรับไฟผ่องจีน 18,000 สำหรับไฟจีนสี่สี 11,280 สำหรับไฟป้อกกระดาษ 90,588 สำหรับ ไฟป้อกพลาสติก 232,487 สำหรับ และไฟป้อกพลาสติกขอบทอง 87,495 สำหรับ

<sup>28</sup>สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สพธอ.) หรือ ETDA



แผนภาพแสดงรายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิในแต่ละประเภท ปี 2559 – 2564 (Q2)

นอกจากนี้ เมื่อนำยอดขายไฟเฉลี่ยต่อเดือนมาเปรียบเทียบกับยอดการรับซื้อไฟขั้นต่ำตามเกณฑ์ที่โรงงานไฟฟ้กำหนด จะพบว่า ยอดขายไฟเฉลี่ยต่อเดือน น้อยกว่า ยอดการรับซื้อไฟขั้นต่ำ ในทุกรายการ หมายความว่า ยอดสะสมไฟคงค้างในแต่ละเดือนจะเพิ่มขึ้นไปอีก ส่งผลให้บริษัทผู้รับสัมปทานต้องขอชะลอการซื้อไฟตามโควต้าออกไป และแม้ว่าบริษัทผู้รับสัมปทานจะชะลอการซื้อไฟ โดยนำไฟคงค้างในสต็อกมาจำหน่ายแทน ก็จะสามารถจำหน่ายไฟตัวเล็กได้อีก 1 ปี ไฟป้อกกระดาษ 6 เดือน ไฟป้อกพลาสติก 10 เดือน และไฟป้อกพลาสติกขอบทอง 1 ปี

ประเภท	จำนวนสำหรับขั้นต่ำในการสั่งซื้อไฟ (ต่อเดือน)	ยอดขายไฟเฉลี่ยต่อเดือน (สำหรับ) (ธ.ค. 63 – พ.ค. 64)
ไฟตัวเล็ก	183,600	146,084
ไฟป้อกกระดาษ	18,000	15,098
ไฟป้อกพลาสติก	52,560	38,748
ไฟป้อกพลาสติกขอบทอง	24,048	14,583

แผนภาพแสดงการเปรียบเทียบระหว่างยอดขายไฟเฉลี่ยต่อเดือนกับยอดการรับซื้อไฟขั้นต่ำตามเกณฑ์ที่โรงงานไฟฟ้กำหนด



### 3.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix และการวางหลักการยุทธศาสตร์

ภายหลังจากการวิเคราะห์เพื่อระบุจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและภัยคุกคามของโรงงานไฟสามารถนำผลลัพธ์ดังกล่าวมาพิจารณาร่วมกันในการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกยุทธศาสตร์เชิงรับยุทธศาสตร์เชิงทดแทนและยุทธศาสตร์เชิงบรรเทาก่อนที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์และจัดกลุ่มเป็นยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟโดยสมบูรณ์

ทั้งนี้การวิเคราะห์ TOWS Matrix ในปีนี้ จะเป็นการพิจารณากลยุทธ์ตามกรอบยุทธศาสตร์โรงงานไฟประจำปี 2565 – 2569 โดยมีรายละเอียดของการวางหลักการยุทธศาสตร์เชิงรุกยุทธศาสตร์เชิงรับยุทธศาสตร์เชิงทดแทนและยุทธศาสตร์เชิงบรรเทาโดยจะแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน คือการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์สิ่งพิมพ์ และยุทธศาสตร์ไฟ ดังต่อไปนี้

#### TOWS Matrix : Printing

	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	<p><b>รุก (Aggressive)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>วิจัยและพัฒนาศักยภาพงานพิมพ์ทั่วไปและงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงให้เป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง (S.p2, O.p2, O.p3, O.p4)</li> <li>เพิ่มศักยภาพการให้บริการงานพิมพ์แบบครบวงจรแก่หน่วยงานราชการต่างๆ (S.p1, S.p2, O.p1, O.p4)</li> <li>เป็นหน่วยงานหลักในการพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงแก่กรมสรรพสามิต (แสดมปสรรพสามิต) (S.p1, S.p2, O.p3)</li> <li>พัฒนาช่องทางการตลาดและการขายเพื่อขยายฐานลูกค้า (S.p1, S.p2, O.p2, O.p3 O.p4)</li> <li>สร้างความร่วมมือด้านการพัฒนาองค์ความรู้และวิจัยผลิตภัณฑ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (S.p1, S.p2, O.p5)</li> </ol>	<p><b>บรรเทา (Turnaround)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>จัดให้มีเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ทันสมัยและรองรับความต้องการพิมพ์ในรูปแบบต่างๆอย่างครบวงจร (W.p1, W.p2, O.p2, O.p3, O.p4)</li> <li>สร้างกระบวนการตรวจสอบคุณภาพสิ่งพิมพ์ที่มีมาตรฐาน (W.p2, O.p1, O.p2, O.p3, O.p4)</li> <li>เร่งรัดกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้สามารถให้บริการงานพิมพ์แข่งขันกับเอกชนได้ (W.p4, O.p3 O.p4)</li> <li>ศึกษาความเหมาะสม รูปแบบ และการขยายธุรกิจสู่ Digital Printing Solution (W.p1, W.p2, O.p4)</li> </ol>
อุปสรรค (Threat)	<p><b>ทดแทน (Diversifying)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>เป็นหน่วยงานหลักในการพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงแก่กรมสรรพสามิต (แสดมปสรรพสามิต) (S.p1, S.p2, T.p1, T.p3, T.p4)</li> <li>สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนในการร่วมผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงตามมาตรฐานของกรมสรรพสามิต (S.p1, S.p2, T.p1, T.p3, T.p4)</li> <li>ศึกษาความเหมาะสม รูปแบบ และการขยายธุรกิจสู่ Digital Printing Solution (S.p2, T.p2)</li> </ol>	<p><b>รับ (Defensive)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ยกระดับประสิทธิภาพการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง (W.p1, W.p2, T.p1, T.p3, T.p4, T.p5)</li> <li>วางระบบต้นทุนให้ได้มาตรฐาน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการต้นทุนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ(W.p3, T.p4, T.p5)</li> <li>จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการขายตัวของธุรกิจ (W.p4, T.p2, T.p4 T.p5 T.p6)</li> <li>วางแผนการขยายการลงทุนในธุรกิจใหม่อย่างเหมาะสม (W.p1, W.p2, W.p4, T.p2, T.p4, T.p5)</li> </ol>



## TOWS Matrix : Card

	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	<p><b>รุก (Aggressive)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (S.c4, O.c1)</li> <li>ขยายตลาดสู่ธุรกิจการส่งออกไฟไปยังตลาดในต่างประเทศ (S.c1, S.c4, O.c1, O.c2, O.c3, O.c4)</li> <li>สร้างความร่วมมือในการต่อต้านและกีดกันการจำหน่ายไฟผิดกฎหมาย (S.c1, S.c2, O.c1)</li> <li>สร้างความเข้มแข็งของระบบสัมพันธ์ทางการจำหน่ายไฟ (S.c3, O.c2)</li> </ol>	<p><b>บรรเทา (Turnaround)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (O.c1, O.c2)</li> <li>พัฒนาช่องทางการตลาดสำหรับไฟนอกสัมปทานที่สะดวกและชัดเจน (W.c4, W.c5, O.c1, O.c2)</li> <li>พัฒนาคุณภาพด้านความปลอดภัยของไฟตอบสนองความต้องการของตลาดต่างประเทศ (O.c1, O.c2, O.c3)</li> <li>ขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้า/ตัวแทน สำหรับไฟเคาสิโน (W.c4, W.c5, O.c2, O.c4)</li> <li>ปรับปรุงต้นทุนการผลิตไฟให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศ (W.c1, O.c2, O.c3)</li> </ol>
อุปสรรค (Threat)	<p><b>ทดแทน (Diversifying)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ออกแบบผลิตภัณฑ์ไฟรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (S.c4, T.c2)</li> <li>สร้างแรงจูงใจ และแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการต่อต้านการใช้ไฟลักลอบ และสร้างให้เกิดการกีดกันทางเครือข่ายในการจำหน่ายไฟลักลอบ (S.c1, S.c2, T.c1, T.c2)</li> </ol>	<p><b>รับ (Defensive)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>สร้างการรับรู้ต่อสินค้าไฟผิดกฎหมาย (W.c.3, W.c.4, W.c5, T.c1)</li> <li>เตรียมความพร้อมและบริหารจัดการสัญญาสัมปทานในอนาคต (Wc2, T.c3)</li> <li>ขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้า/ตัวแทน สำหรับไฟเคาสิโน (W.c5, T.c2)</li> </ol>





## บทที่ 4: การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษของ โรงงานไฟฟ้

ในส่วนต่อไปจะเป็นการนำปัจจัยนำเข้าที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอก (SWOT) ที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น นำมาใช้ประโยชน์ในการทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) โดยนิยามของหลักการดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

**สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency)** หมายถึง สิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด เป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กร สมรรถภาพหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งที่ผู้อื่นลอกเลียนแบบได้ยาก ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน สมรรถภาพหลักขององค์กร ได้แก่ สมรรถนะหลักในเทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใครในตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ

**ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)** หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ โดยทั่วไป มักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกัน กล่าวคือเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage)

**ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges)** หมายถึง แรงกดดันต่างๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกัน ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตามการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์กรเองด้วยความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก ได้แก่ ความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความต้องการอื่นๆ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายใน ได้แก่ ขีดความสามารถขององค์กร ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร

ในการทบทวนความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษของโรงงานไฟฟ้ ประกอบการจัดทำรายงานการทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM ประจำปี 2564 ในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการกำหนดนโยบายในส่วนถัดไป จึงขอแยกทบทวนเป้าประสงค์ดังกล่าวตามหน่วยธุรกิจของโรงงานไฟฟ้ โดยรายละเอียดดังต่อไปนี้



## 4.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

### 4.1.1 ธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

- การพัฒนาเทคโนโลยีการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ให้สอดคล้อง และตอบสนองความต้องการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ตามนโยบายการปฏิรูปและเปลี่ยนแปลงรูปแบบ แสตมป์ ทั้งในด้านเทคโนโลยีการพิมพ์ และ ระบบดิจิทัลโซลูชันเพื่อบริหารจัดการ และตรวจสอบ การชำระภาษีผ่านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
- การเพิ่มประสิทธิภาพ และความสามารถในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า และสร้างความสามารถในการแข่งขันกับอุตสาหกรรมการพิมพ์
- การพัฒนาธุรกิจสู่การให้บริการสิ่งพิมพ์พร้อมเทคโนโลยีดิจิทัล โซลูชัน และการสร้างผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม (Innovated Product) เพื่อสร้างจุดแข็งและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ใน อุตสาหกรรมการพิมพ์
- การบริหารและพัฒนาบุคลากรของโรงงานไฟฟ้ให้มีศักยภาพเท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

### 4.1.2 ธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้

- การส่งเสริมเสถียรภาพและการแข่งขันในการประมูลเพื่อขอสิทธิการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าไฟฟ้ การส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้าร่วมการประมูลเพื่อให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคาและการเข้าถึง ความต้องการไฟฟ้ในตลาดภายในประเทศอย่างทั่วถึง
- การเปิดช่องทางการจำหน่ายสินค้าผ่านระบบ E-Commerce นั้น ทำให้ผู้บริโภคสินค้าไฟฟ้ใน ประเทศไทยสามารถเข้าถึงสินค้าไฟฟ้จากต่างประเทศได้โดยง่ายช่องทางการจำหน่ายไฟฟ้ดังกล่าวเป็น ช่องทางที่ผิดกฎหมายแต่ยังไม่มีแนวทางการควบคุมที่ชัดเจนทำให้โรงงานไฟฟ้ต้องแข่งขันกับผู้ผลิต ไฟฟ้จากต่างประเทศที่มีศักยภาพแล้วความสามารถในการแข่งขันสูง
- การดำเนินการตลาดเชิงรุกเพื่อสร้างโอกาสการทำธุรกิจและขยายตลาดการจำหน่ายสินค้าไฟฟ้สู่กลุ่ม ธุรกิจค้าปลีกในประเทศเพื่อนบ้านการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในเรื่องของราคาการ จำหน่ายสินค้าเทคโนโลยีการผลิตและกำลังการผลิตเพื่อนำเสนอสินค้าให้กับผู้ประกอบการค้าปลีก ในประเทศแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้



## 4.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

### 4.2.1 ธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

- โรงงานไฟเป็นหน่วยงานภายใต้กรมสรรพสามิต ได้รับสิทธิพิเศษโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ตามมติกรม. 18 พฤศจิกายน 2546 ซึ่งสรุปความได้ว่า ให้ส่วนราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ ที่มีโรงพิมพ์อยู่ในความควบคุมดูแล ต้องจ้างโรงพิมพ์ของตนเองก่อน

#### สิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ

ส่วนราชการเจ้าของเรื่อง : กระทรวงการคลัง

คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติตามมติคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรีคณะที่ 7 ที่มีมติเห็นชอบตามที่กระทรวงการคลังเสนอให้ยกเลิกมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2533 เรื่องสิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจและให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ใหม่ในการให้สิทธิพิเศษรวม 7 ข้อตามที่กระทรวงการคลังเสนอดังนี้

(1) ในกรณีส่วนราชการรัฐวิสาหกิจหน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่นหน่วยงานอื่นที่มีกฎหมายบัญญัติให้มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นของรัฐที่มีโรงพิมพ์ซึ่งมีฐานะเป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจหรือเป็นโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานดังกล่าวข้างต้นต้องจ้างพิมพ์จากโรงพิมพ์ของตนเองก่อนโดยวิธีกรณีพิเศษในราคาไม่เกินราคามาตรฐานที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยให้โรงพิมพ์เสนอราคามาตรฐานให้กระทรวงการคลังพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนซึ่งราคามาตรฐานดังกล่าวนี้อาจปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์อยู่เสมอได้

(2) กรณีโรงพิมพ์ที่มีฐานะเป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจหรือเป็นโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของส่วนราชการรัฐวิสาหกิจฯแจ้งว่ามีความสามารถหรือไม่สามารถรับพิมพ์งานได้ทั้งหมดหรือบางส่วนให้ส่งงานพิมพ์ในส่วนที่ไม่สามารถดำเนินการได้ไปให้โรงพิมพ์ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจอื่นช่วยพิมพ์ก็ได้โดยให้ดำเนินการได้โดยวิธีกรณีพิเศษ

(3) กรณีหน่วยงานมีงานพิมพ์มากเกินขีดความสามารถที่โรงพิมพ์จะพิมพ์ได้และประสงค์จะจ้างพิมพ์โดยวิธีสอบราคาหรือประกวดราคาตามระเบียบพัสดุที่หน่วยงานของตนถือปฏิบัติให้แจ้งโรงพิมพ์ของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจอื่นทราบเพื่อเข้าร่วมแข่งขันราคาด้วย

(4) กรณีหน่วยงานที่ไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเองหากประสงค์จะจ้างพิมพ์จากโรงพิมพ์ที่ได้รับสิทธิพิเศษดังกล่าวยกเว้นโรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่นให้จ้างพิมพ์ได้โดยวิธีกรณีพิเศษในราคาไม่เกินราคามาตรฐานที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยให้โรงพิมพ์ดังกล่าวเสนอราคามาตรฐานให้กระทรวงการคลังให้ความเห็นชอบก่อนซึ่งราคามาตรฐานดังกล่าวนี้อาจปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์อยู่เสมอได้

(5) กรณีหน่วยงานที่ไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเองไม่ประสงค์จะจ้างพิมพ์โดยวิธีกรณีพิเศษแต่ประสงค์จะจ้างพิมพ์โดยวิธีสอบราคาหรือประกวดราคาตามระเบียบพัสดุที่หน่วยงานของตนถือปฏิบัติให้แจ้งโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจทราบเพื่อเข้าร่วมแข่งขันราคาด้วย

(6) กรณีโรงพิมพ์ที่มีฐานะเป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจหรือเป็นโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของส่วนราชการรัฐวิสาหกิจฯดังกล่าวหากการดำเนินงานมีผลกำไรให้คงได้รับสิทธิพิเศษต่อไปแต่ถ้ามีผลการดำเนินงานขาดทุนและไม่มีศักยภาพในการรับงานพิมพ์อีกต่อไปก็ให้พิจารณาขอลดโรงพิมพ์ดังกล่าวโดยเร็ว

(7) ให้กระทรวงการคลังโดยคณะกรรมการพิจารณาสิทธิพิเศษฯพิจารณาระงับสิทธิของโรงพิมพ์ในกรณีที่ตรวจพบว่าโรงพิมพ์ที่ได้รับสิทธิพิเศษในการรับจ้างพิมพ์งานจากส่วนราชการรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่นของรัฐส่งงานพิมพ์ให้เอกชนรับช่วงพิมพ์ต่อซึ่งเป็นการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามมติคณะรัฐมนตรีโดยมีต้องเสนอขออนุมัติคณะรัฐมนตรีซึ่งกระทรวงการคลังพิจารณาแล้วเห็นชอบด้วยกับมติคณะกรรมการพิจารณาสิทธิพิเศษของหน่วยงานและรัฐวิสาหกิจ



- สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงจัดอยู่ในโครงสร้างการแข่งขันแบบผู้ขายน้อยราย ที่ลูกค้ามักจะไม่เปลี่ยนบริษัทผู้ผลิตเนื่องด้วยเหตุผลในเรื่องของความปลอดภัย

#### 4.2.2 ธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ

- โรงงานไฟฟ้าเป็นผู้มีอำนาจผูกขาดแต่เพียงผู้เดียวในการผลิตการจัดจำหน่ายและการจัดสรรสัญญาให้สิทธิ
- โรงงานไฟฟ้ามีความได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้งในการกระจายสินค้าไปยังคาสิโนในประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบคาสิโนในประเทศเพื่อนบ้านสามารถส่งสินค้าจำนวนน้อย และประหยัดค่าขนส่ง เพื่อความสะดวกในดำเนินธุรกิจ

### 4.3 ความสามารถพิเศษของโรงงานไฟฟ้า (Core Competency)

#### 4.3.1 ธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

ธุรกิจงานพิมพ์โรงงานไฟฟ้ามีความสามารถในการให้บริการออกแบบ และผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไป ด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ออฟเซ็ท ด้วยประสบการณ์การพิมพ์อันยาวนาน และการบำรุงรักษาเครื่องมือสนับสนุนการให้บริการพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพสูง ทำให้ธุรกิจงานพิมพ์ของโรงงานไฟฟ้า สามารถให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไป ที่ต้องการกำลังการผลิตในปริมาณมาก และสามารถบริหารต้นทุนเพื่อแข่งขันราคาตลาดสิ่งพิมพ์ทั่วไปได้

ศูนย์ธุรกิจ SPS



#### Core Competency

สมรรถนะ	สมรรถนะที่สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาส/บรรเทาภัยคุกคาม	สมรรถนะที่สร้างคุณค่า/ตอบสนองความต้องการผู้บริโภค	สมรรถนะที่เพิ่มประสิทธิภาพ/สร้างความได้เปรียบ
ปัจจุบัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการก่อสร้างอาคารโรงพิมพ์ และการลงทุนในเครื่องจักรที่เป็นมาตรฐานและทันสมัย</li> <li>• บุคลากรส่วนโรงพิมพ์มีความชำนาญและความพร้อมในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไปแบบ Offset ได้ในปริมาณมาก</li> <li>• มีความสามารถในการออกแบบสิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะสิ่งพิมพ์ ปลอดการปลอมแปลง ประเภทแคตตาล็อก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ได้รับงานจากกรมสรรพสามิตและหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
อนาคต	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีดิจิทัลแพลตฟอร์มสำหรับให้บริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไป แบบครบวงจร</li> <li>• มีการจัดตั้งศูนย์พัฒนาธุรกิจและวิจัยทางการตลาด เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการขยายธุรกิจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและงานพิมพ์ชนิดใหม่ที่มีความหลากหลายตอบสนองความต้องการของตลาด</li> <li>• ใช้เทคนิคการพิมพ์ขั้นสูงผสมผสานกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นผู้ผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตจากกรมสรรพสามิตทั้งหมด</li> </ul>

#### 4.3.2 ธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ

โรงงานไฟฟ้ามีความเชี่ยวชาญในธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟอย่างครบวงจรรวมไปถึงการจัดสรรสิทธิให้แก่ผู้ที่ต้องการรับผลประโยชน์เป็นผู้จำหน่ายไฟ กล่าวคือ โรงงานไฟฟ้าเป็นผู้มีอำนาจในการควบคุมการดำเนินงาน ตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการควบคุมการจัดจำหน่าย



## ศูนย์ธุรกิจไฟ



## Core Competency

สมรรถนะ	สมรรถนะที่สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาส/บรรเทาภัยคุกคาม	สมรรถนะที่สร้างคุณค่า/ตอบสนองความต้องการผู้บริโภค	สมรรถนะที่เพิ่มประสิทธิภาพ/สร้างความได้เปรียบ
ปัจจุบัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในธุรกิจผลิตไฟ มากกว่า 80 ปี</li> <li>มีเครื่องจักรและเทคโนโลยีการผลิตที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>มีทำเลที่ตั้งที่มีศักยภาพและเอื้อต่อการกระจายสินค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถผลิตไฟที่มีคุณภาพสูง (Premium)</li> <li>มีกำลังการผลิตที่เพียงพอสามารถรองรับการขยายตลาดได้ทั้งในและต่างประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถควบคุมการดำเนินงานตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการควบคุมการจัดจำหน่าย</li> <li>สามารถบริหารจัดการต้นทุนการผลิตไฟได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>
อนาคต	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดตั้งศูนย์พัฒนาธุรกิจและวิจัยทางการตลาด เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการขยายธุรกิจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>นำเทคโนโลยีมาพัฒนากระบวนการผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า/ลูกค้าได้อย่างเหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านราคาการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟ ในประเทศแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้</li> </ul>

**กล่าวโดยสรุป** จากการพิจารณาปัจจัยนำเข้าต่างๆ ทำให้สามารถทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) ของ โรงงานไฟ โดยกำหนดกรอบการพิจารณาประเด็นต่างๆ แยกตามประเภทของธุรกิจหลักที่มีรูปแบบและบริบทที่แตกต่างกัน ได้แก่ ธุรกิจงานพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลโซลูชัน และธุรกิจไฟ โดยสรุปจากรายละเอียดข้างต้นได้ ดังนี้



## สิ่งพิมพ์

- สามารถผลิตสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงและงานพิมพ์ออฟเซ็ทที่มีคุณภาพในปริมาณมาก



## Core Competency



## ไฟ

- มีความเชี่ยวชาญในการผลิตไฟ และมี capacity รองรับการผลิตได้

- เป็นทางเลือก G2G ที่ดีให้กับหน่วยงานภาครัฐ (อาทิ สิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการฯ มติ ครม. พ.ศ.2546)
- สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงจัดอยู่ในโครงสร้างการแข่งขันแบบผู้ขายน้อยราย ที่ลูกค้ามักจะไม่เปลี่ยนบริษัทผู้ผลิต



## Strategic Advantages

- พ.ร.บ.สรรพสามิต พ.ศ. 2560 ทำให้โรงงานไฟสามารถผลิตและจัดจำหน่ายไฟอย่างถูกกฎหมาย เพียงรายเดียวในประเทศไทย
- มีความได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้งในการกระจายสินค้าทั้งในและไปสู่อุปโภคในประเทศเพื่อนบ้าน

- การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตตามแบบที่กรมสรรพสามิตกำหนด
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สู่การให้บริการ Digital Solution และการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated Product)
- การบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ



## Strategic Challenges

- การบริหารสัญญาสัมปทานให้มีความต่อเนื่อง และเพิ่มมูลค่าในอนาคต
- ส่วนแบ่งตลาดการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟผิดกฎหมายที่มีรูปแบบหลากหลายและราคาถูกผ่านทางออนไลน์สูงขึ้น



## บทที่ 5: การวิเคราะห์ Strategic Positioning

การทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM ของโรงงานไฟฟ้ ประจำปี 2564 ในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการกำหนดแผนกลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ทั้งในส่วนของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และธุรกิจไฟฟ้

โดยการวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์นั้น จะเป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ จากประเด็นสำคัญ ใน 2 มิติ ได้แก่

- การวิเคราะห์ความน่าสนใจของตลาด คือ วิเคราะห์ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม โดยผ่านการพิจารณา การเติบโตของตลาดอุตสาหกรรม ผลตอบแทนของอุตสาหกรรม และประเด็นผลักดันทั้ง 5 (Porter's Five Forces)
- การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันเชิงเปรียบเทียบ โดยพิจารณาถึง การสร้างความแตกต่างรวมทั้งต้นทุนและสินทรัพย์เชิงเปรียบเทียบ เป็นต้น

### 5.1 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

- ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม

#### 1) สภาพเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม

- แนวโน้มของตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงทั่วโลกมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงทั่วโลก ถูกคาดการณ์ว่าจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ช่วง 2564 ถึง 2569 เท่ากับร้อยละ 5.32 รวมทั้งทวีปเอเชียเป็นทวีปที่ครองสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงสูงสุด เท่ากับร้อยละ 50 (ข้อมูล ณ ปี 2556) ส่งผลให้ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีความน่าสนใจอยู่ในระดับที่สูง
- การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) ตัวอย่างเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเช่น Cloud, Big Data, Robotics, Artificial Intelligence และ Augmented Reality ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างสิ้นเชิง อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ถือเป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจากการเข้ามาของเทคโนโลยีเป็นลำดับต้นๆ ปัจจุบัน ผู้ประกอบการต่างปรับตัวสู่การพิมพ์ระบบดิจิทัล (Digital Printing) เพิ่มมูลค่าให้สิ่งพิมพ์ด้วยนวัตกรรม รวมถึงมีการให้บริการที่ครบวงจรเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า เช่นเดียวกันกับในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ผู้ประกอบการในตลาดก็ได้มีพัฒนาโซลูชันสำหรับกลุ่มสินค้าป้องกันการปลอมแปลงบนดิจิทัลแพลตฟอร์ม เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับลูกค้าอาทิ ระบบติดตามและตรวจสอบสถานะ (Track & Trace Solution) และระบบตรวจสอบรับรองสินค้า (Authentication) เป็นต้น

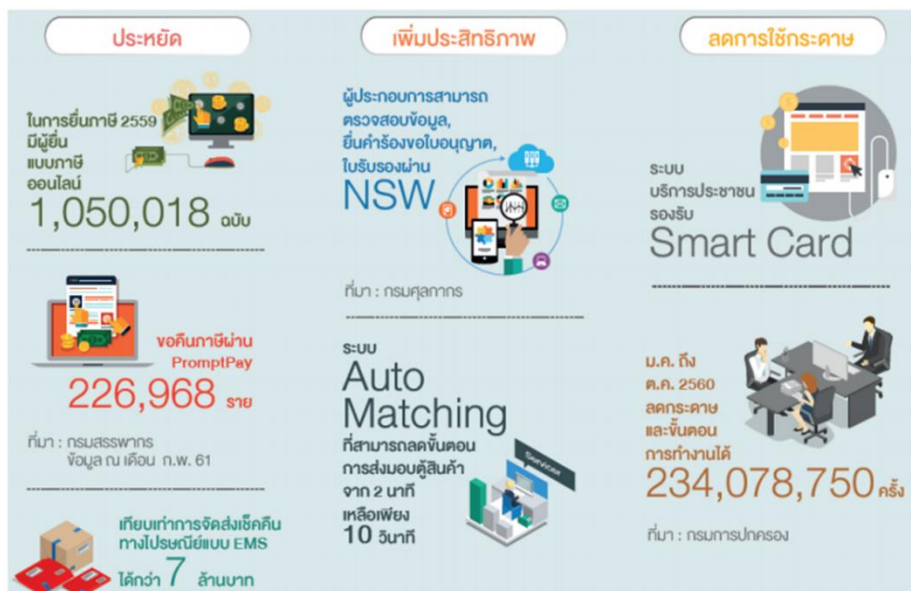




ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความน่าสนใจ			น้ำหนัก
			1 ต่ำ	2 ปานกลาง	3 สูง	
สภาพเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>แนวโน้มของตลาดสิ่งพิมพ์ปลดลอคการปลอมแปลง</li> <li>การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตลาดสิ่งพิมพ์ปลดลอคการปลอมแปลงเติบโตอย่างต่อเนื่อง (CAGR of 5.32% from 2019 to 2026)</li> <li>สิ่งพิมพ์ปลดลอคการปลอมแปลงมีแนวโน้มที่จะให้บริการที่ครบวงจรระบบดิจิทัล</li> <li>Digital printing ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายและเติบโตอย่างรวดเร็ว ในขณะที่การพิมพ์ Offset มีปริมาณลดลง</li> <li>การให้บริการ Printing solution ที่ตอบโจทย์ต่อความต้องการของลูกค้า</li> </ul>				15%
						5%

## 2) นโยบายและข้อบังคับ

- ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง จากเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value-Based Economy) เพื่อยกระดับประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง ความเหลื่อมล้ำ และความไม่สมดุล<sup>29</sup> โดยมีแนวคิดคือ 1) เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม 2) เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3) เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้นนอกจากผู้ประกอบการภาคเอกชนที่มีปรับตัวแล้ว ภาครัฐเองก็จำเป็นที่จะต้องปรับปรุงทิศทางการดำเนินงานเช่นกัน ปัจจุบันภาครัฐได้มีการยกระดับสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ที่มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานมีการทำงานแบบอัจฉริยะให้บริการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งการดำเนินงานในส่วนนี้ก็ถือเป็นโอกาสสำหรับผู้ประกอบการที่มีศักยภาพในการผลิตผลิตภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลงที่รองรับการใช้งานบนระบบดิจิทัลเช่นกัน (ตัวอย่างเช่น การผลิตบัตร Smart card)



รูปภาพแสดงผลลัพธ์จากการเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government)<sup>30</sup>

<sup>29</sup>ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

<sup>30</sup>สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล



- ประกาศกระทรวงพาณิชย์พ.ศ.2557 กำหนดให้เครื่องพิมพ์อินทาลโย (Intaglio Printing Machinery) และเครื่องถ่ายเอกสารชนิดสอดสีเป็นสินค้าที่ต้องขออนุญาตในการนำเข้ามาในราชอาณาจักร ทั้งนี้ เครื่องพิมพ์ Intaglio เป็นเครื่องพิมพ์ที่ใช้แม่พิมพ์ที่มีลักษณะเป็นร่องลึกในส่วนที่เป็นภาพพิมพ์ในการพิมพ์ต้องใช้แรงกดสูงมากเพื่อให้กระดาษสามารถดึงหมึกพิมพ์ที่มีความหนืดสูงออกจากร่องหมึกขึ้นมาองเป็นเส้นนูนซึ่งรับรู้ความรู้สึกได้ด้วยการสัมผัสปัจจุบันสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงหลายประเภทยังคงใช้เทคนิคการพิมพ์แบบเส้นนูนตัวอย่างเช่น แสตมป์สรรพสามิต ดังความยากในการนำเข้าเครื่องพิมพ์ชนิดนี้จึงเป็นอุปสรรคต่อผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

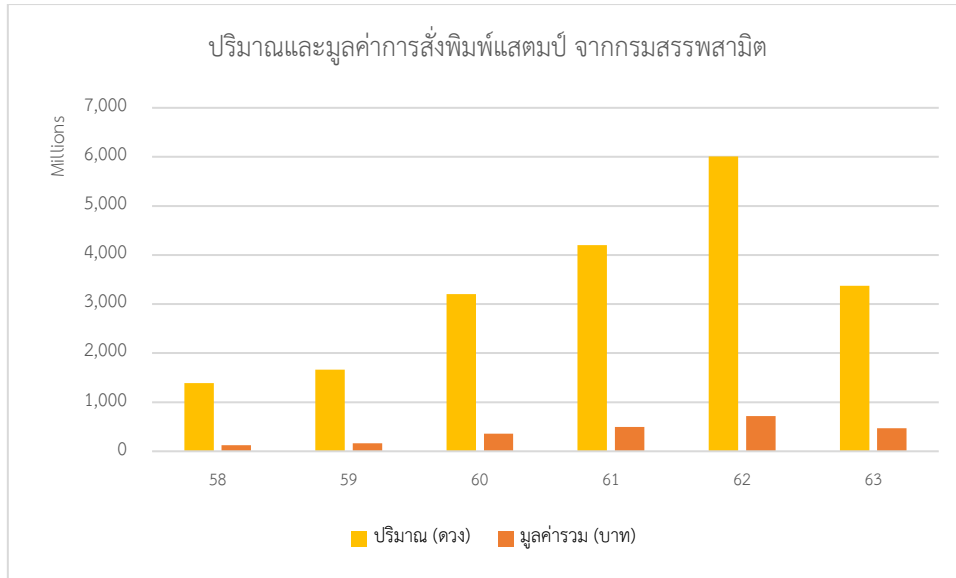


เครื่องพิมพ์อินทาลโย (Intaglio Printing Machinery)



แม่พิมพ์ร่องลึกที่ใช้กับเครื่องพิมพ์ Intaglio

- การดำเนินงานของกรมสรรพสามิต กรมสรรพสามิตได้ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อพัฒนาการจัดเก็บภาษีโดยมีการใช้สรรพสามิตรูปแบบใหม่ (E-Stamp) ซึ่งมีคุณลักษณะการพิมพ์ที่ป้องกันการปลอมแปลงบนดวงแสตมป์และการควบคุมภาษีสรรพสามิตโดยสามารถตรวจสอบและติดตามข้อมูลการชำระภาษีของแสตมป์สรรพสามิตทุกดวง (Track and Trace) จากข้อมูลในภาพรหัสคิวอาร์ (QR Code) อีกทั้งผู้ประกอบการและประชาชนทั่วไปยังสามารถมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและเชื่อมั่นได้ว่าได้บริโภคสินค้าที่มีคุณภาพจากผู้ผลิตที่ถูกกฎหมาย รวมทั้งหากพิจารณาถึงความต้องการด้านการใช้แสตมป์ของกรมสรรพสามิตก็พบว่า ในช่วง ปี 2558-2562 ปริมาณการสั่งพิมพ์แสตมป์สรรพสามิตมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีเพียงปี 2563 ที่ปริมาณลดลงเนื่องด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

รูปภาพแสดงปริมาณและมูลค่าการสั่งพิมพ์แสตมป์จากกรมสรรพสามิต ปี พ.ศ. 2558-2563<sup>31</sup>

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความน่าสนใจ			น้ำหนัก
			1 ต่ำ	2 ปานกลาง	3 สูง	
นโยบายและข้อบังคับ	ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภาครัฐสนับสนุนเชิงนโยบายในด้านเทคโนโลยี</li> <li>Digital Government มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน การทำงานแบบอัจฉริยะ และให้บริการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (บัตรสมาร์ทการ์ด, ยื่นแบบภาษีออนไลน์)</li> </ul>				3%
	ประกาศกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ.2557	<ul style="list-style-type: none"> <li>เครื่องพิมพ์ Intaglio เป็นสินค้าที่ต้องขออนุญาตในการนำเข้ามาในราชอาณาจักร</li> </ul>				3%
	การดำเนินงานของกรมสรรพสามิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรมสรรพสามิตมีความต้องการในการใช้แสตมป์อย่างต่อเนื่อง</li> <li>พัฒนารูปแบบแสตมป์ให้มีความทันสมัย (E-Stamp) และสามารถติดตามและตรวจสอบได้ (Track and trace) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี</li> </ul>				2%

### 3) แรกกดดันจากกลุ่มคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด

- **คู่แข่งในธุรกิจ** ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง อีกทั้งยังใช้เงินลงทุนมาก จึงทำให้มีผู้ประกอบการน้อยรายในตลาดและยังมีการแข่งขันที่ค่อนข้างเบาบาง ปัจจุบันมีผู้ประกอบการหลักในตลาดที่เป็นเอกชนอยู่เพียง 3 ราย ซึ่งในจำนวนนี้มีผู้ประกอบการเอกชนเพียงรายเดียวที่ผลิตแสตมป์สรรพสามิตให้แก่กรมสรรพสามิต จึงส่งผลให้ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงนั้นมีความน่าสนใจเนื่องจากยังมีช่องว่างของตลาดอยู่พอสมควร
- **ความแตกต่างของสินค้าและบริการ** การสร้างความแตกต่างของสินค้าในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญเนื่องจากสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเป็นผลิตภัณฑ์ที่ต้องอาศัยกระบวนการในการผลิตที่เฉพาะตัวโดยมีการป้องกันความปลอดภัยจากการถูกปลอมแปลงในหลายระดับและหลากหลายรูปแบบ

<sup>31</sup>ข้อมูลจากโรงงานไฟฟ้า และกรมสรรพสามิต (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ก.ค. 64)



ตั้งแต่เทคนิคการปลอมแปลงที่สามารถมองเห็นได้ด้วยตาเปล่า ไปจนถึง ระดับที่ไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตาเปล่า รวมทั้งจะมีการพัฒนาการให้บริการด้านระบบจัดการข้อมูลที่มีความปลอดภัยสูงเช่นระบบการติดตามและการตรวจสอบ (Track and trace system) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าดั่งนั้น สร้างความท้าทายในธุรกิจ และทำให้ตลาดมีความน่าสนใจเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการที่มีศักยภาพในการผลิต

- **ความยากง่ายของการออกจากธุรกิจ** ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงนับว่าเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างมากและยังต้นทุนคงที่ที่ค่อนข้างสูง เนื่องจากเป็นงานที่ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยจากการถูกปลอมแปลงและเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้าจึงมีการลงทุนในเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพรองรับเทคโนโลยีการพิมพ์ที่ทันสมัยรวมถึงระบบการรักษาความปลอดภัยที่เชื่อถือได้ อย่างไรก็ตาม หากวันหนึ่งผู้ประกอบการต้องการที่จะออกจากธุรกิจ ก็ต้องพิจารณาถึงเงินลงทุนที่เสียไปอย่างถี่ถ้วน ด้วยเหตุที่กล่าวมาข้างต้นจึงส่งผลให้ระดับความน่าสนใจของตลาดอยู่ในระดับต่ำ
- **ความร่วมมือระหว่างบริษัท (Synergy)** รูปแบบของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีแนวโน้มในการจัดทำความร่วมมือ หรือ Synergy โดยนำจุดแข็งของแต่ละบริษัทมารวมกันเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันส่งผลให้เกิดประโยชน์ในด้านการลดต้นทุน (cost saving) การแชร์องค์ความรู้ร่วมกันสามารถนำเสนอสินค้าต่อลูกค้าแบบครบวงจรและขยายฐานลูกค้าในกลุ่มที่เป็นโอกาส ยกตัวอย่างเช่น 1) บริษัทที่.เค.เอส.เทคโนโลยีจำกัด (มหาชน) หรือ T.K.S. ผู้นำธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงรายใหญ่ของประเทศไทยที่ได้ทำการปรับโครงสร้างทางธุรกิจผ่านการควบรวมกับบริษัททีบีเอสพี หรือTBSP 2) หน่วยงานภาครัฐที่ขยายการให้บริการสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอย่างโรงพิมพ์ตำรวจมีแผนเพิ่มความร่วมมือและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกันกับโรงพิมพ์หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่น

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความน่าสนใจ			น้ำหนัก
			1 ต่ำ	2 ปานกลาง	3 สูง	
แรงกดดันจากกลุ่มคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด	<ul style="list-style-type: none"> <li>คู่แข่งในธุรกิจ</li> <li>ความแตกต่างของสินค้าและบริการ</li> <li>ความยากง่ายของการออกจากธุรกิจ</li> <li>ความร่วมมือระหว่างบริษัท (Synergy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีจำนวนน้อยราย</li> <li>ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีเทคโนโลยีการพิมพ์ที่มีคุณภาพ และมีระบบการติดตามตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>ต้นทุนคงที่สูง</li> <li>การสร้างความร่วมมือกันระหว่างบริษัทเอกชน (เช่น TBSP+T.K.S.)</li> <li>การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานรัฐ (เช่น การทำ MOU)</li> </ul>				10%
						6%
						2%
						2%

#### 4) แรงกดดันจากกลุ่มผู้ผลิต

- **อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตวัตถุดิบ** เนื่องด้วยสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเฉพาะและถูกออกแบบมาเพื่อป้องกันการถูกปลอมแปลง ฉะนั้น กระดาษและหมึกพิมพ์ที่ใช้ในการพิมพ์จะก็เป็นชนิดที่ออกแบบมาเพื่อใช้กับงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงโดยเฉพาะ เช่น กระดาษที่มีลายน้ำในตัว หมึกพิมพ์ที่มองเห็นแววแสงภายใต้รังสียูวี เป็นต้น ผู้ที่ขายวัตถุดิบดังกล่าวในท้องตลาดมีจำนวนน้อยราย อีกทั้งวัตถุดิบบางชนิดนั้นยังต้องสั่งและนำเข้ามาจากต่างประเทศ ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจในการต่อรองสูง



หากบริษัทผู้ผลิตมีการรวมกลุ่มกันเพื่อตั้งราคากลางในการขายก็จะทำให้ผู้ผลิตมีอำนาจในการต่อรองที่สูงขึ้นเช่นกัน

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความน่าสนใจ			น้ำหนัก
			1 ต่ำ	2 ปานกลาง	3 สูง	
แรงกดดันจากกลุ่มผู้ผลิต	• อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตวัตถุดิบ	• เป็นวัตถุดิบเฉพาะที่ต้องนำเข้าและมีราคาสูง • มีคนขายน้อยราย				14%

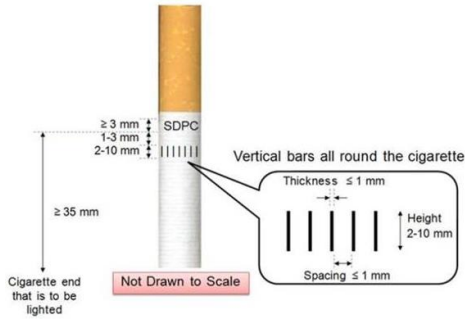
### 5) แรงกดดันจากกลุ่มผู้ซื้อ

- พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทต่อการใช้ชีวิตของมนุษย์ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วผู้บริโภคเลือกที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ บนระบบดิจิทัลไม่ว่าจะเป็นการสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ การชำระเงินผ่านระบบดิจิทัล หรือแม้แต่การติดตามการสถานะของสินค้า อีกประการหนึ่ง คือ ปัจจุบันกระแสการดูแลสุขภาพเป็นสิ่งที่ผู้คนให้ความสำคัญ ผู้บริโภคหันมาใส่ใจและดูแลสุขภาพกันมากขึ้น ก่อให้เกิดความระมัดระวังในการบริโภคและใส่ใจในการบริโภคสินค้าต่างๆ โดยสินค้าที่บริโภคจะต้องสามารถตรวจสอบได้ว่าเป็นของที่ได้มาตรฐานหรือไม่ ปัจจัยข้อนี้จึงถือเป็นโอกาสที่จะสร้างรายได้ในผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ฉลากป้องกันการปลอมแปลง หรือ Brand protection เป็นต้น
- ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อ (Switching cost) ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงความปลอดภัยถือเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจและมีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้าลูกค้ามักจะไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงผู้ผลิตบ่อยเนื่องด้วยเหตุผลในเรื่องของความปลอดภัยและป้องกันไม่ให้อุปกรณ์ถึงกลยุทธต่างๆ ประกอบกับยังมีต้นทุนที่เรียกว่า Learning Curve เช่น การที่ลูกค้าต้องใช้เวลาในการเรียนรู้เกี่ยวกับระบบการรักษาความปลอดภัยและเทคนิคการป้องกันการปลอมแปลงของผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงรายใหม่ ธุรกิจนี้จึงมีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching Cost) ที่ค่อนข้างสูง

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความน่าสนใจ			น้ำหนัก
			1 ต่ำ	2 ปานกลาง	3 สูง	
แรงกดดันจากกลุ่มผู้ซื้อ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป</li> <li>• ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อ (Switching cost)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การใช้บริการในระบบดิจิทัลเพิ่มสูงขึ้น</li> <li>• ต้องการบริโภคสินค้าที่มีมาตรฐาน โดยจะต้องสามารถตรวจสอบและติดตามได้</li> <li>• ค่อนข้างสูง</li> <li>• ลูกค้าไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงผู้ผลิตบ่อย</li> </ul>				7%
						7%

### 6) แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทน

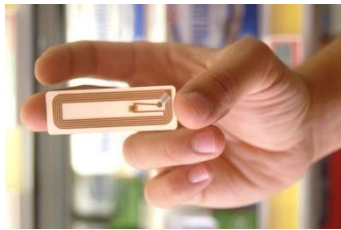
- ประเภทและจำนวนเทคโนโลยีการพิมพ์ทดแทนในปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ 1) สินค้าทดแทนสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงประเภทแสดมปีได้แก่ รหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์ (Direct Coding) การระบุข้อมูลโดยใช้คลื่นความถี่วิทยุ (RFID - Radio Frequency Identification) และ Direct marking ซึ่งใช้สำหรับจัดเก็บภาษียาสูบในประเทศสิงคโปร์ 2) สินค้าทดแทนสิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลงประเภทอื่นๆ ได้แก่ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์



Direct Marking ในประเทศสิงคโปร์



รหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์ (Direct Coding)



เทคโนโลยีRFID

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความน่าสนใจ			น้ำหนัก
			1 ต่ำ	2 ปานกลาง	3 สูง	
แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทน	• ประเภทและจำนวนเทคโนโลยีการพิมพ์ทดแทนในปัจจุบัน	• สินค้าทดแทนประเภทแสตมป์ เช่น Direct Coding, RFID • สินค้าทดแทนสิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลงอื่นๆ เช่น สื่ออิเล็กทรอนิกส์ อีกรรรมอิเล็กทรอนิกส์				14%

## 7) แรงกดดันจากผู้มีแนวโน้มเข้าร่วมแข่งขัน


- การเข้ามาของบริษัทเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่

(1) ผู้ประกอบการเอกชนที่เข้ามาในรูปแบบของบริษัทที่เป็นกลุ่มการค้า เช่น กรณีของ e-Passport เนื่องจากการเก็บข้อมูลหนังสือเดินทางนั้นจะอยู่ที่กระทรวงการต่างประเทศในประเทศไทยเท่านั้น บริษัทไทยจึงมีการตั้งกลุ่มเป็นกลุ่มการค้าที่มีการนำเอาเทคโนโลยีจากบริษัทต่างประเทศที่เขาเป็นพาร์ทเนอร์มาใช้ในการทำหนังสือเดินทางตัวอย่างเช่นกิจการร่วมค้า DGM (บริษัท ดาต้าโปรดักส์ทอปปิงฟอรัม จำกัด และบริษัท Gemalto) ที่เป็นผู้ชนะการประกวดราคาจ้างผลิตและให้บริการจัดทำหนังสือเดินทาง e-Passport ก็มีรูปแบบการดำเนินงานที่กล่าวข้างต้น คือ บริษัท ดาต้าโปรดักส์ทอปปิงฟอรัม จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในประเทศไทยที่เป็นทั้งผู้ผลิตและจำหน่ายบัตรพลาสติกแบบฟอรัมต่อเนื่องและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงได้ร่วมเป็นกลุ่มการค้ากับบริษัท Gemalto ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติที่ผลิตชิปและโซลูชันด้านความมั่นคงปลอดภัยในต่างประเทศ

(2) หน่วยงานภาครัฐที่ขยายการให้บริการสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ยกตัวอย่างโรงพิมพ์ตำรวจ ได้กำหนดแผนเพิ่มความร่วมมือและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกัน ในรายงานประจำปี ฉบับล่าสุด 2563 โดยมีหลักการดังนี้ 1.การใช้เครื่องจักรร่วมกันสำหรับงานพิมพ์บางประเภทที่โรงพิมพ์ตำรวจไม่



สามารถดำเนินการได้แต่โรงพิมพ์หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่นสามารถดำเนินการได้โรงพิมพ์ตำรวจก็ดำเนินการส่งงานดังกล่าวให้กับโรงพิมพ์ต่างๆ เหล่านี้ 2.การใช้บุคลากรร่วมกันได้แก่การส่งพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจไปศึกษาฝึกงานกับเครื่องจักรที่โรงพิมพ์ตำรวจไม่มีกับโรงพิมพ์ของราชการรัฐวิสาหกิจและเอกชน 3. การใช้องค์ความรู้ร่วมกัน เช่นวิธีการดำเนินงานที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยประสบการณ์ที่แตกต่างในเรื่องของธุรกิจ

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความน่าสนใจ 1 2 3 ต่ำ ปานกลาง สูง	น้ำหนัก
แรงกดดันจากผู้มีแนวโน้มเข้าร่วมแข่งขัน	• การเข้ามาของบริษัทเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ	• บริษัทที่เป็นกลุ่มการค้า นำเอาเทคโนโลยีจากบริษัทต่างประเทศที่เป็นพาร์ทเนอร์มาใช้ เช่น กิจการร่วมค้า DGM Consortium (บริษัท ดาต้าโปรดักส์ ทอปปีง ฟอรัม และ บริษัท Gelmato) • โรงพิมพ์ตำรวจขยายการให้บริการสู่ธุรกิจพิมพ์ลดการปลอมแปลง	 2	10%

โดยสรุปแล้ว เมื่อนำปัจจัยดังที่กล่าวมาทั้งหมดมาคำนวณคะแนนความน่าสนใจและถ่วงเฉลี่ยกับค่าน้ำหนักรายปัจจัย จะพบว่า ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมไฟฟ้ในประเทศไทย มีคะแนนรวมอยู่ที่ 2.04 คะแนน (คะแนนเต็ม 3 คะแนน) แสดงดังภาพต่อไปนี้





ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความน่าสนใจ			น้ำหนัก
			1 ต่ำ	2 ปานกลาง	3 สูง	
สภาพเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>แนวโน้มของตลาดสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง</li> <li>การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตลาดสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงเติบโตอย่างต่อเนื่อง (CAGR of 5.32% from 2019 to 2026)</li> <li>สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงมีแนวโน้มที่จะให้บริการที่ครบวงจรระบบดิจิทัล</li> <li>Digital printing ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายและเติบโตอย่างรวดเร็ว ในขณะที่การพิมพ์ Offset มีปริมาณลดลง</li> <li>การให้บริการ Printing solution ที่ตอบโจทย์ต่อความต้องการของลูกค้า</li> </ul>			15%	
					5%	
นโยบายและข้อบังคับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0</li> <li>ประกาศกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ.2557</li> <li>การดำเนินงานของกรมสรรพสามิต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภาครัฐสนับสนุนเชิงนโยบายในด้านเทคโนโลยี</li> <li>Digital Government มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน การทำงานแบบอัจฉริยะ และให้บริการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (บัตรสมาชิกการ์ด, ยืนยันแบบภาษีออนไลน์)</li> <li>เครื่องพิมพ์ Intaglio เป็นสินค้าที่ต้องขออนุญาตในการนำเข้ามาในราชอาณาจักร</li> <li>กรมสรรพสามิตมีความต้องการในการใช้แสตมป์อย่างต่อเนื่อง</li> <li>พัฒนารูปแบบแสตมป์ให้มีความทันสมัย (E-Stamp) และสามารถติดตามและตรวจสอบได้ (Track and trace) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี</li> </ul>			3%	
					3%	
					2%	
แรงกดดันจากกลุ่มคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด	<ul style="list-style-type: none"> <li>คู่แข่งในธุรกิจ</li> <li>ความแตกต่างของสินค้าและบริการ</li> <li>ความยากง่ายของการออกจากธุรกิจ</li> <li>ความร่วมมือระหว่างบริษัท (Synergy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีจำนวนน้อยราย</li> <li>ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีเทคโนโลยีการพิมพ์ที่มีคุณภาพ และมีระบบการติดตามตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>ต้นทุนคงที่สูง</li> <li>การสร้างความร่วมมือกันระหว่างบริษัทเอกชน (เช่น TBSP + T.K.S.)</li> <li>การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานรัฐ (เช่น การทำ MOU)</li> </ul>			10%	
					6%	
					2%	
					2%	
แรงกดดันจากกลุ่มผู้ผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตวัตถุดิบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นวัตถุดิบเฉพาะที่ต้องนำเข้าและมีราคาสูง</li> <li>มีค่านายน้อยราย</li> </ul>			14%	
แรงกดดันจากกลุ่มผู้ซื้อ	<ul style="list-style-type: none"> <li>พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป</li> <li>ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อ (Switching cost)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การใช้บริการในระบบดิจิทัลเพิ่มสูงขึ้น</li> <li>ต้องการบริโภคสินค้าที่มีมาตรฐาน โดยจะต้องสามารถตรวจสอบและติดตามได้</li> <li>ค่อนข้างสูง</li> <li>ลูกค้าไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงผู้ผลิตบ่อย</li> </ul>			7%	
					7%	
แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประเภทและจำนวนเทคโนโลยีการพิมพ์ทดแทนในปัจจุบัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สินค้าทดแทนประเภทแสตมป์ เช่น Direct Coding, RFID</li> <li>สินค้าทดแทนสิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลงอื่นๆ เช่น สีอิเล็กทรอนิกส์ อีเล็คทรอนิกส์ อีเล็คทรอนิกส์</li> </ul>			14%	
แรงกดดันจากผู้มีแนวโน้มเข้าร่วมแข่งขัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเข้ามาของบริษัทที่เป็นกลุ่มการค้า และหน่วยงานภาครัฐ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทที่เป็นกลุ่มการค้า นำเอาเทคโนโลยีจากบริษัทต่างประเทศที่เป็นพาร์ทเนอร์มาใช้ เช่น กิจกรรมร่วมค้า DGM Consortium (บริษัท ดาต้าโปรดัคส์ ทอปบิง ฟอรัม และ บริษัท Gelmato)</li> <li>โรงพิมพ์ตำรวจขยายการให้บริการธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง</li> </ul>			10%	
<b>สรุปความน่าสนใจ</b>			2.04 (คะแนนเต็ม 3.00)			

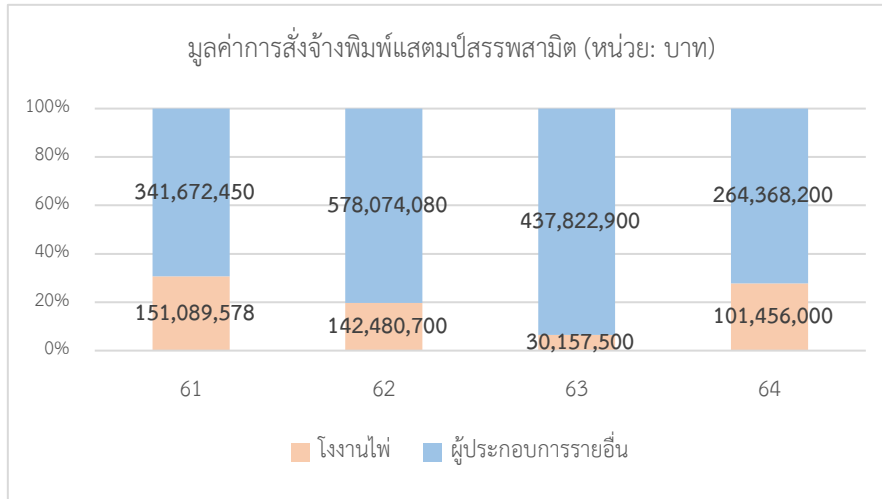




## • ความสามารถในการแข่งขัน

### 1) ความได้เปรียบจากการบริหารการเงิน

- ส่วนแบ่งทางการตลาด ปัจจุบัน ส่วนแบ่งทางการตลาดของโรงงานไฟฟ้ในผลิตภัณฑ์แสดมปีสรพสามิตยังอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำจากการวิเคราะห์ มูลค่าการสั่งจ้ วมปีแสดมปีสรพสามิตทั้งหมดระหว่างปีงบประมาณ 2561-2564 พบว่า ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา โรงงานไฟฟ้มีสัดส่วนของมูลค่าการสั่งจ้ วมปีแสดมปีสรพสามิตเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 21 ซึ่งถือว่าค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับตลาดในภาพรวม



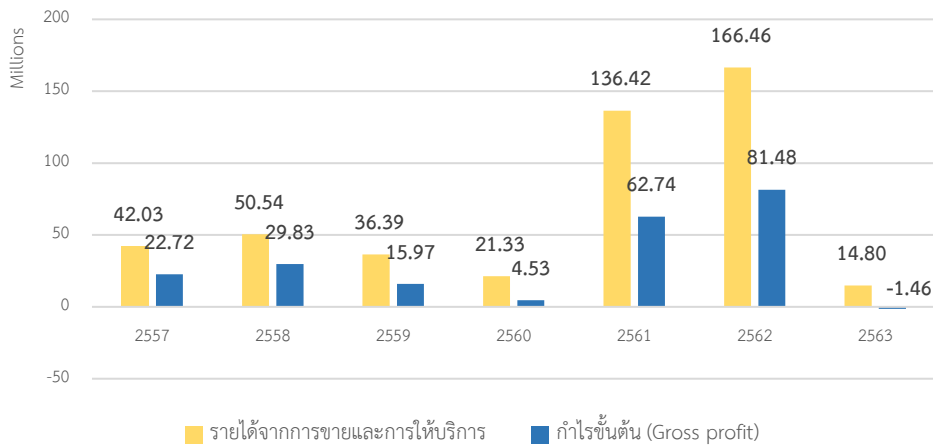
รูปภาพแสดงมูลค่าการสั่งจ้ วมปีแสดมปีสรพสามิต ปีงบประมาณ 2561-2564<sup>32</sup>

- ความสามารถในการสร้างรายได้และกำไร รูปภาพด้านล่างแสดงให้เห็นถึงรายได้และกำไรของธุรกิจสิ่งจ้ วมที่มีแนวโน้มค่อนข้างผันผวน ซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากปริมาณการสั่งซื้อแสดมปีสรพสามิตที่ไม่แน่นอนในแต่ละปี ประกอบกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดอย่างสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทั้งนี้หากพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของโรงงานไฟฟ้จะพบว่า อัตราการเติบโตของรายได้จากการขายและการให้บริการเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ช่วงปี 2557-2562 มีค่าสูงถึงร้อยละ 31.69 และมีค่าเท่ากับร้อยละ -15.96 ในช่วงปี 2557-2563 โดยรายได้ที่ลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญในปี 2563 มาจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ในส่วนของกำไรขั้นต้น (Gross profit margin) โรงงานไฟฟ้มีอัตรากำไรขั้นต้นเฉลี่ย6ปี (2557-2562)เท่ากับร้อยละ 45.52 ในขณะที่ ปี2563 โรงงานไฟฟ้มีค่าใช้จ่ายมากกว่ารายได้จากสิ่งจ้ วม

<sup>32</sup>ข้อมูลจากโรงงานไฟฟ้ และกรมสรพสามิต (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ก.ค. 64)

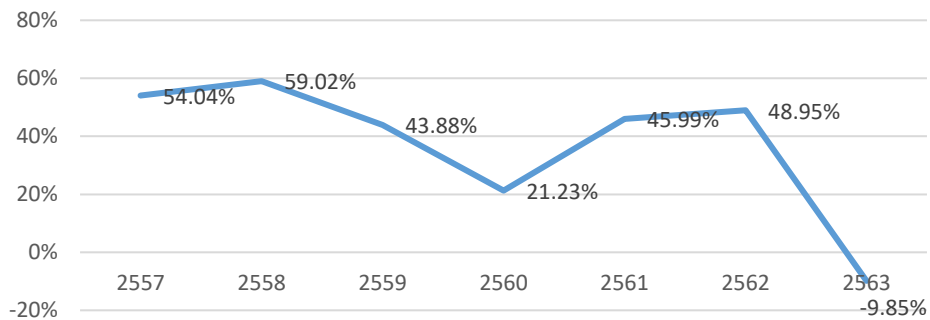


รายได้จากการขายและการให้บริการ และ กำไรขั้นต้น ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ (หน่วย: ล้านบาท)



รูปภาพแสดงรายได้จากการขายและการให้บริการและกำไรขั้นต้น ของโรงงานไฟฟ้ ในธุรกิจสิ่งพิมพ์

อัตรากำไรขั้นต้น (Gross profit margin) ในธุรกิจสิ่งพิมพ์



รูปภาพแสดงอัตรากำไรขั้นต้น (Gross profit margin) ของโรงงานไฟฟ้ ในธุรกิจสิ่งพิมพ์

- การบริหารต้นทุน โรงงานไฟฟ้มีสัดส่วนต้นทุนขายต่อรายได้สิ่งพิมพ์ที่ค่อนข้างผันผวนในช่วงระยะเวลา 7 ปีที่ผ่านมา (2557-2563) (รายละเอียดเพิ่มเติมอยู่ใน SWOT สิ่งพิมพ์ ข้อ W.p3) ประกอบกับเมื่อพิจารณาถึงสัดส่วนค่าใช้จ่ายในค่าใช้จ่ายขายและบริหารต่อรายได้รวม ของโรงงานไฟฟ้ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (2561-2563) จะพบว่าค่าใช้จ่ายในการบริหาร (SG&A) มีแนวโน้มเติบโตอย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับรายได้ (สามารถดูข้อมูลเพิ่มเติมได้ใน จุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กรข้อ W6)



ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความสามารถในการแข่งขัน			น้ำหนัก
			1 ต่ำ	2 ปานกลาง	3 สูง	
ความได้เปรียบจากการบริหารการเงิน	• ส่วนแบ่งทางการตลาด	• ส่วนแบ่งทางการตลาดของแอสเอ็มปีสรรพสามิตยังอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ (ปีงบประมาณ 2561-2564 มีส่วนแบ่งเฉลี่ยอยู่ที่ 21%)				20%
	• ความสามารถในการสร้างรายได้และกำไร	• อัตราการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อปี (CAGR) ช่วง 57-62 เท่ากับ 31.69%, ช่วง 57-63 เท่ากับ -15.96 • Gross profit margin เฉลี่ย 57-62 เท่ากับ 45.52% (ปี 63 ค่าใช้จ่ายมากกว่ารายได้) • รายได้และกำไรมีแนวโน้มที่ค่อนข้างผันผวน				15%
	• การบริหารต้นทุน	• มีสัดส่วนต้นทุนขายต่อรายได้ที่ค่อนข้างผันผวน • ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารเติบโตรวดเร็วกว่ารายได้				15%

## 2) ความได้เปรียบจากการสร้างความแตกต่าง

- **เทคโนโลยีและนวัตกรรม** ปัจจุบันโรงงานไฟยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตแอสเอ็มปีได้ครบวงจรเนื่องจากข้อจำกัดด้านเครื่องจักรและกำลังคน ทำให้ต้องพึ่งพิงการจ้างงานภายนอกในกระบวนการหลังการพิมพ์ เช่น ไดคัทเจาะ รูเข้าปกแข็ง ประกอบกับรูปแบบของแอสเอ็มปีสรรพสามิตส่วนใหญ่ที่ระบุให้ใช้เทคนิคการพิมพ์เส้นนูน (Intaglio) ซึ่งเป็นเทคนิคการพิมพ์ที่โรงงานไฟยังไม่สามารถทำได้เนื่องจากยังไม่มีเครื่องจักร เพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิต โรงงานไฟจึงได้วางแผนก่อสร้างอาคารโรงพิมพ์ใหม่และจัดหาเครื่องจักรอุปกรณ์และเทคโนโลยีมารองรับการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่หลากหลายมากขึ้น
- **ประสบการณ์ด้านการผลิต** โรงงานไฟมีบุคลากรส่วนเตรียมการพิมพ์ที่มีความชำนาญและมีความพร้อมในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ (สามารถดูข้อมูลสนับสนุนได้ใน SWOT ธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงข้อ S.p2)
- **ความสัมพันธ์กับลูกค้า** โรงงานไฟเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจซึ่งดำเนินงานภายใต้การดูแลของกรมสรรพสามิต โดยมีภารกิจในการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงให้แก่ภาครัฐ ปัจจุบันรายได้ส่วนใหญ่จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงของโรงงานไฟมาจากการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต ที่ผ่านมาระบบโรงงานไฟมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกรมสรรพสามิตมาโดยตลอดและยังได้รับการจ้างงานจากกรมสรรพสามิตอย่างต่อเนื่อง
- **กฎหมายที่เกี่ยวข้อง** ประกอบด้วย 1) สิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่กำหนดให้ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจที่มีโรงพิมพ์อยู่ในความควบคุมดูแลต้องจ้างโรงพิมพ์ของตนเองก่อน เนื่องด้วยโรงงานไฟมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการภายใต้การดูแลของกรมสรรพสามิตสิทธิพิเศษข้อนี้จึงเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงงานไฟในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง 2) ประกาศกระทรวงพาณิชย์พ.ศ. 2557 กำหนดให้เครื่องพิมพ์อินทาลโยและเครื่องถ่ายเอกสารชนิดสอติสเป็นสินค้าที่ต้องขออนุญาตในการนำเข้ามาในราชอาณาจักรเพื่อป้องกันมิให้มีการครอบครองเครื่องพิมพ์ชนิดพิเศษในทางที่ไม่เหมาะสมถือเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบให้แก่โรงงานไฟซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ



- ภาพลักษณ์ ที่ผ่านมา โรงงานไฟฟ้เป็นที่รู้จักในฐานะผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นภาครัฐขณะที่กลุ่มลูกค้าทั่วไปยังไม่สามารถจดจำหรือจดจำในสินค้าและบริการของโรงงานไฟฟ้ได้เท่าที่ควร การรับรู้ในตราสินค้าของโรงงานไฟฟ้ในตลาดโดยรวมจึงยังไม่ดีมากนัก ดังนั้น โรงงานไฟฟ้จึงจำเป็นต้องสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่จดจำเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
- การดำเนินงานด้านการตลาด ปัจจุบัน โรงงานไฟฟ้ยังมีช่องทางการขายและการสื่อสารกับลูกค้าที่ไม่ครอบคลุมและรวดเร็วเท่าที่ควร เนื่องจากการดำเนินงานของส่วนการตลาดยังเป็นไปในรูปแบบของการเข้าไปพบลูกค้าที่ละราย (case by case) ยังไม่มีการทำการตลาดที่ผสมผสานการนำเทคโนโลยีต่างๆเข้ามาช่วย (Digital marketing) ประกอบกับการดำเนินงานของส่วนพัสดุที่ถูกจำกัดไว้ด้วยระเบียบพัสดุที่ค่อนข้างเยอะส่งผลให้โรงงานไฟฟ้มีระยะเวลาส่งมอบสินค้าที่ค่อนข้างนานด้วยปัจจัยทั้งหมดที่กล่าวมาส่งผลให้โรงงานไฟฟ้อาจเสียโอกาสในการสร้างรายได้ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความสามารถในการแข่งขัน			น้ำหนัก
			1 ต่ำ	2 ปานกลาง	3 สูง	
ความได้เปรียบจากการสร้างความแตกต่าง	• เทคโนโลยีและนวัตกรรม	• โรงงานไฟฟ้ยังไม่สามารถผลิตแสดมบีได้ครบทุกชนิดและไม่สามารถผลิตได้ครบวงจรตลอดกระบวนการ • มีแผนก่อสร้างอาคารโรงพิมพ์ และจัดหาเครื่องจักรอุปกรณ์ และเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิต				15%
	• ประสิทธิภาพด้านการผลิต	• บุคลากรส่วนเตรียมการพิมพ์มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูง				8%
	• ความสัมพันธ์กับลูกค้า	• โรงงานไฟฟ้สัมพันธ์ที่ดีกับกรมสรรพสามิต				8%
	• กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	• สิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ • โรงงานไฟฟ้ได้รับอนุญาตใช้เครื่องพิมพ์รุ่น Intaglio โดยจะติดตั้งเครื่องพร้อมใช้งานในปี 2566				5%
	• ภาพลักษณ์	• เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ แต่ตราสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักเท่าที่ควร				7%
	• การดำเนินงานด้านการตลาด	• ช่องทางการขายและการสื่อสารยังไม่ครอบคลุมและรวดเร็วเท่าที่ควร • มีระยะเวลาส่งมอบสินค้าที่ค่อนข้างนาน เนื่องจากโรงงานไฟฟ้จำเป็นต้องดำเนินงานตามระเบียบพัสดุ				7%

โดยสรุปแล้ว เมื่อนำปัจจัยดังที่กล่าวมาทั้งหมดมาคำนวณคะแนนความสามารถในการแข่งขันและถ่วงเฉลี่ยกับค่าน้ำหนักรายปัจจัย จะพบว่า ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟฟ้ มีคะแนนรวมอยู่ที่ 1.72คะแนน (คะแนนเต็ม 3 คะแนน) แสดงดังภาพต่อไปนี้



ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความสามารถในการแข่งขัน			น้ำหนัก
			1 ต่ำ	2 ปานกลาง	3 สูง	
ความได้เปรียบจากการบริหารการเงิน	• ส่วนแบ่งทางการตลาด	• ส่วนแบ่งทางการตลาดของแอสแตมปีสรรพสามิตยังอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ (ปีงบประมาณ 2561-2564 มีส่วนแบ่งเฉลี่ยอยู่ที่ 21%)				20%
	• ความสามารถในการสร้างรายได้และกำไร	• อัตราการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อปี (CAGR) ช่วง 57-62 เท่ากับ 31.69%, ช่วง 57-63 เท่ากับ -15.96 • Gross profit margin เฉลี่ย 57-62 เท่ากับ 45.52% (ปี 63 ค่าใช้จ่ายมากกว่ารายได้) • รายได้และกำไรมีแนวโน้มที่ค่อนข้างผันผวน				15%
	• การบริหารต้นทุน	• มีสัดส่วนต้นทุนขายต่อรายได้ที่ค่อนข้างผันผวน • ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารเติบโตรวดเร็วกว่ารายได้				15%
ความได้เปรียบจากการสร้างความแตกต่าง	• เทคโนโลยีและนวัตกรรม	• โรงงานไฟฟ้ยังไม่สามารถผลิตแอสแตมปีได้ครบทุกชนิดและไม่สามารถผลิตได้ครบวงจรตลอดกระบวนการ • มีแผนก่อสร้างอาคารโรงพิมพ์ และจัดหาเครื่องจักรอุปกรณ์ และเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิต				15%
	• ประสิทธิภาพด้านการผลิต	• บุคลากรส่วนเตรียมการพิมพ์มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูง				8%
	• ความสัมพันธ์กับลูกค้า	• โรงงานไฟฟ้มีสัมพันธ์ที่ดีกับกรมสรรพสามิต				8%
	• กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	• สิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ • โรงงานไฟฟ้ได้รับอนุญาตใช้เครื่องพิมพ์รุ่น Intaglio โดยจะติดตั้งเครื่องพร้อมใช้งานในปี 2566				5%
	• ภาพลักษณ์	• เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ แต่ตราสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักเท่าที่ควร				7%
	• การดำเนินงานด้านการตลาด	• ช่องทางการขายและการสื่อสารยังไม่ครอบคลุมและรวดเร็วเท่าที่ควร • มีระยะเวลาส่งมอบสินค้าที่ค่อนข้างนาน เนื่องจากโรงงานไฟฟ้จำเป็นต้องดำเนินงานตามระเบียบพัสดุ				7%
ความสามารถในการแข่งขัน			1.72 (คะแนนเต็ม 3.00)			

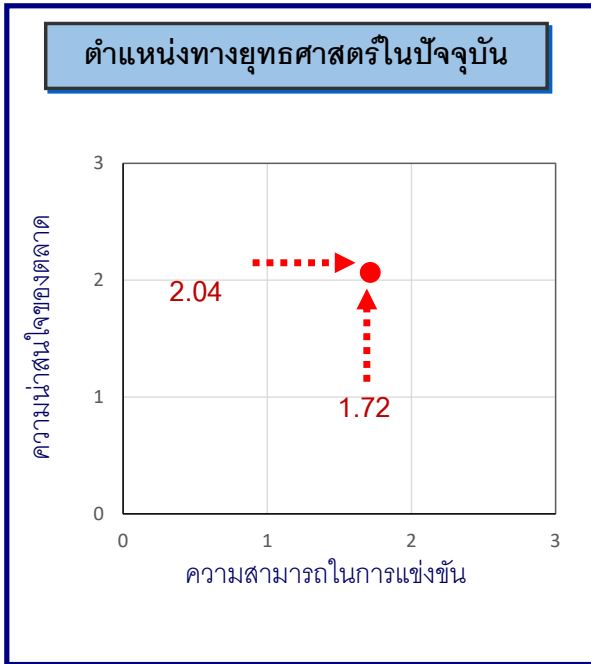
### • สรุปผลการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จากการศึกษาความน่าสนใจของอุตสาหกรรม และความสามารถในการแข่งขันในการแข่งขัน พบว่า ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีคะแนนความน่าสนใจอยู่ที่ 2.04 ในขณะที่คะแนนด้านความสามารถในการแข่งขันในของโรงงานไฟฟ้ อยู่ที่ 1.72คะแนน ซึ่งมีค่าต่ำกว่าคะแนนด้านความน่าสนใจของตลาด ในลำดับต่อไปก็จะเป็นขั้นตอนการกำหนดทิศทางการดำเนินงานองค์กร

จากการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งทางกลยุทธ์ในปัจจุบันว่า โรงงานไฟฟ้มีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปาน ในขณะที่ความน่าสนใจกลางตำแหน่งอยู่ในระดับกลางของตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงนั้นอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูงดังนั้นโรงงานไฟฟ้จึงควรมีการดำเนินธุรกิจตามแนวทางดังต่อไปนี้



- หาศักยภาพการเป็นผู้นำในบาง segment: มุ่งสู่การเป็นผู้นำในสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ
- สร้างจุดแข็งในการแข่งขัน : การลงทุนในเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีทันสมัยเพื่อรองรับการผลิตผลิตภัณฑ์ปลอดการปลอมแปลงที่หลากหลาย และจัดให้มีเทคโนโลยีที่สนับสนุนการให้บริการแบบครบวงจร
- หาจุดอ่อน/แก้ไข : พัฒนาระบบการด้านการตลาด และบริหารต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์อย่างมีประสิทธิภาพ



ความน่าสนใจในตลาด	สูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน</li> <li>• หาช่องว่างตลาดส่วนน้อยที่น่าสนใจ</li> <li>• ตัดสินใจเลือกธุรกิจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หาศักยภาพการเป็นผู้นำในบาง segment</li> <li>• สร้างจุดแข็งในการแข่งขัน</li> <li>• หาจุดอ่อน/แก้ไข</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เติบโต ขยายงาน</li> <li>• สร้างความโดดเด่น ได้เปรียบ</li> <li>• ลงทุนเพิ่ม</li> </ul>
	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง มีความน่าสนใจของตลาดสูง จากแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีคู่แข่งรายใหม่น้อย</li> <li>• ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟ ปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง โดยจะยกระดับศักยภาพการผลิตได้ในช่วง 2 ปีข้างหน้า</li> <li>• ตัดสินใจเลือกจากเหตุผล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เลือกซื้อเครื่องจักรที่เติบโต</li> <li>• หาช่องว่างเฉพาะด้าน</li> <li>• หาช่องว่างอย่าง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ค้นหาส่วนตลาดที่เติบโต</li> <li>• ลงทุนเพิ่ม</li> <li>• รักษาความสามารถในการแข่งขัน</li> </ul>
	ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ยอมรับการตัดสินใจของผู้นำ</li> <li>• แข่งใจมีส่วนที่เป็นหลักการเงิน คู่แข่ง</li> <li>• ออกจากตลาด / เก็บเกี่ยว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เลือกรักษาในส่วนที่ดี</li> <li>• ลดการลงทุน</li> <li>• เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากที่มีอยู่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รักษาระดับความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>• มุ่งเน้นหากำไร / cashflow</li> <li>• ลงทุนเพื่อบำรุงรักษา</li> </ul>
		ด้อย	ปานกลาง	แข็งแกร่ง
ความสามารถในการแข่งขัน				



## 5.2 ธุรกิจไฟ้

### (1) ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม

#### 1) สภาพเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม

- แนวโน้มของธุรกิจการพนันและคาสีโน อุตสาหกรรมการพนันทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยในปี 2019 ตลาดการพนันทั่วโลกมีมูลค่าเท่ากับ 458 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐซึ่งในช่วงปี 2003 -2019 อุตสาหกรรมการพนันทั่วโลกมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) อยู่ที่ร้อยละ 3.53 ส่งผลให้อุตสาหกรรมการพนันมีความน่าสนใจอยู่ในระดับสูง
- การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) จากสภาวะการณ์โรคระบาด COVID-19 ทำให้ธุรกิจการพนันและคาสีโนมีการปรับเปลี่ยนสู่การให้บริการในรูปแบบออนไลน์มากยิ่งขึ้น โดยตลาดการพนันออนไลน์ในช่วงก่อน COVID-19 มีมูลค่าร้อยละ 13.19 ของตลาดการพนันทั่วโลกแต่หลังจากที่มีการระบาดของ COVID-19 พบว่าตลาดการพนันออนไลน์มีมูลค่าสูงขึ้นไปอยู่ที่ร้อยละ 15.26 ของตลาดการพนันทั่วโลก อย่างไรก็ตาม ตลาดการพนันออนไลน์ยังคงคิดเป็นสัดส่วนที่เล็กมากเมื่อเทียบกับตลาดการพนันทั่วโลก ดังนั้น ปัจจุบันจึงมีความน่าสนใจอยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความน่าสนใจ			น้ำหนัก
			1	2	3	
สภาพเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แนวโน้มของธุรกิจการพนันและคาสีโน</li> <li>• การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ธุรกิจการพนันและคาสีโนมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง</li> <li>• ธุรกิจการพนันและคาสีโนมีการปรับเปลี่ยนสู่การให้บริการในรูปแบบออนไลน์มากยิ่งขึ้น</li> </ul>				
				3	10%	
				2	10%	

#### 2) นโยบายและข้อบังคับ

- พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ได้กำหนดบทลงโทษสำหรับผู้ผลิตครอบครองหรือจำหน่ายไฟ้ผิดกฎหมายยังไม่เข้มงวด และมีโทษปรับสำหรับผู้ทำผิดกฎหมายไฟ้ลดลง ส่งผลให้มีโอกาสที่จะเกิดการลักลอบผลิตและจำหน่ายไฟ้ผิดกฎหมายมากขึ้น ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ธุรกิจไฟ้มีความน่าสนใจในระดับต่ำ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต 2560 เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนสามารถเข้ามาแข่งขันในธุรกิจไฟ้ได้หากได้รับอนุญาตจากกรมสรรพสามิต ซึ่งในปัจจุบันมีเพียงผู้เล่นรายเดียวเท่านั้นที่ได้รับอนุญาตให้ผลิตครอบครองหรือจำหน่ายไฟ้ อย่างถูกกฎหมาย ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ธุรกิจไฟ้มีความน่าสนใจในระดับสูง





ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความน่าสนใจ	น้ำหนัก
			 ต่ำ      1      2      3      สูง	
นโยบายและข้อบังคับ	พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560	<ul style="list-style-type: none"> <li>บทลงโทษสำหรับผู้ผลิต ครอบครอง หรือจำหน่าย ไฟผิดกฎหมายยังไม่เข้มงวด</li> <li>เปิดโอกาสทางการแข่งขันสูงขึ้น โดยเอกชนสามารถเข้ามาแข่งขันในธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันมีเพียงรายเดียวที่ได้รับอนุญาต</li> </ul>	 1	5%
			 3	15%

### 3) แรกกดดันจากกลุ่มคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด

- คู่แข่งในธุรกิจ ตลาดไฟในประเทศไทยนับเป็นตลาดที่มีผู้เล่นน้อยราย โดยในปัจจุบันมีเพียงรายได้ที่ได้รับอนุญาตให้ผลิตครอบครองหรือจำหน่ายไฟ อย่างถูกกฎหมาย คือ โรงงานไฟ ซึ่งหมายความว่าหากมีผู้เล่นรายใหม่เข้ามาในตลาดก็จะคู่แข่งที่อยู่ในตลาดเพียงรายเดียวเท่านั้น ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ธุรกิจไฟมีความน่าสนใจในระดับสูง

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความน่าสนใจ	น้ำหนัก
			 ต่ำ      1      2      3      สูง	
แรกกดดันจากกลุ่มคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด	คู่แข่งในธุรกิจ	มีผู้ได้รับอนุญาตน้อยราย (ปัจจุบันมีรายเดียว)	 3	12%

### 4) แรกกดดันจากกลุ่มผู้ผลิต

- ต้นทุนการเปลี่ยนแปลง (Switching cost) ผู้จัดหาวัตถุดิบ เนื่องจากวัตถุดิบหลักที่ใช้ในธุรกิจไฟ คือ กระดาษ และหมึกพิมพ์ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยมีผู้ผลิตหรือจำหน่ายวัตถุดิบเหล่านี้เป็นจำนวนมาก ประกอบกับคุณภาพของวัตถุดิบเหล่านี้สามารถใช้ทดแทนกันได้โดยสมบูรณ์ ดังนั้น ผู้ประกอบกิจการในธุรกิจไฟจึงมีสิทธิ์คัดเลือก/เปลี่ยนแปลง ผู้จัดหาวัตถุดิบที่เสนอราคาและคุณภาพที่ดีที่สุดในตลาดได้อย่างคล่องตัว ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ธุรกิจไฟมีความน่าสนใจในระดับสูง

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความน่าสนใจ	น้ำหนัก
			 ต่ำ      1      2      3      สูง	
แรกกดดันจากกลุ่มผู้ผลิต	ต้นทุนการเปลี่ยนแปลง (Switching cost) ผู้จัดหาวัตถุดิบ	ผู้ผลิตหรือจำหน่ายวัตถุดิบ มีจำนวนมากในประเทศไทย และมีวัตถุดิบอื่นที่สามารถใช้ทดแทนกันได้โดยสมบูรณ์	 3	12%

### 5) แรกกดดันจากกลุ่มผู้ซื้อ

- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค เทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทต่อการใช้ชีวิตของมนุษย์ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริโภคเลือกที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆบนระบบดิจิทัลมากขึ้น โดยผู้บริโภคหันมานิยมเล่นการพนันออนไลน์มากขึ้น เนื่องจากความสะดวกสบายและเข้าถึงได้ง่าย ซึ่งการเล่นไฟพนันออนไลน์นั้น บ่อนคาสีโนก็ยังคงมีความต้องการใช้ไฟจริงอยู่ดี แต่ปัจจุบันยังมีบ่อนคาสีโนไม่มากนักที่ปรับตัวมาให้บริการในรูปแบบออนไลน์ได้ ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ธุรกิจไฟมีความน่าสนใจในระดับปานกลาง



- ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อ (Switching cost) เนื่องจากธุรกิจไฟฟ้เป็นตลาดที่มีผู้เล่นน้อยราย โดยในปัจจุบันมีผู้ที่ได้รับอนุญาตให้ผลิตครอบครองหรือจำหน่ายไฟฟ้ อย่างถูกกฎหมาย เพียงรายเดียว ส่งผลให้ผู้บริโภคที่ต้องการซื้อไฟฟ้ไม่มีอำนาจในการต่อรองกับผู้ขาย หากผู้ขายจะปรับขึ้นราคาสินค้าก็สามารถทำได้โดยไม่ต้องกังวลมากนัก ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ธุรกิจไฟฟ้มีความน่าสนใจในระดับสูง

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความน่าสนใจ			น้ำหนัก
			1	2	3	
แรงกดดันจากผู้ซื้อ	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค</li> <li>ต้นทุนการเปลี่ยนแปลง (Switching cost) ของผู้ซื้อ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริโภคหันมานิยมเล่นการพนันออนไลน์มากขึ้นเนื่องจากความสะดวกสบายและเข้าถึงได้ง่าย</li> <li>ผู้ที่ได้รับอนุญาตมีรายเดียว ทำให้ผู้ซื้อไม่มีอำนาจในการต่อรอง</li> </ul>	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	6%
			2	3	6%	

## 6) แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทน

- ราคาสินค้าทดแทน สำหรับสินค้าทดแทนในธุรกิจไฟฟ้ นั้น คือ ไฟผัดกฎหมายที่นิยมขายกันบนแพลตฟอร์มออนไลน์ ซึ่งเป็นวัตถุดิบที่คุณภาพต่ำ ทำให้สามารถขายได้ในราคาต่ำกว่าไฟถูกกฎหมาย 2-3 เท่า นอกจากนี้ไฟผัดกฎหมายเหล่านี้ยังหาซื้อได้ง่ายมากตามแอปพลิเคชันขายของออนไลน์ชั้นนำซึ่งเป็นที่รู้จักกันทั่วประเทศ ส่งผลให้ผู้ที่ได้รับอนุญาตให้ผลิตครอบครองหรือจำหน่ายไฟฟ้ อย่างถูกกฎหมาย ต้องแบกรับต้นทุนที่สูงกว่า ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ธุรกิจไฟฟ้มีความน่าสนใจในระดับต่ำ
- ความแตกต่างของสินค้าและบริการ ในธุรกิจไฟฟ้ นั้นไม่ได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ควบคู่กับผลิตภัณฑ์มากนัก ซึ่งเทคโนโลยีการพิมพ์ไฟฟ้ก็เป็นเทคโนโลยีทั่วไปที่โรงพิมพ์ส่วนใหญ่สามารถทำได้ หากว่ามีคู่แข่งรายใหม่เข้ามา ก็จะสามารถผลิตไฟฟ้ได้ในคุณภาพที่ใกล้เคียงกัน สามารถใช้ทดแทนกันได้ ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ธุรกิจไฟฟ้มีความน่าสนใจในระดับต่ำ

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความน่าสนใจ			น้ำหนัก
			1	2	3	
แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ราคาสินค้าทดแทน</li> <li>ความแตกต่างของสินค้าและบริการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไฟผัดกฎหมายจำหน่ายในราคาต่ำกว่าค่อนข้างมาก และหาซื้อง่าย</li> <li>เทคโนโลยีการพิมพ์ไฟฟ้เป็นเทคโนโลยีทั่วไปที่โรงพิมพ์ส่วนใหญ่สามารถทำได้</li> </ul>	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	6%
			1	1	6%	

## 7) แรงกดดันจากผู้มีแนวโน้มเข้าร่วมแข่งขัน

- ความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจไฟฟ้ สำหรับผู้เล่นหน้าใหม่ที่สนใจเข้ามาประกอบกิจการในธุรกิจไฟฟ้ นั้นทำได้ยากเนื่องจากมีกฎหมายควบคุมผู้ที่ได้รับอนุญาตให้ผลิตครอบครองหรือจำหน่ายไฟฟ้ อย่างถูกกฎหมาย ส่งผลให้ผู้เล่นเดิมที่อยู่ในตลาดสามารถวางใจได้ในระดับหนึ่งว่ามีโอกาสน้อยที่จะมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาในตลาดนี้ ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ธุรกิจไฟฟ้มีความน่าสนใจในระดับสูง



ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความน่าสนใจ			น้ำหนัก
			1	2	3	
แรงกดดันจากผู้มีแนวโน้มเข้าร่วมแข่งขัน	• ความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจไฟฟ้	• ทำได้ยาก เนื่องจากมีกฎหมายควบคุมผู้ผลิต				12%

โดยสรุปแล้ว เมื่อนำปัจจัยดังที่กล่าวมาทั้งหมดมาคำนวณคะแนนความน่าสนใจและถ่วงเฉลี่ยกับค่าน้ำหนักรายปัจจัย จะพบว่า ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมไฟฟ้ในประเทศไทย มีคะแนนรวมอยู่ที่ 2.50 คะแนน (คะแนนเต็ม 3 คะแนน) แสดงดังภาพต่อไปนี้

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความน่าสนใจ			น้ำหนัก
			1	2	3	
สภาพเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม	• แนวโน้มของธุรกิจการพนันและคาสิโน	• ธุรกิจการพนันและคาสิโนมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง				10%
	• การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption)	• ธุรกิจการพนันและคาสิโนมีการปรับเปลี่ยนสู่การให้บริการในรูปแบบออนไลน์มากยิ่งขึ้น				10%
นโยบายและข้อบังคับ	• พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560	• บทลงโทษสำหรับผู้ผลิต ครอบครอง หรือจำหน่าย ไฟผิดกฎหมายยังไม่เข้มงวด				5%
		• เปิดโอกาสทางการแข่งขันสูงขึ้น โดยเอกชนสามารถเข้ามาแข่งขันในธุรกิจ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันมีเพียงรายเดียวที่ได้รับอนุญาต				15%
แรงกดดันจากกลุ่มคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด	• คู่แข่งในธุรกิจ	• มีผู้ได้รับอนุญาตน้อยราย (ปัจจุบันมีรายเดียว)				12%
แรงกดดันจากกลุ่มผู้ผลิต	• ต้นทุนการเปลี่ยนแปลง (Switching cost) ผู้จัดหาวัตถุดิบ	• ผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบ มีจำนวนมากในประเทศไทย และมีวัตถุดิบอื่นที่สามารถใช้ทดแทนกันได้โดยสมบูรณ์				12%
แรงกดดันจากกลุ่มผู้ซื้อ	• การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค	• ผู้บริโภคหันมานิยมเล่นการพนันออนไลน์มากขึ้น เนื่องจากความสะดวกสบายและเข้าถึงได้ง่าย				6%
	• ต้นทุนการเปลี่ยนแปลง (Switching cost) ของผู้ซื้อ	• ผู้ที่ได้รับอนุญาตมีรายเดียว ทำให้ผู้ซื้อไม่มีอำนาจในการต่อรอง				6%
แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทน	• ราคาสินค้าทดแทน	• ไฟผิดกฎหมายจำหน่ายในราคาต่ำกว่าค่อนข้างมาก และหาซื้อง่าย				6%
	• ความแตกต่างของสินค้าและบริการ	• เทคโนโลยีการพิมพ์ไฟฟ้เป็นเทคโนโลยีทั่วไปที่โรงพิมพ์ส่วนใหญ่สามารถทำได้				6%
แรงกดดันจากผู้มีแนวโน้มเข้าร่วมแข่งขัน	• ความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจไฟฟ้	• ทำได้ยาก เนื่องจากมีกฎหมายควบคุมผู้ผลิต				12%
<b>สรุปความน่าสนใจ</b>			2.50 (คะแนนเต็ม 3.00)			



## (2) ความสามารถในการแข่งขัน

### 1) ความได้เปรียบจากการบริหารทางการเงิน

- ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share) เนื่องจากปัจจุบันโรงงานไฟฟ้เป็นผู้ที่ได้รับอนุญาตให้ผลิตหรือจำหน่ายไฟฟ้ อย่างถูกกฎหมาย เพียงรายเดียวในประเทศไทยจึงได้รับส่วนแบ่งทั้งหมดจากตลาด ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟฟ้อยู่ในระดับสูง
- กำไร อัตราส่วนรายได้ต่อต้นทุนการผลิตไฟฟ้ของโรงงานไฟฟ้มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ในปี 2563 มีการปรับตัวลดลงเนื่องจากผลกระทบของจากสถานการณ์ COVID-19 ที่ทำให้ยอดขายไฟฟ้ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟฟ้อยู่ในระดับปานกลาง
- ต้นทุนการผลิต โรงงานไฟฟ้มีต้นทุนในการผลิตไฟฟ้ค่อนข้างสูงเนื่องจากใช้วัสดุพรีเมียมในการผลิตไฟฟ้ ส่งผลให้ราคาไฟฟ้สูงตามไปด้วย และสูงกว่าราคาไฟฟ้ผิดกฎหมายประมาณ 2-3 เท่า ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟฟ้อยู่ในระดับต่ำ

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความสามารถในการแข่งขัน	น้ำหนัก
ความได้เปรียบจากการบริหารทางการเงิน	• ส่วนแบ่งทางการตลาด (market share)	• เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายรายเดียวในประเทศไทย แต่ยังมีกรลักลอบขายไฟฟ้ผิดกฎหมายในช่องทางออนไลน์		20%
	• กำไร	• รายได้ต่อต้นทุนการผลิตมีแนวโน้มสูงขึ้น (ปี 2563 ลดลง จากสถานการณ์ covid-19)		15%
	• ต้นทุนการผลิต	• ต้นทุนการผลิตสูง เนื่องจากใช้วัสดุราคาสูง		15%

### 2) ความได้เปรียบจากการสร้างความแตกต่าง

- เทคโนโลยีการผลิต เครื่องพิมพ์ของโรงงานไฟฟ้สามารถผลิตให้มีคุณสมบัติและรูปลักษณะตรงตามที่ต้องการทุกรูปแบบยกตัวอย่างเช่น เทคนิคการพิมพ์ QR code ลงบนกล่องไฟฟ้หรือการพิมพ์หมึกสองเรียงแสงลงบนตัวไฟฟ้ ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟฟ้อยู่ในระดับสูง
- ความสามารถในการต่อรองกับผู้ผลิต (Supplier) ปัจจุบันโรงงานไฟฟ้มีอำนาจในการต่อรองกับผู้ผลิต (Supplier) ในระดับต่ำเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงผู้ผลิต (Supplier) ส่งผลให้กระบวนการตรวจสอบมาตรฐานผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นหลายขั้นตอน ทำให้โรงงานไฟฟ้จำเป็นต้องใช้ผู้ผลิตรายเดิมมาโดยตลอด ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟฟ้อยู่ในระดับต่ำ
- ความสัมพันธ์กับลูกค้า โรงงานไฟฟ้มีสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทที่ได้รับสัญญาให้สิทธิสัมปทาน โดยในปัจจุบันคือ บริษัท ซี.เอส.ไทย เทรดดิ้ง จำกัด ซึ่งได้ทำการต่อสัญญาฉบับที่ 4 แล้ว และที่ผ่านมาก็ได้มีการรับซื้อไฟฟ้จากโรงงานไฟฟ้ตามที่กำหนดในสัญญาโดยตลอด อย่างไรก็ตาม เมื่อปีที่ผ่าน บริษัทฯ ประสบปัญหายอดขายไฟฟ้ลดลงเนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 จึงได้ขอชะลอการซื้อไฟฟ้ตามโควต้าออกไป ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟฟ้อยู่ในระดับปานกลาง



- ช่องทางการจัดจำหน่าย เนื่องจากบริษัทผู้ได้รับสัญญาให้สิทธิสัมปทานได้ทำการตลาดโดยใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้ง่ายเช่น การจำหน่ายไฟในร้านค้าปลีกชั้นนำทั่วประเทศอย่างร้านสะดวกซื้อ 7-ELEVEN ทำให้ผู้บริโภคได้รับความสะดวกสบายในการซื้อไฟ ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟอยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความสามารถในการแข่งขัน	น้ำหนัก
ความได้เปรียบจากการสร้าง ความแตกต่าง	• เทคโนโลยีการผลิต	• โรงงานไฟสามารถผลิตไฟได้ตามฟังก์ชันที่ลูกค้าต้องการ (เช่น ใส QR code หรือ พิมพ์หมึกสองเรื่องสอง)		15%
	• ความสามารถในการ ต่อรองกับผู้ผลิต (Supplier)	• อำนาจในการต่อรองกับผู้ผลิต (Supplier) ต่ำ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงผู้ผลิต (Supplier) ส่งผลให้กระบวนการตรวจสอบมาตรฐานผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นหลายขั้นตอน		15%
	• ความสัมพันธ์กับลูกค้า	• มีสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับสัมปทาน		10%
	• ช่องทางการจัดจำหน่าย	• ผู้บริโภคเข้าถึงได้ง่าย เนื่องจากมีจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อ 7-ELEVEN		10%

โดยสรุปแล้ว เมื่อนำปัจจัยดังที่กล่าวมาทั้งหมดมาคำนวณคะแนนความสามารถในการแข่งขันและถ่วงเฉลี่ยกับค่าน้ำหนักรายปัจจัย จะพบว่า ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟ มีคะแนนรวมอยู่ที่ 2.05 คะแนน (คะแนนเต็ม 3 คะแนน) แสดงดังภาพต่อไปนี้

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความสามารถในการแข่งขัน	น้ำหนัก
ความได้เปรียบจากการบริหาร ทางการเงิน	• ส่วนแบ่งทางการตลาด (market share)	• เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายรายเดียวในประเทศไทย แต่ยังมีกรลกลอบขายไฟผิดกฎหมายในช่องทางออนไลน์		20%
	• กำไร	• รายได้ต่อต้นทุนการผลิตมีแนวโน้มสูงขึ้น (ปี2563 ลดลง จากสถานการณ์ covid-19)		15%
	• ต้นทุนการผลิต	• ต้นทุนการผลิตสูง เนื่องจากใช้วัสดุราคาสูง		15%
ความได้เปรียบจากการสร้าง ความแตกต่าง	• เทคโนโลยีการผลิต	• โรงงานไฟสามารถผลิตไฟได้ตามฟังก์ชันที่ลูกค้าต้องการ (เช่น ใส QR code หรือ พิมพ์หมึกสองเรื่องสอง)		15%
	• ความสามารถในการ ต่อรองกับผู้ผลิต (Supplier)	• อำนาจในการต่อรองกับผู้ผลิต (Supplier) ต่ำ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงผู้ผลิต (Supplier) ส่งผลให้กระบวนการตรวจสอบมาตรฐานผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นหลายขั้นตอน		15%
	• ความสัมพันธ์กับลูกค้า	• มีสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับสัมปทาน		10%
	• ช่องทางการจัดจำหน่าย	• ผู้บริโภคเข้าถึงได้ง่าย เนื่องจากมีจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อ 7-ELEVEN		10%
สรุปความน่าสนใจ			2.05 (คะแนนเต็ม 3.00)	

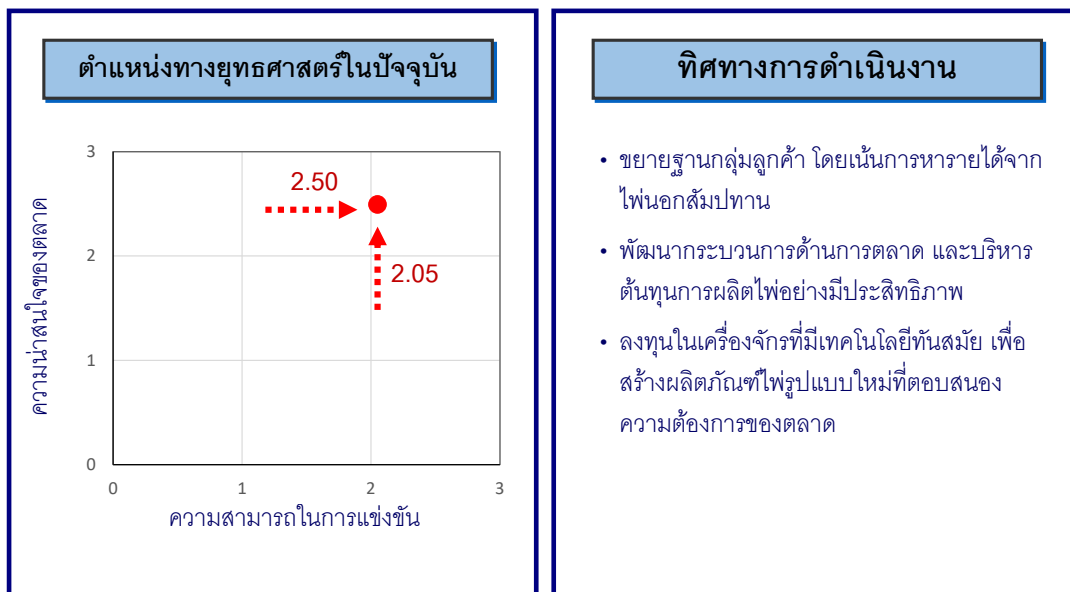


### (3) สรุปผลการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จากการศึกษาความน่าสนใจของอุตสาหกรรมไฟ้และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจไฟ้ พบว่า ธุรกิจไฟ้ มีคะแนนความน่าสนใจอยู่ที่ 2.50 คะแนนในขณะที่ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟ้ อยู่ที่ 2.05 คะแนน ในลำดับต่อไปก็จะเป็นขั้นตอนการกำหนดทิศทางการดำเนินงานองค์กร โดยจะนำคะแนนที่ได้ข้างต้นมาระบุในตารางตัวเลือกทิศทางการดำเนินงานขององค์กร


จากการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของโรงงานไฟ้ในธุรกิจไฟ้ แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งทางกลยุทธ์ในปัจจุบันว่า การดำเนินธุรกิจไฟ้มีความน่าสนใจอยู่ในระดับสูง และโรงงานไฟ้ก็มีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับสูง ดังนั้น โรงงานไฟ้จึงควรมีการดำเนินธุรกิจตามแนวทางดังต่อไปนี้

- **เติบโตขยายงาน:** ขยายฐานกลุ่มลูกค้า โดยเน้นการหารายได้จากไฟ้นอกสัมปทาน เช่น ไฟคาสีโน หรือ การรับจ้างผลิตไฟ้ (OEM)
- **สร้างความโดดเด่นได้เปรียบ :** พัฒนาระบบการด้านการตลาดและบริหารต้นทุนการผลิตไฟ้ อย่างมีประสิทธิภาพ
- **ลงทุนเพิ่ม :** ลงทุนในเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีทันสมัยเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ไฟ้รูปแบบใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด





## ตัวเลือกทิศทางการดำเนินงาน

<div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"> <b>ความน่าสนใจของตลาด</b> </div>	สูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน</li> <li>หาช่องว่างตลาดส่วนน้อยที่น่าสนใจ</li> <li>ตัดสินใจซื้อกิจการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หาคักยภาพการเป็นผู้นำในบาง segment</li> <li>สร้างจุดแข็งในการแข่งขัน</li> <li>หาจุดอ่อน / แก้ไข</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เติบโต ขยายงาน</li> <li>สร้างความโดดเด่น ได้เปรียบ</li> <li>ลงทุนเพิ่ม</li> </ul> 	
	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างความชำนาญเฉพาะด้าน</li> <li>หาตลาดที่น่าสนใจ (Niches Market)</li> <li>ตัดสินใจออกจากตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ค้นหาส่วนตลาดที่เติบโต</li> <li>หาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน</li> <li>เลือกลงทุนในบางอย่าง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ธุรกิจใหม่มีความน่าสนใจของตลาดสูง จากนโยบายและข้อกฎหมายที่ทำให้สามารถครอบครองตลาดผูกขาดได้</li> <li>โรงงานไฟฟ้มีความสามารถในการแข่งขันสูง ทั้งในด้านการผลิต และการบริหารต้นทุน</li> </ul>	
	ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยอมรับการตัดสินใจของผู้นำ</li> <li>แข่งใจมีส่วนที่เป็นหลักการเงิน คู่แข่ง</li> <li>ออกจากตลาด / เก็บเกี่ยว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เลือกรักษาในส่วนที่ดี</li> <li>ลดการลงทุน</li> <li>เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากที่มีอยู่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>รักษาระดับความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>มุ่งเน้นหากำไร / cashflow</li> <li>ลงทุนเพื่อบำรุงรักษา</li> </ul>	
		ต่ำ	ปานกลาง	แข็งแกร่ง	

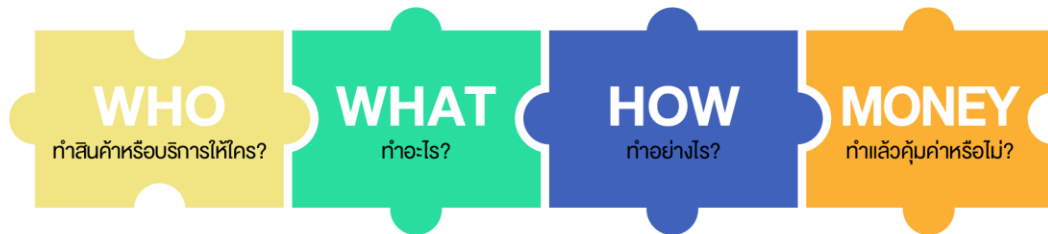
**ความสามารถในการแข่งขัน**



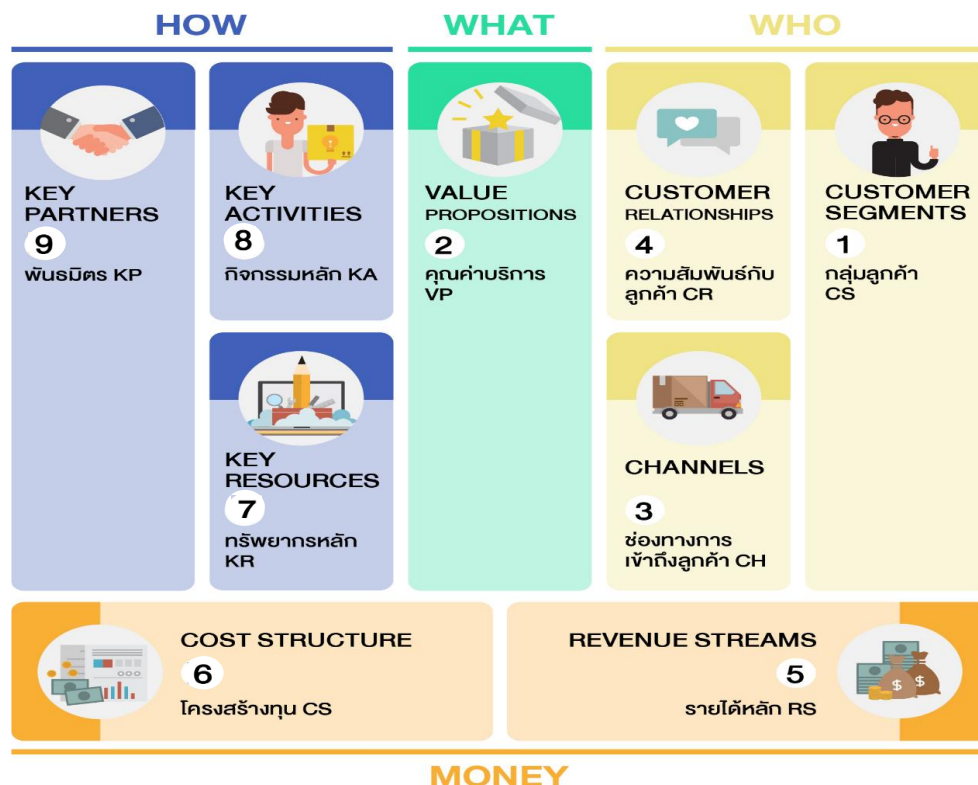
## บทที่ 6: การวิเคราะห์ Business Model

หลังจากทราบถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันขององค์กร และทิศทางการดำเนินงานที่ต้องการจะบรรลุในอนาคตแล้ว เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ขององค์กรกับระบบงานและกระบวนการทั่วทั้งองค์กรโดยมีการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นเป้าหมายสำคัญ โรงงานไฟฟ้จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model อาทิ กระบวนการดำเนินงาน การกำหนดจุดเด่นของสินค้าและบริการ และการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น โดยเครื่องมือที่จะใช้ในการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจ ได้แก่ Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas หรือแบบจำลองธุรกิจ คือ เครื่องมือวางแผนการทำธุรกิจที่สะท้อนให้องค์กรสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างครอบคลุม อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามสำคัญของธุรกิจ 4 เรื่อง อันได้แก่



ซึ่งจากประเด็นสำคัญของธุรกิจทั้ง 4 เรื่องข้างต้น สามารถจำแนกออกเป็น 9 องค์ประกอบสำคัญ ใน Business Model Canvas ได้ดังนี้



รูปภาพแสดงองค์ประกอบของ Business Model Canvas<sup>33</sup>

<sup>33</sup> ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, <https://www.set.or.th/set/enterprise/html.do?name=bmc>



- 1) **กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)** ลูกค้าถือเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนด Business Model โดยองค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะมุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มใด ประกอบกับการจำแนกลูกค้าจากพฤติกรรม ความต้องการ หรือคุณลักษณะใด ๆ เพื่อที่จะกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง ตัวอย่างเช่น การมุ่งเน้นลูกค้าวงกว้าง (Mass)หรือลูกค้าวงแคบ (Niche) เป็นต้น
- 2) **การเสนอคุณค่า (Value Proposition)** คุณค่าที่องค์กรนำเสนอผ่านสินค้าและบริการเช่นความแปลกใหม่ ประสิทธิภาพราคาความสะดวกประโยชน์การใช้งาน เป็นต้น ซึ่งคุณค่านี้อาจเป็น “Core value” ที่สำคัญของธุรกิจและจะต้องสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วย
- 3) **ช่องทาง (Channels)** ช่องทางที่องค์กรสื่อสารและเข้าถึงลูกค้า เพื่อส่งมอบสินค้าและบริการ และตอบสนองสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังได้ ตัวอย่างช่องในการเข้าถึงลูกค้า อาทิ ร้านค้าในตยสารโฆษณาเว็บไซต์หรือพนักงานเข้าไปขายโดยตรง เป็นต้น
- 4) **ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship)** การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการระบุรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม เช่นการบริการด้วยตัวเองการใช้โซเชียลมีเดีย, การสร้างกิจกรรมต่างๆการใช้ระบบบริการอัตโนมัติ เป็นต้น
- 5) **กระแสรายได้ (Revenue Streams)** กระแสรายได้เข้ามาเป็นรายได้ให้แก่องค์กรมาจากทางไหนบ้าง เช่นรายได้จากการขายสินค้าและบริการการขายโฆษณาค่าลิขสิทธิ์ เป็นต้น
- 6) **โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)** ต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการสร้างคุณค่าผ่านกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร อาทิ ต้นทุนคงที่ต้นทุนผันแปรค่าแรงงานค่าใช้จ่ายทางการตลาดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ค่าขนส่ง เป็นต้น
- 7) **ทรัพยากรหลัก (Key Resources)** ทรัพยากรอะไรบ้างที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนธุรกิจซึ่งทรัพยากรดังกล่าวอาจเป็นสินทรัพย์เงินทุนความรู้หรือบุคลากร
- 8) **กิจกรรมหลัก (Key Activities)** กระบวนการและกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้การส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้าประสบความสำเร็จ
- 9) **พันธมิตรหลัก (Key Partner)** คือ ผู้ที่สามารถส่งมอบสนับสนุนหรือคู่ค้าที่จะเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำธุรกิจรวมทั้งช่วยกระจายความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากกิจกรรมหลักขององค์กร

สำหรับปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์องค์ประกอบใน Business Model ของ โรงงานไฟ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร

<b>วิสัยทัศน์ (Vission)</b>
เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรี้นตั้งโซลูชันภาครัฐ



พันธกิจ (Mission)
1. พัฒนางองค์กรและปรับภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตรูปแบบDigital Printing Solution
2. ผลิตและจัดหาเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
3. ผสมผสานเทคโนโลยีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ
4. ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟเพื่อมุ่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่งตลาดไฟภายในประเทศบริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

ค่านิยมองค์กร (Mission)
<b>C : Creativity (ความคิดสร้างสรรค์)</b> บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ คิดแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน มุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม
<b>A : Accountability (ความรับผิดชอบต่อ)</b> สำนึกในความรับผิดชอบต่อ และหน้าที่ คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติ และองค์กร ใส่ใจสังคม ชุมชน และการรักษาสิ่งแวดล้อม
<b>R : R&amp;D Marketing (วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการตลาด)</b> การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่งเสริมการตลาดที่เป็นธรรม
<b>D : Digital (เทคโนโลยีดิจิทัล)</b> ส่งเสริมบุคลากรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกกระบวนการทำงานรวมทั้งกระบวนการผลิต สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการต่าง ๆ
<b>S : Strategy and Safety (การวางแผนกลยุทธ์และรักษาความปลอดภัยองค์กร)</b> มุ่งวางแผนกลยุทธ์ พัฒนางค์กรเป็นเลิศ และรักษาความลับ ความปลอดภัยขององค์กร ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการทำงาน และด้านผลิตภัณฑ์

### จุดเด่นของสินค้าและบริการ

- ธุรกิจสิ่งพิมพ์

จุดเด่น	สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง	สิ่งพิมพ์ทั่วไป
1. คุณภาพของสินค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความคมชัดในการพิมพ์สูง</li> <li>- ใช้กระดาษและหมึกพิมพ์ Security ที่มีคุณภาพสูง สามารถเก็บไว้ได้ยาวนานโดยมีสภาพคงเดิม</li> <li>- วัสดุ/สีของสิ่งพิมพ์มีความคงทน และมีระยะเวลาใช้งานที่ยาวนาน</li> <li>- มีความสามารถในการออกแบบลักษณะป้องกันการปลอมแปลงที่หลากหลายทั้งในระดับOvert, Semi-cover, Covert</li> <li>- มีการสร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้าในทั้งกระบวนการตั้งแต่การพิมพ์ไปจนกระทั่งการส่งมอบงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความคมชัดในการพิมพ์สูง</li> <li>- ทนทาน คงสภาพเดิมและมีระยะเวลาใช้งานที่ยาวนาน</li> <li>- ใช้วัสดุการพิมพ์ที่มีเอกลักษณ์และมีลักษณะพิเศษ</li> <li>- มีความสามารถในการออกแบบสิ่งพิมพ์ที่มีลักษณะยากต่อการลอกเลียนแบบ</li> <li>- มีการสร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้าในทั้งกระบวนการตั้งแต่การพิมพ์ ไปจนกระทั่งการส่งมอบงาน</li> </ul>
2. เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีเทคโนโลยีรองรับการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงแบบ Offset ได้ในปริมาณมาก</li> <li>- เครื่องพิมพ์Dry offset รองรับการผลิตโดยหมึกเรืองแสง,invisible ink,วัสดุสติ๊กเกอร์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีเทคโนโลยีรองรับการผลิตสิ่งพิมพ์ทั่วไปแบบOffset ได้ในปริมาณมาก</li> <li>- เครื่องพิมพ์ print on demand รองรับการผลิตในปริมาณที่ไม่มาก และสามารถผลิตสิ่งพิมพ์ได้</li> </ul>



จุดเด่น	สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	สิ่งพิมพ์ทั่วไป
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีโปรแกรมพิเศษที่ใช้ในการออกแบบตัวอักษรขนาดจิ๋ว (Microtext) และสร้างลวดลายที่มีลักษณะพิเศษ</li> <li>- เครื่องพิมพ์ print on demand ที่สามารถพิมพ์ Variable data ที่ไม่ซ้ำกัน</li> <li>- เครื่องพิมพ์ Inkjet ที่สามารถปริ้น Variable data ได้ในปริมาณมาก รองรับการพิมพ์ตัวอักษรขนาดเล็ก และมีโปรแกรมตรวจสอบความผิดพลาดในการพิมพ์ และบันทึกข้อมูลการพิมพ์ที่สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้</li> </ul>	หลากหลายชนิด
3. การส่งเสริมการตลาด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว ได้แก่ การเข้าไปพบลูกค้า, โทรศัพท์, เว็บไซต์, Facebook</li> <li>- มีขั้นตอนการดำเนินงานที่รวดเร็ว เนื่องจากลูกค้าที่เป็นหน่วยงานภาครัฐสามารถจ้างเฉพาะเจาะจงได้หากมีคุณสมบัติเป็นไปตามระเบียบพัสดุ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็วได้แก่ การเข้าไปพบลูกค้า, โทรศัพท์, เว็บไซต์, Facebook</li> <li>- มีขั้นตอนการดำเนินงานที่รวดเร็ว เนื่องจากลูกค้าที่เป็นหน่วยงานภาครัฐสามารถจ้างเฉพาะเจาะจงได้หากมีคุณสมบัติเป็นไปตามระเบียบพัสดุ</li> </ul>

● ธุรกิจไฟฟ้า

จุดเด่น	ไฟตัวเล็ก	ไฟปัก
1. คุณภาพของสินค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความคมชัดในการพิมพ์สูง</li> <li>- ใช้กระดาษนำเข้าจากประเทศเยอรมัน</li> <li>- ใช้หมึกพิมพ์ที่มีคุณภาพสูง</li> <li>- มีระยะเวลาในการใช้งานที่ยาวนาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความคมชัดในการพิมพ์สูง</li> <li>- ใช้กระดาษนำเข้าจากประเทศเยอรมัน</li> <li>- ใช้หมึกพิมพ์ที่มีคุณภาพสูง</li> <li>- มีระยะเวลาในการใช้งานที่ยาวนาน</li> </ul>
2. เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีกระบวนการผลิตที่ต้องอาศัยความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ไฟมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้เทคโนโลยีที่เพิ่มลักษณะพิเศษต่างๆ ลงบนไฟ เช่น พิมพ์บาร์โค้ด/QR code พิมพ์ตัวอักษรขนาดเล็ก พิมพ์ลายน้ำ</li> </ul>
3. การส่งเสริมการตลาด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว อาทิ เว็บไซต์/Facebook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าในด้านต่าง ๆ อาทิ จัดหาบริษัทขนส่งสินค้าให้ หรือเจรจากับกรมศุลกากร เพื่ออำนวยความสะดวกในการส่งออกไฟสู่ต่างประเทศ</li> </ul>

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนพัฒนาธุรกิจการค้าตลาด ของโรงงานไฟฟ้าได้มีการวิเคราะห์และจัดความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อใช้ในการวางกลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ตีรวมถึงการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มได้อย่างสมดุล โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางแสดงการวิเคราะห์และจัดความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<sup>34</sup>

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ลำดับความสำคัญ	วิธีการ	ความคาดหวัง	การตอบสนองความคาดหวัง
1. หน่วยงานกำกับดูแล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระทรวงการคลัง</li> <li>- กรมสรรพสามิต</li> <li>- สำนักงบประมาณ</li> <li>- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ</li> <li>- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ</li> <li>- สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผลกระทบต่อการกระทำมากที่สุด</li> <li>- มีอิทธิพลต่อการกระทำระดับมากที่สุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพบปะ ประชุมร่วมกับหน่วยงานกำกับดูแล</li> <li>- การดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและการประเมินผลจากหน่วยงานกำกับดูแล</li> <li>- การประชุมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกของโรงงานไฟฟ้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วางนโยบาย</li> <li>- การดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับกฎหมาย</li> <li>- ระบบการจัดการองค์กรที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ</li> <li>- การดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักธรรมาภิบาล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิบัติตามนโยบาย</li> <li>- ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้อง โปร่งใส</li> <li>- ศึกษาและพัฒนากระบวนการดำเนินธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลเพื่อส่งเสริมการดำเนินโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</li> </ul>
2. คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้	กรมสรรพสามิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผลกระทบต่อการกระทำมาก</li> <li>- มีอิทธิพลต่อการกระทำระดับมากที่สุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ร่วมกันทุกเดือน</li> <li>- การประชุมคณะอนุกรรมการโรงงานไฟฟ้ร่วมกันทุกเดือน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วางนโยบายและควบคุมดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของโรงงานไฟฟ้</li> <li>- การดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน</li> <li>- การดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักธรรมาภิบาล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิบัติตามนโยบาย</li> <li>- ลดหรือดูแลผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้มีความเหมาะสมที่กำหนด และสร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับชุมชนโดยรอบโรงงานไฟฟ้</li> <li>- ร่วมมือกับคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ เพื่อส่งเสริมการดำเนินโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</li> </ul>
3. ลูกค้า	3.1 ลูกค้าไฟฟ้สัมปทานแบ่งเป็น <b>ลูกค้าเอกชน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทซี เอส ไทย เทรคดิ้ง จำกัด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผลกระทบต่อการกระทำมากที่สุด</li> <li>- มีอิทธิพลต่อการกระทำระดับมาก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)</li> <li>- เยี่ยมเยือนเพื่อรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะ</li> <li>- การช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าตลอดระยะเวลาที่ท้ทำสัญญา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การปราบปรามไฟฟ้ผิดกฎหมาย ทั้งใน ตลาดทั่วไปและในตลาดออนไลน์</li> <li>- ตรวจสอบการนำเข้าไฟฟ้จากต่างประเทศ เช่น ตุ้สินค้าจากประเทศจีน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การตรวจสอบ และติดตามสถานะการขายไฟฟ้ผิดกฎหมายทั้งในตลาดทั่วไปและในตลาดออนไลน์ เพื่อรายงานต่อคณะอนุกรรมการควบคุมสถานการณ์ไฟฟ้ผิดกฎหมายทราบ และเพื่อนำส่งเรื่องให้สำนักงานป้องกันและปราบปรามดำเนินการต่อไป</li> </ul>

<sup>34</sup> ข้อมูลจากส่วนพัฒนาธุรกิจตลาดของโรงงานไฟฟ้



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ลำดับความสำคัญ	วิธีการ	ความคาดหวัง	การตอบสนองความคาดหวัง
<p>3.2 ลูก ค้าไฟฟ้ นอก สัมปทานแบ่งเป็น</p> <p><b>ลูกค้าเอกชน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัท คิงเพาเวอร์ จำกัด</li> <li>- บริษัท แกรนด์อันทามัน จำกัด</li> <li>- บริษัท วิกเตอร์เรียรี สอร์ท คลับ</li> <li>- บริษัท เวิลด์ คลับ การ์ด จำกัด</li> <li>- บริษัท ปังลักษณ์ พาสุข จำกัด</li> </ul> <p><b>ลูกค้าภาครัฐ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สมาคมบริดจ์แห่ง ประเทศไทย</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)</li> <li>- เยี่ยมเยือนเพื่อรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะ</li> <li>- การสำรวจความพึงพอใจลูกค้า</li> <li>- เว็บไซต์และสื่อสังคมขององค์กร</li> <li>- จุดประชาสัมพันธ์ของโรงงานไฟฟ้</li> <li>- ช่องทางในการร้องเรียนและแสดงความคิดเห็นต่างๆ</li> <li>- การบริการหลังการขาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดสรรพื้นที่การติดต่อ สิ่งอำนวยความสะดวกในบริเวณโรงงานไฟฟ้ให้ทั่วถึงและเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟฟ้ เพื่อดึงดูดและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าทุกกลุ่ม</li> <li>- ให้บริการและตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าด้วยความรวดเร็ว โดยใช้นวัตกรรมที่หลากหลาย</li> <li>- เป็นโรงงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดตามตรวจสอบและพัฒนาการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงงานเป็นประจำ</li> <li>- ศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการให้บริการมาประยุกต์ใช้ในการผลิต</li> <li>- เพิ่มช่องทางการสื่อสารผ่านสื่อสังคมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและครอบคลุม</li> <li>- จัดโครงการเพื่อสานสัมพันธ์กับลูกค้า</li> </ul>
<p>3.3 ลูกค้าสิ่งพิมพ์ทั่วไป และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแบ่งเป็น</p> <p><b>ลูกค้าเอกชน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคคลธรรมดา</li> <li>- บจก.ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์</li> </ul> <p><b>ลูกค้าภาครัฐ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระทรวงการคลัง</li> <li>- กรมสรรพสามิต</li> <li>- สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง</li> <li>- กรมบัญชีกลาง</li> <li>- สมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย</li> <li>- มูลนิธิข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย</li> <li>- กรมศุลกากร</li> <li>- สหกรณ์สยามเคหะสถาน จำกัด</li> <li>- องค์การสุรา กรมสรรพสามิต</li> <li>- การประปานครหลวง</li> <li>- สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และ</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)</li> <li>- เยี่ยมเยือนเพื่อรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะ</li> <li>- การวางแผนการดำเนินงานและการส่งมอบร่วมกันกับลูกค้า</li> <li>- ช่องทางในการร้องเรียนและแสดงความคิดเห็นต่างๆ</li> <li>- การบริการหลังการขาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดสรรพื้นที่การติดต่อ สิ่งอำนวยความสะดวกในบริเวณโรงงานไฟฟ้ให้ทั่วถึงและเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟฟ้ เพื่อดึงดูดและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าทุกกลุ่ม</li> <li>- ให้บริการและตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าด้วยความรวดเร็ว โดยใช้นวัตกรรมที่หลากหลาย</li> <li>- เป็นโรงงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดตามตรวจสอบและพัฒนาการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงงานเป็นประจำ</li> <li>- ศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการให้บริการมาประยุกต์ใช้ในการผลิต</li> <li>- เพิ่มช่องทางการสื่อสารผ่านสื่อสังคมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและครอบคลุม</li> <li>- จัดโครงการเพื่อสานสัมพันธ์กับลูกค้า</li> <li>- มุ่งเน้นจัดหาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานให้กับลูกค้า</li> <li>- ดูแลรักษาข้อมูลของลูกค้า</li> </ul>



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ลำดับความสำคัญ	วิธีการ	ความคาดหวัง	การตอบสนองความคาดหวัง
	เทคโนโลยี - การยางแห่งประเทศไทย - องค์กรสวนสัตว์ - สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ - สำนักงานความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์กรมหาชน) สพพ. - โรงเรียนอนุบาลสามเสน - องค์กรสะพานปลา				
4. คู่แข่ง	(สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง) มีคู่แข่งคือบริษัทเอกชน เช่น บริษัทจันทวนิชย์ ซีเคียวริตี้พรีนติ้งบริษัทไทยบริติชซีเคียวริตี้ พรีนติ้ง จำกัด (มหาชน)	- มีผลกระทบต่อการค้ามาก - มีอิทธิพลต่อการค้าปานกลาง	- การเข้ามามีส่วนร่วมหรือมีส่วนแบ่งการตลาดร่วมกัน	- รับจ้างผลิตงานพิมพ์ร่วมกัน	- ขยายงานด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของรง.พ.เพื่อประโยชน์ทางธุรกิจร่วมกัน
5. พันธมิตร	- โรงพิมพ์ธนบัตร - โรงพิมพ์ตำรวจ - โรงงานยาสูบ	- มีผลกระทบต่อการค้าปานกลาง - มีอิทธิพลต่อการค้าปานกลาง	- การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันในการพัฒนาศักยภาพผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง - การจัดประชุมพันธมิตรแลกเปลี่ยนความรู้ทางเทคโนโลยีตามศักยภาพของแต่ละฝ่ายมีเครื่องมือเฉพาะด้านเพื่อก่อให้เกิดการลดต้นทุนการผลิตเสริมสร้างศักยภาพทางการผลิต - การฝึกอบรมร่วมกันการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น-เว็บไซต์ สื่อสังคม และสื่ออิเล็กทรอนิกส์	- ส่งเสริมการใช้และร่วมกันพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย - การขยายธุรกิจและผลประกอบการที่ดีขึ้น - พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น - ดำเนินธุรกิจที่มีความสามารถในการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่น - แสดงเป้าหมายและทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตขององค์กร - เตรียมพร้อมรับมือกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเทคโนโลยีและนวัตกรรม	- รับฟังปัญหา แลกเปลี่ยนความเห็นและพัฒนากระบวนการทำงานตามที่ได้ประชุมหารือกันอย่างสม่ำเสมอ - ใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันในการพัฒนาศักยภาพผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง














ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ลำดับความสำคัญ	วิธีการ	ความคาดหวัง	การตอบสนองความคาดหวัง
6. คู่ค้า	<p><b>บริษัทที่จัดซื้อวัตถุดิบ (กระดาษ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บจก.สวิตซ์เฟลคซ</li> <li>- บจก.ที.พี.อินเตอร์ซัพพลาย</li> <li>- บจก.พรรณรักษ์เปเปอร์</li> <li>- บจก.แอล พี พี</li> </ul> <p><b>บริษัทที่จัดซื้อวัตถุดิบ (พลาสติก)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บจก.ท่อเกษตรไทย</li> </ul> <p><b>บริษัทที่จัดซื้อวัตถุดิบ (หมึกพิมพ์)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บจก.รีโก้</li> <li>- บจก.เอปสัน</li> <li>- บจก.ที.ไพบูลย์</li> </ul> <p><b>บริษัทที่จัดซื้อวัตถุดิบ (เพลทพิมพ์)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บจก.อินเตอร์เพลท</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผลกระทบต่องค์กรมาก</li> <li>- มีอิทธิพลต่องค์กรระดับน้อยที่สุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะร่วมกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วัตถุดิบมีคุณภาพได้มาตรฐาน</li> <li>- ระยะเวลาการส่งมอบวัตถุดิบรวดเร็วทันต่อการผลิตและส่งมอบงานให้กับลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำวัตถุดิบมาใช้ในการผลิตสินค้าให้ทันต่อการส่งมอบงาน</li> </ul>
7. ผู้บริหารและพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร</li> <li>- พนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผลกระทบต่องค์กรระดับน้อย</li> <li>- มีอิทธิพลต่องค์กรระดับน้อย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงงานไฟ และแบบสำรวจวัดความสุขด้วยตัวเองของพนักงานต่องค์กรประจำปี</li> <li>- ประชุมการปฏิบัติงานโรงงานไฟ</li> <li>- มีการแถลงนโยบายของผู้บริหารประจำปี</li> <li>- ช่องทางการติดต่อทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น สื่อสังคม ระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โอกาสทางอาชีพตามความสามารถโดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ</li> <li>- ความปลอดภัยในการทำงาน</li> <li>- ความมั่นคงและสวัสดิการที่ดีเมื่อเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน</li> <li>- การให้ผลตอบแทนที่สมเหตุสมผลตามสถานะเศรษฐกิจ</li> <li>- เพิ่มศักยภาพองค์กรให้สามารถแข่งขันและการบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำแผนความก้าวหน้ารายบุคคล เพื่อใช้พัฒนาบุคลากรและรักษาบุคลากรที่ดีไว้กับองค์กร</li> <li>- ทบทวนค่าตอบแทนของพนักงานให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร</li> <li>- สถานะทางเศรษฐกิจ ไปจนถึงความสามารถในการแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม</li> <li>- จัดสวัสดิการในระยะยาวให้แก่พนักงานและครอบครัว</li> <li>- กำหนดกิจกรรมเพื่อสร้างความผูกพันและกำลังใจให้กับพนักงาน</li> <li>- ตรวจสอบสุขภาพประจำปี</li> </ul>
8. ชุมชนและสังคมโดยรอบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โรงเรียนวัดสุคันธาราม</li> <li>- โรงเรียนวัดโพรงาม</li> <li>- โรงเรียนวัดประชาธาภิเษมธรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผลกระทบต่องค์กรระดับน้อยที่สุด</li> <li>- มีอิทธิพลต่องค์กรระดับน้อยที่สุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสีย ให้ความตระหนักและมีความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การดำเนินธุรกิจด้วยความปลอดภัย</li> <li>- การสื่อสารอย่างรวดเร็วในกรณีเหตุฉุกเฉิน</li> <li>- การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ชุมชนสัมพันธ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ความรู้กับชุมชนเกี่ยวกับ กระบวนการผลิต</li> <li>- จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน</li> </ul>



ทั้งนี้ ข้อมูลปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ข้างต้นจะถูกนำมาประกอบการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบใน Business Model Canvas ทั้ง 9 ประการ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟฟ้ที่ประกอบไปด้วย 2 ธุรกิจที่แตกต่างกัน ได้แก่ ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ และศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ ดังนั้นในการจัดทำ Business model จึงจะแยกออกเป็น 2 แบบจำลองธุรกิจให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในแต่ละศูนย์ธุรกิจ และเหมาะสมต่อการบรรลุเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลาทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งจากการวิเคราะห์องค์ประกอบใน Business model ของโรงงานไฟฟ้ สามารถระบุรายละเอียดได้ดังนี้

### องค์ประกอบของ Business model : ธุรกิจสิ่งพิมพ์

	ST (2565-2567)	MT (2568-2569)	LT (2570)
• Key Partner 	- กรมสรรพสามิต - กลุ่มผู้ผลิต (Suppliers)	- กรมสรรพสามิต - กลุ่มผู้ผลิต (Suppliers) - ผู้ให้บริการระบบ Software	- กรมสรรพสามิต - กลุ่มผู้ผลิต (Suppliers) - ผู้ให้บริการระบบ Software
• Key Activity 	- มีระบบต้นทุนมาตรฐาน - Print on Demand - จัดตั้งศูนย์พัฒนาธุรกิจและวิจัยทางการตลาด - Digital marketing รองรับช่องทางการตลาด	- ความพร้อมของเครื่องจักร/อุปกรณ์การพิมพ์ - ระบบ OSS นำร่องภาครัฐ	- เครื่องจักร/อุปกรณ์การพิมพ์ที่ครบวงจร - ระบบ OSS ครบวงจร
• Key Resource 	- เครื่องพิมพ์ Offset - บุคลากรส่วนโรงพิมพ์	- เครื่องพิมพ์ Intaglio - บุคลากรส่วนโรงพิมพ์	- ระบบ One Stop Service - บุคลากรส่วนโรงพิมพ์
• Value Propositions 	- แสตมป์สรรพสามิต แบบ offset	- แสตมป์สรรพสามิตที่มีมูลค่าสูง	- โซลูชันด้านการพิมพ์ที่ครบวงจร - สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงชนิดใหม่
• Customer Relationship 	- เข้าพบหน่วยงานราชการ	- เข้าพบหน่วยงานราชการ - Online Platform	- เข้าพบหน่วยงานราชการ - Online Platform
• Customer Segments 	- กรมสรรพสามิต - หน่วยงานภาครัฐ (G2G)	- กรมสรรพสามิต - หน่วยงานภาครัฐ (G2G) - ลูกค้ารายย่อย	- กรมสรรพสามิต - หน่วยงานภาครัฐ (G2G) - ลูกค้ารายย่อย
• Channels 	- Social media - Website	- Social media - Website - Application	- Social media - Website - Application
• Cost Structure 	- ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	- ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	- ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร
• Revenue Structure 	- รายได้สิ่งพิมพ์ทั่วไป - รายได้สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	- รายได้สิ่งพิมพ์ทั่วไป - รายได้สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	- รายได้สิ่งพิมพ์ทั่วไป - รายได้สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

องค์ประกอบของ Business model ในธุรกิจสิ่งพิมพ์มีรายละเอียดดังนี้

- 1) พันธมิตรหลัก (Key Partner) พันธมิตรทางธุรกิจของโรงงานไฟฟ้ ประกอบด้วย กรมสรรพสามิต และหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ อาทิ โรงพิมพ์ธนบัตร โรงพิมพ์ตำรวจ โรงงานยาสูบ เป็นต้น รวมถึงผู้ขายวัตถุดิบ อาทิ กระดาษ หมึกพิมพ์ เพลทพิมพ์ เป็นต้น และเพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ติ้งโซลูชันภาครัฐในอนาคตโรงงานไฟฟ้จึงต้องมีพันธมิตรทางธุรกิจที่ดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบ Software ด้วยเช่นกัน



- 2) **กิจกรรมหลัก (Key Activities)** กิจกรรมสำคัญต่อการทำธุรกิจสิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟ ได้แก่ การวางระบบต้นทุนมาตรฐานเพื่อควบคุมต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมการให้บริการ Print on Demand การจัดตั้งศูนย์พัฒนาธุรกิจและวิจัยทางการตลาดเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ไปจนถึงการพัฒนาช่องทางการตลาดผ่าน Digital marketing อย่างไรก็ตาม โรงงานไฟจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมของเครื่องจักรและเทคโนโลยีการพิมพ์ในการเปิดให้บริการงานพิมพ์แบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One-Stop Service: OSS) เพื่อที่ในระยะ 2 – 3 ปีจะสามารถเปิดให้บริการ OSS นำร่องในหน่วยงานภาครัฐจนกระทั่งสามารถเปิดOSS แบบครบวงจรได้ในระยะยาว
- 3) **ทรัพยากรหลัก (Key Resources)** ทรัพยากรหลักในธุรกิจสิ่งพิมพ์ ได้แก่ บุคลากรส่วนโรงพิมพ์ซึ่งประกอบด้วยพนักงานส่วนเตรียมการพิมพ์ ส่วนพิมพ์ และส่วนหลังการพิมพ์ รวมถึงเครื่องจักรที่ใช้ในการพิมพ์ อาทิ เครื่องพิมพ์ Offset ทั้งนี้ในอนาคตโรงงานไฟจำเป็นต้องจัดหาเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่สนับสนุนการขายตัวในธุรกิจสิ่งพิมพ์เพิ่มเติม ได้แก่ เครื่องพิมพ์ Intaglio และเครื่องจักรและระบบSoftwareสำหรับการเปิดบริการOSS ที่ครบวงจร
- 4) **การเสนอคุณค่า (Value Proposition)** ในระยะสั้นโรงงานไฟมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าทางธุรกิจจากงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงคือ การผลิตแสตมป์สรรพสามิตด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์แบบ Offset จากนั้นในระยะกลางจึงจะเน้นสร้างรายได้จากการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีที่มีมูลค่าสูงตามนโยบายของกรมสรรพสามิต และสุดท้ายในระยะยาวโรงงานไฟจะต้องสามารถผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงชนิดใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด อาทิ Brand Protection Solution, ฉลาก/บรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลง เป็นต้น และมีโซลูชันด้านการให้บริการงานพิมพ์ที่ครบวงจร
- 5) **ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship)** ปัจจุบันการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าของโรงงานไฟจะเน้นการเข้าไปพบปะลูกค้าหน่วยงานราชการต่าง ๆ โดยตรง อย่างไรก็ตามในช่วงระยะ 3 – 5 ปีโรงงานไฟจะต้องมีการพัฒนารูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มมากขึ้น
- 6) **กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)** ลูกค้าในธุรกิจสิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟ ได้แก่ กรมสรรพสามิต ซึ่งเป็นลูกค้ารายสำคัญในธุรกิจงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงหน่วยงานภาครัฐต่างๆจากการสนับสนุนส่งเสริมการซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการจากหน่วยงานรัฐ (G2G)ที่เป็นฐานลูกค้างานพิมพ์ทั่วไป/งานพิมพ์ดิจิทัล และลูกค้ารายย่อยที่อาจมีเพิ่มมากขึ้นจากการพัฒนาการให้บริการที่ครบวงจรในอนาคต
- 7) **ช่องทาง (Channels)** ช่องทางการเข้าถึงลูกค้าของโรงงานไฟในปัจจุบัน ได้แก่ Facebookและเว็บไซต์ของโรงงานไฟ ทั้งนี้โรงงานไฟจะต้องมีการพัฒนาเว็บไซต์ให้สามารถรองรับฟังก์ชันการใช้งานของลูกค้าได้อย่างครอบคลุมเพื่อสร้าง Customer Journey ที่ดีและในอนาคตโรงงานไฟอาจมีการเพิ่มช่องทางการให้บริการผ่าน Application เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า



- 8) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) โครงสร้างต้นทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ ประกอบด้วย ต้นทุนในการผลิตสิ่งพิมพ์ อาทิ กระดาษ หมึกพิมพ์ เพลทพิมพ์ ค่าแรง เป็นต้น และค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ เช่น ค่าใช้จ่ายทางการตลาด เงินเดือนพนักงาน เป็นต้น
- 9) กระแสรายได้ (Revenue Streams) โครงสร้างรายได้ในธุรกิจสิ่งพิมพ์สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก ๆ คือ รายได้จากสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และรายได้จากสิ่งพิมพ์ทั่วไป

### องค์ประกอบของ Business model :ธุรกิจไฟ

	ST (2565-2566)	MT (2567-2568)	LT (2569)
• Key Partner	- ผู้รับสัญญาให้สิทธิ	- ผู้รับสัญญาให้สิทธิ - บ่อนคาสีโน	- ผู้รับสัญญาให้สิทธิ - บ่อนคาสีโน
• Key Activity	- บริหารต้นทุนการผลิต - บริหารการจัดทำสัญญาให้สิทธิ - สนับสนุนไฟ OEM	- บริหารการจัดทำสัญญาให้สิทธิ - ทำการตลาดเชิงรุกไฟส่งออก	- บริหารการจัดทำสัญญาให้สิทธิ - ทำการตลาดเชิงรุกไฟส่งออก
• Key Resource	- เครื่องพิมพ์ไฟ - บุคลากรส่วนพิมพ์ไฟ	- เครื่องพิมพ์ไฟ - บุคลากรส่วนพิมพ์ไฟ	- เครื่องพิมพ์ไฟ - บุคลากรส่วนพิมพ์ไฟ
• Value Propositions	- ไฟ OEM รูปแบบใหม่	- ผลิตภัณฑ์ไฟที่มีคุณภาพสูง	- ไฟคาสีโนระดับมาตรฐานสากล
• Customer Relationship	- ผลิตภัณฑ์ตามกำหนดสัญญาให้สิทธิ	- ผลิตภัณฑ์ตามกำหนดสัญญาให้สิทธิ - สร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (บ่อนคาสีโน)	- ผลิตภัณฑ์ตามกำหนดสัญญาให้สิทธิ - สร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (บ่อนคาสีโน)
• Customer Segments	- ผู้รับสัญญาให้สิทธิ - นักสะสมไฟ	- ผู้รับสัญญาให้สิทธิ - บ่อนคาสีโน	- ผู้รับสัญญาให้สิทธิ - บ่อนคาสีโน
• Channels	- Social media - Website	- Social media - Website	- Social media - Website
• Cost Structure	- ต้นทุนการผลิตไฟ	- ต้นทุนการผลิตไฟ - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	- ต้นทุนการผลิตไฟ - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร
• Revenue Structure	- รายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิ - รายได้ไฟ OEM	- รายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิ - รายได้ไฟคาสีโน	- รายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิ - รายได้ไฟคาสีโน

องค์ประกอบของ Business model ในธุรกิจไฟมีรายละเอียดดังนี้

- 1) พันธมิตรหลัก (Key Partner) ในช่วงระยะ 1 – 2 ปีแรก โรงงานไฟจะเน้นการผลิตไฟให้แก่ผู้รับสัญญาให้สิทธิเป็นหลัก หลังจากนั้น จึงจะขยายการให้บริการไปสู่กลุ่มลูกค้าที่เป็นบ่อนคาสีโนในประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำตลาดไฟส่งออกของภูมิภาค
- 2) กิจกรรมหลัก (Key Activities) ในช่วงระยะ 1 – 2 ปีแรก โรงงานไฟจะเน้นพัฒนาการบริหารต้นทุนในการผลิตไฟ รวมถึงการจัดการสัญญาให้สิทธิให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ จะสนับสนุนการผลิตไฟ OEM เพื่อขยายฐานกลุ่มลูกค้าในประเทศให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น โดยในระยะ 3 – 5 ปี จะต้องทำการตลาดเชิงรุกสำหรับไฟส่งออก เพื่อขยายการให้บริการสู่ประเทศเพื่อนบ้าน



- 3) **ทรัพยากรหลัก (Key Resources)** โรงงานไฟฟ้ต้องมีเครื่องพิมพ์ไฟฟ้ที่สามารถผลิตไฟฟ้ได้ตามคุณภาพมาตรฐาน ซึ่งจะประหยัดทั้งต้นทุนและระยะเวลาในการพิมพ์ นอกจากนี้ โรงงานไฟฟ้ต้องมีบุคลากรส่วนพิมพ์ไฟฟ้ที่มีความเชี่ยวชาญชั้นสูง สามารถพิมพ์ไฟฟ้ได้หลากหลายรูปแบบตามที่ถูกค้ความต้องการ ทั้งสองส่วนนี้จึงถือเป็นทรัพยากรค้ต่อการขับเคลื่อนธุรกิจไฟฟ้
- 4) **ข้อเสนอคุณค่า (Value Proposition)** ในช่วงระยะ 1 – 2 ปีแรก โรงงานไฟฟ้ต้องมีผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ อาทิ ไฟ OEM ที่มีรูปแบบทันสมัย หลังจากนั้น ในระยะ 3 – 5 ปี จะมุ่งเน้นสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ที่มีคุณภาพสูง รวมถึงไฟค้สินในระดับมาตรฐานสากล ที่สามารถส่งออกสู่ประเทศเพื่อนบ้าน
- 5) **ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship)** ในช่วงระยะ 1 – 2 ปีแรกที่จะมุ่งเน้นการผลิตไฟฟ้ให้แก่ผู้รับสัญญาให้สิทธิเป็นหลัก โรงงานไฟฟ้ต้องควบคุมการผลิตไฟฟ้ให้เป็นไปตามกำหนดสัญญาให้สิทธิ และในช่วงระยะ 3 – 5 ปี ที่จะขยายตลาดสู่ต่างประเทศ โรงงานไฟฟ้ต้องมีการสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับบ่อนค้สินเป้าหมายที่อยู่ในประเทศใกล้เคียง
- 6) **กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)** กลุ่มลูกค้าหลักของโรงงานไฟฟ้คือผู้รับสัญญาให้สิทธิ ซึ่งจะมีรายการสั่งซื้อไฟฟ้มาตลอดทุกปี อย่างไรก็ตาม ในช่วงระยะแรกที่จะสนับสนุนการผลิตไฟฟ้ OEM กลุ่มลูกค้าหลักจึงรวมถึงนักสะสมไฟฟ้หรือนักสะสมการรูปแบบต่างๆ ทั้งแบบย้อนยุคและแบบทันสมัย และในระยะ 3 – 5 ปี กลุ่มลูกค้าที่ค้จะรวมถึงบ่อนค้สินในประเทศใกล้เคียงด้วยเช่นกัน
- 7) **ช่องทาง (Channels)** ในปัจจุบันช่องทางโรงงานไฟฟ้ที่ใช้สำหรับประชาสัมพันธ์และวางขายผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ต่างๆ มี 2 ช่องทาง ได้แก่ เว็บไซต์ของโรงงานไฟฟ้ และ เพจเฟซบุ๊กของโรงงานไฟฟ้
- 8) **โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)** ต้นทุนและค่าใช้จ่ายหลักๆ ของโรงงานไฟฟ้ คือ ต้นทุนการผลิตไฟฟ้ ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร ค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากรส่วนพิมพ์ไฟฟ้ รวมถึงค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร
- 9) **กระแสรายได้ (Revenue Streams)** โรงงานไฟฟ้มีรายได้หลักจากการขายไฟฟ้ตามสัญญาให้สิทธิ โดยรายได้จากการขายไฟฟ้ OEM และไฟค้สิน จะเป็นสัดส่วนรองลงมา



## บทที่ 7: กรอบยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2565 – 2569 (ทบทวนปี 2564)

### 7.1 ประเด็นสำคัญจากการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ของโรงงานไฟ ปี 2564

จากแนวคิดในการพัฒนารัฐวิสาหกิจของไทย ให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาด พร้อมทั้งทำหน้าที่ในการให้บริการที่ได้มาตรฐานเป็นสากล และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสมสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้วางกรอบแนวทางการดำเนินงานที่สนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่า (Value Creation) และผลักดันผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานอย่างเหมาะสม โดยกำหนดให้ทุกรัฐวิสาหกิจดำเนินงานทบทวนแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง และกำหนดกรอบระยะเวลา นำส่งร่างแผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาเห็นชอบ ก่อนนำส่งกระทรวงการคลัง ภายในวันที่ 1 สิงหาคม 2564 นี้

ในการนี้ เพื่อให้โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ชิงโซลูชันภาครัฐ” ภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปทางโรงงานไฟจึงได้กำหนดกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขึ้น โดยพิจารณาและคำนึงถึงมิติแวดล้อมอย่างรอบด้าน ตั้งแต่การศึกษาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร และการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือสำคัญ อันประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ Economic Profit Drivers การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป็น Business Model เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในระยะยาว รองรับการแข่งขันการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟกรมสรรพสามิตประจำปี พ.ศ. 2565 – 2569 ฉบับนี้ได้ทบทวนและจัดทำขึ้นภายใต้กรอบวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กร ผ่านกระบวนการศึกษา วิเคราะห์ และระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย/ส่วนขององค์กร โดยปรับปรุงตามข้อคิดเห็นของคณะกรรมการ โรงงานไฟ ตามมติที่ประชุมของคณะกรรมการ โรงงานไฟ เมื่อวันที่อังคารที่ 20 กรกฎาคม 2564 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

โดยมีรายละเอียดของร่างแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

#### ประเด็นวิเคราะห์เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต กำหนดกรอบระยะเวลา 5 ปี สำหรับ ปี พ.ศ. 2565 – 2569 ให้มีความสอดคล้องกับระยะเวลาของกรอบยุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิต หน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งพิจารณาถ่ายทอดแผนนโยบายภาครัฐ และหน่วยงานต้นสังกัด สู่องค์กรอย่างเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญที่สอดคล้องไปกับแผนนโยบายระดับชาติ ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพขององค์กรมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม ให้สามารถสร้างฐานรายได้และขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรและเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลได้ และตอบสนองต่อความต้องการในระดับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งยุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิต



ฉบับปัจจุบันได้ระบุถึงกลยุทธ์การนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อการจัดเก็บรายได้ภาษีอย่างยั่งยืนไว้ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับแนวนโยบายในการพัฒนารัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลังในการกำหนดเป้าหมายการขับเคลื่อนนโยบายที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG) อย่างเหมาะสม

นอกจากการวางเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนองค์กรตามนโยบายข้างต้นแล้ว โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ยังได้พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร กล่าวโดยสรุป มีประเด็นสำคัญ ดังนี้

- ประเด็นความคิดเห็นในเชิงนโยบายต่อการพัฒนารัฐวิสาหกิจ สคร. กระทรวงการคลัง (ณ วันที่ 16 มีนาคม 2564) โดยเฉพาะในประเด็นของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG) และการส่งเสริมสนับสนุน
- สถานะและแผนการก่อสร้างโรงงานใหม่ (ณ วันที่ 5 กรกฎาคม 2564) ที่เปลี่ยนแปลงจากกำหนดการเดิม ที่ประมาณการกำหนดระยะเวลาที่จะก่อสร้างโรงงานแล้วเสร็จและจะสามารถผลิตสินค้าและบริการได้ในไตรมาสที่ 4 ปี 2565 เป็น ณ วันที่ 1 สิงหาคม 2566
- ข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SubPAC) ที่ให้ความสำคัญของการควรเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการบริหารจัดการต้นทุนการผลิตโดยเฉพาะในช่วงสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ในปัจจุบัน และการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานองค์กรให้เป็นไปตามระบบ SE-AM (State Enterprise Assessment Model)
- สภาพภาวะอุตสาหกรรมและตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง พบว่า ตลาดยังมีแนวโน้มในการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีผลิตภัณฑ์ที่มีสัดส่วนของการเติบโตเพิ่มมากขึ้นในปี ค.ศ. 2020 ที่ผ่านมา ได้แก่ Personal ID, Stamps, Ticketing, และ Brand protection และมีการนำ Solutions เข้ามาสนับสนุนการให้บริการทั้งงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ดิจิทัลนอกจากนี้ ยังพบว่าการดำเนินธุรกิจมีรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ (Synergy) ที่หลากหลายขึ้น
- สภาพภาวะอุตสาหกรรมและตลาดไฟฟ้ พบว่า ที่ผ่านมตลาด Gambling ที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องมีการปรับตัวลดลงในช่วงปี 2020 ที่เริ่มเกิดสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาตลาดแสดงให้เห็นถึงคาดการณ์แนวโน้มตลาดที่กลับมาดีขึ้นและเติบโตในอนาคต ทั้งนี้ สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานการผลิตจำหน่ายไฟฟ้ในประเทศเช่นกัน ทั้งจากการชะลอการสั่งซื้อไฟฟ้ตามสัญญาให้สิทธิ หรือจากจำหน่ายไฟฟ้ส่งออกกาสิโนในประเทศเพื่อนบ้าน

จากบทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์กลยุทธ์ เป็นข้อมูลสำคัญพื้นฐานเพื่อใช้ในการทบทวนร่างแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิตประจำปี พ.ศ. 2565 – 2569 โดยมีรายละเอียดประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้





## แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2564 – 2569

### วิสัยทัศน์

“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชันภาครัฐ”

### พันธกิจ

- 1) พัฒนางองค์กรและปรับภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตรูปแบบ Digital Printing Solution
- 2) ผลิตและจัดหาเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
- 3) ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ
- 4) ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้เพื่อมุ่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่ง ตลาดไฟฟ้ภายในประเทศ
- 5) บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- เพื่อผลิตและจัดหาเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
- เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐด้วยการผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์
- เพื่อบริหารสัญญาสัมปทานอย่างมีประสิทธิภาพและควบคุมตลาดธุรกิจไฟฟ้ในประเทศอย่างเหมาะสม
- เพื่อบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรให้สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมภายในได้อย่างเหมาะสม
- เพื่อบริหารจัดการองค์กรและความสัมพันธ์จากภายในองค์กรสู่ภายนอกตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี



โดยมีกรอบภาพรวมการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในมิติต่างๆ ดังนี้



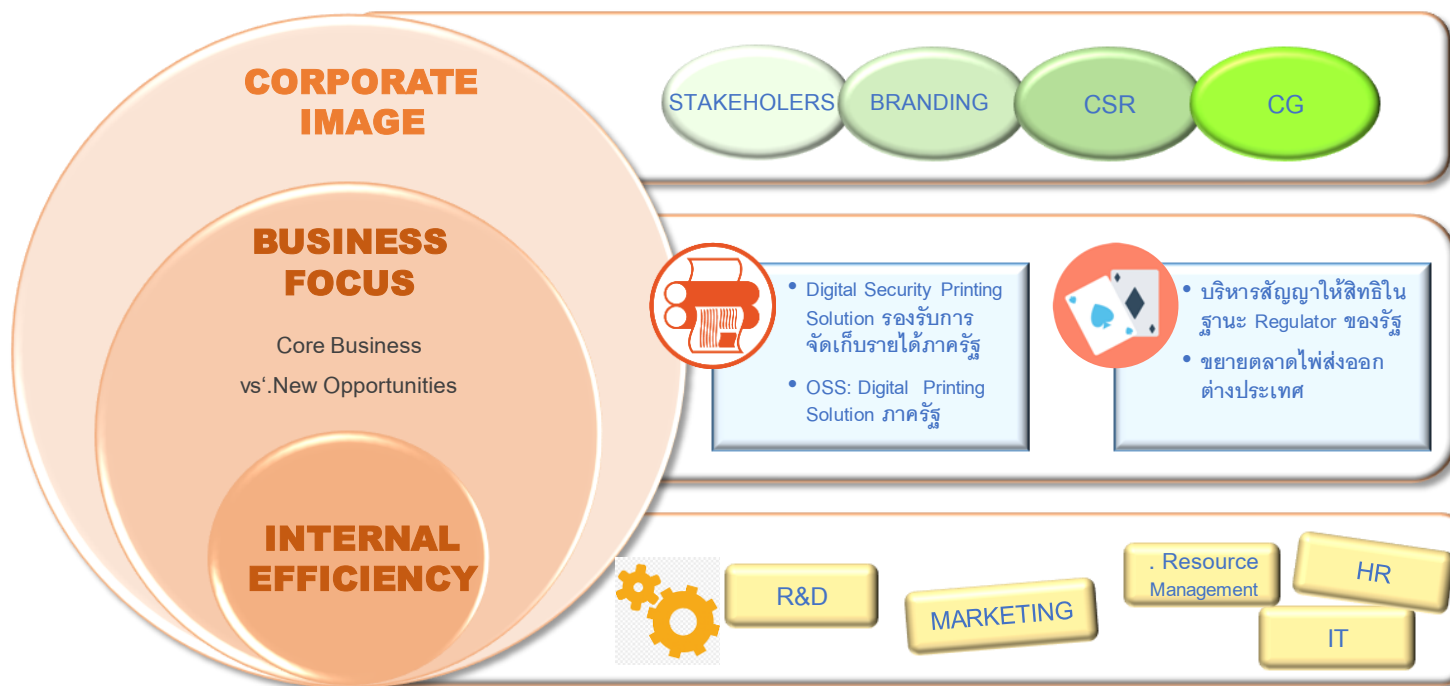
## สรุปประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญ ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2565 – 2569

VISION

“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชันภาครัฐ”

MISSION

1. พัฒนาองค์กรและปรับภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตรายแบบ Digital Printing Solution
2. ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
3. ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่นหน่วยงานภาครัฐ
4. ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟเพื่อมุ่งเน้นการรับรู้อันดับตลาดไฟภายในประเทศ
5. บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี





MISSION

VISION

“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชันภาครัฐ”

1. พัฒนาการและปรับปรุงภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตรูปแบบ Digital Printing Solution
2. ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
3. ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ
4. ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟเพื่อมุ่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่ง ตลาดไฟภายในประเทศ
5. บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

BUSINESS FOCUS			EFFICIENCY	CORPORATE IMAGE
<p><b>ยกบทบาทสู่ Digital Security Printing Solution รองรับการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ทบทวนแนวทางการเพิ่มศักยภาพการผลิตเครื่องหมายความแสดงการเสียภาษีรองรับการจัดเก็บรายได้ตามนโยบายของกรมสรรพสามิต</li> <li>● พัฒนาความสามารถในการผลิตแสตมป์สรรพสามิตรองรับนโยบาย e-Stamp ของกรมได้</li> <li>● สร้างความได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>● ยกกระดับการพัฒนาเทคนิคงานพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงขั้นสูงและหลากหลายขึ้น</li> <li>● เพิ่มความเชื่อมั่นด้านระบบบริหารจัดการงาน Solution สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง</li> </ul> <p><b>ขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง Digital Security Printing Solution ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อาทิ Brand Protection Solution ฉลาก/บรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลง ในอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มการเติบโต</li> </ul>	<p><b>บริหารตลาดสิ่งพิมพ์ Digital Solution ในประเทศอย่างเต็มประสิทธิภาพ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เตรียมความพร้อมในการเปิดบริการงานพิมพ์เบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One-Stop Service: OSS) แก่หน่วยงานภาครัฐ</li> <li>● เพิ่มศักยภาพการให้บริการงานพิมพ์แบบครบวงจร – ตั้งแต่การออกแบบ การพิมพ์ Print on demand ไปจนถึงกระบวนการหลังการพิมพ์ การตรวจสอบคุณภาพและส่งมอบงาน</li> <li>● เปิดให้บริการผ่านระบบ Digital – Web-to-Print, Application-to-Print</li> <li>● บริหารการขายเชิงรุกแบบ G2G โดยประชาสัมพันธ์ และใช้ประโยชน์จากสิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ</li> <li>● กำหนดแผนการขยายตลาดสู่ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ Digital Printing Solution ที่มีศักยภาพในการเติบโต</li> <li>● เตรียมความพร้อมในการขยายการให้บริการสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ อาทิ e-Document e-Statement</li> </ul>	<p><b>สร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ครอบคลุมและบริหารตลาดไฟและไฟรูปลักษณะอื่น ๆ ในประเทศ</li> <li>● เตรียมความพร้อมและบริหารจัดการสัญญาให้สิทธิในระบอบจัดไป</li> <li>● สร้างความได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>● ร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการตลาด</li> <li>● สร้างความร่วมมือในการต่อต้านกีดกันการจำหน่ายและการใช้ไฟลักลอบ</li> <li>● เปิดบริการการผลิตไฟ OEM รองรับตลาดนอกสัญญาให้สิทธิ (ไฟที่ระลึก และไฟส่องออก)</li> <li>● พัฒนาช่องทางทางการตลาดสำหรับไฟ OEM ที่สะดวกและชัดเจน</li> <li>● มุ่งทำการตลาดไฟสู่ต่างประเทศ (คาสิโนในเอเชีย)</li> <li>● พัฒนาคุณภาพด้านความปลอดภัยของไฟที่ตอบสนองความต้องการของตลาดต่างประเทศ</li> <li>● ขยายช่องทางจำหน่ายสินค้า/ตัวแทน</li> </ul>	<p><b>พัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สร้าง High Performance People รองรับการแข่งขันธุรกิจ <ul style="list-style-type: none"> <li>• เสริมสร้างสมรรถนะ PEOPLE Re-skill &amp; Up-skill ตามมาตรฐาน 4 HRs</li> <li>• บริหารอัตรากำลังรองรับการทำงานเชิงรุก</li> <li>• วางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลง</li> </ul> </li> <li>● จัดตั้งศูนย์พัฒนาธุรกิจและวิจัยทางการตลาด <ul style="list-style-type: none"> <li>• นำ KM มาพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated product) ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม</li> <li>• สร้างความร่วมมือ (Synergy) กับหน่วยงานภายนอกเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน</li> </ul> </li> <li>● บริหารจัดการลูกค้าและตลาดอย่างมืออาชีพ <ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาช่องทางทางการตลาดและการขายด้วย Digital Solutions</li> <li>• ทำตลาดเชิงรุกเพื่อขยายฐานลูกค้าในรูปแบบ G2G B2B2C และ B2C</li> <li>• นำ CRM มาสนับสนุนประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าตลอดเส้นทางให้บริการ</li> </ul> </li> <li>● บริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด <ul style="list-style-type: none"> <li>• วางระบบต้นทุนให้ได้มาตรฐาน เพื่อให้สามารถวางแผนการบริหารต้นทุนค่าใช้จ่ายได้อย่างเหมาะสม</li> <li>• วางกรอบหลักเกณฑ์การลงทุน ระยะยาวขององค์กรอย่างคุ้มค่า</li> <li>• มีระบบ ICT ที่พร้อมใช้ เพียงพอและมั่นคง รองรับการขายธุรกิจ</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>สื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มุ่งสร้างประโยชน์แก่องค์กรและส่วนรวมบนหลักธรรมาภิบาล</li> <li>● กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรตามหลัก CG ที่ดี</li> <li>● บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>● จัดกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) อย่างสร้างสรรค์ พร้อมการสื่อสารเชิงประจักษ์</li> <li>● ขับเคลื่อนเศรษฐกิจอันมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน</li> <li>● ทบทวนการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตเพื่อให้เกิดประโยชน์น้อยที่สุด (Eco-design &amp; Zero-Waste)</li> <li>● ส่งเสริมการใช้ซ้ำ (Reuse) และการจัดการของเสีย (Recycle, Upcycle)</li> <li>● บริหารและขยายผลการปรับภาพลักษณ์องค์กร (Brand Management) อย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>● ขยายผลการปรับภาพลักษณ์องค์กร (Rebranding) สู่การเป็นองค์กรจัดการสิ่งพิมพ์และ Digital Solution แห่งรัฐ</li> <li>● สื่อสารความเข้าใจจากภายในในระดับ Co-Creation สูภายนอก</li> </ul>



VISION

“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ดิจิทัลระดับสากล”

สร้างมูลค่าทางธุรกิจจากงานพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงด้วยสมรรถนะปัจจุบัน

ให้บริการ Security Printing Solution รูปแบบใหม่

เปิดบริการสิ่งพิมพ์ Digital Solution OSS เต็มรูปแบบ



ST: 2565 - 2567

31 ส.ค. 66  
สิ้นสุดสัญญาสัมปทาน

MT: 2568 - 2569

ปี 68: เริ่มรง.ใหม่

LT: 2569 เป็นต้นไป

Strategic Positioning

Security Printing Solution

- จัดตั้งศูนย์พัฒนาธุรกิจและวิจัยทางการตลาด
- บริการงานพิมพ์ Digital Printing Solutions ผ่าน Digital Marketing ที่มีประสิทธิภาพ

Playing Card

- รักษาผลประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิ และสร้างรายได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิต
- เตรียมความพร้อมและบริหารการจัดทำสัญญาให้สิทธิในรอบถัดไป
- เปิดช่องทางการตลาดและการขายไฟ OEM ที่ชัดเจน

- สร้างรายได้จากการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี ตามนโยบายของกรมสรรพสามิต
- นำร่อง OSS Digital Printing & Solutions ภาครัฐ

- บริหารและดำเนินงานจัดทำสัญญาให้สิทธิฉบับใหม่
- ทำการตลาดเชิงรุก: คาสโนในประเทศเพื่อนบ้าน

- ขยายตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงรูปแบบใหม่ๆ ภาครัฐ
- เปิด OSS: Digital Printing & Solutions ที่ครบวงจร

- บริหารและรักษาผลประโยชน์จากสัญญาอย่างเต็มศักยภาพ
- เป็นผู้นำตลาดไฟส่งออกของภูมิภาค

Bus. Model

T: P: กรมสรรพสามิต C: ผู้รับสัญญาให้สิทธิ

P: P: แสดงปัสตราพสามิต แบบ off set C: ไฟตามสัญญาให้สิทธิ

K: - ศูนย์พัฒนาธุรกิจและวิจัยทางการตลาด  
- ระบบต้นทุนมาตรฐาน  
- Digital marketing รองรับช่องทางการตลาด

T: P: กรมสรรพสามิต C: ผู้รับสัญญาให้สิทธิ, คาสโน

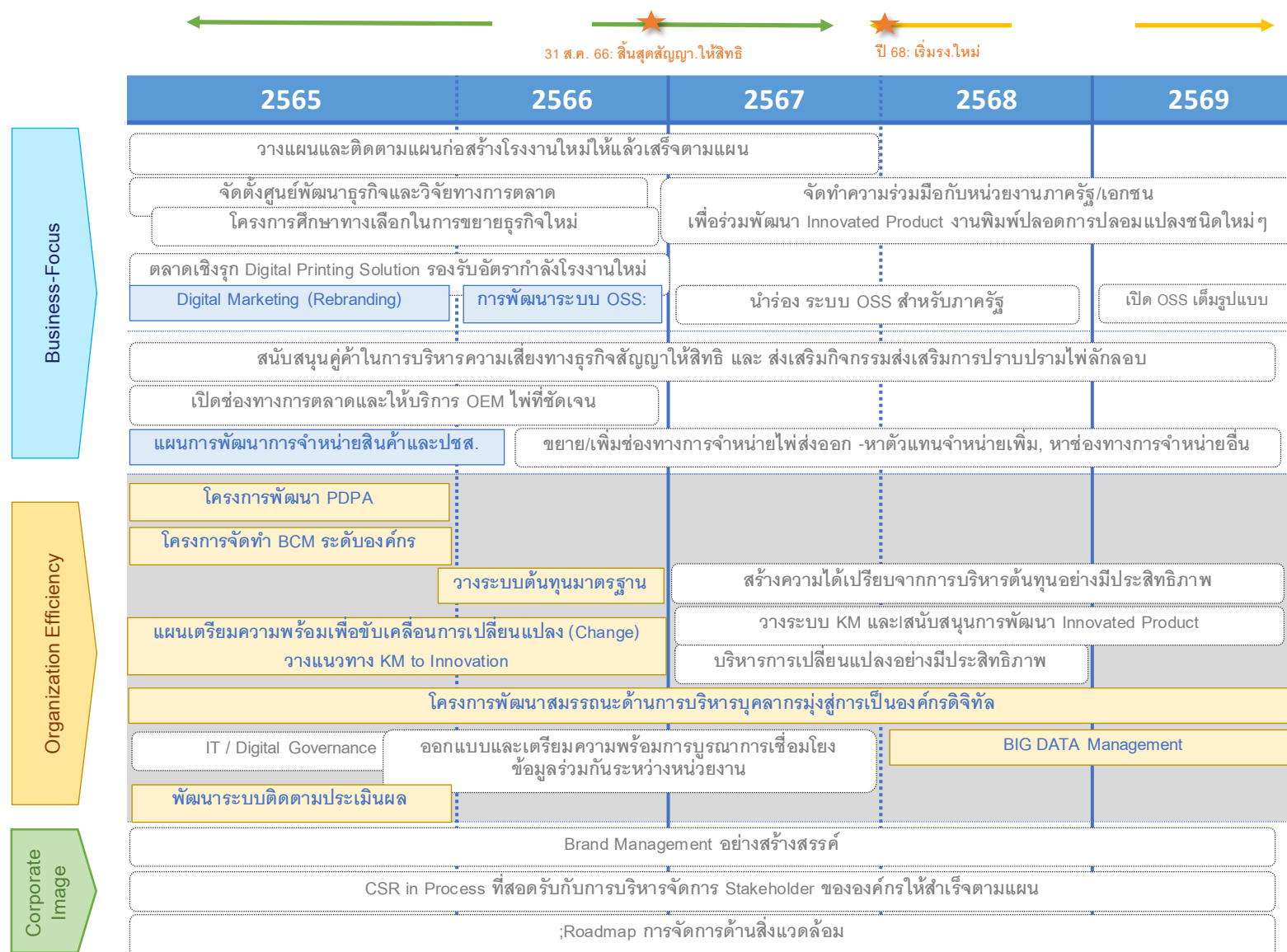
P: P: แสดงปัสตราพสามิตทุกประเภท C: ไฟตามสัญญาให้สิทธิ, ไฟส่งออก

K: - ความพร้อมของเครื่องจักร/อุปกรณ์การพิมพ์  
- ระบบ OSS นำร่องภาครัฐ  
- ตลาดเชิงรุกไฟส่งออก

T: P: กรมสรรพสามิต C: ผู้รับสัญญาให้สิทธิ, คาสโน

P: P: สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงชนิดใหม่ C: ไฟตามสัญญาให้สิทธิ, ไฟส่งออก

K: - เครื่องจักร/อุปกรณ์การพิมพ์ที่ครบวงจร  
- ระบบ OSS ครบวงจร  
- ตลาดเชิงรุกไฟส่งออก





ประมาณการรายได้ของโรงงานไฟฟ้ะประจำปีงบประมาณ 2565 – 2569

	ST		MT		LT
	2565	2566	2567	2568	2569
		31 ส.ค. 66: สิ้นสุดสัญญา.ให้สิทธิ		ปี 68: ก่อสร้างร้งใหม่แล้วเสร็จ	
เป้าหมายยอดขาย	350.3 ลบ.	353.5 ลบ.	353.5 ลบ.	494.6 ลบ.	496.7 ลบ.
สิ่งพิมพ์ปลอดการ ปลอมแปลงของ กรมสรรพสามิต	88.3 ลบ.	90.4 ลบ.	90.4 ลบ.	222.4 ลบ.	222.4 ลบ.
สิ่งพิมพ์ปลอดการ ปลอมแปลงของ หน่วยงานรัฐ	12 ลบ.	12 ลบ.	12 ลบ.	12 ลบ.	12 ลบ.
สิ่งพิมพ์ทั่วไป	5 ลบ.	5.1 ลบ.	5.1 ลบ.	5.2 ลบ.	5.3 ลบ.
ไฟ้สัมปทาน	240 ลบ.	240 ลบ.	240 ลบ.	247 ลบ.	247 ลบ.
ไฟ้นอกสัมปทาน	5 ลบ.	6 ลบ.	6 ลบ.	8 ลบ.	10 ลบ.



แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ามหานคร จำกัด ประจำปีพ.ศ. 2565 – 2569 ฉบับนี้ ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมเป้าหมายหลักและยุทธศาสตร์ย่อย (กลยุทธ์) ดังนี้

## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: การยกบทบาทสู่ Digital Security Printing Solution รองรับการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ

ประเด็นยุทธศาสตร์การยกบทบาทสู่ Digital Security Printing Solution รองรับการจัดเก็บรายได้ภาครัฐให้ความสำคัญกับธุรกิจงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและมุ่งสนับสนุนงานบริการจัดเก็บรายได้ภาครัฐหรือกรมสรรพสามิตเป็นหลัก นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญต่อการขยายสู่ธุรกิจใหม่ด้านธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (Growth Strategy) ในกลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่มีการเติบโตและเป็นความต้องการของตลาดทั้งกลุ่มลูกค้าภาครัฐและภาคเอกชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	การยกบทบาทสู่ Digital Security Printing Solution รองรับการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ
เป้าหมายหลัก	<ol style="list-style-type: none"><li>1) โรงงานไฟฟ้ามหานครสามารถกำหนดแนวทางการยกระดับศักยภาพการผลิตแสดมปีสรรพสามิตให้ได้ทุกประเภทเพื่อรองรับความต้องการงานพิมพ์ ของกรมสรรพสามิต และสามารถดำเนินงานผลิตได้จริง ภายในปี 2568 เป็นต้นไป</li><li>2) โรงงานไฟฟ้ามหานครสามารถวางระบบมาตรฐานการจัดการต้นทุนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารต้นทุนได้อย่างเหมาะสม</li><li>3) โรงงานไฟฟ้ามหานครมีการพัฒนานวัตกรรมในการสร้าง Digital Security Printing Solutions รองรับการขยายตลาดในอนาคต</li></ol>

กลยุทธ์การดำเนินงาน แบ่งเป็น 2 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การทบทวนแนวทางการเพิ่มศักยภาพการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีรองรับการจัดเก็บรายได้ตามนโยบายของกรมสรรพสามิต
  - พัฒนาความสามารถในการผลิตแสดมปีสรรพสามิตทุกประเภท รองรับนโยบาย e-Stamp ของกรมสรรพสามิตได้
  - สร้างความได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ
  - ยกระดับการพัฒนาเทคนิคงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงขั้นสูงและหลากหลายขึ้น
  - เพิ่มความเชื่อมั่นด้านระบบบริหารจัดการงาน Solution สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
- 2) กลยุทธ์การขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง Digital Security Printing Solution ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด
  - พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อาทิ Brand Protection Solution สำหรับฉลาก/บรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลงในอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มการเติบโต (เครื่องสำอางค์ รวมถึงกลุ่มยาและเวชภัณฑ์ และบัตรพลาสติก (Card Solution)





## ผลผลิต:

- สามารถผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิตได้ทุกประเภท โดยเฉพาะ e-Stamp ประเภทสุราได้ ตั้งแต่ปี 2568 (หลังก่อสร้างโรงงานใหม่และติดตั้งเครื่องจักรอุปกรณ์แล้ว)
- สร้างรายได้จากการผลิตและจำหน่ายเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต ในปี 2565 เท่ากับ 88.3 ล้านบาท ปี 2566-2567 เท่ากับ 90 ล้านบาท และในปี 2568 เติบโตขึ้นมากกว่า 200 ล้านบาท
- สามารถผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงชนิดใหม่ได้เพิ่มขึ้น และสามารถสร้างรายได้จริงแก่โรงงานไฟอย่างน้อยปีละ 1 ชนิด

## ผลลัพธ์:

- สามารถผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต ไม่น้อยกว่า 2,000 ล้านดวงต่อปีตั้งแต่ปี 2568 (หลังก่อสร้างโรงงานใหม่และติดตั้งเครื่องจักรอุปกรณ์แล้ว)
- สามารถเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชันภาครัฐ

## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: การบริหารตลาดสิ่งพิมพ์ Digital Solution ในประเทศอย่างเต็มประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารตลาดสิ่งพิมพ์ Digital Solution ในประเทศอย่างเต็มประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญต่อการยกระดับความสามารถในการให้บริการงานพิมพ์คุณภาพ จากงานพิมพ์แบบดั้งเดิม (Traditional Printing) สู่การพิมพ์แบบดิจิทัล (Digital Printing) ซึ่งมุ่งเน้นการให้บริการและขยายฐานลูกค้างานพิมพ์ดิจิทัลแก่หน่วยงานภาครัฐ โดยอาศัยความได้เปรียบจากการสนับสนุนส่งเสริมการผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการจากหน่วยงานรัฐ (G2G) อาทิ อาศัยความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) จากสิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2546 ที่กำหนดให้ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจที่มีโรงพิมพ์อยู่ในความควบคุมดูแลต้องจ้างโรงพิมพ์ของตนเองก่อนและประเด็นความคิดเห็นในเชิงนโยบายต่อการพัฒนา รัฐวิสาหกิจ สคร. กระทรวงการคลัง เมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2564 ที่สนับสนุนส่งเสริมให้มีการใช้บริการหรือซื้อสินค้าจากรัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามนโยบายรัฐบาล ในขณะเดียวกัน โรงงานไฟ ต้องเร่งพัฒนาศักยภาพและสื่อสารการตลาดเชิงรุกเพื่อสร้างการรับรู้ด้านการให้บริการงานพิมพ์ Digital Printing Solution สู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างเหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	การบริหารตลาดสิ่งพิมพ์ Digital Solution ในประเทศอย่างเต็มประสิทธิภาพ
เป้าหมายหลัก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) โรงงานไฟสามารถขยายตลาดการให้บริการ One Stop Service: OSS งานพิมพ์ Digital Solution แก่หน่วยงานรัฐ ทั้งหน่วยงานภายใต้สังกัด กระทรวงการคลัง และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายในปี 2568</li> <li>2) โรงงานไฟสามารถยกระดับศักยภาพการให้บริการที่เป็นมาตรฐาน ผ่านช่องทางหรือระบบดิจิทัลที่เหมาะสม</li> </ol>



กลยุทธ์การดำเนินงาน แบ่งเป็น 2 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การเตรียมความพร้อมในการเปิดบริการงานพิมพ์เบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One-Stop Service: OSS) แก่หน่วยงานภาครัฐ
  - เพิ่มศักยภาพการให้บริการงานพิมพ์แบบครบวงจร – ตั้งแต่การออกแบบการพิมพ์ Print on demand ไปจนถึงกระบวนการหลังการพิมพ์ การตรวจสอบคุณภาพและส่งมอบงาน
  - เปิดให้บริการผ่านระบบ Digital- Web-to-Print, Application-to-Print
  - บริหารการขายเชิงรุกแบบ G2G โดยประชาสัมพันธ์ และใช้ประโยชน์จากสิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ
- 2) กลยุทธ์การกำหนดแผนการขยายตลาดสู่ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ Digital Printing Solution ที่มีศักยภาพในการเติบโต
  - เตรียมความพร้อมในการขยายการให้บริการสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ อาทิ e-Document e-Statement

ผลผลิต:

- สามารถสร้างรายได้จากสิ่งพิมพ์ Digital Printing / Digital Printing Solution อย่างน้อยปีละ 5,000,000 บาทในช่วงระยะสั้น และเติบโตขึ้นประมาณร้อยละ 20 ในช่วงระยะกลางของแผน

ผลลัพธ์:

- นำร่องบริการงานพิมพ์เบ็ดเสร็จณจุดเดียว (One-Stop Service: OSS) แก่หน่วยงานภาครัฐได้ในปี 2568
- ขยายบริการงานพิมพ์เบ็ดเสร็จณจุดเดียว (One-Stop Service: OSS) ที่ครบวงจรได้ในปี 2569 เป็นต้นไป

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: การสร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

ยุทธศาสตร์การบริหารตลาดไฟในประเทศในฐานะ Regulator ของรัฐอย่างเต็มประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการควบคุมตลาดไฟในประเทศตามนโยบายของรัฐ โดยโรงงานไฟดำเนินการผลิตการนำเข้าและการจำหน่ายไฟตามข้อกำหนดในพ.ร.บ. สรรพสามิต พ.ศ. 2560 เป็นกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนในด้านแนวทางในการปฏิบัติ รวมทั้งยังบริหารสัญญาให้สิทธิที่เหมาะสม เพื่อรักษาผลประโยชน์จากธุรกิจไฟของรัฐ

นอกจากนี้ ยังคำนึงถึงการสร้างการเติบโตจากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ด้านทำเลที่ตั้งในการขยายตลาดไฟส่งออกสู่ต่างประเทศ โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายสำคัญคือกลุ่มคาสีโนในประเทศเพื่อนบ้านโดยโรงงานไฟควรมีแผนการพัฒนาศักยภาพการขยายตลาดควบคู่กับกับการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	การสร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ
เป้าหมายหลัก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) โรงงานไฟครอบครองธุรกิจและสนับสนุนการควบคุมตลาดไฟในประเทศของรัฐได้อย่างเหมาะสม</li> <li>2) โรงงานไฟสามารถบริหารสัญญาให้สิทธิได้อย่างต่อเนื่องโดยตั้งเป้าหมายการสร้างรายได้ที่มั่นคงและสม่ำเสมอ</li> <li>3) โรงงานไฟสามารถขยายตลาดไฟสู่ต่างประเทศ (คาสีโนในประเทศเพื่อนบ้าน) ได้</li> </ol>



กลยุทธ์การดำเนินงาน แบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การครอบครองและบริหารตลาดไฟฟ้และไฟฟ้รูปลักษณะอื่นๆในประเทศ
  - เตรียมความพร้อมและบริหารการจัดการสัญญาให้สิทธิในระยะถัดไป
  - สร้างความได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ
  - ร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการตลาด
  - สร้างความร่วมมือในการต่อต้านกีดกันการจำหน่ายและการใช้ไฟฟ้ล้กอบ
- 2) กลยุทธ์การเปิดบริการการผลิตไฟฟ้OEM รองรับตลาดนอกสัญญาให้สิทธิ (ไฟฟ้ที่ระล้กและไฟฟ้ส่งออก)
  - พัฒนาช่องทางการตลาดสำหรับไฟฟ้ OEM ที่สะดวกและชัดเจน
- 3) กลยุทธ์การ มุ่งทำการตลาดไฟฟ้สู่ต่างประเทศ (คาสิโนในเอเชีย)
  - พัฒนาคุณภาพด้านความปลอดภัยของไฟฟ้ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดต่างประเทศ
  - ขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้า/ตัวแทน

ผลผลิต:

- บริหารสัญญาให้สิทธิอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ สร้างรายได้แก่องค์กรไม่น้อยกว่าปีละ 240 ล้านบาท
- สร้างรายได้จากไฟฟ้นอกสัมปทาน ปีละ 4,000,000บาท ในช่วงระยะสั้น และเติบโตขึ้นเป็น ปีละ 8,000,000 บาท ในช่วงระยะกลางของแผน

ผลลัพธ์:

- โรงงานไฟฟ้สามารถครอบครองและเป็นผู้นำตลาดไฟฟ้ในประเทศ
- โรงงานไฟฟ้สามารถเป็นผู้นำตลาดไฟฟ้ส่งออกในภูมิภาคภายใน 5 ปี

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4: การพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง

นอกจากยุทธศาสตร์หลักเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ(Business-Focused) ของโรงงานไฟฟ้ ทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ข้างต้นแล้ว โรงงานไฟฟ้ได้กำหนดกลยุทธ์สนับสนุน (Supporting Activities Strategy) เพื่อสนับสนุนการรองรับการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมภายในอย่างเหมาะสม เนื่องจากโรงงานไฟฟ้ตระหนักว่าการวางรากฐานและพัฒนากระบวนการภายในเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ และการยกระดับศักยภาพให้พร้อมต่อการแข่งขันและเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลงเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับโรงงานไฟฟ้ในอนาคตนั้น โรงงานไฟฟ้ควรมีการกำหนดกลยุทธ์รองรับการบริหารจัดการภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการดำเนินงานสนับสนุนการทำธุรกิจขององค์กร โรงงานไฟฟ้จึงทบทวนและสร้างกลยุทธ์ที่อยู่ภายใต้ Supporting Activities Strategy ขึ้นมาเป็น “ยุทธศาสตร์การพัฒนา มาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง”



<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4</b>	<b>การพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กร และทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง</b>
<b>เป้าหมายหลัก</b>	1) โรงงานไฟฟ้ามหานครมีศูนย์พัฒนาธุรกิจและวิจัยทางการตลาดที่มุ่งเน้นการนำ KM มาพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated product) ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 2) โรงงานไฟฟ้ามหานครสามารถบริหารองค์กรในรูปแบบของศูนย์ธุรกิจได้อย่างเหมาะสม 3) โรงงานไฟฟ้ามหานครบริหารทรัพยากรองค์กรอันได้แก่ทรัพยากรบุคคลสินทรัพย์และพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

กลยุทธ์การดำเนินงาน แบ่งเป็น 4 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การสร้าง High Performance People รองรับการแข่งขันธุรกิจ
  - เสริมสร้างสมรรถนะ PEOPLE Re-skill & Up-skill ตามมาตรฐาน 4 HRs
  - บริหารอัตรากำลังรองรับการทำธุรกิจเชิงรุก
  - วางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลง ในแต่ละระยะอย่างเหมาะสม
- 2) กลยุทธ์การจัดตั้งศูนย์พัฒนาธุรกิจและวิจัยทางการตลาด
  - นำ KM มาพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated product) ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม
  - สร้างความร่วมมือ (Synergy) กับหน่วยงานภายนอกเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
- 3) กลยุทธ์การบริหารจัดการลูกค้าและตลาดอย่างมืออาชีพ
  - พัฒนาช่องทางการตลาดและการขาย ด้วย Digital Solutions
  - ทำตลาดเชิงรุกเพื่อขยายฐานลูกค้าในรูปแบบ G2G B2B2C และ B2C
  - นำ CRM มาสนับสนุนประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าตลอดเส้นทางการให้บริการ
- 4) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
  - วางระบบต้นทุนให้ได้มาตรฐานเพื่อให้สามารถวางแผนบริหารต้นทุนค่าใช้จ่ายได้อย่างเหมาะสม
  - กำหนดกรอบหลักเกณฑ์การลงทุน ระยะยาวขององค์กรอย่างคุ้มค่า
  - มีระบบ ICT ที่พร้อมใช้ เพียงพอ และมั่นคง รองรับการแข่งขันธุรกิจ

ผลลัพธ์:

- มีบุคลากรที่มีสมรรถนะเหมาะสมรองรับโครงสร้างใหม่ขององค์กร ตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนด
- มีการจัดตั้งศูนย์พัฒนาธุรกิจและวิจัยทางการตลาด เพื่อทำหน้าที่พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งวางแผนการสร้างความร่วมมือ (Synergy) กับหน่วยงานภายนอก อย่างน้อย 1 ความร่วมมือในช่วงระยะกลางและเพิ่มขึ้นอีก 1 ความร่วมมือในช่วงระยะยาว
- มีบริการบนดิจิทัลแพลตฟอร์มที่ได้รับความพึงพอใจจากผู้ใช้บริการไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80
- มีระบบบัญชีต้นทุนมาตรฐานรองรับการผลิตทั้งในส่วนของผลิตภัณฑ์ไฟและผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงอย่างเหมาะสม



**ผลลัพธ์:**

- โรงงานไฟฟ้สามารถสร้างรายได้จากการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เกิดจากการสร้างความร่วมมือ (Synergy) กับหน่วยงานภายนอก อย่างน้อย 1 ความร่วมมือในช่วงระยะกลางและเพิ่มขึ้นอีก 1 ความร่วมมือในช่วงระยะยาว
- โรงงานไฟฟ้สามารถสร้างความได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีอัตรา Cost Income Ratio ที่อยู่ในกรอบเป้าหมายที่กำหนด คือ ไม่เกินร้อยละ 35 สำหรับการผลิตไฟฟ้และไม่เกินร้อยละ 50 สำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5: การสื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี**

โรงงานไฟฟ้กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการองค์กรและความสัมพันธ์จากภายในองค์กรสู่ภายนอก โรงงานไฟฟ้ตระหนักถึงความสำคัญตั้งแต่ระดับองค์กรผ่านกระบวนการกำกับดูแลตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี (Corporate Governance) และการกำหนดกิจกรรมตอบแทนกลับสู่สังคม (Corporate Social Responsibilities: CSR) โดยมุ่งหมายให้องค์กรสร้างการเจริญเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทยรวมไปถึงการบริหารและสื่อสารภาพลักษณ์ที่ดีของโรงงานไฟฟ้สู่ภายนอกอย่างเหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5	การสื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
เป้าหมายหลัก	1) โรงงานไฟฟ้มีภาพลักษณ์เชิงบวก ทั้งในด้านการกำกับดูแลที่ดีจากภายในจนถึงการบริหารความสัมพันธ์และดำเนินกิจกรรมทางสังคมอย่างสร้างสรรค์ 2) โรงงานไฟฟ้มีกิจกรรมการตอบแทนกลับสู่สังคมอย่างเหมาะสม ที่สามารถสร้างการสื่อสารเชิงประจักษ์สู่สังคมอย่างเหมาะสม

กลยุทธ์การดำเนินงาน แบ่งเป็น 4 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การ มุ่งสร้างประโยชน์แก่องค์กรและส่วนรวมบนหลักธรรมาภิบาล
  - กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรตามหลัก CG ที่ดี
  - บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
  - จัดกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) อย่างสร้างสรรค์ พร้อมการสื่อสารเชิงประจักษ์
- 2) กลยุทธ์การ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจอันมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
  - ทบทวนการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตเพื่อให้เกิดของเสียน้อยที่สุด (Eco-design & Zero-Waste)
  - ส่งเสริมการใช้ซ้ำ (Reuse) และการจัดการของเสีย (Recycle, Upcycle)
- 3) กลยุทธ์การบริหารและขยายผลการปรับภาพลักษณ์องค์กร (Brand Management) อย่างเป็นทางการ
  - ขยายผลการปรับภาพลักษณ์องค์กร (Rebranding) สู่การเป็นองค์การจัดการสิ่งพิมพ์และ Digital Solution แห่งรัฐ



- สื่อสารความเข้าใจจากภายในในระดับ Co-Creation สู่ภายนอก

ผลผลิต:

- มีผลการประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ไม่น้อยกว่า 3.5000 คะแนน
- มีกิจกรรมเชิงสังคมที่สร้างสรรค์ และสื่อสารผลการดำเนินงานกิจกรรมให้รับทราบในเชิงประจักษ์ อย่างน้อยปีละ 1 งาน โดยมีความพึงพอใจจากกลุ่มเป้าหมายไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80
- ผลสำเร็จจากการจัดการสิ่งแวดล้อมของโรงงาน ตาม Roadmap ที่กำหนด

ผลลัพธ์:

- โรงงานไฟฟ้ ักรมสรรพสามิตเป็นที่รู้จักในฐานะผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ Digital Security Printing และ Digital Printing Solutions โดยมีผลสำรวจความรับรู้จากหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ มากกว่าร้อยละ 80
- โรงงานไฟฟ้ ักรมสรรพสามิตมีภาพลักษณ์องค์กรเชิงบวก โดยมีผลสำรวจความพึงพอใจจากประชาชนและชุมชน มากกว่าร้อยละ 80
- มีดัชนีผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Performance Indicators, EPIs) ใน ระดับ มาตรฐานที่กำหนด



# ภาคผนวก





## ภาคผนวก ก. ตารางสรุปความเชื่อมโยงจากปัจจัยนำเข้าสู่การทบทวนประเด็นเชิงยุทธศาสตร์

ตามที่โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ได้พิจารณาปัจจัยนำเข้าสู่การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม (SWOT) แล้ว ได้เชื่อมโยงการทบทวนความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) รวมถึงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยมีตารางสรุปปัจจัยที่เชื่อมโยงได้ ดังนี้

ความสามารถพิเศษ (CC)	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC = W+T)	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA = S+O)
1. มีความเชี่ยวชาญในการผลิตไฟ และมี capacity รองรับการขายตลาดได้	1. การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตแสดมปสรรพสามิต ตามรูปแบบที่กรมสรรพสามิตกำหนด (W1, W3, W4, W5, W6, W.p1, W.p2, W.p3, W.p4, W.p5, T.p1, T.p3, Tp.4, Tp.5) 2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สู่การให้บริการ Digital Solution และการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated Product) (W1, W2, W3, W4, W5, W6, W.p2, W.p3, W.p4, W.p5, T.p2)	1. สามารถเป็นทางเลือก G2G ที่ดีให้กับหน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศ สำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง (อาทิ สิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการฯ มติ ครม. พ.ศ.2546) (S2, S3, S.p1, S.p2, O.p1, O.p2, O.p3, O.p4) 2. ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงจัดอยู่ในโครงสร้างการแข่งขันแบบผู้ขายน้อยราย ที่ลูกค้ามักจะไม่เปลี่ยนบริษัทผู้ผลิต (S1, S3, S.p1, S.p2, O.p1, O.p2, O.p3, O.p4, O.p5)
2. สามารถผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและงานพิมพ์ออฟเซ็ทที่มีคุณภาพในปริมาณมาก	1. การบริหารสัญญาสัมปทานใหม่มีความต่อเนื่อง และเพิ่มมูลค่าในระบบสัมปทานในอนาคต (W1, W4, W5, W6, W.c1, W.c2, W.c3, T.c1, T.c2, T.c3) 2. ส่วนแบ่งตลาดการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟผิดกฎหมายที่มีรูปแบบหลากหลายและราคาถูกผ่านทางออนไลน์สูงขึ้น (W1, W4, W5, W6, W.c3, W.c4, W.c5, T.c1, T.c2)	1. เป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายไฟภายในประเทศเพียงผู้เดียวในประเทศไทย อย่งถูกต้องตามกฎหมาย ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2486 (S1, S3, S.c1, S.c2, S.c3, O.c1, O.c2) 2. ตำแหน่งที่ตั้งของโรงงานไฟเหมาะสมกับการติดต่อธุรกิจ และการขนส่งกระจายสินค้าทั้งในประเทศและไปต่างประเทศเพื่อนบ้าน (S1, S3, S.c4, O.c1, O.c2, O.c3, O.c4)
<b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO = CC+SC+SA)</b>		
1. เพื่อผลิตและจัดหาเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต 2. เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ ด้วยการผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ 3. เพื่อบริหารสัญญาสัมปทานอย่างมีประสิทธิภาพ และควบคุมตลาดธุรกิจไฟในประเทศอย่างเหมาะสม 4. เพื่อบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรให้สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจและกิจการภายในได้อย่างเหมาะสม 5. เพื่อบริหารจัดการองค์กรและความสัมพันธ์จากภายในองค์กรสู่ภายนอกตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี		

(ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน เอกสารประกอบ: ตารางแสดงความเชื่อมโยงการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2565-2569)



## ภาคผนวก ข. การประมาณการรายได้ของโรงงานไฟฟ้า ประจำปีงบประมาณ 2565 – 2569

งบการเงิน		2565	2566	2567	2568	2569
<b>รายได้จากการดำเนินงาน</b>	<b>อัตราการเติบโต</b>					
<b>ธุรกิจไฟ</b>						
ไฟสัมปทาน		240,000,000	240,000,000	240,000,000	247,000,000	247,000,000
ไฟนอกสัมปทาน		5,000,000	6,000,000	6,000,000	8,000,000	10,000,000
<b>รวมรายได้จากธุรกิจไฟ</b>		<b>245,000,000</b>	<b>246,000,000</b>	<b>246,000,000</b>	<b>255,000,000</b>	<b>257,000,000</b>
<b>ธุรกิจสิ่งพิมพ์</b>						
<b>สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง</b>						
<b>แสดมปี (ดวง)</b>						
เครื่องหมายเสียภาษีของทางราชการ (แสดมปีไฟ)		300,000	400,000	400,000	400,000	400,000
แสดมปีเครื่องดื่ม		10,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000
แสดมปียาสูบ (ยาเส้น)		78,000,000	78,000,000	78,000,000	78,000,000	78,000,000
แสดมปีสุรา		-	-	-	132,000,000	132,000,000.00
<b>รวมรายได้จากแสดมปี</b>		<b>88,300,000</b>	<b>90,400,000</b>	<b>90,400,000</b>	<b>222,400,000</b>	<b>222,400,000</b>
Work permit		12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000
ใบอนุญาต		30,000	4,500	4,500	4,500	4,500
<b>รวมรายได้จากสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง</b>		<b>100,330,000</b>	<b>102,404,500</b>	<b>102,404,500</b>	<b>234,404,500</b>	<b>234,404,500</b>
<b>สิ่งพิมพ์ทั่วไป</b>						
กรมสรรพสามิต	1.30%	3,000,000	3,039,000	3,078,507	3,118,528	3,159,068
หน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจ	1.30%	1,500,000	1,519,500	1,539,254	1,559,264	1,579,534
หน่วยงานเอกชนและลูกค้ารายย่อย	1.30%	500,000	506,500	513,085	519,755	526,511
<b>รวมรายได้จากสิ่งพิมพ์ทั่วไป</b>		<b>5,000,000</b>	<b>5,065,000</b>	<b>5,130,845</b>	<b>5,197,546</b>	<b>5,265,114</b>
<b>รวมรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์</b>		<b>105,330,000</b>	<b>107,469,500</b>	<b>107,535,345</b>	<b>239,602,046</b>	<b>239,669,614</b>
<b>รวมรายได้ของโรงงานไฟฟ้า</b>		<b>350,330,000</b>	<b>353,469,500</b>	<b>353,535,345</b>	<b>494,602,046</b>	<b>496,669,614</b>



ประมาณการปริมาณความต้องการ	2565	2566	2567	2568	2569
อัตราการใช้					
โฟนอกสัมปทาน (สำหรับ)	250,000	300,000	300,000	400,000	500,000
<b>แอสแตมปี (ดวง)</b>					
เครื่องหมายเสียภาษีของทางราชการ (แอสแตมปีไฟ)	3,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
แอสแตมปีเครื่องตี	50,000,000	60,000,000	60,000,000	60,000,000	60,000,000
แอสแตมปียาสูบ (ยาเส้น)	650,000,000	650,000,000	650,000,000	650,000,000	650,000,000
แอสแตมปีสุรา	-	-	-	600,000,000.00	600,000,000.00
Work permit (เล่ม)	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
โหนด (ฉบับ)	300	45	45	45	45

ราคาของสินค้าแต่ละประเภท	2565	2566	2567	2568	2569
อัตราการใช้					
<b>ราคาขาย (บาทต่อหน่วย)</b>					
โฟนอกสัมปทาน (สำหรับ)	20	20	20	20	20
<b>แอสแตมปี (ดวง)</b>					
เครื่องหมายเสียภาษีของทางราชการ (แอสแตมปีไฟ)	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
แอสแตมปีเครื่องตี	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
แอสแตมปียาสูบ (ยาเส้น)	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12
แอสแตมปีสุรา	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22
Work permit (เล่ม)	30	30	30	30	30
โหนด (ฉบับ)	100	100	100	100	100



## ภาคผนวก ค. สรุปรายงานการประชุม เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2564

สรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2564 ครั้งที่ 1  
วันพุธที่ 30 มิถุนายน 2564 เวลา 13.30น. – 17.00น.  
ผ่านระบบ Video Conference Call

### ผู้เข้าร่วมประชุม

กนิษฐ์ศิริวัฒน์	รองผู้อำนวยการ โรงงานไฟ
วิวัฒน์ชัย ตั้งประกอบกิจ	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ
ภาคภูมิ เหมะรักษ์	CFO
ปรารถนา ทองวิรัตน์	ฝ่ายตรวจสอบภายใน
ศักดิ์ระพี ผ่องปัญญา	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
ร้ไฟพรรณ ร้ประดิษฐ์	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
นายชัยวัฒน์ น้วานิช	ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์
ทศพร อุดมศิลป์	ส่วนผลิตไฟป้อก
มนต์นภา หอมสุวรรณ	ส่วนเตรียมการพิมพ์
ก้านแก้ว พวกขุนทด	ส่วนผลิตไฟตัวเล็ก
บุญญฤทธิ์ ชลวิถิ	ส่วนผลิตไฟตัวเล็ก
สมภพ สุขประสงค์ สารสนเทศและพัฒนาระบบ	
นางสาวพรพรรณ วิเศษกิจ	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
ก้ันตถน บึงไกร	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
นางสาววันดี ขุนทับทิม	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
อูตราณูช ช้างเสวก	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
วิชิตา ศิริวัฒน์	ส่วนทรัพยากรบุคคล
น้ฐภััสสรณ์ โมคลานิว้จ	ส่วนทรัพยากรบุคคล
พนารัตน์ กระปุ๊กนาค	ส่วนบัญชีและการเงิน
วชิราภรณ์ เฟงบุญ	ส่วนบริหารงานกลาง
วรยุทธ สิทธกรโสมน้ส	ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่
จิราภรณ์ ผุดผ่อง	ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่
ศิรินทิพย์ สมบัติภิญโญ	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยโรงงาน
นายณรนถ อร้ามร้ชนี	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยโรงงาน
นางพรภักดิ์ สุขทิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
นายจิรายุส กาญจนภักดิ์	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
นางสาวพิชชา ทวีแสงสกุลไทย	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
นางสาวชนิตา เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
นายกรณ์วีร้ จินตวงศ์วานิช	ที่ปรึกษา FPRI Advisory



## ประเด็นนำเสนอ

คณะที่ปรึกษานำเสนอผลการศึกษาศาภาพแวดล้อมที่สำคัญ และร่างปัจจัยสำคัญเพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2564 ดังนี้

- I. กรอบแนวคิดการทบทวนแผนวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟ
- II. การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมที่สำคัญ
  - แนวนโยบาย/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการกำหนดทิศทางองค์กร
  - สถานะปัจจุบันและการดำเนินงานที่ผ่านมา ของ โรงงานไฟ
  - บริบทของอุตสาหกรรมและตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
  - บริบทของอุตสาหกรรมและตลาดไฟ
  - SWOT และ SWOT Matrix
- III. การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบ และความสามารถพิเศษ
- IV. การวิเคราะห์ Strategic Positioning

## ประเด็นพิจารณาให้ความคิดเห็น

**SWOT องค์กร:** ที่ประชุมมีประเด็นพิจารณาเพิ่มเติม ประกอบด้วย

- W: อัตราค่าจ้างของบุคคลากรที่ไม่จูงใจทำให้เป็นอุปสรรคในการสรรหาบุคคลากรที่มีศักยภาพสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร
- W: การบริหารจัดการต้นทุนของโรงงานไฟที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจทั้งในกลุ่มธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
- W: ยังไม่มีการจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจในกรณีที่ธุรกิจต้องประสบกับสถานการณ์ไม่ปกติ เช่น สภาวะการณ์โรคระบาดหรือโรคอุบัติใหม่ COVID-19 เป็นต้น

**SWOT สิ่งพิมพ์:** ที่ประชุมมีประเด็นพิจารณาเพิ่มเติม ประกอบด้วย

- ตัด O หน่วยงานราชการมีความต้องการจ้างงานพิมพ์เป็นจำนวนมาก
- ตัด O แนวโน้มตลาด Packaging เติบโตอย่างต่อเนื่อง: เนื่องจากโรงงานไฟมีข้อจำกัดด้านเครื่องบุคคลากร สถานที่ และเครื่องจักรที่ใช้สำหรับกระบวนการหลังการพิมพ์ ดังนั้น ในระยะ 5 ปีนี้ยังคงอาศัยวิธีการจ้างงานภายนอกในการผลิต Packaging ที่โรงงานไฟใช้อยู่

**ประเด็น Strategic positioning:** ที่ประชุมมีประเด็นพิจารณาเพิ่มเติม ประกอบด้วย

- ฝ่ายวิวัฒนาการ ให้ความเห็นเกี่ยวกับการประเมินส่วนแบ่งทางการตลาด ควรใช้ข้อมูลคู่เทียบที่มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์หลักใกล้เคียงกับโรงงานไฟ และกำหนดขอบเขตในการศึกษาให้แคบลง จากการเทียบส่วนแบ่งทางการตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เป็น ตลาดผลิตภัณฑ์สรรพสามิต ซึ่งปัจจุบันโรงงานไฟมีส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ประมาณ ร้อยละ 15
- รองกนิษฐให้ความเห็นว่า การวิเคราะห์ด้านกาบริหารต้นทุนอาจยังไม่สามารถใช้ข้อมูลคู่เทียบที่เป็นผู้ประกอบการเอกชนได้ เนื่องจากโรงงานไฟมีการวางตำแหน่งในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในการเป็นโรงพิมพ์ของรัฐเพื่อ



รองรับการให้บริการหน่วยงานภาครัฐ ประกอบกับการบริหารบัญชี/ต้นทุนของโรงงานไฟฟ้ในปัจจุบันที่ยังไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจเป็นสิ่งที่โรงงานไฟฟ้ต้องดำเนินงานแก้ไข โดยจะต้องมีการปรับปรุงด้านบัญชี/ต้นทุนแบบแยกศูนย์ธุรกิจ

- ฝ่ายวิวัฒน์ชัย ให้ความเห็นด้านความสามารถทางการเงินว่า ปัจจุบัน D/E ratio ของโรงงานไฟฟ้อยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ เนื่องจากด้วยโรงงานไฟฟ้ไม่มีเจ้าหนี้ทางการเงิน อย่างไรก็ตาม หลังจากที่เมื่อมีการก่อโรงงานไฟฟ้ใหม่ D/E ratio ของโรงงานไฟฟ้จะเพิ่มสูงขึ้นอย่างชัดเจน จึงควรพิจารณาถึงความคุ้มค่าและการสร้างรายได้จากการลงทุนให้ละเอียดรอบคอบมากยิ่งขึ้น
- คุณภาคภูมิ CFO ให้ความเห็นว่าทั้งในช่วงก่อนมีการก่อสร้างโรงงานไฟฟ้ใหม่และหลังการก่อสร้างแล้วเสร็จความสามารถทางการเงินก็ยังอยู่ในระดับที่สูง เนื่องจากแหล่งเงินทุนของโรงงานไฟฟ้ไม่ได้มาจากการกู้ธนาคาร
- รองกนิษฐ ให้ความเห็นว่า การควบคุมการนำเข้าเครื่องพิมพ์พ่น Intaglio ซึ่งเป็นการป้องกันมิให้มีการครอบครองเครื่องพิมพ์ชนิดพิเศษในทางที่ไม่เหมาะสม จะเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบให้แก่โรงงานไฟฟ้ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้น ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟฟ้จึงควรอยู่ในระดับที่สูง
- รองกนิษฐ ชี้แจงเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านตลาดของโรงงานไฟฟ้ว่า เนื่องจากโรงงานไฟฟ้เป็นหน่วยงานภาครัฐจึงจำเป็นต้องปฏิบัติตามพรบ.จัดซื้อจัดจ้าง จึงไม่สามารถที่จะเปรียบเทียบกับกระบวนการทำงาน (อาทิ งานพัสดุ) กับการดำเนินงานของผู้ประกอบการภาคเอกชนได้

#### ประเด็นสำคัญ

- รองกนิษฐ ชี้แจงว่าจากผลการศึกษาเทียบเคียงรูปแบบแสมบ้สรพสามิตนั้น ควรพิจารณาความคุ้มค่าในการจัดเก็บภาษีแสมบ้สรพสามิตแต่ละประเภทด้วย นอกจากนี้ ควรเปรียบเทียบกับอาเซียนด้วยกันก่อนว่าประเทศอื่นมีวิธีการป้องกันการปลอมแปลงแสมบ้อย่างไร
- การเปลี่ยนจากผู้ผลิตไฟฟ้มาสู่การทำ Security printing มีอุปสรรคเนื่องจาก การนำ track & trace มาใช้ โดยที่ รง.พ. ยังไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลของกรมสรพสามิตได้ จึงยากต่อการดำเนินการ ซึ่งปัจจุบัน รง.พ. ทำได้เฉพาะข้อมูลในฝั่งผู้ผลิตเท่านั้น ยังไม่ใช้การจัดการข้อมูลทั้งระบบ
- รง.พ. ไม่มีสิทธิในการกำหนดรหัส (Generate) ข้อมูลของกรมสรพสามิต เป็นเพียงคนทำ QR code เข้าไปเท่านั้น ซึ่งปัจจุบันกรมสรพสามิตจะกำหนดรหัสมาให้ แล้วให้ รง.พ. เป็นคนพิมพ์
- รองกนิษฐชี้แจงว่า ในการเปรียบเทียบราคาขายไฟฟ้สัมปทานกับไฟฟ้ผลิตกฎหมายนั้น ไม่ควรนำราคาที่โรงงานไฟฟ้ขายไฟฟ้ให้กับผู้รับสัมปทานมาเปรียบเทียบ เนื่องจาก เป็นราคาค้าส่งที่ตกลงกันในสัญญาว่าจะขายให้ในราคานี้ก็ต่อเมื่อซื้อไปในปริมาณที่กำหนด
- รองกนิษฐชี้แจงว่า ควรนำ พ.ร.บ.สรพสามิต พ.ศ. 2560 มาเป็นหนึ่งใน Strategic Advantages เนื่องจาก ในพรบ. กำหนดให้ ผู้ที่ผลิตไฟฟ้ต้องได้รับอนุญาตจากกรมสรพสามิต ซึ่งต้องไปขึ้นทะเบียนและจ่ายค่าธรรมเนียมตามกระบวนการ อย่างไรก็ตาม เนื่องจาก รง.พ. ไม่ได้มีสถานะเป็นบริษัทนิติบุคคล ดังนั้น จึงสามารถทำได้โดยไม่ต้องผ่านกระบวนการดังกล่าว



- ฝ่ายวิวัฒน์ชัย ชี้แจงว่า ในส่วน SWOT อยากรให้พิจารณาเรื่อง การใช้เงินลงทุนของ รง.พ. อีกประเด็นหนึ่ง เนื่องจากปีที่ผ่านมามีการลงทุนสูง แล้วปัจจุบันกระแสเงินสดเป็นอย่างไร เพื่อนำมากำหนดกรอบการลงทุนที่เหมาะสม เช่น กำหนดว่าการลงทุนเพื่อสร้างรายได้แก่ รง.พ. อยู่ที่ ร้อยละ 10 เป็นต้น
- ฝ่ายวิวัฒน์ชัย ให้ความคิดเห็นว่าในการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ควรอธิบายวิธีการกำหนดค่าน้ำหนักของแต่ละปัจจัยด้วย
- เนื่องจากการคาดการณ์ว่า บริษัท CS มีโอกาสจะไม่ต่อสัญญาสัมปทานสูง ฝ่ายวิวัฒน์ชัย จึงเสนอให้คณะที่ปรึกษา และส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาดลองศึกษาและวางแผนในอนาคตถึงแนวทางในการสนับสนุน/ช่วยเหลือคู่ค้า ในการหาช่องทางการกระจายสินค้าไฟฟ้ที่มีค้ำงอยู่ในสต็อกเป็นจำนวนมาก





**สรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2564 ครั้งที่ 2**  
**วันศุกร์ที่ 9 กรกฎาคม 2564 เวลา 10.00น. – 12.00 น.**  
**ผ่านระบบ Video Conference Call**

=====

**ผู้เข้าร่วมประชุม**

นายกนิษฐศิริวัฒน์	รองผู้อำนวยการ โรงงานไฟฟ้
นายวิวัฒน์ชัย	ตั้งประกอบกิจหัวหน้าฝ่ายอำนวยการ
นางสาวพรพรรณ วิเศษกิจ	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
นายกันตภณ บึงไกร	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
นางพรภัก สุขทิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
นายจิรายุส กาญจนภักดิ์	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
นางสาวพิชชา ทวีแสงสกุลไทย	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
นางสาวชนิตา เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
นายกรณ์วีร์ จินตวงค์วานิช	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

**ประเด็นนำเสนอ:**

ที่ปรึกษา FPRI Advisory นำเสนอข้อมูลการปรับปรุงการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ Strategic Positioning และกรอบยุทธศาสตร์ระยะยาวของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิตประจำปี พ.ศ.2565 – 2569 ตามข้อคิดเห็นของการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2564 ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 30 มิถุนายนพ.ศ. 2564

**ประเด็นพิจารณาจากที่ประชุม:**

ประเด็นข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นที่มีต่อ SWOT มีดังนี้

- W4: ให้ระบุคำว่า “โครงสร้างบัญชีเงินเดือนของโรงงานไฟฟ้” แทน “อัตราค่าจ้างบุคลากร”
- W5: สำหรับการบริหารจัดการต้นทุนที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ เสนอให้แยกประเด็นต้นทุนตามศูนย์ธุรกิจประกอบด้วย
  - ธุรกิจไฟฟ้: สามารถควบคุมต้นทุนได้ แต่หากเปรียบเทียบกับคู่แข่งต้นทุนยังอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง
  - ธุรกิจสิ่งพิมพ์: ต้นทุนมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องอันมาจากปัจจัยค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบ

**ประเด็นด้าน Strategic Positioning**

- ฝ่ายวิวัฒน์ชัย ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนแบ่งตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ประเภทสแตมป์สรรพสามิตว่าปัจจุบันโรงงานไฟฟ้มีส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ที่ประมาณ ร้อยละ15
- การกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์ในช่วงระยะสั้น หรือช่วงปี 2565-2566 มีประเด็นดังนี้
  - มีความกังวลด้านการให้บริการ Web to print เนื่องจากการตลาดของโรงงานไฟฟ้ยังถือเป็นจุดด้อย ปัจจุบันการตลาดยังเน้นการเข้าไปพบลูกค้าแบบ case by case
  - อยากให้ส่วนงานด้านการตลาดดำเนินงานด้าน Rebranding ควบคู่กับ Digital marketing

**ประเด็นด้านยุทธศาสตร์**



- ธุรกิจไฟ
  - การที่โรงงานไฟไม่ได้ขยายกำลังการผลิตไฟ ประกอบกับบริบทในประเทศไทยที่ไม่สามารถมีบ่อนการพนันได้ ดังนั้น การลงทุนในธุรกิจไฟควรมีสัมปทานเพื่อกระจายความเสี่ยงเหล่านี้สู่บริษัทผู้รับสัมปทาน สรุปว่า ในยุทธศาสตร์ของไฟนั้น ต้องระบุให้ชัดเจนว่ายังคงดำเนินการบริหารสัญญาให้สิทธิต่อไป
  - การที่โรงงานไฟจะเข้ามาบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธินั้นเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก เนื่องจากโรงงานไฟได้ให้สิทธิกับทางเอกชนไปแล้ว
  - ไม่ควรให้ความสำคัญกับประเด็นที่ผู้รับสัมปทานมีสินค้าคงค้างเหลือมากนัก เพราะมีทั้งข้อดีและข้อเสีย กล่าวคือ การมีสินค้าคงค้างมาก สามารถสร้างอำนาจในการต่อรองกับคู่แข่งในอนาคตได้ อย่างไรก็ตาม ก็มีข้อเสียหากมีการ stock ไว้มากเกินไป อย่างไรก็ตาม คาดว่าสัญญาให้สิทธิในระยะต่อไปก็มีความเป็นไปได้สูงที่ผู้รับผลประโยชน์รายเดิม (CS) เนื่องจากเป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญ และมีการทำการตลาดไว้อยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง
  - กำลังการผลิตไฟในปัจจุบัน: ร้อยละ 80 เป็นไฟสัมปทาน อีกร้อยละ 20 เป็นไฟนอกสัมปทาน ทำให้ในปัจจุบันโรงงานไฟมีความสามารถในการผลิตไฟ OEM อยู่ที่ ร้อยละ 20 ของกำลังการผลิต ซึ่งในประเทศไทย การเล่นเกมไม่เป็นที่นิยม ดังนั้นจึงไม่คุ้มค่าที่จะลงทุน อย่างไรก็ตาม ก็ควรแสดงให้เห็นทราบว่าโรงงานไฟยังรับจ้างผลิตไฟ OEM ได้ เพื่อเป็นตัวช่วยในการรักษาสถานะของโรงงานไฟ
  - โครงการ EEC ที่จะเกิดขึ้น อาจมีการจัดตั้ง Entertainment complex ขึ้นด้วยภายในโครงการ ซึ่งอาจรวมถึงบ่อนคาสิโน ทั้งนี้ โรงงานไฟไม่ได้จะไปลงทุนด้วย เพียงแต่อาจจะต้องเตรียมความพร้อมสำหรับรองรับปริมาณความต้องการไฟที่เพิ่มขึ้นในอนาคตถือเป็นโอกาสที่โรงงานไฟพัฒนาผลิตภัณฑ์และเพิ่มรายได้ในธุรกิจ
  - โดยสรุป ในส่วนไฟจะดำเนินการบริหารไฟในรูปแบบการให้สิทธิสัมปทานต่อไป เพื่อรักษาระดับรายได้ที่ปีละประมาณ 270 – 300 ล้านบาท และจะยังผลิตไฟ OEM ต่อไป เพื่อเป็นการลงทุนเพิ่มเติม
- สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
  - ปริมาณความต้องการแสตมป์สรรพสามิตทุกประเภทรวมกัน จะอยู่ที่ประมาณ 3,000 ล้านดวงต่อปี(โรงงานไฟสามารถดำเนินงานได้ แต่ต้องกำหนดกะงานเป็น 2 กะ) อย่างไรก็ตาม ทางโรงงานไฟได้มีการประมาณการกำลังการผลิตขั้นต่ำที่ต้องการภายหลังสร้างโรงงานใหม่แล้วเสร็จ อยู่ที่ 2,000 – 2,500 ล้านดวงต่อปี
  - ในปี 2566 ซึ่งเป็นช่วงที่โรงงานใหม่ก่อนสร้างแล้วเสร็จและมีเครื่องจักรพร้อม โรงงานไฟจะต้องได้รับงานพิมพ์แสตมป์สรรพสามิตชนิดใหม่เพิ่ม (ควรมีการเข้าไปเจรจาเพื่อรับงานจากกรมสรรพสามิต ตั้งแต่ปี 65) รวมถึงต้องการปริมาณการผลิตสิ่งพิมพ์ชนิดอื่นๆ เพิ่มเติม เพื่อรองรับความสามารถในการผลิตที่เพิ่มขึ้น)
- องค์กร
  - อยากให้เพิ่มเรื่องการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้เห็นว่าโรงงานไฟมีความใส่ใจในการลดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทั้งในการลดแก๊สเรือนกระจก รวมถึงการ recycle วัสดุเหลือทิ้ง
  - ต้องการให้เห็นการดำเนินงานด้าน KM ที่เป็นการจัดการทั้งในระดับบุคคล รวมถึงส่วนงาน เพื่อก่อให้เกิด Innovation ในระยะยาว

#### ประเด็นด้าน Roadmap ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

- ช่วงระยะสั้น 2565-2566
  - มีความกังวลด้านการให้บริการ Web to print เนื่องจากการตลาดของโรงงานไฟยังถือเป็นจุดด้อย ปัจจุบันการตลาดยังเน้นการเข้าไปพบลูกค้าแบบ case by case ไม่ได้ใช้ช่องทางของโรงงานไฟในการติดต่อกับลูกค้า



- อยากรให้ส่วนงานด้านการตลาดมีroadmap การทำงานที่ชัดเจน เพื่อหารายได้ที่มั่นคง โดยมุ่งเน้นการทำ การตลาดและหาลูกค้าในด้านสิ่งพิมพ์
- อยากรให้ส่วนงานด้านการตลาดดำเนินงานด้าน Rebranding ควบคู่กับ Digital marketing
- แผนการดำเนินงานในช่วง 2565-2569
  - การกำหนด Digital governance คาดว่าทางโรงงานไฟฟ้ จะดำเนินงานเอง
  - ต้องการเพิ่มการดำเนินงาน Digital marketing ในแผนงาน
  - อยากรให้เน้นการทำ KM ในแผนยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน



## สรุปรการประชุมคณะกรรมการกำหนดทิศทาง (Steering Committee)

เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2564

วันพฤหัสบดีที่ 15 กรกฎาคม 2564 เวลา 10.00น. – 12.00น.

ผ่านระบบ Video Conference Call

=====

### ประเด็นนำเสนอ:

ที่ปรึกษา FPRI Advisory นำเสนอข้อมูลการทบทวนยุทธศาสตร์ ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2565 – 2569 จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการภายในที่ผ่านมา ประกอบด้วย กรอบแนวคิดการทบทวนแผนวิสาหกิจ การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมที่สำคัญ การวิเคราะห์ SWOT และ SWOT Matrix การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบ และความสามารถพิเศษการวิเคราะห์ Strategic Positioning และ Business Model และร่างกรอบยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้ ประจำปี 2564 – 2568 (ทบทวน ปี 2564) เพื่อพิจารณา

### ประเด็นพิจารณาจากที่ประชุม:

นายก้านแก้ว ได้มีประเด็นหรือเรื่องของไฟฟ้ ลักลอบผิดกฎหมายที่มีราคาถูก ถึงความเป็นไปได้ที่โรงงานไฟฟ้ จะผลิตสินค้ามาสู้กับตลาดลักลอบดังกล่าว ในการนี้ ที่ปรึกษาได้ให้ข้อมูลว่าได้นำประเด็นดังกล่าวเข้าหารือในที่ประชุมสัมมนาในครั้งที่ผ่านมาแล้ว พบว่า ทางโรงงานไฟฟ้ ไม่มีนโยบายในการดำเนินงานดังกล่าว และผลจากการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้ ต้นทุนต่ำ (Low cost) ในอดีตนั้น พบว่า ไม่ได้ลดปริมาณไฟฟ้ ลักลอบในตลาดแต่ผลิตภัณฑ์ดังกล่าวกลับลดปริมาณการขายไฟฟ้ มาตรฐานลง ซึ่งรองกนิษฐ์ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับธุรกิจไฟฟ้ ของโรงงานไฟฟ้ ดังนี้

- ต้องการให้มองเรื่องของรายได้เป็นที่ตั้ง โดยในระยะยาวต้องรักษาระดับรายได้ให้คงไว้ให้ได้ และต้องทำในรูปแบบการให้สิทธิสัญญาสัมปทานกับเอกชน
- ในอนาคต ประเทศไทยอาจจะมี Entertainment complex ซึ่งจะเป็นแหล่งสร้างรายได้ให้แก่ประเทศ ซึ่งโรงงานไฟฟ้ ีความสามารถในการผลิตไฟฟ้ แบบ OEM แต่ปัจจุบัน โรงงานไฟฟ้ ีกำลังการผลิตไฟฟ้ นอกสัมปทานได้เพียง 20% เท่านั้น ดังนั้น โอกาสที่โรงงานไฟฟ้ จะตอบสนองต่อความต้องการไฟฟ้ OEM ในอนาคตคือการสร้างโรงงานใหม่เพื่อขยายกำลังการผลิต
- อยากให้มองเป้าหมายรายได้รวม ซึ่งต้องทำให้ได้ปีละประมาณ 300 ล้านบาท เพราะฉะนั้นการกำหนดเงื่อนไขสัญญาสัมปทานหลังจากเดือนกรกฎาคม 2566 อาจต้องมีการพิจารณาประเภทของสินค้าไฟฟ้ โดยให้มองไฟฟ้ เป็นธุรกิจเดียวกันทั้งหมด ไม่ต้องแบ่งแยกเป็นไฟฟ้ ปือกหรือไฟฟ้ ตัวเล็ก
- เสนอแนะให้นำเอาความปริมาณความต้องการใช้สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง มาวิเคราะห์อัตราการผลิตในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง แทนการใช้รายได้ของผู้ประกอบการในตลาด

### ประเด็นอื่นๆ

- ให้ที่ปรึกษาจัดทำ Executive summary สำหรับให้คณะกรรมการฯ ด้วย พร้อมทั้งจัดเตรียม Presentation แบบสรุปที่ใช้ระยะเวลานำเสนอไม่เกิน 30 นาที
- การทำ OSS ในกลยุทธ์ที่เสนอมานั้น สามารถทำได้จริงไหม มีข้อจำกัดทางกฎหมายหรือติดขัดกระบวนการภายในของโรงงานไฟฟ้ หรือไม่



**สรุปรายงานการประชุม**  
**การนำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์จากการทบทวนแผนตามแนวคิด EVM ประจำปี 2564**  
**ที่ประชุมคณะกรรมการ โรงงานไฟ**  
**วันอังคารที่ 20 กรกฎาคม 2564 เวลา 9.30น. – 11.00น.**  
**ผ่านระบบ Video Conference Call**

=====

**ประเด็นนำเสนอ;**

วาระที่ 4.1: คณะผู้บริหารโรงงานไฟ และทีมที่ปรึกษาพร้อมกันนำเสนอผลการทบทวนร่างแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2565 – 2569 ตามแนวคิด EVM ประกอบด้วย กรอบแนวคิดในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ การทบทวนบริบทแวดล้อมที่สำคัญ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ Strategic Positioning และกรอบยุทธศาสตร์ระยะยาวของโรงงานไฟกรมสรรพสามิตประจำปี พ.ศ.2565 – 2569

**ประเด็นพิจารณา;**

คุณวรภุช จารุงศ์ภัก, กรรมการ ได้ให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

- ต้นทุนต่อรายได้ เป็นประเด็นที่ผู้ประเมินตั้งข้อสังเกตมาโดยตลอด ดังนั้นจึงพิจารณาถึงปัจจัย/ประเด็นที่มีผลต่อการคำนวณต้นทุนต่อรายได้ในแต่ละช่วงเวลา อาทิ การจัดทำบัญชีต้นทุน (Cost Accounting) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เป็นต้น ทั้งนี้ ผากประเด็นข้อสงสัยในเรื่องการ Realize ค่าใช้จ่ายใน Cost Accounting ในปัจจุบัน ซึ่งอาจเป็นประเด็นที่จำเป็นต้องทบทวน เพื่อที่จะดำเนินงานปรับปรุงอัตราส่วนดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่ผันผวนจนเกินไป
- จุดอ่อน (Weaknesses) ของโรงงานไฟ มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ดังนั้นจึงควรนำจุดอ่อนข้อนี้มาระบุไว้ในส่วนของความท้าทายเชิงกลยุทธ์(Strategic Challenges) เช่นกัน
- จากแผนที่นำเสนอมานี้ อยากให้เน้นความสำคัญในด้านความพร้อมของบุคลากรโรงงานไฟ ซึ่งจากพันธกิจข้อ 5 “บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี” อยากให้สะท้อนประเด็นด้านบุคลากรดังกล่าวในกลยุทธ์ของโรงงานไฟให้ชัดเจน
- บุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ และถือว่าเป็นความท้าทายของฝ่ายและบริหาร รวมถึงคณะกรรมการ โดยเฉพาะในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง โรงงานไฟควรให้ความสำคัญมุ่งเน้นเรื่อง Business Team ทั้งด้านความพร้อมของบุคลากรและจำนวน โดยระบุแนวทางการดำเนินงานด้านบุคลากรในยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน กล่าวคือ ยุทธศาสตร์ด้าน Efficiency ควรมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น ต้องเร่งปรับโครงสร้างองค์กรให้แล้วเสร็จ เพื่อที่จะทราบว่า
  - จำนวนบุคลากรที่มีอยู่เพียงพอหรือไม่
  - ความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ สามารถรองรับภารกิจงานที่จะต้องทำหรือไม่โรงงานไฟต้องสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะทางเข้ามาเสริม อย่างไรก็ตาม อาจมีความท้าทายจากปัจจัยภายในหรือบุคลากรภายใน ซึ่งอาจพิจารณาความสามารถของบุคลากรภายในก่อน หากไม่มีจึงค่อยสรรหาบุคลากรจากภายนอก

ดร.ภูมิจิตต์ พงษ์พันธุ์งาม, ผู้อำนวยการโรงงานไฟ ได้ชี้แจงเพิ่มเติม ดังนี้



- ทางโรงงานไฟฟ้ได้เร่งปรับปรุงเกี่ยวกับด้านบุคลากร ทั้งนี้ ที่ผ่านมามีการปรับ mind set ของบุคลากร
- การปรับโครงสร้างองค์กร ปัจจุบันอยู่ในระหว่างการพิจารณาของอนุกรรมการ HR
- อย่างไรก็ตาม พบว่า ข้อจำกัดทางด้านบุคลากรของโรงงานไฟฟ้ คือ
  1. การพัฒนาบุคลากรภายในให้มีความสามารถเฉพาะทาง ในระยะเวลา 1-2 ปี เป็นเรื่องยาก
  2. การสรรหาบุคลากรภายนอกที่มีความสามารถ จะต้องจ้างในอัตราที่สูง ซึ่งไม่สอดคล้องกับอัตราเงินเดือนของโรงงานไฟฟ้



## ภาคผนวก ง.: การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ และกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP)

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) เป็นการนำแนวทางการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) โดยการพิจารณาผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit Driver: EP Drivers) เชิงลึกมาเป็นองค์ประกอบสำคัญหนึ่งในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ามหานคร จำกัด ประจำปี 2564 – 2568

ทั้งนี้ ทางที่ปรึกษา ได้ร่วมกับโรงงานไฟฟ้ามหานคร ดำเนินงานวิเคราะห์ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ จากข้อมูลตามรายงานทางการเงินที่ได้รับการรับรอง จาก สตง. ล่าสุด ณ สิ้นปีบัญชี 2563 รวมไปถึงรายงานทางการเงิน ณ สิ้นสุด ไตรมาส 2 ประจำปี 2564 อย่างไรก็ตามเนื่องจากในเดือนมีนาคม 2563 เป็นต้นมา ได้เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งส่งผลให้เกิดการชะลอตัวของเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศอันเป็นผลจากมาตรการเพื่อควบคุมป้องกันการแพร่ระบาดของโรค และนโยบายให้รัฐวิสาหกิจช่วยเหลือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบผ่านมาตรการต่างๆ ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้ามหานคร ได้รับผลกระทบในด้านแผนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานในปีดังกล่าวอย่างไรก็ตามในปี 2564 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ยังคงยืดเยื้อส่งผลให้เศรษฐกิจภาพรวมชะลอตัว ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ของโรงงานไฟฟ้ามหานคร จำเป็นต้องนำปัจจัยดังกล่าวมาพิจารณาร่วม พร้อมจำแนกกลยุทธ์ตามศูนย์ธุรกิจ ประกอบด้วยศูนย์ธุรกิจ SPS ศูนย์ธุรกิจไฟ และศูนย์อำนวยการ

### 1. การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Driver)

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit Driver – EP Driver) เป็นเครื่องมือหนึ่งในการประกอบการดำเนินงานจัดทำหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังได้กำหนดให้องค์กรรัฐวิสาหกิจนำมาใช้เพื่อให้องค์กรสามารถจัดทำหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ (Corporate Strategy) และแผนธุรกิจ (Business Plan) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนามูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กร

โดยการดำเนินงานเพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจด้วย EP Driver นั้นภายหลังจากการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์แล้วจะประกอบด้วยการทำงานทั้งสิ้น 3 ขั้นตอนคือการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Driver) การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) และการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินงานเพื่อระบุกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan – SIP) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1.1 การวิเคราะห์ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์

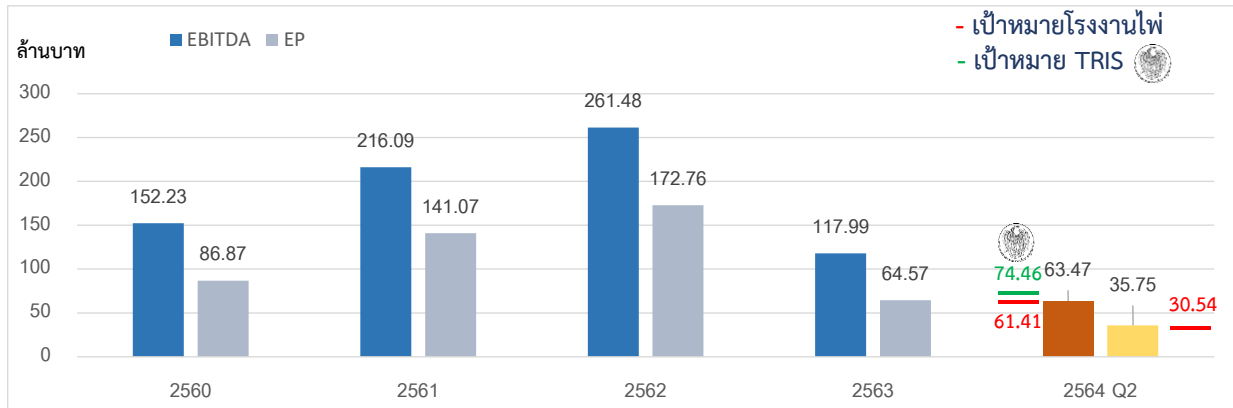
การวิเคราะห์ EP Driver เริ่มจากการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) ขององค์กรเพื่อศึกษาพิจารณาและวิเคราะห์ต่อยอดปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่ได้คำนวณขึ้นซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่เป็นรายการสำคัญโดยให้พิจารณามุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงรายการทางการเงินดังกล่าวให้ดีขึ้นเพื่อที่จะส่งผลให้องค์กรมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นในที่สุด

ทั้งนี้สามารถแสดงแผนภาพผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์โดยรวมของโรงงานไฟฟ้ามหานคร ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้ดังนี้





สรุปผลงานค่า EP (หน่วย: ล้านบาท)	2560	2561	2562	2563	ปี 64 (สะสมไตรมาส 2)			
					ค่าจริง *	เป้าหมาย โรงงานไฟ	ผลงานเทียบ เป้าโรงงานไฟ	เป้าหมาย TRIS
EBITDA (Adjusted)	152.23	216.09	261.48	117.99	63.47	61.41	☑	74.46
NOPAT	121.78	172.87	209.18	94.39	50.78	49.13	☑	59.57
ต้นทุนเงินทุน	34.91	31.80	36.42	29.83	15.02	37.18	☑	37.18
EP ประจำงวด	86.87	141.07	172.76	64.57	35.75	30.54	☑	40.98



\* จำนวนจากข้อมูลงบการเงินไตรมาส 1 (เบื้องต้นก่อน สดง. ลงนามรับรอง)  
\* ผ่านเกณฑ์โรงงานไฟที่ตั้งไว้เช่นเดียวกับเป้าหมายตามเกณฑ์การประเมิน

แผนภาพแสดงผลงานค่ากำไรทางเศรษฐกิจของโรงงานไฟประจำปี 2560 - 2564 Q2

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผลงานค่า EP ของโรงงานไฟตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันพบว่าในปี 2559 โรงงานไฟได้มีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์การดำเนินงานของโรงงานไฟ โดยมุ่งเน้นการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ดังนั้น ในช่วง 2559 - 2562 โรงงานไฟมีค่ากำไรทางเศรษฐกิจ เท่ากับ 85.60 86.87 141.07 และ 172.76 ล้านบาท ตามลำดับ หากพิจารณาถึงผลการดำเนินงานเพื่อการปรับเปลี่ยนสู่การเป็นผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงนี้จะเห็นว่า โรงงานไฟมีการเติบโตถึงร้อยละ 19.19

ในปี 2560 โรงงานไฟมีรายรับที่ต่อเนื่อง จากสัญญาให้สิทธิส่งผลให้โรงงานไฟมีผลการดำเนินงานโดยรวมเพิ่มขึ้น โดยมีกำไรสุทธิ เท่ากับ 152.23 และค่ากำไรทางเศรษฐกิจ EP เท่ากับ 86.87 ซึ่งสัญญาให้สิทธิฉบับนี้ได้มีผลต่อเนื่องไปจนถึงกลางปี 2561 ทำให้ผลการดำเนินงานด้านการเงินโดยรวมของโรงงานไฟเพิ่มขึ้นจากปี 2560 ที่ผ่านมา ประกอบกับการเพิ่มขึ้นอย่างมากของรายได้สิ่งพิมพ์ส่งผลให้ผลการดำเนินงานในปีดังกล่าวเกินกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด โดยมีกำไรสุทธิอยู่ที่ 216.09 ล้านบาทและมีค่ากำไรทางเศรษฐกิจอยู่ที่ 141.07 ล้านบาท

สำหรับปี 2562 พบว่าโรงงานไฟมีผลการดำเนินงานสูงสุดในรอบ 5 ปี โดยมีกำไรสุทธิอยู่ที่ 261.48 ล้านบาทและมีค่ากำไรทางเศรษฐกิจอยู่ที่ 172.76 ล้านบาทโดยในปี 2562 ยังอยู่ในระยะสัญญาให้สิทธิ อีกทั้งโรงงานไฟยังสามารถทำรายได้จากสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและไฟในระบบสัมปทานได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบกับโรงงานไฟสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารได้ดีกว่าปีก่อนส่งผลให้กำไรสุทธิและค่ากำไรทางเศรษฐกิจสูงขึ้น

ในปี 2563 โรงงานไฟมีผลงานทางการเงินที่ด้อยกว่าปีก่อนหน้า สืบเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ ประกอบกับนโยบายของรัฐที่ให้รัฐวิสาหกิจช่วยเหลือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลให้ผลการดำเนินงานในภาพรวมต่ำกว่าปีที่ผ่านมาอย่างไรก็ตามทางโรงงานไฟได้มีการปรับ



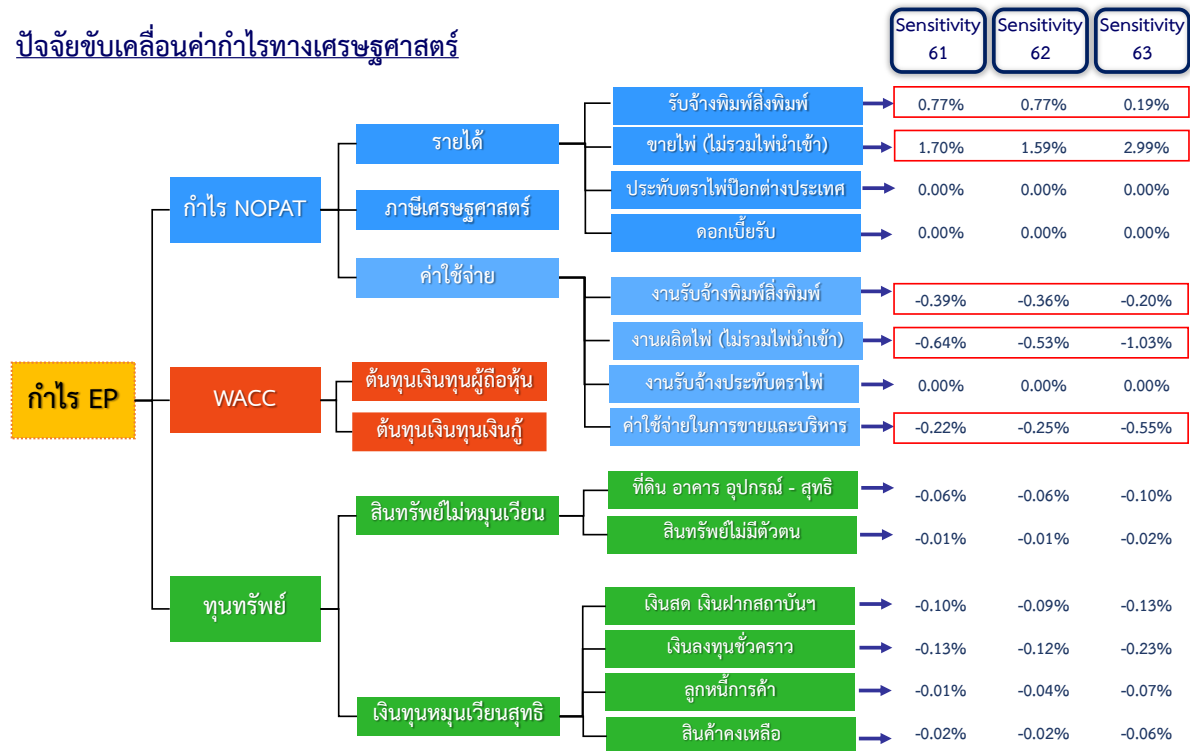


- 2) เครื่องหมายบวกและเครื่องหมายลบของอัตราความอ่อนไหวแสดงถึงผลกระทบตามหลักคณิตศาสตร์ที่มีต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์โดยการวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยขับเคลื่อนภายใต้งบกำไรจากการดำเนินงานสุทธิ (งบ NOPAT) สามารถแปลความตามเครื่องหมายได้เช่นรายได้ที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้กำไรทางเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้นในเชิงบวกและค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้กำไรทางเศรษฐศาสตร์ลดลงในเชิงลบอย่างไรก็ตามสำหรับปัจจัยขับเคลื่อนภายใต้เงินทุนหรือทุนทรัพย์ทางเศรษฐศาสตร์ (งบ Invested Capital) ไม่สามารถแปลความตามเครื่องหมายคณิตศาสตร์ดังกล่าวได้ แต่อัตราความอ่อนไหวที่ได้จะแสดงให้เห็นถึงขนาดความสัมพันธ์และผลกระทบที่มีต่อกำไรทางเศรษฐศาสตร์เท่านั้น ดังนั้นจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ความสามารถในการสร้างผลตอบแทนของปัจจัยนั้นๆต่อไป
- 3) ในกรณีที่ค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กรไม่คงที่หรือสม่ำเสมอไม่ควรนำอัตราความอ่อนไหวของแต่ละปีมาเปรียบเทียบกันแต่ให้พิจารณาถึงลำดับความสำคัญแทน

ยกตัวอย่างความหมายของปัจจัยขับเคลื่อนและอัตราความอ่อนไหวข้างต้นเช่นรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีอัตราความอ่อนไหวคิดเป็นร้อยละ 5 หมายความว่าหากรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้นร้อยละ 1 ในขณะที่ปัจจัยอื่นๆคงที่ จะทำให้ค่า EP เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 5 เป็นต้น อย่างไรก็ตามหากพิจารณาตามหลักความเป็นจริงจะเห็นว่ากำไรที่ได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้เกิดรายการค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นหรือการใช้ทุนทรัพย์ที่เพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน

ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP และอัตราความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่มีนัยสำคัญในปี 2563 สามารถแสดงได้ดังนี้

**ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์**



แผนภาพแสดงการวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ตามปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน



แผนภาพข้างต้นแสดงการระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่ส่งผลโดยตรงต่อค่ากำไทางเศรษฐศาสตร์ (EP) พร้อมระบุค่าความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อน (ร้อยละ) ซึ่งจากผลการคำนวณพบว่าปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินมีค่าความอ่อนไหวในแต่ละปี แสดงให้เห็นถึงลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปมากนักกล่าวคือ ปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวสูงอันดับต้นๆ ในปี 2561 ยังคงมีค่าความอ่อนไหวสูงในปี 2562 และปี 2563

จากข้อมูลล่าสุด ณ สิ้นปี 2563พบว่า โรงงานไฟฟ้มีปัจจัยที่มีความอ่อนไหวมากที่สุด คือ รายได้จากการประกอบธุรกิจหลักหรือรายได้จากการจำหน่ายไฟไม่รวมไฟนำเข้า และปัจจัยที่มีความค่าความอ่อนไหวรองลงมา คือ ค่าใช้จ่ายงานผลิตไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า) ส่วนปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวเป็นอันดับที่ 3 4 และ 5 คือ ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ค่าใช้จ่ายงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ และรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ตามลำดับ

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่าความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนหลักในระยะเวลา 5ปี ตั้งแต่ปี 2559 จนถึงข้อมูลล่าสุด ณ สิ้นปี 2563จำแนกเป็นปัจจัยด้านกำไร NOPAT และด้านต้นทุนเงินทุน พบว่า อันดับของปัจจัยที่มีความอ่อนไว้นั้นค่อนข้างคงที่ รายละเอียดของค่าความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินในรายการสำคัญ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



การวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว	2559	2560	2561	2562	2563
รายได้จากการขายไฟฟ้	2.41%	2.72%	1.70%	1.59%	2.99%
ไฟฟ้ไทย	0.70%	0.96%	0.55%	0.67%	1.07%
ไฟฟ้่องจีน	0.01%	0.01%	0.00%	0.00%	0.01%
ไฟฟ้จีนสี่สี	0.01%	0.01%	0.01%	0.00%	0.02%
ไฟฟ้ือกกระดาศ	0.08%	0.10%	0.04%	0.10%	0.22%
ไฟฟ้ือกกระดาศ(ส่งออก)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
ไฟฟ้ือกพลาสติก	0.93%	1.15%	0.57%	0.46%	0.99%
ไฟฟ้ือกพลาสติกขอบทอง	0.52%	0.48%	0.52%	0.32%	0.68%
ไฟฟ้ือกพลาสติกนำเข้า	0.10%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
ไฟฟ้่าร่วย	0.01%	0.00%	0.00%	0.01%	0.00%
ไฟฟ้่องเที่ยว	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
รายได้จากการขายไฟฟ้ส่งออก (นอกสัมปทาน) คาสีโน	0.00%	0.00%	0.01%	0.00%	0.00%
รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	0.33%	0.19%	0.77%	0.77%	0.19%
สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	0.26%	0.07%	0.72%	0.74%	0.14%
สิ่งพิมพ์ทั่วไป	0.08%	0.12%	0.05%	0.03%	0.05%
ต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายงานผลิตไฟฟ้	-0.83%	-0.98%	-0.64%	-0.53%	-1.03%
วัตถุดิบ วัสดุประกอบใช้ไป	-0.47%	-0.46%	-0.26%	-0.32%	-0.62%
ค่าแรง	-0.09%	-0.09%	-0.05%	-0.04%	-0.12%
ค่าใช้จ่ายในการผลิต	-0.33%	-0.32%	-0.18%	-0.19%	-0.22%
ค่าธรรมเนียมประทับตราไฟฟ้+ภาษีท้องถิ่น	-0.19%	-0.23%	-0.15%	-0.14%	-0.27%
ต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	-0.17%	-0.12%	-0.39%	-0.36%	-0.20%
วัตถุดิบ วัสดุประกอบใช้ไป	-0.06%	-0.04%	-0.23%	-0.23%	-0.14%
ค่าแรง	-0.05%	-0.04%	-0.03%	-0.02%	-0.06%
ค่าใช้จ่ายในการผลิต	-0.06%	-0.08%	-0.16%	-0.14%	-0.09%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	-0.37%	-0.44%	-0.22%	-0.25%	-0.55%
เงินเดือน	-0.15%	-0.15%	-0.09%	-0.07%	-0.22%
ค่ารักษาพยาบาล	-0.01%	-0.02%	0.00%	0.00%	-0.01%
ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ	-0.03%	-0.02%	-0.02%	-0.01%	-0.05%
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	-0.01%	-0.01%	0.00%	0.00%	-0.01%
ค่าซ่อมและปรับปรุงสินทรัพย์	-0.02%	-0.02%	-0.01%	-0.01%	-0.03%
ค่าไฟฟ้่า	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-0.01%
เงินบริจาค	0.00%	-0.01%	0.00%	0.00%	-0.01%
ค่าพัฒนาบุคลากร	-0.01%	-0.01%	-0.01%	-0.01%	-0.02%
ค่าจ้างที่ปรึกษา	-0.08%	-0.14%	-0.02%	-0.06%	-0.10%
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	-0.01%	-0.01%	-0.01%	-0.01%	-0.03%
โบนัสกรรมการและพนักงาน	0.00%	0.00%	-0.06%	-0.06%	-0.19%



เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่าปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลกระทบต่อค่า EP รายการหลักในปี 2563 ทั้งส่วนของกำไรจากการดำเนินงานหรือ NOPAT และทุนทรัพย์คือ

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน	อัตราความอ่อนไหว ปี 63
รายได้จากการขายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า)	2.97 %
รายได้จากการขายไฟตัวเล็ก	1.09 %
รายได้จากการขายไฟป้อกกระดาษ	0.22 %
รายได้จากการขายไฟป้อกพลาสติก	0.99 %
รายได้จากการขายไฟป้อกพลาสติกขอบทอง	0.68 %
รายได้จากงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	0.19 %
ค่าใช้จ่ายงานผลิตไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า)	- 1.03 %
ค่าใช้จ่ายงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	- 0.20 %
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	- 0.55 %
เงินลงทุนชั่วคราว	- 0.23 %

### 1.3 การวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability)

หลังจากระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความอ่อนไหว (Sensitivity) สูงเรียบร้อยแล้วในลำดับต่อไปคือการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินโดยองค์กรควรพิจารณาประเด็นความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการ (Manageability) ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินแต่ละปัจจัยประกอบซึ่งความสามารถในการบริหารจัดการนี้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมรวมถึงกฎระเบียบและข้อบังคับในการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้และประเมินเป็นคะแนนความสามารถในการบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินแต่ละปัจจัยได้ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

คะแนนความสามารถในการบริหารปัจจัยขับเคลื่อน ของ โรงงานไฟฟ้				
1 = บริหารได้ต่ำมาก	2 = บริหารได้ต่ำ	3 = บริหารได้ปานกลาง	4 = บริหารได้สูง	5 = บริหารได้สูงมาก
ต้นทุนค่าธรรมเนียม ประทับตราไฟฟ้	เงินเดือน	รายได้จากการขายไฟตัวเล็ก	รายได้งานรับจ้างพิมพ์ สิ่งพิมพ์	ค่าจ้างที่ปรึกษา
ลูกหนี้การค้า	โบนัสกรรมการและพนักงาน	รายได้จากการขายไฟป้อก พลาสติก	ค่าใช้จ่ายในการผลิต	
	เบี้ยประชุมกรรมการ	รายได้จากการขายไฟป้อก พลาสติกขอบทอง	ค่าซ่อมและปรับปรุง สินทรัพย์	
	วัตถุดิบทางตรง	รายได้จากการขายไฟป้อก กระดาษ	เงินสดและเงินฝากสถาบัน การเงิน	
	ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์		เงินลงทุนชั่วคราว	
	ค่าเสื่อมราคา		สินค้าคงเหลือ	
			ดอกเบียรับ	

แผนภาพแสดงความสามารถในการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนของโรงงานไฟฟ้ ปี 2563



จากการวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจัดการของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินและการจัดลำดับความสามารถในการบริหารข้างต้นพบว่าปัจจัยที่สามารถบริหารจัดการได้สูงมาก (ระดับ 5) คือค่าใช้จ่ายในการจ้างที่ปรึกษาซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่โรงงานไฟฟ้ามหานครสามารถควบคุมได้โดยตรงส่วนปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่สามารถบริหารจัดการได้สูงรองลงมาและปานกลาง (ระดับ 4 และระดับ 3 ตามลำดับ) คือกลุ่มของค่าใช้จ่ายในการผลิตและการบริหารสินทรัพย์ที่การบริหารจัดการรวมถึงกลุ่มรายได้จากธุรกิจหลักเช่นรายได้จากการขายไฟฟ้าไทยไฟฟ้อกกระดาษไฟฟ้อกพลาสติกและไฟฟ้อกพลาสติกขอบทองเนื่องจากในปัจจุบันโรงงานไฟฟ้ามหานครใช้ระบบจำหน่ายไฟผ่านผู้รับสัญญาให้สิทธิที่มีการกำหนดโควตาปริมาณการรับซื้อที่แน่นอนในสัญญาแล้ว

ในส่วนของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่สามารถบริหารจัดการได้ต่ำและต่ำมาก (ระดับ 2 และระดับ 1) ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในด้านต้นทุนการผลิตทางตรง ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก อาทิ ต้นทุนวัตถุดิบที่ถูกตรึงราคาโดยผู้จัดจำหน่าย (Supplier) เนื่องจากเป็นสินค้าเฉพาะและมีผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบน้อยรายเป็นต้นค่าตอบแทนพนักงานค่าที่ดินอาคารและอุปกรณ์และต้นทุนค่าธรรมเนียมประทับตราไฟเนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีข้อกำหนดหรือมีกฎหมายควบคุมซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่บริหารจัดการได้ยาก

ฉะนั้นในการกำหนดยุทธศาสตร์จึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีผลกระทบสูงหรือมีค่าความอ่อนไหวสูงควบคู่ไปกับการมีความสามารถบริหารจัดการได้ง่าย ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีค่าความอ่อนไหว (Sensitivity) ในระดับสูงและมีความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) ในระดับสูงที่โรงงานไฟฟ้ามหานครเลือกบริหารจัดการเป็นอันดับแรกคือรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์และต้นทุนวัตถุดิบตลอดจนถึงรายได้จากธุรกิจหลักคือรายได้จากการจำหน่ายไฟ

#### 1.4 การวิเคราะห์ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ระดับศูนย์ธุรกิจ

##### 1.4.1 ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ (Security Printings and Solutions - SPS)

##### การวิเคราะห์ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์

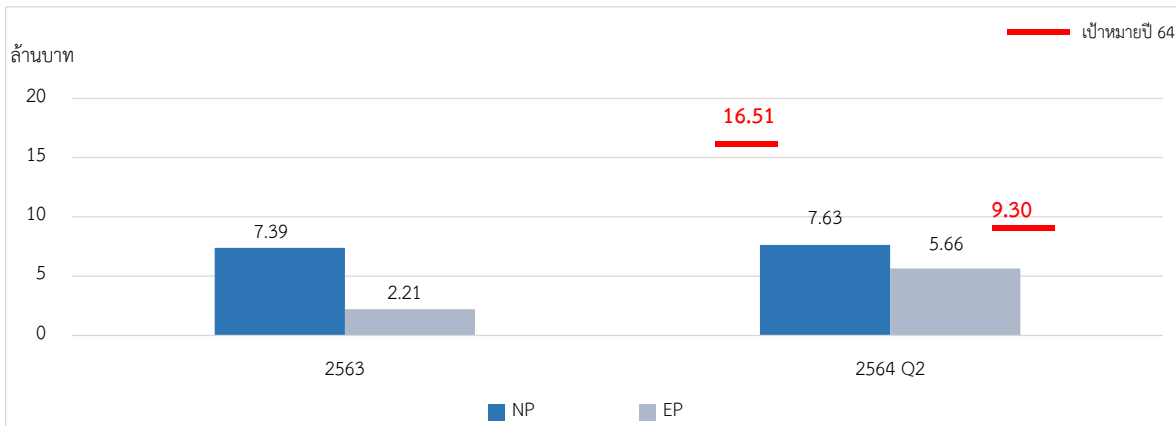
การวิเคราะห์ EP Driver เริ่มจากการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ (SPS) เพื่อศึกษาพิจารณาและวิเคราะห์ต่อยอดปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่ได้คำนวณซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่เป็นรายการสำคัญ โดยให้พิจารณามุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงรายการทางการเงินดังกล่าวให้ดีขึ้นเพื่อที่จะส่งผลให้องค์กรมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นในที่สุด

ทั้งนี้ สามารถแสดงแผนภาพผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์โดยรวมของโรงงานไฟฟ้ามหานครตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้ดังนี้





สรุปผลงานค่า EP (หน่วย: ล้านบาท)	ผลงานโรงงานไฟฟ้า 2563	ผลงานโรงงานไฟฟ้า 2564 Q2	เป้าหมาย โรงงานไฟฟ้า 2563	เป้าหมาย โรงงานไฟฟ้า 2564
Net Profit (Adjusted)	7.39	7.63	1.53	16.51
NOPAT	5.92	6.11	1.22	13.21
ต้นทุนเงินทุน	3.71	0.44	6.67	7.82
EP ประจำงวด	2.21	5.66	-5.45	9.30



แผนภาพแสดงผลงานค่ากำไรทางเศรษฐกิจของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ประจำปี 2563 – 2564 Q2

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผลงานค่า EP ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน พบว่า ณ ไตรมาสที่ 2 ปี 2564 ศูนย์ SPS มีรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์อยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเป้าหมาย โดยเฉพาะสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลงที่มีรายได้เข้ามาต่ำกว่าเป้าหมาย ในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการผลิตไม่สามารถลดลงได้ เนื่องจากเป็นต้นทุนคงที่ (fixed cost) ส่งผลให้กำไรสุทธิ (Net Income) มีค่าต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีผลงานค่า EP ในปี 2564 ไตรมาส 2 เท่ากับ 5.66 ซึ่งต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

### การวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

จากผลงานค่ากำไรทางเศรษฐกิจข้างต้นสามารถแยกวิเคราะห์รายการทางการเงินออกมาในรูปของการแตกปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่ากำไรทางเศรษฐกิจได้ทั้งนี้ภายหลังจากการระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐกิจแล้วโดยทั่วไปพบว่าแต่ละองค์กรมักประสบปัญหาจากการมีปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินหลายปัจจัยส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินทั้งหมดได้ภายใต้กรอบเวลาและงบประมาณที่จำกัด ดังนั้นจึงควรทำการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินผ่านการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

โดยการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐกิจเป็นการคำนวณหาร้อยละการเปลี่ยนแปลงของค่ากำไรทางเศรษฐกิจภายใต้สถานการณ์ที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน 1 ปัจจัยมีการเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 ในขณะที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินอื่นๆคงที่

ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP และอัตราความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐกิจที่มีนัยสำคัญในปี 2563 สามารถแสดงได้ดังนี้



## ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์

### ศูนย์ Security Printing & Solutions

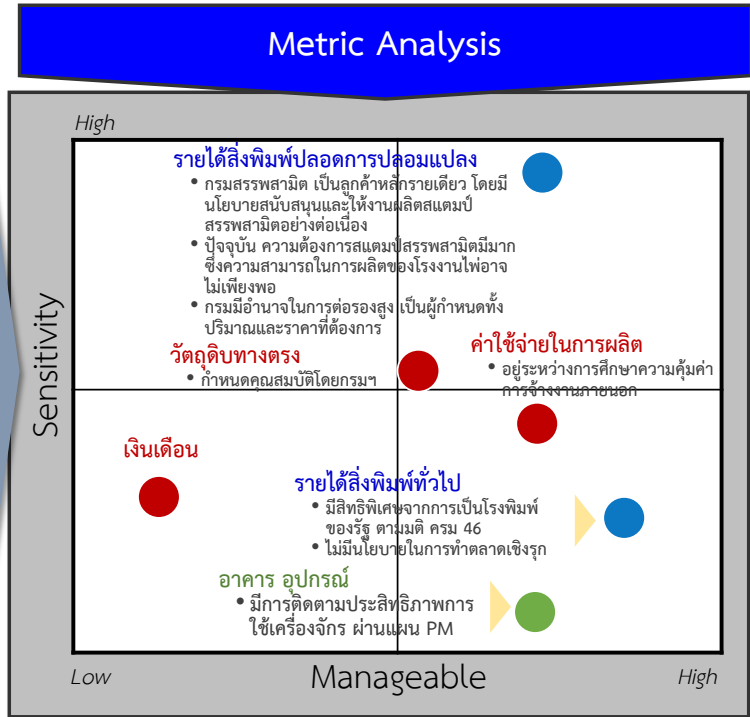
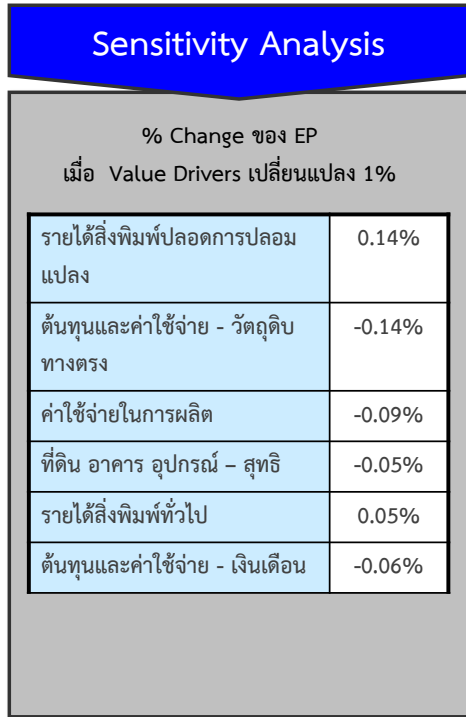
		Sensitivity 61	Sensitivity 62	Sensitivity 63	
กำไร EP	กำไร NOPAT	รายได้	0.77%	0.77%	0.19%
		ภาษีเศรษฐกิจศาสตร์	0.05%	0.03%	0.05%
		ต้นทุนและค่าใช้จ่าย	0.72%	0.74%	0.14%
	WACC	ต้นทุนและค่าใช้จ่ายรวม	-0.39%	-0.36%	-0.20%
		เงินเดือน	-0.03%	-0.02%	-0.06%
		วัตถุดิบทางตรงใช้ไป	-0.23%	-0.23%	-0.14%
		ค่าใช้จ่ายในการผลิต	-0.16%	-0.14%	-0.09%
		ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ - สุทธิ	-0.06%	-0.03%	-0.05%
		สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	-0.01%	-0.00%	-0.00%
	ทุนทรัพย์	เงินสด เงินฝากสถาบันฯ	-0.10%	-0.09%	-0.13%
		เงินลงทุนชั่วคราว	-0.13%	-0.12%	-0.23%
		ลูกหนี้การค้า	-0.01%	-0.04%	-0.07%
		สินค้าคงเหลือ	-0.02%	-0.02%	-0.06%
		รายได้จากสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	0.77%	0.77%	0.19%

แผนภาพแสดงการวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว ตามปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน - ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์

แผนภาพข้างต้นแสดงการระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่ส่งผลโดยตรงต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) พร้อมระบุค่าความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อน (ร้อยละ) ซึ่งจากผลการคำนวณพบว่าปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินมีค่าความอ่อนไหวที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปจากค่าความอ่อนไหวในปี 2562 มากนัก กล่าวคือ ปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวสูงในปี 2562 ยังคงมีค่าความอ่อนไหวสูงในปี 2563 โดยปัจจัยที่มีความอ่อนไหวมากที่สุด คือ เงินลงทุนชั่วคราวและปัจจัยที่มีความอ่อนไหวรองลงมา คือ รายได้จากสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ส่วนปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวเป็นอันดับที่ 3 4 และ 5 คือ ค่าใช้จ่ายวัตถุดิบทางตรง เงินสดเงินฝากสถาบันฯ และค่าใช้จ่ายในการผลิต ตามลำดับ

### การวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability)

หลังจากระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความอ่อนไหว (Sensitivity) สูงเรียบร้อยแล้วในลำดับต่อไปคือการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินโดยองค์กรควรพิจารณาประเด็นความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการ (Manageability) ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินแต่ละปัจจัยประกอบด้วยซึ่งความสามารถในการบริหารจัดการนี้ได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานะแวดล้อมรวมถึงภาวะเป็ยและข้อบ่งชี้ในการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้และประเมินเป็นคะแนนความสามารถในการบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินแต่ละปัจจัยได้โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



แผนภาพแสดงความสามารถในการบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปี 2563

จากการวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจัดการของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินและการจัดลำดับความสามารถในการบริหารข้างต้น พบว่า ปัจจัยที่มีความอ่อนไหวสูงสุดและสามารถบริหารจัดการได้ คือ รายได้สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ส่วนปัจจัยที่สามารถบริหารจัดการได้สูงมากคือ รายได้จากสิ่งพิมพ์ทั่วไปซึ่งมีสิทธิพิเศษจากการเป็นโรงงานพิมพ์ของรัฐตามมติ ครม. ส่งผลให้ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์สามารถควบคุมได้โดยตรงส่วนปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่สามารถบริหารจัดการได้สูงรองลงมาคือกลุ่มของค่าใช้จ่ายในการผลิตและการบริหารสินทรัพย์ที่การบริหารจัดการส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกเช่น ต้นทุนวัตถุดิบที่ถูกตรึงราคาโดยผู้จัดจำหน่าย (Supplier) เนื่องจากเป็นสินค้าเฉพาะและมีผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบน้อยรายเป็นต้น

ในส่วนของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่สามารถบริหารจัดการได้ต่ำ ได้แก่ ค่าตอบแทนพนักงานเนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีข้อกำหนดหรือกฎหมายควบคุมซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่บริหารจัดการได้ยาก

ฉะนั้นในการกำหนดยุทธศาสตร์จึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีผลกระทบสูงหรือมีค่าความอ่อนไหวสูงควบคู่ไปกับการมีความสามารถบริหารจัดการได้ง่าย ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีค่าความอ่อนไหว (Sensitivity) ในระดับสูงและมีความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) ในระดับสูงที่โรงงานไฟฟ้ควรเลือกบริหารจัดการเป็นอันดับแรก คือ รายได้จากโรงพิมพ์รับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์-สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและต้นทุนวัตถุดิบ

#### 1.4.2 ศูนย์ธุรกิจไฟฟ้

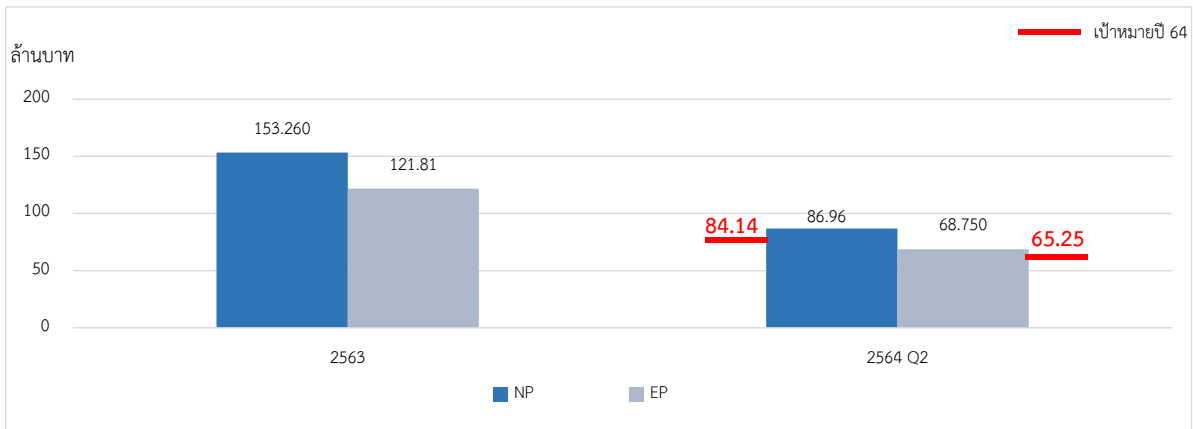
##### การวิเคราะห์ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์

การวิเคราะห์ EP Driver เริ่มจากการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) ของศูนย์ธุรกิจไฟฟ้เพื่อศึกษาพิจารณาและวิเคราะห์ต่อยอดปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่ได้คำนวณขึ้น ซึ่งจะแสดงให้เห็นทราบถึงองค์ประกอบของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่เป็นรายการสำคัญ โดยให้พิจารณามุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงรายการทางการเงินดังกล่าวให้ดีขึ้นเพื่อที่จะส่งผลให้องค์กรมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นในที่สุด



ทั้งนี้ สามารถแสดงแผนภาพผลงานค่ากำไรทางเศรษฐกิจโดยรวมของโรงงานไฟฟ้ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้ดังนี้

สรุปผลงานค่า EP (หน่วย: ล้านบาท)	ผลงาน โรงงานไฟฟ้ 2563	ผลงาน โรงงานไฟฟ้ 2564 Q2	เป้าหมาย โรงงานไฟฟ้ 2563	เป้าหมาย โรงงานไฟฟ้ 2564
Net Profit (Adjusted)	153.26	86.96	143.82	84.14
NOPAT	122.61	69.57	115.06	67.31
ต้นทุนเงินทุน	0.80	0.82	7.28	4.11
EP ประจำปี	121.81	68.75	107.78	65.25



แผนภาพแสดงผลงานค่ากำไรทางเศรษฐกิจของศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ ประจำปี 2563 – 2564 Q2

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผลงานค่า EP ของศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน พบว่า ณ ไตรมาสที่ 2 ปี 2564ศูนย์ธุรกิจไฟฟ้มีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ในไตรมาสนั้นอย่างไรก็ตามต้นทุนของไฟฟ้ในไตรมาสนั้นกลับต่ำกว่าที่วางไว้ส่งผลให้กำไรสุทธิ (Net Income) มีค่าสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีผลงานค่า EP ในปี 2564ไตรมาส 2 เท่ากับ 68.75ซึ่งสูงกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

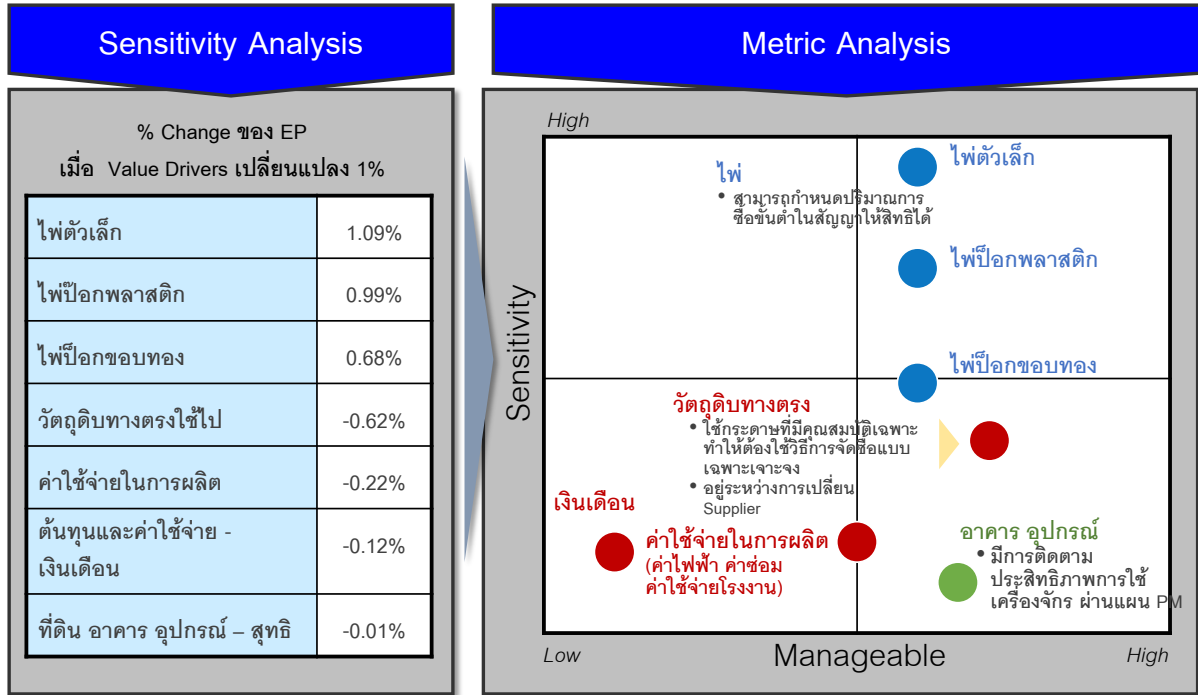
### การวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

จากผลงานค่ากำไรทางเศรษฐกิจข้างต้นสามารถแยกวิเคราะห์รายการทางการเงินออกมาในรูปของการแตกปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่ากำไรทางเศรษฐกิจได้ทั้งนี้ภายหลังจากการระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐกิจแล้วโดยทั่วไปพบว่าแต่ละองค์กรมักประสบปัญหาจากการมีปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินหลายปัจจัยส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินทั้งหมดได้ภายใต้กรอบเวลาและงบประมาณที่จำกัด ดังนั้นจึงควรทำการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินผ่านการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

โดยการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐกิจเป็นการคำนวณหาร้อยละการเปลี่ยนแปลงของค่ากำไรทางเศรษฐกิจภายใต้สถานการณ์ที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน 1 ปัจจัยมีการเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 ในขณะที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินอื่นๆคงที่

ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP และอัตราความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐกิจที่มีนัยสำคัญในปี 2563สามารถแสดงได้ดังนี้





แผนภาพแสดงความสามารถในการบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนของศูนย์ธุรกิจไฟ ปี 2563

จากการวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจัดการของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินและการจัดลำดับความสามารถในการบริหารข้างต้นพบว่าปัจจัยที่สามารถบริหารจัดการได้ปานกลางคือกลุ่มของรายได้จากการขายไฟ และค่าใช้จ่ายในการผลิตและการบริหารสินทรัพย์ที่การบริหารจัดการส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก เช่น ต้นทุนวัตถุดิบที่ถูกตรึงราคาโดยผู้จัดจำหน่าย (Supplier) ส่วนต้นทุนวัตถุดิบทางตรงนั้นพบว่าเนื่องจากเป็นสินค้าที่มีการกำหนดยอดในการซื้อในแต่ละเดือน ประกอบกับมีผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบในการผลิตน้อยรายเป็นต้น

ในส่วนของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่สามารถบริหารจัดการได้ต่ำ ได้แก่ ค่าตอบแทนพนักงานเนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีข้อกำหนดหรือมีกฎหมายควบคุมซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่บริหารจัดการได้ยาก

ฉะนั้นในการกำหนดยุทธศาสตร์จึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีผลกระทบสูงหรือมีค่าความอ่อนไหวสูงควบคู่ไปกับการมีความสามารถบริหารจัดการได้ง่าย ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีค่าความอ่อนไหว (Sensitivity) ในระดับสูงและมีความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) ในระดับสูงที่โรงงานไฟควรเลือกบริหารจัดการเป็นอันดับแรก คือ รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัมปทานและต้นทุนวัตถุดิบ

#### 1.4.3 ศูนย์อำนวยการ

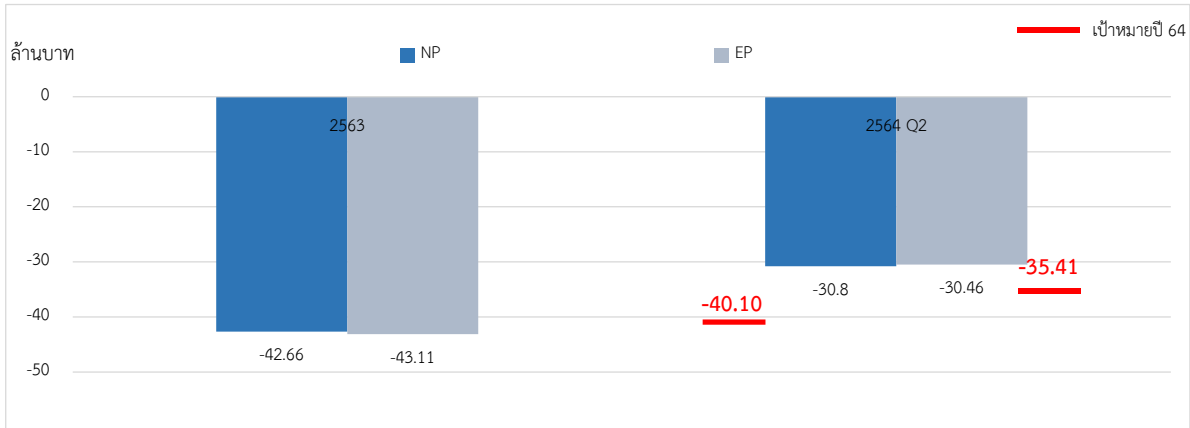
##### การวิเคราะห์ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์

การวิเคราะห์ EP Driver เริ่มจากการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) ของศูนย์อำนวยการเพื่อศึกษาพิจารณาและวิเคราะห์ต่อยอดปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่ได้คำนวณขึ้นซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่เป็นรายการสำคัญ โดยให้พิจารณามุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงรายการทางการเงินดังกล่าวให้ดีขึ้นเพื่อที่จะส่งผลให้องค์มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นในที่สุด

ทั้งนี้ สามารถแสดงแผนภาพผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์โดยรวมของโรงงานไฟตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้ดังนี้



สรุปผลงานค่า EP (หน่วย: ล้านบาท)	ผลงาน โรงงานไฟฟ้า 2563	ผลงาน โรงงานไฟฟ้า 2564 Q2	เป้าหมาย โรงงานไฟฟ้า 2563	เป้าหมาย โรงงานไฟฟ้า 2564
Net Profit (Adjusted)	-42.66	-31.12	-54.76	-40.10
NOPAT	-34.13	-24.90	-43.81	-32.08
ต้นทุนเงินทุน	8.98	5.48	15.94	6.66
EP ประจำปีงวด	-43.11	-30.37	-59.75	-35.41



แผนภาพแสดงผลงานค่ากำไรทางเศรษฐกิจของศูนย์ธรรมาภิบาล ประจำปี 2563 – 2564 Q2

เนื่องจากศูนย์ธรรมาภิบาลเป็นศูนย์สนับสนุน และไม่มีรายได้เกิดขึ้น ส่งผลให้ Net Profit และ EP มีมูลค่าติดลบ และจากการวิเคราะห์ข้อมูลผลงานค่า EP ของศูนย์ธรรมาภิบาลตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันพบว่าในปี 2564 ไตรมาสที่ 2 ศูนย์ธรรมาภิบาลมีการควบคุมบริหารค่าใช้จ่ายต่างๆ ได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ส่งผลให้กำไรสุทธิ (Net Income) มีค่าต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ที่ -31.12 ซึ่งถือว่าเป็นผลดีต่อศูนย์ธรรมาภิบาลโดยมีผลงานค่า EP ในปี 2564 ไตรมาส 2 เท่ากับ -30.37

### การวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

จากผลงานค่ากำไรทางเศรษฐกิจข้างต้นสามารถแยกวิเคราะห์รายการทางการเงินออกมาในรูปของการแตกปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่ากำไรทางเศรษฐกิจได้ทั้งนี้ภายหลังจากการระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐกิจแล้วโดยทั่วไปพบว่าแต่ละองค์กรมักประสบปัญหาจากการมีปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินหลายปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินทั้งหมดได้ภายใต้กรอบเวลาและงบประมาณที่จำกัดดังนั้นจึงควรทำการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินผ่านการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

โดยการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐกิจเป็นการคำนวณหาร้อยละการเปลี่ยนแปลงของค่ากำไรทางเศรษฐกิจภายใต้สถานการณ์ที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน 1 ปัจจัยมีการเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 ในขณะที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินอื่นๆ คงที่

ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP และอัตราความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐกิจที่มีนัยสำคัญในปี 2563 สามารถแสดงได้ดังนี้





### ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์

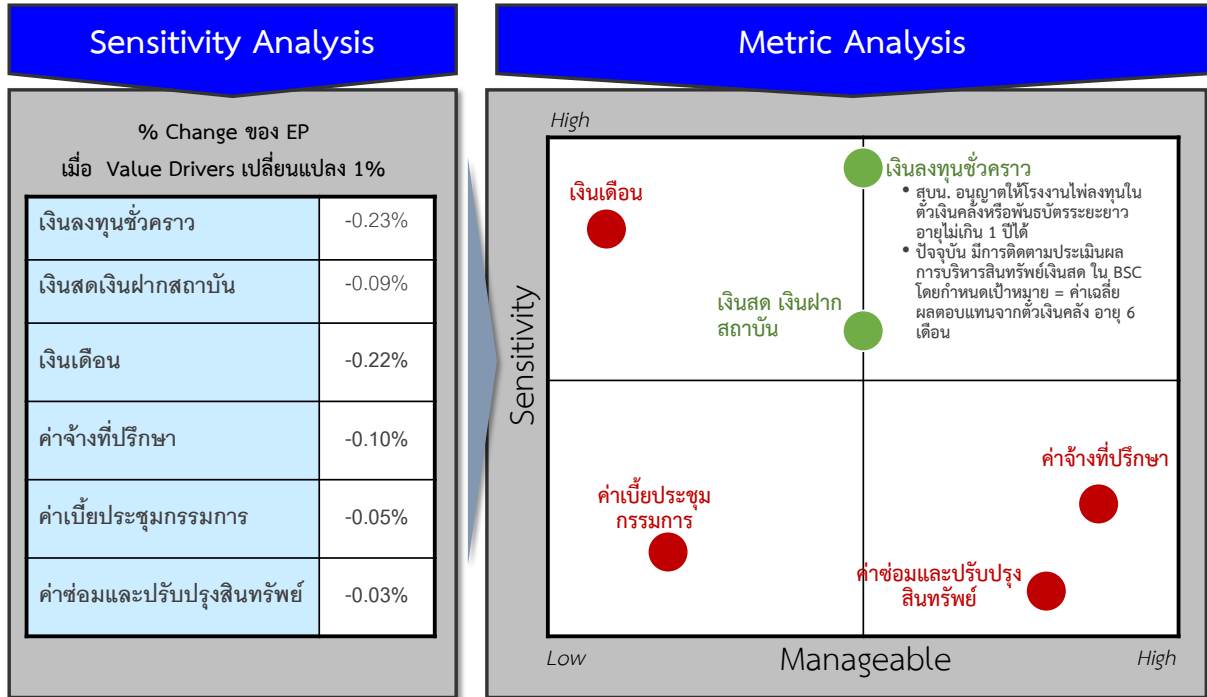
		Sensitivity 61	Sensitivity 62	Sensitivity 63		
ศูนย์อำนวยการ	กำไร NOPAT	รายได้	-0.22%	-0.25%	-0.55%	
		ภาษีเศรษฐกิจ	-0.09%	-0.07%	-0.22%	
		ค่าใช้จ่าย	0.00%	0.00%	-0.01%	
	กำไร EP	WACC	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	0.00%	0.00%	-0.01%
			เงินเดือน	-0.02%	-0.01%	-0.05%
			ค่ารักษาพยาบาล	0.00%	0.00%	-0.01%
			ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ	-0.01%	-0.01%	-0.03%
			ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	0.00%	0.00%	-0.01%
			ค่าซ่อมและปรับปรุงสินทรัพย์	0.00%	0.00%	-0.01%
			ค่าไฟฟ้า	-0.01%	-0.01%	-0.02%
			เงินบริจาค	-0.02%	-0.06%	-0.10%
			ค่าพัฒนาบุคลากร	-0.01%	-0.01%	-0.03%
			ค่าจ้างที่ปรึกษา	-0.01%	-0.01%	-0.03%
			ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	-0.10%	-0.09%	-0.09%
			ค่าจ้างเปิดเตล็ด	-0.13%	-0.12%	-0.23%
ทุนทรัพย์	สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ - สุทธิ	-0.01%	-0.01%	-0.01%	
		สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	-0.02%	-0.02%	-0.03%	
	เงินทุนหมุนเวียนสุทธิ	เงินสด เงินฝากสถาบันฯ	-0.01%	-0.04%	-0.07%	
		เงินลงทุนชั่วคราว	-0.02%	-0.02%	-0.06%	
		ลูกหนี้การค้า				
	สินค้าคงเหลือ					

แผนภาพแสดงการวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว ตามปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน – ศูนย์อำนวยการ

แผนภาพข้างต้นแสดงการระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่ส่งผลโดยตรงต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) พร้อมระบุค่าความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อน (ร้อยละ) ซึ่งจากผลการคำนวณพบว่าปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินมีค่าความอ่อนไหวที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปจากค่าความอ่อนไหวในปี 2562 มากนัก กล่าวคือ ปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวสูงในปี 2562 ยังคงมีค่าความอ่อนไหวสูงในปี 2563 โดยปัจจัยที่มีความอ่อนไหวมากที่สุด คือ เงินลงทุนชั่วคราวและปัจจัยที่มีความค่าความอ่อนไหวรองลงมาคือเงินเดือนพนักงานโรงงานไฟฟ้ ส่วนปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวเป็นอันดับที่ 3 4 และ 5 คือ ค่าจ้างที่ปรึกษา เงินสด เงินฝากสถาบันฯ และลูกหนี้การค้า ตามลำดับ

#### การวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability)

หลังจากระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความอ่อนไหว (Sensitivity) สูงเรียบร้อยแล้วในลำดับต่อไปคือการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินโดยองค์กรควรพิจารณาประเด็นความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการ (Manageability) ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินแต่ละปัจจัยประกอบด้วยซึ่งความสามารถในการบริหารจัดการนี้ได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมรวมถึงภาวะเป็ยบและข้อบ่งคับในการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ และประเมินเป็นคะแนนความสามารถในการบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินแต่ละปัจจัยได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้



แผนภาพแสดงความสามารถในการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนของศูนย์อำนาจการ ปี 2563

จากการวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจัดการของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินและการจัดลำดับความสามารถในการบริหารข้างต้นพบว่าปัจจัยที่สามารถบริหารจัดการได้สูงมากคือค่าจ้างที่ปรึกษา และค่าซ่อมและปรับปรุงสินทรัพย์ เนื่องจากค่าใช้จ่ายส่วนนี้เป็นค่าใช้จ่ายที่ศูนย์อำนาจการสามารถควบคุมได้โดยตรงส่วนปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่สามารถบริหารจัดการได้สูงรองลงมาและปานกลางคือกลุ่มของเงินลงทุนชั่วคราว และเงินสดส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกเช่น สบ.อนุญาตให้โรงงานไฟฟ้ลงทุนในตัวเงินคลังหรือพันธบัตรระยะยาว อายุไม่เกิน 1 ปี และปัจจุบันมีการติดตามประเมินผลการบริหารสินทรัพย์เงินสด ใน BSC โดยกำหนดเป้าหมายเท่ากับค่าเฉลี่ยผลตอบแทนจากตัวเงินคลัง อายุ 12 เดือนเป็นต้น

ในส่วนของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่สามารถบริหารจัดการได้ต่ำและต่ำมากได้แก่ค่าตอบแทนพนักงาน และค่าเบี้ยประชุมกรรมการเนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีข้อกำหนดหรือมีกฎหมายควบคุมซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่บริหารจัดการได้ยาก

ฉะนั้นในการกำหนดยุทธศาสตร์จึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลกระทบสูงหรือมีค่าความอ่อนไหวสูงควบคู่ไปกับการมีความสามารถบริหารจัดการได้ง่าย ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีค่าความอ่อนไหว (Sensitivity) ในระดับสูงและมีความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) ในระดับสูงที่โรงงานไฟฟ้ควรเลือกบริหารจัดการเป็นอันดับแรกคือค่าจ้างที่ปรึกษา และค่าซ่อมและปรับปรุงสินทรัพย์

## 2.การกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP)

ในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรและสร้างค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) โดยการบริหารปัจจัยขับเคลื่อน (EP Drivers) ที่เป็นองค์ประกอบของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินงาน (Operational Driver) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรซึ่งสามารถจำแนกเป็น 4 ประเด็นสำคัญ

- (1) การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อเพิ่มผลกำไรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเงินทุนได้แก่การเพิ่มรายได้จากการดำเนินงานและ/หรือลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานซึ่งทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้นและส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น



- (2) การลงทุนในกลยุทธ์ที่สร้างมูลค่าเป็นการเพิ่มเงินทุนในกิจกรรมที่ทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่มากกว่าซึ่งส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
- (3) การดึงเงินทุนออกจากกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าเป็นการลดเงินทุนซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการสร้างรายได้ทำให้ต้นทุนเงินทุนลดลงส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
- (4) การปรับสัดส่วนโครงสร้างเงินทุนให้อยู่ในจุดที่เหมาะสมส่งผลให้องค์กรมีอัตราต้นทุนเงินทุนที่ต่ำลงส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น

จากปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operational Drivers) ข้างต้นองค์กรสามารถนำมาพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan - SIP) โดยการวิเคราะห์ EP Driver ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานด้านการเงินและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายด้านการเงินเป็นหลักดังนั้นแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) ที่ได้จากกระบวนการนี้จึงเป็นกลยุทธ์ที่มีวัตถุประสงค์หลักในการบรรลุเป้าหมายทางการเงินและการพัฒนาการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัดด้านการเงิน อันจะส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กรในที่สุด

ทั้งนี้การกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) ของโรงงานไฟฟ้พบว่ากลยุทธ์ SIP ประจำปี 2564 ได้มีการแบ่งกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพออกเป็น 3 ศูนย์ธุรกิจประกอบด้วย ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ และศูนย์อำนวยการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 2.1 กลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพ – ศูนย์ธุรกิจ SPS

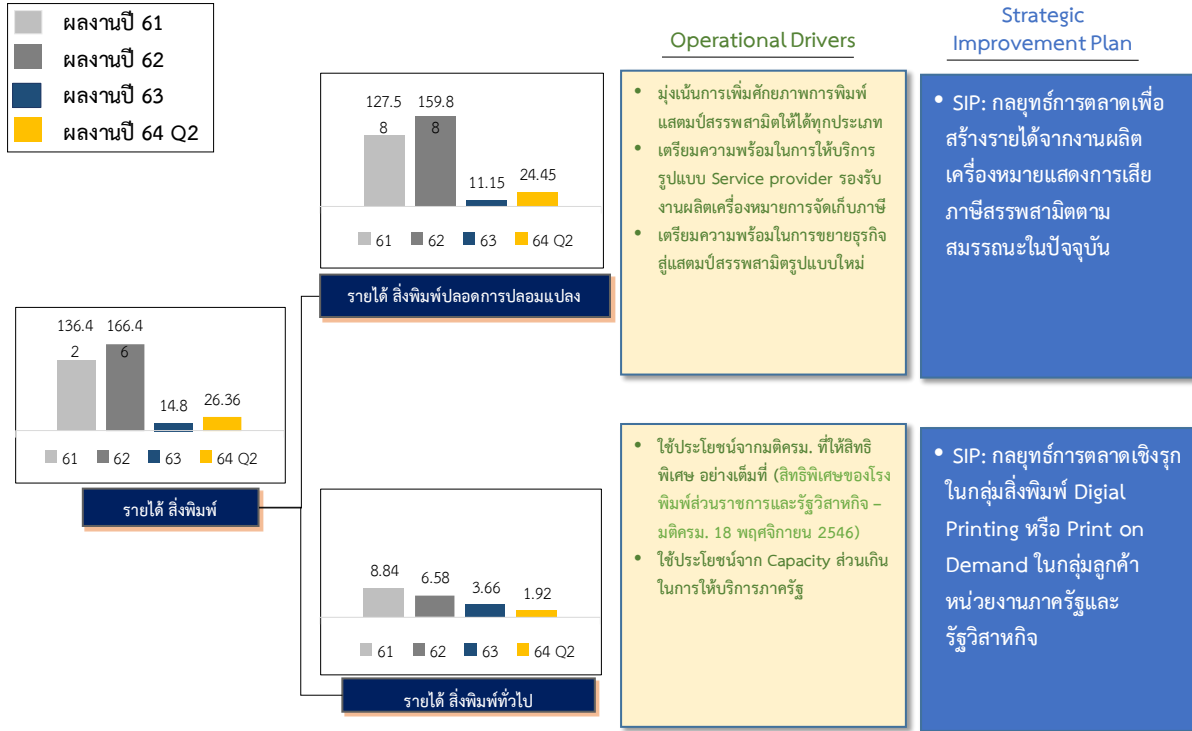
การกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพจะจำแนกตามศูนย์ธุรกิจ โดยในส่วนของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ (SPS) จะมีการแบ่งปัจจัยขับเคลื่อนออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านรายได้ ด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย และด้านทุนทรัพย์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1) ด้านรายได้

จากสถานการณ์แรงกดดันที่มีต่อการขยายตัวของธุรกิจไฟฟ้ได้ผลักดันให้โรงงานไฟฟ้กำหนดกลยุทธ์ใหม่ในแผนระยะยาวโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายธุรกิจจากการดำเนินงานธุรกิจหลักขององค์กรซึ่งโรงงานไฟฟ้ได้วางแผนการเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและคาดหวังการรับงานจ้างพิมพ์โดยตรงจากกรมสรรพสามิตในฐานะเป็นองค์กรต้นสังกัด

จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านรายได้พบว่าศูนย์ธุรกิจ SPS มีรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปและสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2559 – 2562ตามลำดับโดยในปี 2562 พบว่ามีรายได้จากการจำหน่ายสิ่งพิมพ์166.46 ล้านบาทเพิ่มขึ้นจากปี 2560 ที่เท่ากับ 136.42 ล้านบาทโดยคิดเป็นร้อยละ32.81 ของรายได้จากการขายและการให้บริการทั้งหมดทำให้รายได้จากงานพิมพ์ของปี 2562มีการปรับตัวสูงขึ้นกว่ารายได้รวมทั้งปี ของ ปี 2560 และปี 2561อย่างไรก็ตาม ในปี 2563 พบว่า รายได้ของศูนย์ธุรกิจนั้น อยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ สาเหตุเกิดจากการชะลอการจัดซื้อแสตมป์สติ๊กเกอร์จากกรมสรรพสามิต อันเป็นผลจากการปริมาณการจำหน่ายที่ลดลงในช่วง COVID-19

จากข้อมูลในปี 2563 พบว่า รายได้ของศูนย์ธุรกิจนั้น อยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ สาเหตุเกิดจากการชะลอการจัดซื้อแสตมป์สติ๊กเกอร์จากกรมสรรพสามิต อันเป็นผลจากการปริมาณการจำหน่ายที่ลดลงในช่วง COVID-19 ทั้งนี้ จากข้อมูลล่าสุด ณ สิ้นไตรมาสที่ 2 ประจำปี 2564พบว่า รายได้ของศูนย์ธุรกิจนั้น อยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ อันเป็นผลจากการปริมาณการจำหน่ายที่ลดลงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคCOVID-19 ที่ยืดเยื้ออย่างไรก็ตามคาดว่าจะมีปริมาณการจัดซื้อเพิ่มมากขึ้นหากสถานการณ์ดังกล่าวคลี่คลาย



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนด้านรายได้ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปี 2561 – 2564 Q2

## 2) ด้านค่าใช้จ่าย

ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์มีค่าใช้จ่ายที่มีนัยยะสำคัญอยู่ 3 ประเภทได้แก่วัตถุดิบทางตรง ค่าแรงและค่าใช้จ่ายในการผลิต

ในปี 2561 พบว่าสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงมีต้นทุนขายเพิ่มขึ้นจากปี 2560 ค่อนข้างมาก เนื่องโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิตเพิ่มเติมจากกรมสรรพสามิต ทำให้ต้นทุนจากงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงของปี 2561 มีการปรับตัวสูงขึ้นกว่าต้นทุนรวมทั้งปี ของ ปี 2559 และปี 2560 โดยปี 2561 มีต้นทุนสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงรวม 63.24 ล้านบาท โดยสามารถจำแนกได้เป็น วัตถุดิบทางตรง 36.19 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 50 ของต้นทุนสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงทั้งหมด) ค่าแรงทางตรง 1.08 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการผลิต 22.37 ล้านบาท ซึ่งค่าใช้จ่ายในการผลิตกว่าร้อยละ 80 คือ ค่าจ้างงานภายนอก ในกระบวนการหลังการผลิตจากการผลิตที่เกินความสามารถ (Capacity) ในปัจจุบันของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิตในส่วนของสิ่งพิมพ์ทั่วไปปี 2561พบว่า ต้นทุนขายลดลงจากปี 2560 เนื่องจากมีปริมาณงานพิมพ์ที่ลดลงโดยปี 2561 มีต้นทุนสิ่งพิมพ์ทั่วไปรวม 6.32 ล้านบาท โดยสามารถจำแนกได้เป็น วัตถุดิบทางตรง 1.66 ล้านบาท ค่าแรงทางตรง 3.82 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการผลิต 0.84

สำหรับปี 2562 พบว่าแนวโน้มด้านค่าใช้จ่ายของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ยังเป็นไปในทางเดียวกับปีก่อนหน้า โดยค่าใช้จ่ายหลักอยู่ที่วัตถุดิบทางตรงคิดเป็น 48.67 ล้านบาท (ร้อยละ 57 ของต้นทุนสิ่งพิมพ์ทั้งหมด) ค่าแรงทางตรง 5.17 ล้านบาทและค่าใช้จ่ายในการผลิต 31.12 ล้านบาท ซึ่งสอดคล้องกับปริมาณรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามในปี 2563 พบว่าค่าใช้จ่ายของสิ่งพิมพ์ยังคงเพิ่มขึ้น ในขณะที่รายได้ของศูนย์ธุรกิจนั้น อยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ อันเกิดจากการชะลอการจัดซื้อแปรรูปสติ๊กเกอร์จากกรมสรรพสามิตในช่วง COVID-19 โดยค่าใช้จ่ายหลักอยู่ที่ค่าใช้จ่ายในการผลิตแทนวัตถุดิบทางตรง

ทั้งนี้ จากข้อมูลล่าสุด ณ สิ้นไตรมาสที่ 2 ประจำปี 2564 พบว่าค่าใช้จ่ายของสิ่งพิมพ์ยังคงเพิ่มขึ้น ในขณะที่รายได้ของศูนย์ธุรกิจนั้น อยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ อันเกิดจากการชะลอการจัดซื้อแปรรูปสติ๊กเกอร์จากกรมสรรพสามิตในช่วง COVID-19 โดยค่าใช้จ่ายหลักอยู่ที่ค่าใช้จ่ายในการผลิตแทนวัตถุดิบทางตรง



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของต้นทุนขายของสิ่งพิมพ์ ปี 2561 – 2564 Q2

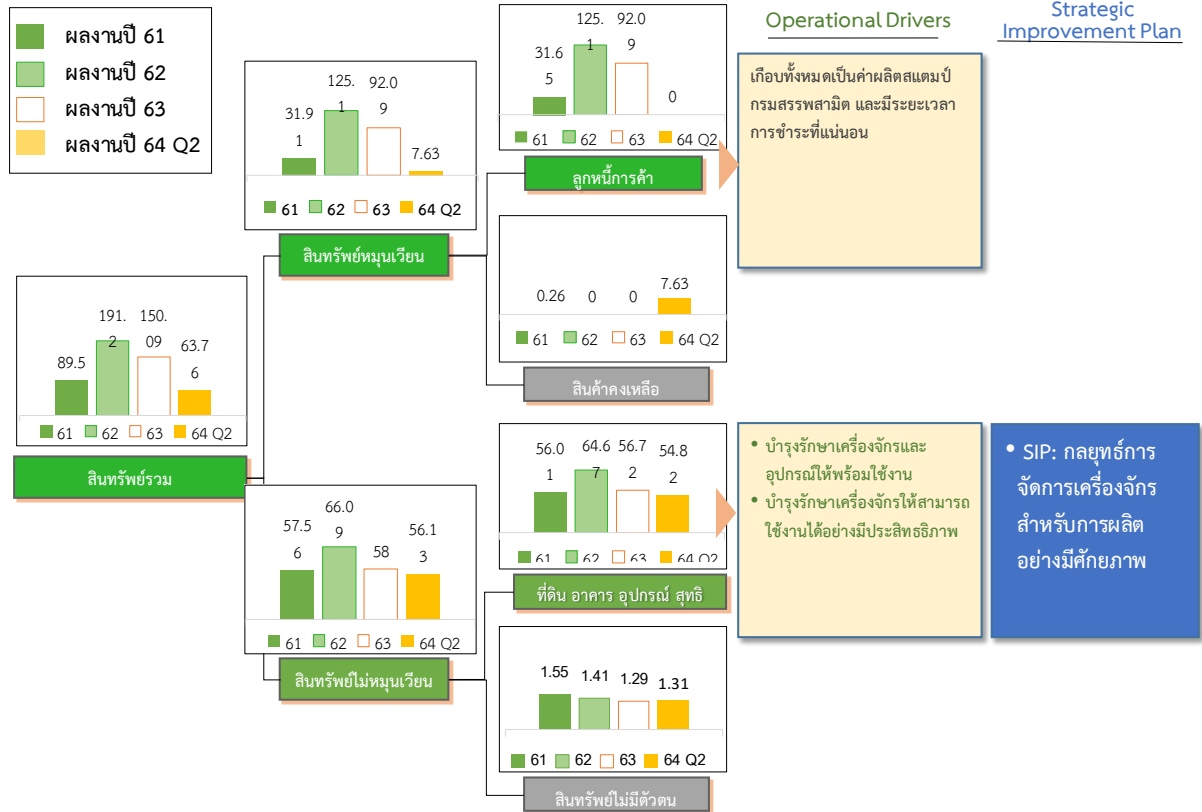
### 3) ด้านทุนทรัพย์

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินด้านทุนทรัพย์ที่สำคัญหรือมีค่าความอ่อนไหวสูง ได้แก่ เงินสดและเงินฝากสถาบัน การเงิน เงินลงทุนชั่วคราว ที่ดินอาคารอุปกรณ์ และสินค้าคงเหลือ

ในภาพรวมของสินทรัพย์และทุนทรัพย์ (Invested Capital) ที่ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์ธุรกิจ SPS นั้นพบว่า ใน ปี 2561ศูนย์ธุรกิจ SPS มีสินทรัพย์รวมปรับเพิ่มขึ้นจากปี 2560 ค่อนข้างมาก โดยสินทรัพย์ส่วนใหญ่อยู่ที่ ที่ดิน อาคาร และ อุปกรณ์ รวมเท่ากับ 56.01 ล้านบาทหรือคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับร้อยละ 62.58 ของสินทรัพย์และทุนทรัพย์รวมรองลงมาคือ ลูกหนี้การค้า คิดเป็นร้อยละ 35.36

สำหรับ ปี 2562 สินทรัพย์รวมของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ยังคงเติบโตตามปริมาณงานพิมพ์แสดมปีที่เพิ่มขึ้น โดยประมาณร้อยละ 65 ของสินทรัพย์ทั้งหมดอยู่ที่ลูกหนี้การค้า ซึ่งเท่ากับ 125.1 ล้านบาท รองลงมา คือ ที่ดิน อาคาร และ อุปกรณ์ รวมเท่ากับ 64.67 ล้านบาท อย่างไรก็ตามในปี 2563 พบว่าสินทรัพย์รวมลดลง เนื่องจากปริมาณงานพิมพ์ที่ลดลง

จากข้อมูลไตรมาสที่ 2 ปี 2564 พบว่าสินทรัพย์รวมลดลงเมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อนหน้า เนื่องจาก ปริมาณงานพิมพ์ที่ยังคงลดลงอย่างต่อเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามศูนย์สิ่งพิมพ์ควรมีการ ตรวจสอบเครื่องจักรให้มีความพร้อมใช้งานอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์การเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงและดิจิทัลปรินต์ตั้งโซลูชันภาครัฐ และสามารถตอบสนองความต้องการงานพิมพ์ที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคตได้



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของสินทรัพย์รวมของศูนย์ธุรกิจSPS ปี 2561 – 2564 Q2

ในการกำหนดกลยุทธ์ SIP ในปี 2564 ของศูนย์ธุรกิจSPS ได้มีการดำเนินงานโครงการขยายธุรกิจงานพิมพ์และวัด รายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ตามเป้าหมายพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายใหม่เพิ่มเติมโดยพิจารณาถึงจำนวน/ชนิดของรูปแบบงานพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลงรูปแบบใหม่ที่โรงงานไฟฟ้าสามารถพัฒนาและรับพิมพ์ได้เพื่อพิจารณาศักยภาพการดำเนินงานพิมพ์ปลอดภัย การปลอมแปลงของโรงงานไฟฟ้าอย่างไรก็ตามในการกำหนดกลยุทธ์SIP ในปี 2565ของศูนย์ธุรกิจSPSควรมีการนำปัจจัยต่างๆ ของปีก่อนหน้ามาพิจารณาควบคู่ด้วย

## 2.2 กลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพ - ศูนย์ธุรกิจไฟ

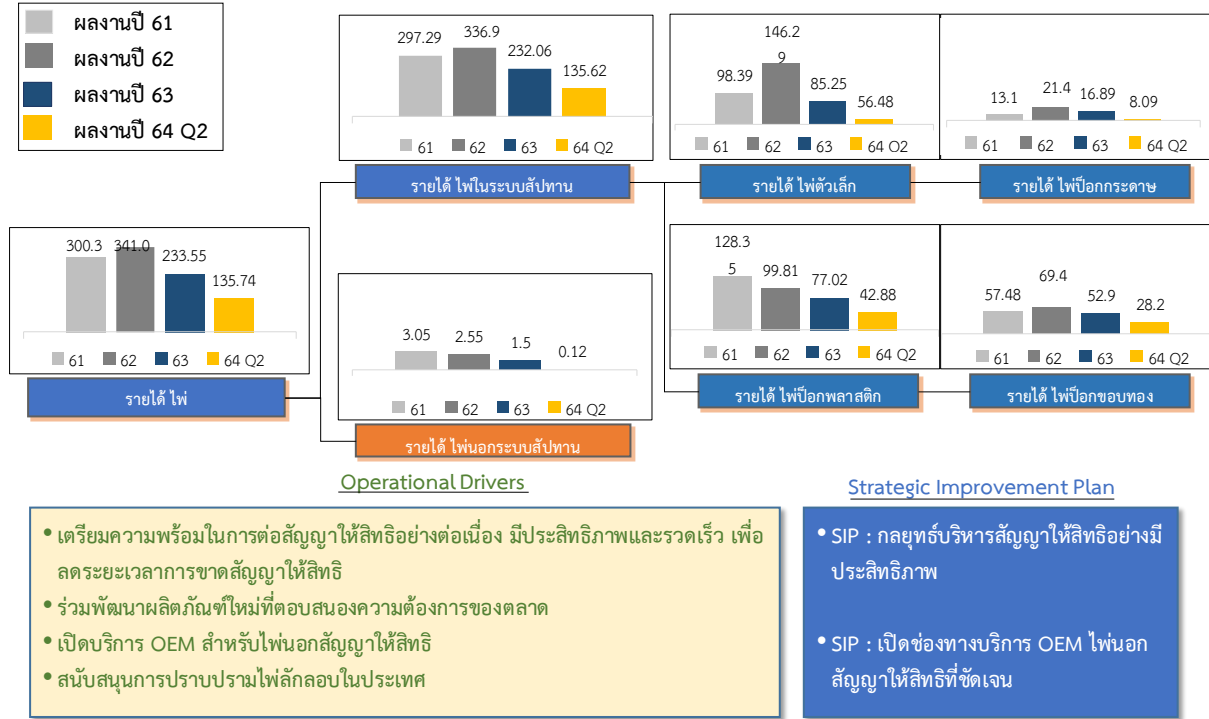
การกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพแยกตามศูนย์ธุรกิจโดยในศูนย์ธุรกิจไฟจะมีการแบ่งปัจจัยขับเคลื่อน ออกเป็น3ด้านคือด้านรายได้ด้านต้นทุนและค่าใช้จ่ายและด้านทุนทรัพย์โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1) ด้านรายได้

จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านรายได้พบว่าศูนย์ธุรกิจไฟมีรายได้หลักจากไฟในระบบสัมปทานโดยในปี 2561นั้นรายได้ส่วนใหญ่มาจากไฟปิอกพลาสติกนอกจากนี้ยังพบว่าปี 2561 เป็นปีที่มีรายได้จากไฟนอกระบบสัมปทานมาก ที่สุด สำหรับปี2562รายได้จากศูนย์ธุรกิจไฟนั้นยังคงอยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการที่ในปี2562 ศูนย์ธุรกิจไฟมีรายได้จากไฟตัวเล็กที่ค้างส่งในปี2561เพิ่มเข้ามาอย่างไรก็ตามในปี 2563 รายได้จากศูนย์ธุรกิจไฟนั้นมีการ ชะลอลตัวเนื่องจากสถานการณ์COVID-19 ทำให้ผู้รับสัมปทานขอผ่อนปรนการซื้อไฟขั้นต่ำตามสัญญาโดยจะดำเนินการสั่งซื้อ ย้อนหลังซึ่งจะเป็นรายได้ในปีถัดไป



ทั้งนี้จากข้อมูลล่าสุดณสิ้นไตรมาสที่ 2 ประจำปี 2564 พบว่ารายได้จากศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ นั้นยังคงมีการชะลอตัวเนื่องจากผู้รับสัมปทานขอผ่อนปรนการซื้อไฟฟ้ ขึ้นต่ำตามสัญญาในไตรมาสที่ 2 โดยจะดำเนินการสั่งซื้อย้อนหลังซึ่งจะเป็นรายได้ในปีถัดไป



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนด้านรายได้ของศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ ปี 2561 – 2564 Q2

เมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดปลีกย่อยของรายได้ไฟฟ้ พบว่า รายได้จากการขายไฟฟ้ (ไม่รวมไฟฟ้ นำเข้า) ถือเป็นปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินซึ่งส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจสูงสุด จากการพิจารณารายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้ (ไม่รวมไฟฟ้ นำเข้า) แยกประเภทของไฟฟ้ ในปี 2561 พบว่า ไฟฟ้ ปกพลาสติกมีสัดส่วนรายได้สูงสุดที่ 128 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 42.67 ของรายได้จากการไฟฟ้ ทั้งหมด (ไม่รวมไฟฟ้ ปกพลาสติกนำเข้า) แตกต่างจากข้อมูลในอดีตที่ไฟฟ้ ปกพลาสติกขอบทองมีสัดส่วนของการจำหน่ายสูงกว่าไฟฟ้ ปกพลาสติกมาโดยตลอด ทั้งนี้ ไฟฟ้ ปกพลาสติกมีสัดส่วนของกำไร (Margin) ที่ต่ำกว่าไฟฟ้ ปกพลาสติกขอบทอง ดังนั้นการปรับเปลี่ยนสัดส่วนของรายได้นี้จะส่งผลต่อการสร้างกำไรของโรงงานไฟฟ้

สำหรับไฟฟ้ ตัวเล็ก (ประกอบไปด้วยไฟฟ้ ไทยร้อยละ 98.30) ในปี 2560 และ 2561 มีการฟื้นตัวขึ้นมาโดยมีรายได้อยู่ที่ 109.59 ล้านบาท และ 98.39 ล้านบาท ตามลำดับ สำหรับปี 2562 ไฟฟ้ ตัวเล็กมีรายได้สูงถึง 146.29 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 43.42 ของรายได้ไฟฟ้ ในระบบสัมปทาน ถือเป็นปัจจัยขับเคลื่อนอย่างมีนัยยะสำคัญ

ส่วนไฟฟ้ ประเภทอื่นๆ ได้แก่ ไฟฟ้ นอกระบบสัมปทาน (ไฟฟ้ คาสิโน ไฟฟ้ ปกกระดาษ และไฟฟ้ ที่ระลึก) ก็มีรายได้เพิ่มขึ้นจากปี 2560 เล็กน้อย โดยมีรายได้เท่ากับ 3.05 ล้านบาทในปี 2561 และ 2.55 ล้านบาท ในปี 2562

อย่างไรก็ตามในปี 2563 พบว่ารายได้หลักของศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ คือ ไฟฟ้ ในระบบสัมปทาน โดยมีรายได้ต่ำกว่าปีที่ผ่านมาที่ 232.06 ล้านบาท คิดเป็น ร้อยละ 31.12 เมื่อพิจารณาแยกตามประเภทของไฟฟ้ พบว่ารายได้หลักมาจากไฟฟ้ ตัวเล็กโดยมีรายได้อยู่ที่ 85.25 ล้านบาท รองลงมาคือ ไฟฟ้ ปกพลาสติก 77.02 ล้านบาท

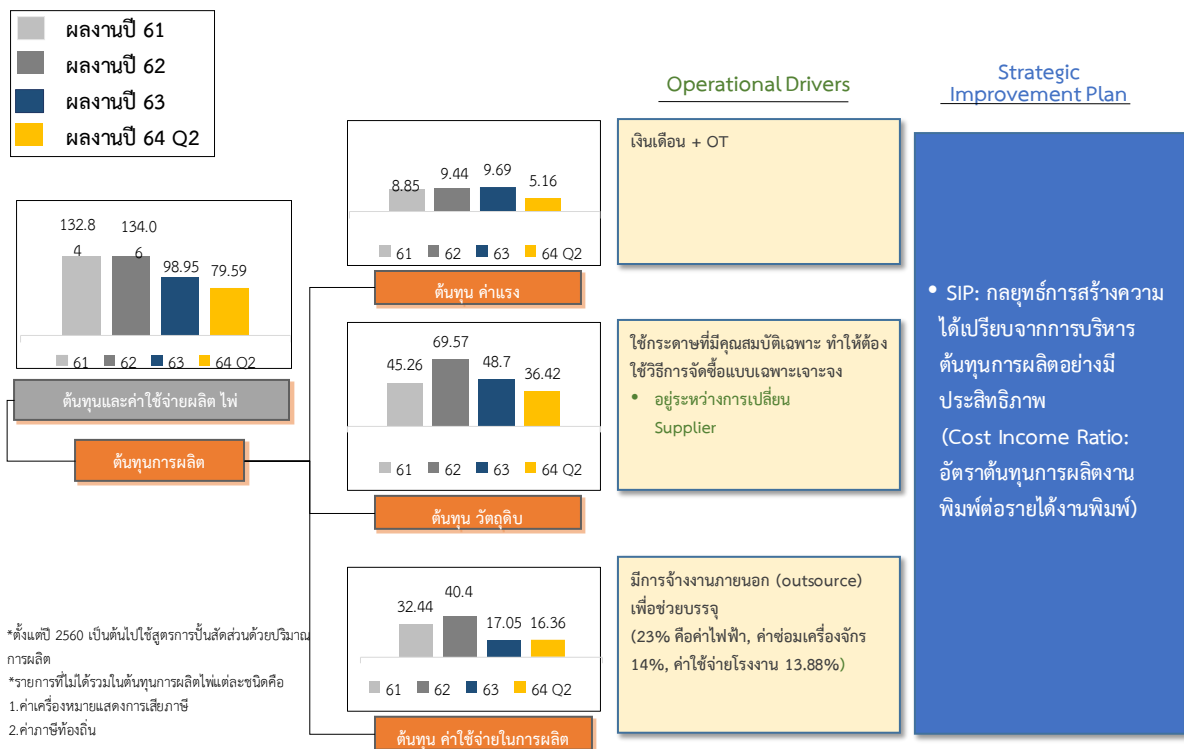




## 2) ด้านค่าใช้จ่าย

ศูนย์ธุรกิจไฟมีค่าใช้จ่ายที่มีนัยยะสำคัญอยู่ 3 ประเภท ได้แก่ วัตถุดิบทางตรง เงินเดือน และค่าใช้จ่ายในการผลิต ทั้งนี้ สามารถวิเคราะห์รายละเอียดได้ดังนี้

ในปี 2561 พบว่า ศูนย์ธุรกิจไฟมีต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเป็นสัดส่วนของต้นทุนต่อรายได้แล้วกลับมีอัตราส่วนที่เพิ่มมากขึ้นเช่นกัน และมีแนวโน้มอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ศูนย์ธุรกิจไฟมีต้นทุนขายในปี 2561 เท่ากับ 132.84 ล้านบาท อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงต้นทุนขายต่อรายได้แล้วกลับมีสัดส่วนที่สูงมากขึ้นจากรายได้ที่เพิ่มขึ้นดังที่ได้กล่าวข้างต้น โดยในปี 2561 มีสัดส่วนต้นทุนต่อรายได้เท่ากับร้อยละ 44.24 ซึ่งสูงกว่าปี 2560 ที่เท่ากับร้อยละ 43.07 และสูงสุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาโดยในปี 2562 ต้นทุนของศูนย์ธุรกิจไฟยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้น อย่างไรก็ตามพบว่าในปี 2563 ต้นทุนในการผลิตไฟลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้าอยู่ที่ 98.95 ล้านบาท เป็นผลจากรายได้ที่ลดลงจากการชะลอการสั่งซื้อไฟของผู้รับสัมปทาน



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของต้นทุนขายของไฟ ปี 2561 – 2564 Q2

ทั้งนี้ สามารถแยกพิจารณาองค์ประกอบโครงสร้างต้นทุนขายในแต่ละผลิตภัณฑ์ พบว่า ไฟส่วนใหญ่ทั้งไฟป็อกกระดาษ ไฟป็อกพลาสติก และไฟที่ระลึกอื่นๆ มีต้นทุนหลัก คือ วัตถุดิบ ส่วนไฟตัวเล็กมีต้นทุนหลัก คือ ค่าสัหุ่ย (Overhead) และวัตถุดิบ โดยมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน

### ด้านทุนทรัพย์

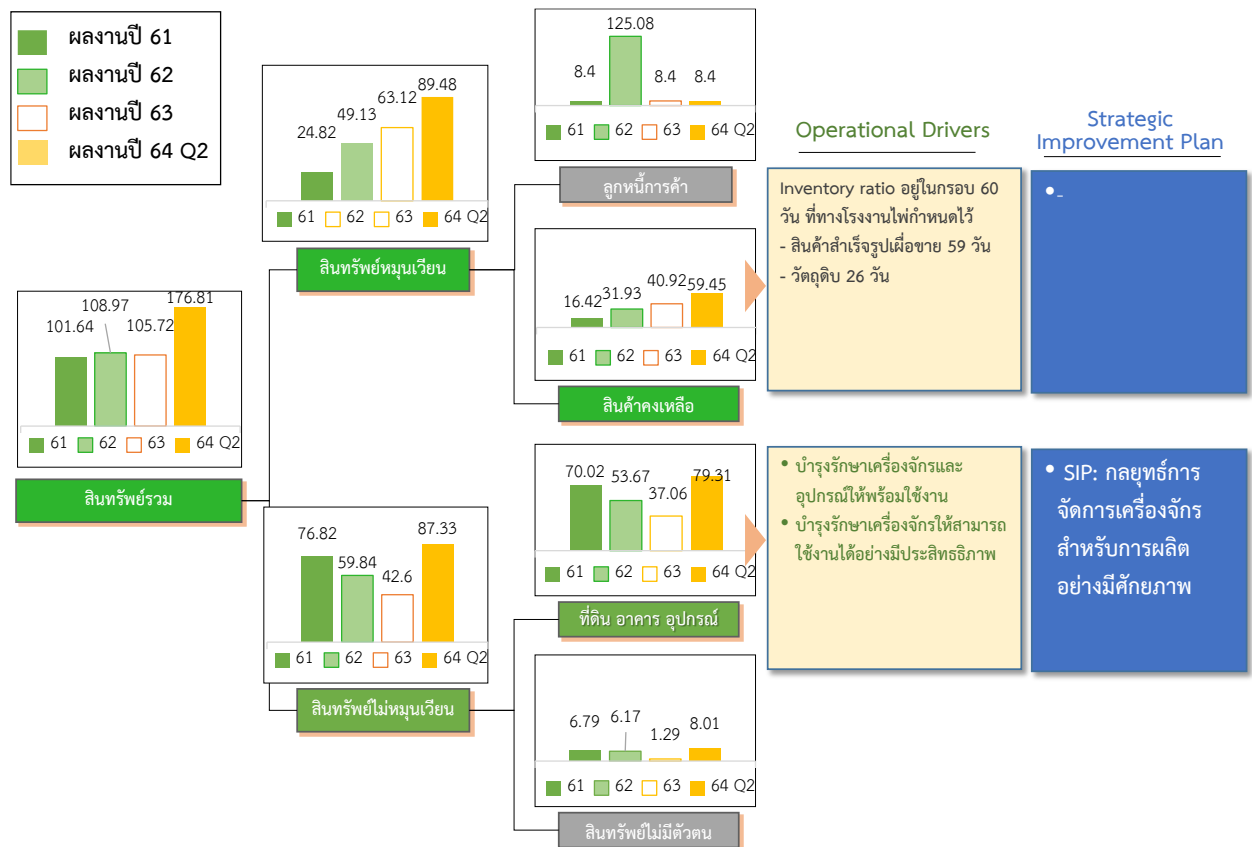
ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินด้านทุนทรัพย์ที่สำคัญหรือมีค่าความอ่อนไหวสูง ได้แก่ เงินสดและเงินฝากสถาบันการเงิน เงินลงทุนชั่วคราว ที่ดินอาคารอุปกรณ์ และสินค้าคงเหลือ

ในภาพรวมของสินทรัพย์และทุนทรัพย์ (Invested Capital) ที่ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์ธุรกิจไฟนั้น พบว่าในปี 2561 ศูนย์ธุรกิจไฟ มีสินทรัพย์รวมปรับลดลงจากปี 2560 ค่อนข้างมาก โดยสินทรัพย์ส่วนใหญ่อยู่ที่ ที่ดิน อาคาร



และอุปกรณ์ รวมเท่ากับ 70.02 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนที่ใหญ่ที่สุด เท่ากับร้อยละ 86.27 ของสินทรัพย์และทุนทรัพย์รวม รองลงมา คือ สินค้าคงเหลือ คิดเป็นร้อยละ 20.23 อย่างไรก็ตามในปี 2562 สินทรัพย์รวมมีการปรับเพิ่มขึ้นจากปี 2561 เป็น 108.97 โดยสินทรัพย์ส่วนใหญ่ยังคงอยู่ที่ ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ รวมเท่ากับ 53.67 หรือคิดเป็นร้อยละ 49.25 ของสินทรัพย์และทุนทรัพย์รวม อย่างไรก็ตามในปี 2563 สินทรัพย์รวมของศูนย์ธุรกิจไฟมีค่าลดลงจากปี 2562 โดยสัดส่วนที่ใหญ่ที่สุด คือ สินค้าคงเหลือ เนื่องจากการชะลอตัวของการสั่งซื้อไปส่งปทานตามสัญญาจากสถานการณ์ COVID-19 ดังนั้นจึงทำให้สินค้าคงเหลือมีค่าสูงกว่าปีที่ผ่านมา

ทั้งนี้ ในไตรมาสที่ 2 ของปี 2564 สินทรัพย์รวมของศูนย์ธุรกิจไฟมีค่าเพิ่มขึ้นจากปี 2563 โดยสัดส่วนที่ใหญ่ที่สุด คือ ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ เนื่องจากโรงงานไฟมีการสร้างโรงงานใหม่ดังนั้นจึงทำให้ค่าที่ดิน อาคาร อุปกรณ์มีค่าสูงกว่าปีที่ผ่านมา



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของสินทรัพย์รวมของศูนย์ธุรกิจไฟ ปี 2561 – 2564 Q2

ทั้งนี้ ในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการจำหน่ายไฟสามารถวางกลยุทธ์ SIP ในส่วนที่ศูนย์ธุรกิจไฟได้จากการบริหารรายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ เนื่องจากเป็นส่วนที่โรงงานไฟสามารถผลักดันได้มากเมื่อเทียบกับไฟในระบบสัมปทานที่เป็นไปตามสัญญาให้สิทธิ ดังนั้นสำหรับไฟนอกระบบสัมปทานโรงงานไฟสามารถพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์รวมถึงการหาช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมที่จะช่วยเพิ่มอัตรากำไรสุทธิและรายได้จากการจำหน่ายได้

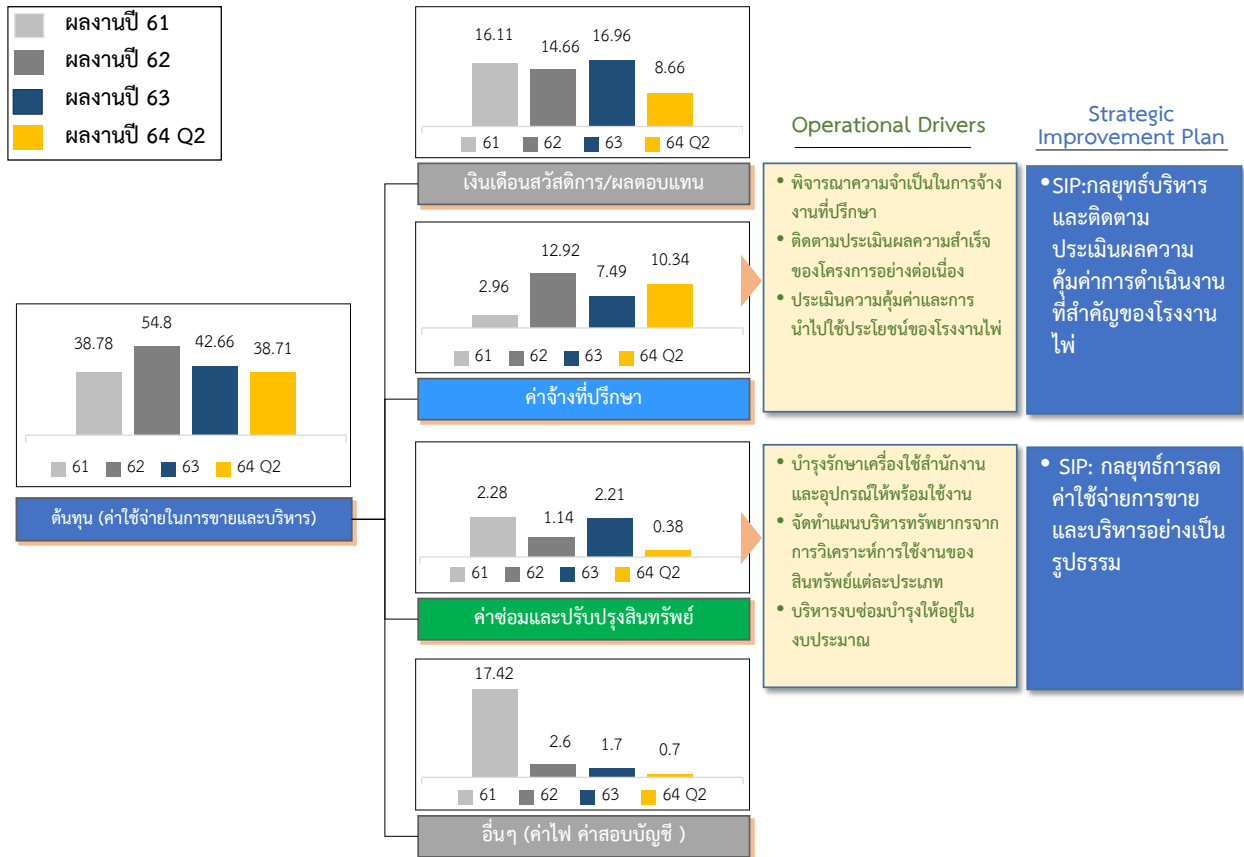
### 2.3 กลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพ - ศูนย์อำนวยการ

ปี 2562 เป็นปีแรกที่มีการกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพ แยกตามศูนย์ธุรกิจ โดยในศูนย์อำนวยการจะมีการแบ่งปัจจัยขับเคลื่อนออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย และด้านทุนทรัพย์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1) ด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย



ในปี 2561 พบว่า ส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในปี 2561 เท่ากับ 38.78 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนหน้าหรือในปี 2560 ที่เท่ากับ 49.21 ล้านบาทอย่างไรก็ตามเช่นเดียวกับต้นทุนขายต่อรายได้ พบว่า ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ของโรงงานไฟฟ้มีสัดส่วนที่สูงมากขึ้นจากรายได้ที่ลดลง โดยในปี 2561 มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้เท่ากับร้อยละ 8.85 ซึ่งลดลงจากปี 2560 ที่เท่ากับร้อยละ 15.13 และต่ำสุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามในปี 2562 มีการเพิ่มขึ้นของส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและให้บริการ แต่ยังคงต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโรงงานไฟฟ้มีการบริหารค่าใช้จ่ายในด้านนี้ค่อนข้างดี



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารปี 2561 – 2564 Q2

สำหรับปี 2563 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารลดลงจากปีก่อนหน้าอยู่ที่ 42.66 คิดเป็น ร้อยละ 22.15 ประกอบด้วย

- เงินเดือนและสวัสดิการ/ผลตอบแทน ในปี 2563 มีมูลค่า 16.96 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 25.84 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)
- ค่าจ้างที่ปรึกษา ในปี 2563 มีมูลค่า 7.49 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 11.41 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)
- ค่าซ่อมและปรับปรุงสินทรัพย์ 2563 มีมูลค่า 2.21 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 3.37 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)
- ค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าสอบบัญชี ในปี 2562 มีมูลค่า 1.70 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 2.59 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)

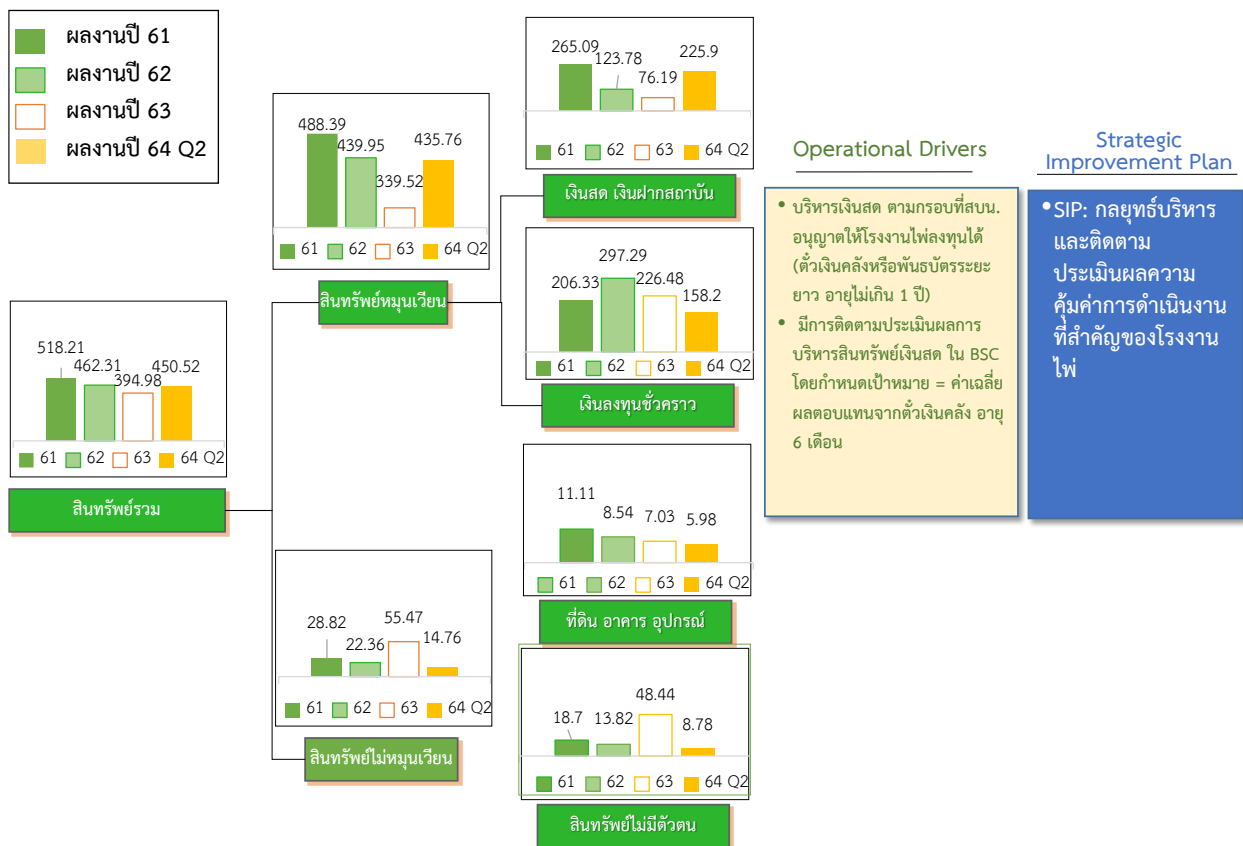


โรงงานไฟฟ้จึงได้วางแผนการดำเนินงานด้านการบริหารค่าใช้จ่าย โดยให้มีการบริหารต้นทุนผลิตจากการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการลดต้นทุนวัตถุดิบในกระบวนการผลิต ประกอบกับการมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อสร้างขีดความสามารถในการดำเนินงาน

## 2) ด้านทุนทรัพย์

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินด้านทุนทรัพย์ที่สำคัญหรือมีค่าความอ่อนไหวสูง ได้แก่ เงินสดและเงินฝากสถาบันการเงินเงินลงทุนชั่วคราวที่ดินอาคารอุปกรณ์และสินค้คงเหลือ

ในภาพรวมของสินทรัพย์และทุนทรัพย์ (Invested Capital) ที่ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์อำนวยการนั้นพบว่าในปี 2561 ศูนย์อำนวยการ มีสินทรัพย์รวมปรับเพิ่มขึ้นจากปี 2560 ค่อนข้างมากโดยสินทรัพย์ส่วนใหญ่อยู่ที่ เงินสด เงินฝากสถาบันฯ รวมเท่ากับ 265.09 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนที่ใหญ่ที่สุดเท่ากับร้อยละ 51.15 ของสินทรัพย์และทุนทรัพย์รวม รองลงมา คือ เงินลงทุนชั่วคราว คิดเป็นร้อยละ 39.82 ต่างจากปี 2562 และ 2563ที่สินทรัพย์รวมมีมูลค่าลดลงอยู่ที่ 462.31 ล้านบาท และ 394.96 ตามลำดับ โดยสินทรัพย์ส่วนใหญ่อยู่ที่ เงินลงทุนชั่วคราว คิดเป็นร้อยละ 64.31 หรือ 297.29 ล้านบาทในปี 2562 และ ร้อยละ 57.34 หรือ 226.48 ล้านบาทในปี 2563 รองลงมา คือ เงินสด เงินฝากสถาบัน คิดเป็นร้อยละ 26.77 หรือ 123.78 ล้านบาทในปี 2562 และร้อยละ 19.29 หรือ 76.19 ล้านบาทในปี 2563



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของสินทรัพย์รวมของศูนย์อำนวยการ ปี 2561 – 2564 Q2



ทั้งนี้ ในการกำหนดกลยุทธ์ SIP ศูนย์อำนวยการครพิจารณาจากค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารเทียบกับเป้าหมายการประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ รวมทั้งพิจารณาถึงแผนการบริหารโครงการลงทุนและค่าจ้างที่ปรึกษาประกอบ โดยในส่วนของค่าจ้างที่ปรึกษานั้นเป็นปัจจัยที่โรงงานไฟฟ้สามารถบริหารจัดการได้