



แผนยุทธศาสตร์

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

ประจำปี พ.ศ.2566-2570

โดย

บริษัท เอฟ พี อาร์ ไอ แอดไวเซอร์ จำกัด

FPRI ADVISORY

คำนำ

จากแนวนโยบายของกระทรวงการคลังที่สนับสนุนรัฐวิสาหกิจให้ปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้โดยมุ่งเน้นการบริหารงานเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value creation) ทางโรงงานไฟฟ้ามรรพสามิตจึงได้พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรพร้อมกับได้นำแนวคิด EVM มาใช้ในกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร (EVM for Planning) เพื่อให้โรงงานไฟฟ้ามรรพสามิตและกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

สำหรับการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ของ โรงงานไฟฟ้ามรรพสามิต ประจำปี 2565 นี้ เป็นการศึกษาวิเคราะห์เพื่อทบทวนบริบทแวดล้อมที่สำคัญ อาทิ แนวนโยบายของภาครัฐและหน่วยงานต้นสังกัด สถานะการดำเนินงานในปัจจุบันและปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP Drivers) และสภาพการณ์ด้านการดำเนินธุรกิจ ด้านการตลาด และด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ผ่านเครื่องมือสำคัญประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป็น Business Model เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์โซลูชันภาครัฐ”

รายงานแผนยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟฟ้ามรรพสามิต ประจำปี 2566-2570” ฉบับนี้ เป็นผลการดำเนินงานการศึกษา วิเคราะห์ และประมวลผลยุทธศาสตร์ ที่มีส่วนร่วมจากทั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของโรงงานไฟฟ้ามรรพสามิต โดยปรับปรุงตามข้อคิดเห็นของคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้ามรรพสามิต ตามมติที่ประชุมของคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้ามรรพสามิต เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2565 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะช่วยสร้างความเข้าใจในสาระสำคัญของบริบทแวดล้อม ประเด็นสำคัญต่อการทบทวนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เพื่อเป็นประโยชน์ต่อโรงงานไฟฟ้ามรรพสามิต ในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปกำหนดแนวทางดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1: บทนำ	1-1
1.1 หลักการและเหตุผล	1-1
1.2 กรอบการดำเนินงานทบทวนแผนวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟประจำปี 2565	1-1
บทที่ 2: การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมที่สำคัญ ของ โรงงานไฟ	2-1
2.1 แนวนโยบาย/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการกำหนดทิศทางองค์กร	2-4
2.2 สถานะปัจจุบันและการดำเนินงานที่ผ่านมาของโรงงานไฟ	2-12
2.3 บริบทของอุตสาหกรรมและตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	2-43
2.4 บริบทของอุตสาหกรรมและตลาดไฟ	2-56
บทที่ 3: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix	3-1
3.1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2565	3-1
3.2 การวิเคราะห์ TOWS Matrix และการวางหลักการยุทธศาสตร์	3-33
บทที่ 4: การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษของ โรงงานไฟ	4-1
4.1 ความสามารถพิเศษของโรงงานไฟ (Core Competency)	4-1
4.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)	4-4
4.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	4-6
บทที่ 5: การวิเคราะห์ Strategic Positioning	5-1
5.1 Strategic Positioning ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	5-1
5.2 Strategic Positioning ธุรกิจไฟ	5-12
บทที่ 6: การวิเคราะห์ Business Model พร้อมระบุ Intelligent Risk และการวิเคราะห์ Scenario Planning	6-1
6.1 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk	6-1
6.2 การวิเคราะห์ Scenario Planning	6-12
บทที่ 7: กรอบยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้ากรมสรรพสามิต ประจำปี 2565 – 2570 (ทบทวนปี 2564)	7-1
7.1 ประเด็นสำคัญจากการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ของโรงงานไฟ ปี 2565	7-1
ภาคผนวก ก. การแสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบที่สำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์	ก.-1
ภาคผนวก ข. การวิเคราะห์ Scenario Planning กรณี Best Case และ Worst Case	ข.-1
ภาคผนวก ค. สรุปรายงานการประชุม เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2565	ค.-1

บทที่ 1: บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

จากแนวคิดในการพัฒนารัฐวิสาหกิจของไทย ให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาด พร้อมทั้งทำหน้าที่ในการให้บริการที่ได้มาตรฐานเป็นสากล และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม รัฐบาลจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของวิสาหกิจให้มีผลประกอบการที่ไม่ขาดทุน และมีหนี้สินสะสมจนกลายเป็นภาระของรัฐและประชาชน ตลอดจนถึงการดำเนินงานที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินทรัพย์ของชาติ พร้อมกับเป็นทางเลือกใหม่ในการลงทุนให้กับภาคเอกชน โดยถือว่าวิสาหกิจเปรียบเสมือนเครื่องมือทางเศรษฐกิจที่มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศ

ที่ผ่านมา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้วางกรอบแนวทางการดำเนินงานที่สนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่า (Value Creation) โดยนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) มาประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารจัดการองค์กรในการนี้ ทางโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้นำระบบบริหารจัดการดังกล่าว มาปรับใช้ในการบริหารรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ที่พิจารณาถึงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ที่สำคัญ (EP Drivers) การวิเคราะห์โครงการลงทุน การติดตามผลการดำเนินงานการสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐศาสตร์และผลการดำเนินงานตามระบบประเมินผลแบบสมดุล Balanced Scorecard (BSC) อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอย่างเหมาะสม

1.2 กรอบการดำเนินงานทบทวนแผนวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟฟ้าประจำปี 2565

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต กำหนดเป้าหมายในการสามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ **“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรีนติ้งโซลูชันภาครัฐ”** ทางโรงงานไฟฟ้าจึงได้กำหนดกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ที่พิจารณาและคำนึงถึงมิติแวดล้อมอย่างรอบด้าน ตั้งแต่กระบวนการการวางแผนเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์บริบทหรือสภาพแวดล้อมที่สำคัญซึ่งส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กรทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือสำคัญ อันประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป็น Business Model จนกระทั่งสามารถกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานขององค์กรได้

วัตถุประสงค์การทบทวนแผนเชิงกลยุทธ์ประจำปี 2565 ของ โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต

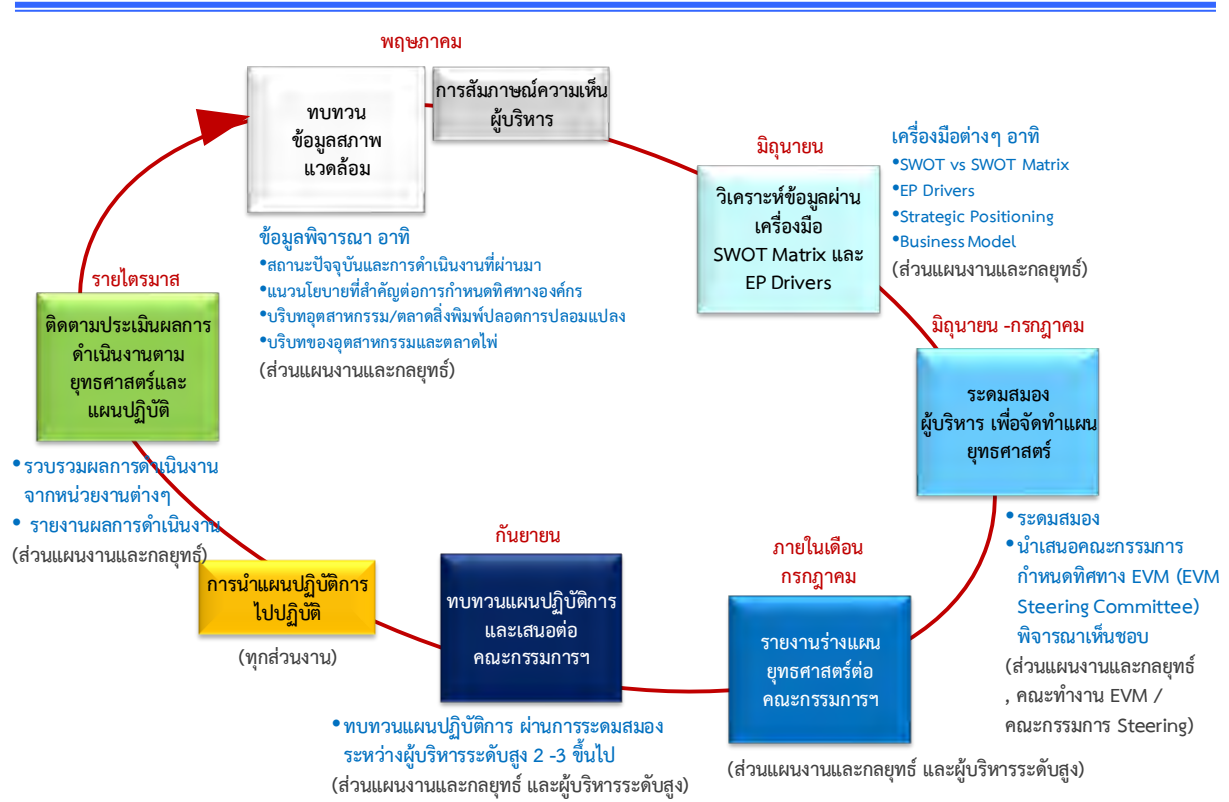
1. เพื่อให้โรงงานไฟฟ้มีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2566 – 2570 ซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ
2. เพื่อให้โรงงานไฟฟ้มีการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อนำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่สำคัญ เพื่อนำมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องในเชิงปฏิบัติเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพสูงสุด
3. เพื่อให้โรงงานไฟฟ้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และบรรลุเป้าหมายในแต่ละระยะได้อย่างเหมาะสม
4. เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรของโรงงานไฟฟ้ ในการร่วมพิจารณาวิเคราะห์กรอบยุทธศาสตร์และแนวทางในการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ กรอบแนวคิดในทบทวนทิศทางการดำเนินงานและการวางแผนยุทธศาสตร์โรงงานไฟฟ้ตามแนวคิดระบบ EVM (EVM for Planning) มีกระบวนการขั้นตอนและกรอบแนวคิดในการดำเนินการดังต่อไปนี้

1.2.1 การวางแผนเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์

เป็นกระบวนการขั้นตอนแรกของการจัดทำหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยกำหนดกิจกรรมระยะเวลาดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้นๆ ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงเมื่อองค์กรได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์แล้วเสร็จ เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารจัดการทรัพยากรและเวลาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม และสามารถส่งมอบผลงานได้ตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้

โดยการดำเนินงานที่ผ่านมา มีตารางการดำเนินงานตามกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ ประจำปี 2565 ดังนี้



รูปภาพแสดงแผนกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2565

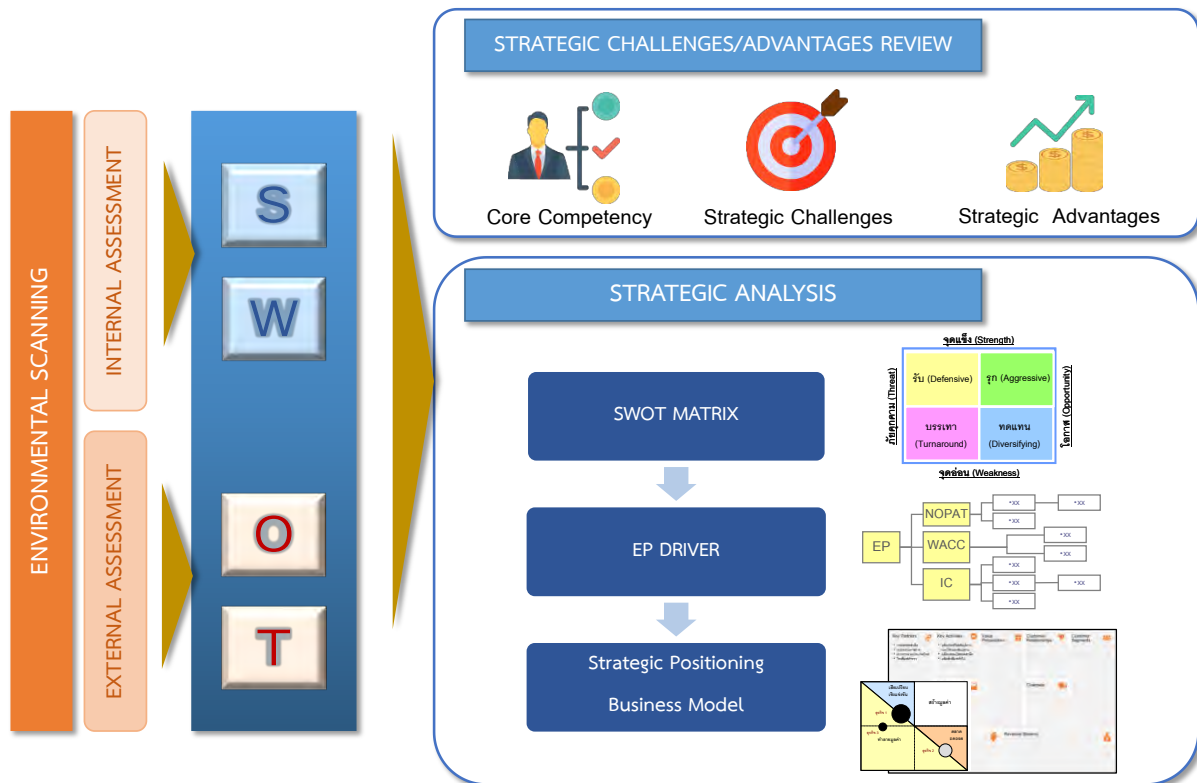
ขั้นตอน	ผู้ปฏิบัติงาน	วันเวลา
การวางแผน กระบวนการ ขั้นตอนการทบทวนแผนประจำปี	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	ไตรมาสที่ 1 ปี 2565
การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลบริบทแวดล้อมที่สำคัญ		
- การรวบรวมข้อมูลภายใน อาทิ กฎ/ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องแผนดำเนินงานและผลการดำเนินงานของโรงงานไฟ ข้อมูลด้านการตลาด ข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ และหน่วยงานภายใน	ไตรมาสที่ 1-2 ปี 2565
- การรวบรวมข้อมูลภายนอก อาทิ ประเด็นแวดล้อมตามกรอบแนวคิดของ PESTLE	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	ไตรมาสที่ 1-2 ปี 2565
- ข้อมูลความคาดหวังเชิงนโยบายจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้าส่วนงาน	ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, ฝ่ายผลิตไฟ, ฝ่ายผลิตสิ่งพิมพ์, รักษาการฝ่ายอำนาจการ, ฝ่ายตรวจสอบภายใน, ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด, ส่วนทรัพยากรบุคคล ส่วนแผนงานและกลยุทธ์, ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ	6 มิ.ย. 2565
- สัมภาษณ์หัวหน้าส่วนงาน	ส่วนบัญชีการเงิน และส่วนพัสดุ	13 มิ.ย. 2565

ขั้นตอน	ผู้ปฏิบัติงาน	วันเวลา
การอบรมในเรื่องกรอบแนวคิดและเครื่องมือการจัดทำแผนกลยุทธ์ - กรอบแนวคิดและเครื่องมือการจัดทำแผนกลยุทธ์	คณะกรรมการกำหนดทิศทางหรือSteering Committee ของโรงงานไฟฟ้ากรมสรรพสามิต	20 มิ.ย. 2565
- กรอบแนวคิดและเครื่องมือการจัดทำแผนกลยุทธ์	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	8 มิ.ย. 2565
- ภาพรวมการทบทวนแผนกลยุทธ์และเตรียมความพร้อมในการจัดสัมมนาคณะกรรมการและผู้บริหารโรงงานไฟ	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	7 ก.ค. 2565
การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจ - การทบทวนข้อมูลบริบท, SWOT และ Strategic Positioning ของศูนย์ธุรกิจไฟ	ฝ่ายผลิตไฟ	14 มิ.ย. 2565
- การทบทวนข้อมูลบริบท, SWOT และ Strategic Positioning ของศูนย์ธุรกิจไฟ	ฝ่ายผลิตสิ่งพิมพ์	15 มิ.ย. 2565
- การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระดับผู้บริหาร	ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, ทน. ฝ่าย และ ทน. ส่วนงาน, ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	20 มิ.ย. 2565
- การประชุมหารือเพื่อทบทวนข้อมูลแผนยุทธศาสตร์	ทน.ฝ่าย, ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	29 มิ.ย. 2565
- การประชุมหารือเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมาย	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	1 ก.ค. 2565
- การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์เป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงาน	รองผู้อำนวยการ, ทน.ฝ่าย และ ทน. ส่วนงาน, ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	7 ก.ค. 2565
- การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารโรงงานไฟ เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี	คณะกรรมการโรงงานไฟ ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, ทน. ฝ่าย และ ทน. ส่วนงาน	12 ก.ค. 2565
การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)	หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าส่วนงาน	4 ก.ค. 2565 และ 6 ก.ค. 2565
การนำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 ต่อที่ประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟพิจารณาเห็นชอบ	ที่ประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต	27 ก.ค. 2565

เมื่อแผนกลยุทธ์ประจำปีขององค์กรได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการโรงงานไฟ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทางโรงงานไฟ จะนำกรอบยุทธศาสตร์ดังกล่าวไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติผ่านการพัฒนาแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard- BSC) เพื่อกำหนด เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ในระดับองค์กร ฝ่าย และส่วนงาน รวมทั้งการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปี 2566 ในรายละเอียดที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อผลักดันการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในระยะต่อไป

1.2.2 กรอบแนวคิดในการทบทวนกลยุทธ์

กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2565 กำหนดกระบวนการ/ขั้นตอนในการดำเนินงานตั้งแต่การศึกษารวบรวมข้อมูลบริบทแวดล้อมสำคัญที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์บริบทแวดล้อม และการวิเคราะห์กลยุทธ์ผ่านเครื่องมือประเภทต่างๆ จนกระทั่งสามารถวิเคราะห์และประมวลวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรตามเป้าหมาย



รูปภาพแสดงกระบวนการเชื่อมโยงปัจจัยนำเข้าสู่การวิเคราะห์กลยุทธ์

ที่มา: บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา FPRI Advisory

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตกำหนดเครื่องมือการวิเคราะห์กลยุทธ์ ที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ อันประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP Driver) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) องค์กรประกอบสำคัญในการกำหนดเป็น Business Model โดยมีกรอบแนวคิดที่ใช้ในการดำเนินงาน ดังนี้

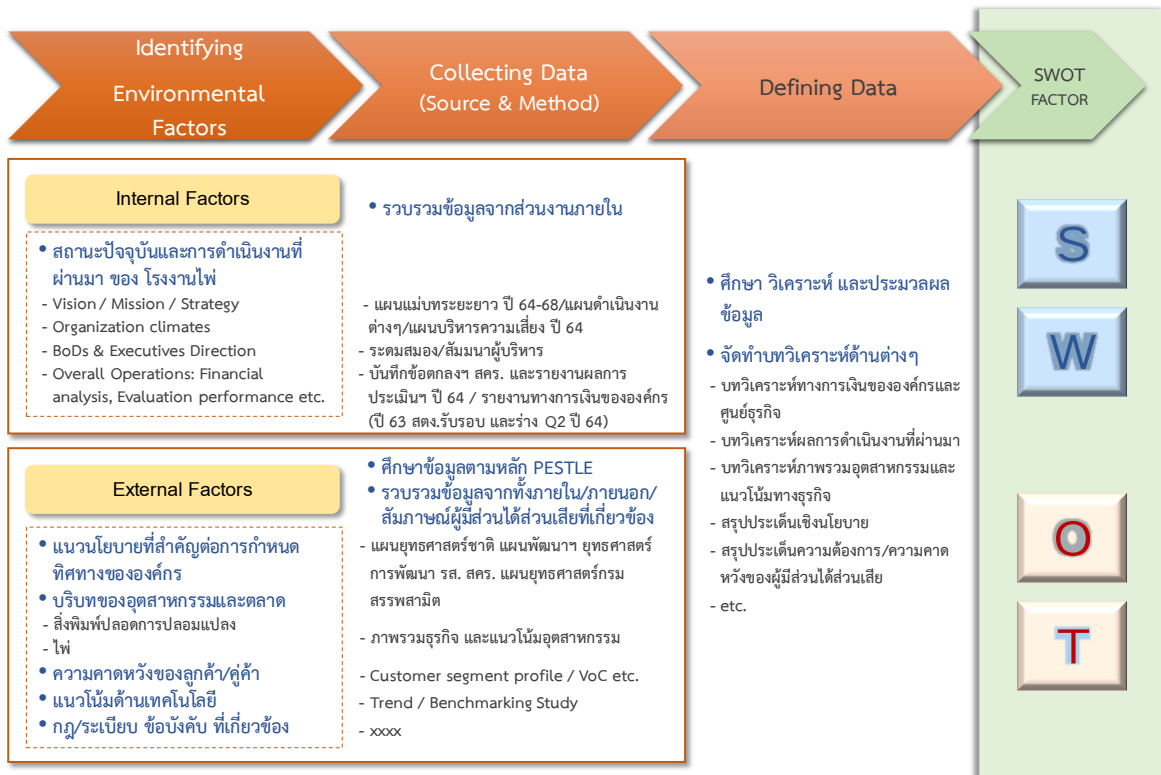
- การศึกษาบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (Environmental Scanning)

การศึกษบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องเป็นกระบวนการขั้นตอนแรกโดยเริ่มจากการระบุขั้นตอนในการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของ

องค์กรซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเพื่อให้รู้จักองค์กรรู้จักสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะรองรับได้ทันกาล

ในการทบทวนแผนวิสาหกิจ ของโรงงานไฟ ประจำปี 2565 นี้ได้กำหนดขั้นตอนในการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ ที่ครอบคลุมปัจจัยนำเข้าในมิติต่างๆ ที่ครบถ้วน ดังนี้

Environmental Scanning Process



รูปภาพแสดงกรอบแนวคิดและประเด็นการศึกษาสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ของ โรงงานไฟ
ที่มา: บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา FPRI Advisory

ในขั้นตอนนี้ ที่ปรึกษาได้ทำการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลจากภายในและภายนอก ในมิติต่างๆ อาทิ

- 1) ข้อมูลเชิงนโยบาย ประกอบด้วย นโยบายและยุทธศาสตร์ภาครัฐ กรอบทิศทางยุทธศาสตร์สำหรับรัฐวิสาหกิจ และแนวนโยบายจากแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด หรือกรมสรรพสามิต
- 2) แหล่งข้อมูลภายในองค์กร ประกอบด้วย นโยบายและทิศทางการดำเนินงานองค์กรจากแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวในปัจจุบัน ข้อมูลผลการดำเนินงานองค์กร อาทิ ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการวิเคราะห์สถานการณ์การเงิน ข้อมูลด้านการผลิตและการดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับกระบวนการทำงานในปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ตลอดจนถึงการพิจารณาความเสี่ยงและขีดความสามารถในการดำเนินงาน และความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในปัจจุบัน
- 3) แหล่งข้อมูลจากภายนอก ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรม และบริบททางการเมืองต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงงานไฟ

พร้อมทั้งข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาดความนิยมของลูกค้า รวมถึงบทวิเคราะห์และรายงาน
ศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจกับสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มของอุตสาหกรรมใน
อนาคต

โดยปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์นั้น จะใช้ข้อมูลที่มีการรวบรวมล่าสุด เพื่อให้ข้อมูลมีความทันกาลในช่วง
ระยะเวลาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

● การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) และการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น เป็นกระบวนการนำเข้าปัจจัยนำเข้าที่สำคัญต่างๆ ที่ศึกษารวบรวมไว้ในขั้นตอนของการศึกษาสภาพแวดล้อมที่ได้กล่าวไปแล้ว มาวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือต่างๆ

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

โดยมีกรอบแนวคิดในการดำเนินงานวิเคราะห์ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการกำหนดกลยุทธ์โดยวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะแสดงถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรเมื่อพิจารณาเพื่อให้รู้จักตนเอง (รู้เรา) และรู้จักคู่แข่ง (รู้เขา) อย่างชัดเจน ในขณะที่การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก จะแสดงถึงโอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT)



รูปภาพแสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

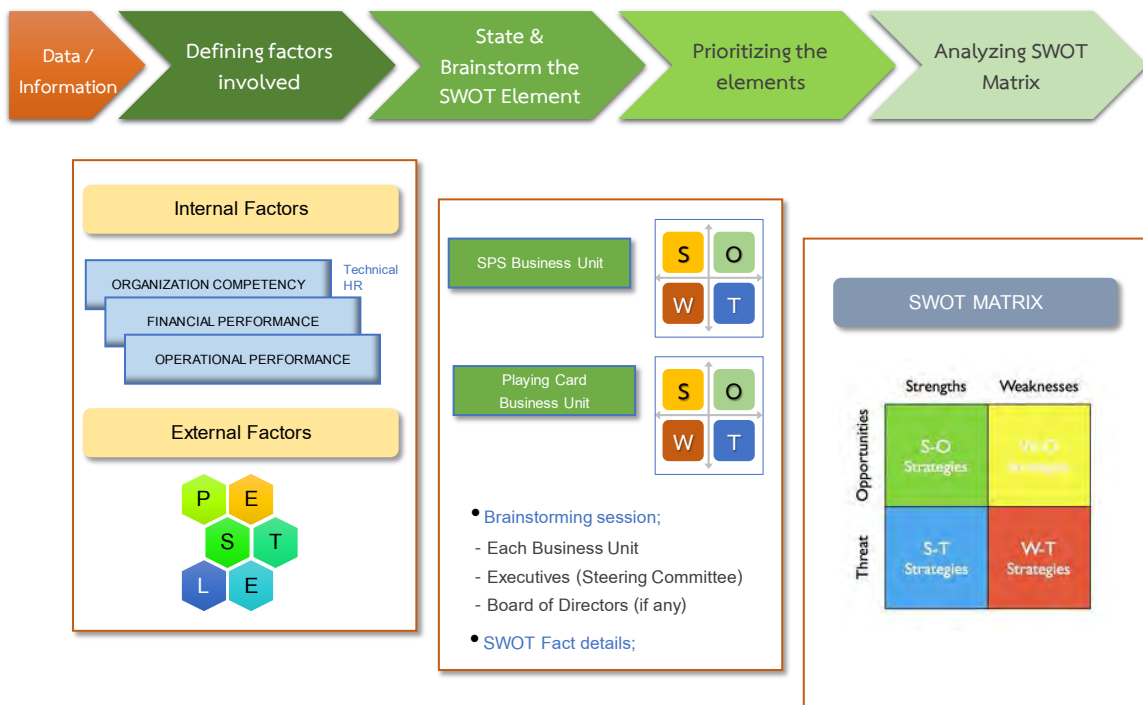
ที่มา: บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา FPRI Advisory

การประเมินปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายใน สามารถพิจารณาประเด็นต่างๆ ประกอบด้วย (1) ด้านการเงิน (งบประมาณรายได้รายจ่าย) (2) ด้านความพร้อมขององค์กร (บุคลากรอุปกรณ์อาคารสถานที่ภาพลักษณ์) และ (3) ด้านการบริหารงานและกระบวนการทำงาน (โครงสร้างองค์กร/หน่วยงานภายในการวางแผนการติดตามประเมินผลการตัดสินใจการสั่งการการประสานงาน) เพื่อให้ทราบถึงศักยภาพอันเป็นจุดแข็ง และข้อจำกัดที่เป็นจุดอ่อนในปัจจุบันขององค์กร

และนอกจากสภาพแวดล้อมภายในแล้ว การดำเนินในปัจจุบันของโรงงานไฟ ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกในหลายด้าน ดังนั้นการศึกษาและจัดทำวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ครอบคลุมจะทำให้มั่นใจได้ว่า การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM จะทำให้ได้แผนวิสาหกิจที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน จึงได้ใช้แนวทางการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามแนวทางการวิเคราะห์บริบทแวดล้อมภายนอก (PESTEL) ซึ่งมีประเด็นในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย

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

SWOT Analysis Process



รูปภาพแสดงการวิเคราะห์ SWOT

ที่มา: บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา FPRI Advisory

โดยกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT นั้น เริ่มตั้งแต่การประเมินปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาบูรณาการเชื่อมโยงในแต่ละมิติของการวิเคราะห์ ทั้งนี้ โรงงานไฟได้กำหนดกระบวนการให้ผู้บริหารและทุกส่วนงานได้มีส่วนร่วมในการระดมสมองให้ความคิดเห็นในปัจจุบันนำเข้ดังกล่าว ทั้งนี้ ปัจจัยนำเข้ในการวิเคราะห์ SWOT

เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามนั้นต้องสามารถอธิบายถึงข้อมูลประกอบ (Evidence Based or Fact Based) ในแต่ละปัจจัยได้

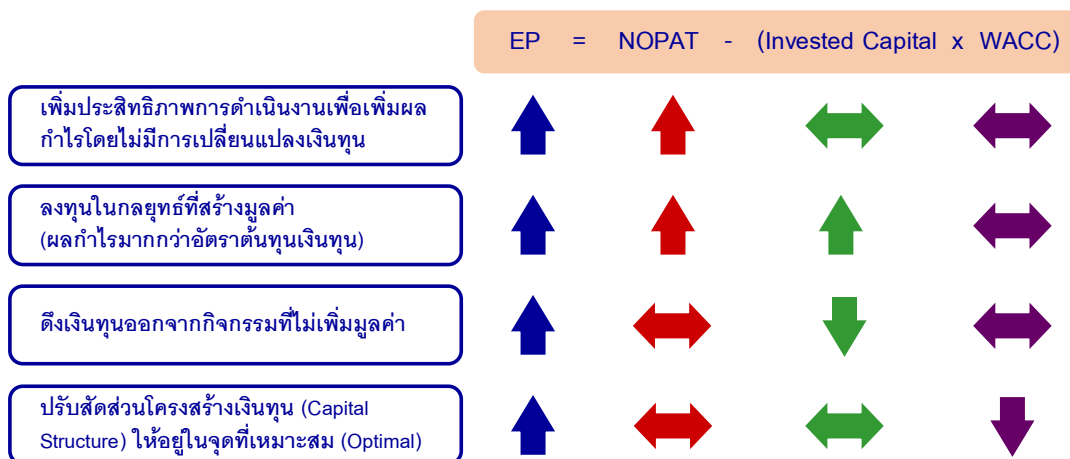
และจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอก (SWOT) ที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น นำมาใช้ประโยชน์ในการทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) โดยนิยามของหลักการดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

เมื่อองค์กรสามารถระบุปัจจัยนำเข้าที่สำคัญแล้ว อาจพิจารณาจัดลำดับความสำคัญ ก่อนนำผลลัพธ์ดังกล่าวมาพิจารณาร่วมกันในการวิเคราะห์ SWOT Matrix หรือ TOWS Matrix ซึ่งจะสามารถแบ่งยุทธศาสตร์ออกได้เป็น 4 ประเภท คือ ยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์เชิงรับ ยุทธศาสตร์เชิงทดแทน และยุทธศาสตร์เชิงบรรเทา เพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์และจัดกลุ่มเป็นยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟต่อไป

2) การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit Drivers - EP Drivers)

เพื่อให้การทบทวนแผนวิสาหกิจสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนามูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กร (Economic Profit - EP) สคร. ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจนำการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึกเป็นเครื่องมือหนึ่งประกอบการดำเนินงานจัดทำหรือทบทวนแผนวิสาหกิจ

แนวคิดการเพิ่มมูลค่าองค์กรอยู่ในกรอบของการผลักดันมูลค่า EP จะช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนากลยุทธ์การวางแผนเงินทุนการตัดสินใจดำเนินงานและมูลค่าของผู้ถือหุ้น ซึ่งองค์กรสามารถเพิ่มค่า EP ได้โดยพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อน (Value Drivers) ที่เป็นองค์ประกอบของ EP ดังนี้



รูปภาพแสดงแนวคิดการสร้างมูลค่าเพิ่มจากปัจจัยขับเคลื่อน EP

ที่มา: บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา FPRI Advisory

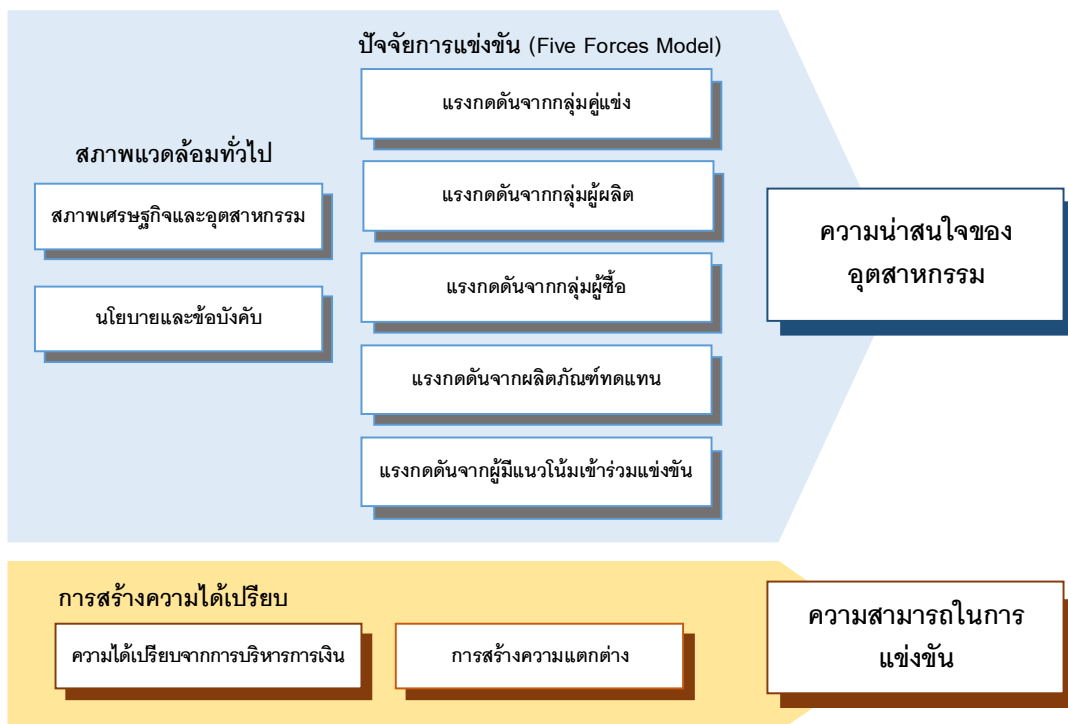
ทั้งนี้ การกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก ประกอบด้วย การดำเนินงานหลัก 3 ขั้นตอน ดังนี้

- การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินเชิงลึก (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์

- การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนทางการ และคัดเลือกปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความอ่อนไหว (Sensitivity) สูง และความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) สูงเป็นปัจจัยเพื่อการบริหารจัดการเป็นอันดับแรก

3) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic Positioning)

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์ถือเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ต่อการศึกษาวិเคราะห์ประกอบการทบทวนแผนรัฐวิสาหกิจ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนาด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับตำแหน่งทางกลยุทธ์ในปัจจุบันขององค์กรทั้งในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว (ตามรอบแผนวิสาหกิจหรือแผนแม่บทฯ ของโรงงานไฟ)



รูปภาพแสดงแนวคิดการวิเคราะห์เพื่อกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์

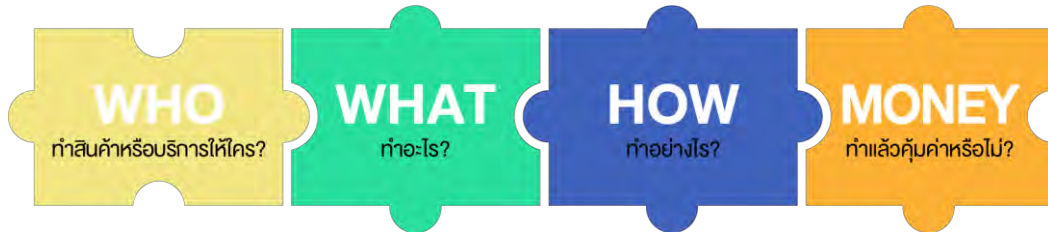
ที่มา: บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา FPRI Advisory

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์นั้น เป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ จากประเด็นสำคัญ ใน 2 มิติ คือ (1) การวิเคราะห์ความน่าสนใจของตลาดและอุตสาหกรรมโดยนำเครื่องมือการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ หรือแบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model) ของ Michael E. Porter มาใช้ในการวิเคราะห์ และ (2) การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันจะทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการรายอื่นๆ ในตลาด ประกอบด้วยปัจจัยความได้เปรียบจากการสร้างความแตกต่าง และปัจจัยความได้เปรียบจากการบริหารจัดการและการสร้างรายได้

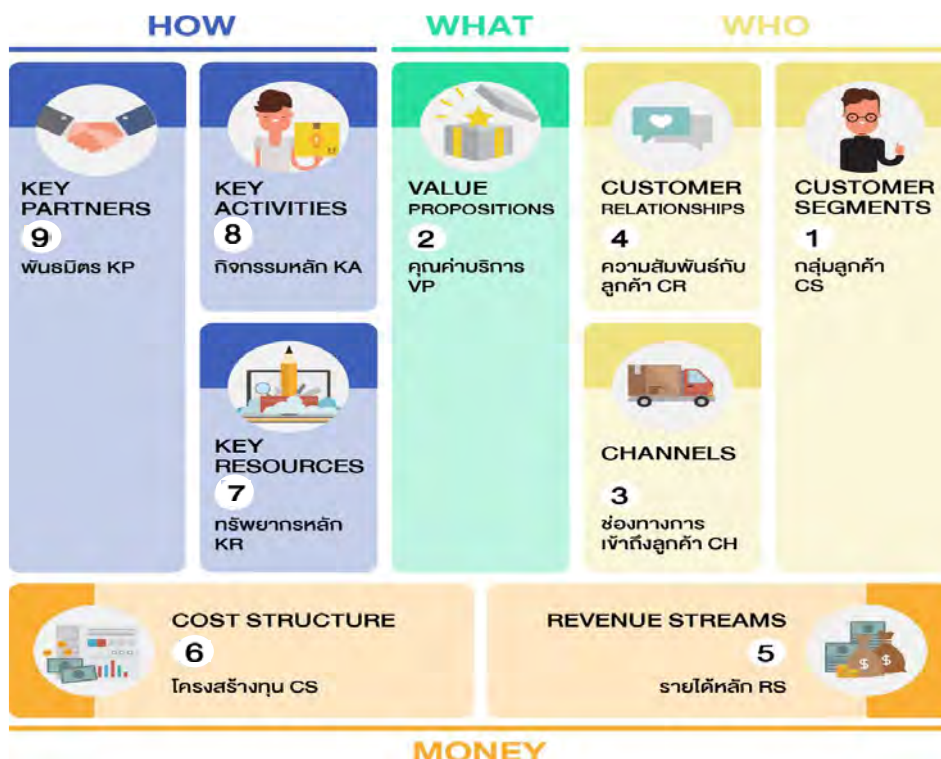
- 4) การวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model พร้อมระบุ Intelligent Risk ที่เหมาะสม

การวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model ขององค์กรให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน รวมถึงตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์ที่องค์กรต้องการจะบรรลุในแต่ละระยะ โดยพิจารณาถึงกระบวนการดำเนินงาน การกำหนดจุดเด่นของ ผลิตภัณฑ์และบริการ การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยเครื่องมือที่จะใช้ในการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจ ได้แก่ Business Model Canvas (BMC) หรือแบบจำลอง ธุรกิจ คือ เครื่องมือวางแผนการทำธุรกิจที่สะท้อนให้องค์กรสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างครอบคลุม อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามสำคัญของธุรกิจ 4 เรื่อง อันได้แก่



ซึ่งจากประเด็นสำคัญของธุรกิจทั้ง 4 เรื่องข้างต้น สามารถจำแนกออกเป็น 9 องค์ประกอบสำคัญ ใน Business Model Canvas ได้ดังนี้



รูปภาพแสดงองค์ประกอบของ Business Model Canvas¹

¹ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, <https://www.set.or.th/set/enterprise/html.do?name=bmc>

กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ลูกค้าถือเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนด Business Model โดยองค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะมุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มใด ประกอบกับการจำแนกลูกค้าจากพฤติกรรม ความต้องการ หรือคุณลักษณะใด ๆ เพื่อที่จะกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง ตัวอย่างเช่น การมุ่งเน้นลูกค้าวงกว้าง (Mass) หรือลูกค้าวงแคบ (Niche) เป็นต้น
การเสนอคุณค่า (Value Propositions) คุณค่าที่องค์กรนำเสนอผ่านสินค้าและบริการเช่นความแปลกใหม่ ประสิทธิภาพราคาความสะดวก ประโยชน์การใช้งาน เป็นต้น ซึ่งคุณค่านี้ถือเป็น “Core value” ที่สำคัญของธุรกิจและจะต้องสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วย
ช่องทาง (Channels) ช่องทางที่องค์กรสื่อสารและเข้าถึงลูกค้า เพื่อส่งมอบสินค้าและบริการ และตอบสนองสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังได้ ตัวอย่างช่องในการเข้าถึงลูกค้า อาทิ ร้านค้าศูนย์บริการโฆษณาเว็บไซต์ หรือพนักงานเข้าไปขายโดยตรง เป็นต้น
ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการระบุรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า แต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม เช่น การบริการด้วยตัวเองการใช้โซเชียลมีเดีย การสร้างกิจกรรมต่างๆ การใช้ระบบบริการอัตโนมัติ เป็นต้น
กระแสรายได้ (Revenue Streams) กระแสรายได้เข้ามาเป็นรายได้ให้แก่องค์กรมาจากทางไหนบ้าง เช่น รายได้จากการขายสินค้าและบริการ การขายโฆษณา ค่าลิขสิทธิ์ เป็นต้น
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการสร้างคุณค่าผ่านกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร อาทิ ต้นทุนคงที่ ต้นทุนผันแปร ค่าแรงงาน ค่าใช้จ่ายทางการตลาด ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ค่าขนส่ง เป็นต้น
ทรัพยากรหลัก (Key Resources) ทรัพยากรอะไรบางอย่างที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนธุรกิจ ซึ่งทรัพยากรดังกล่าวอาจเป็นสินทรัพย์ เงินทุน ความรู้ หรือบุคลากร
กิจกรรมหลัก (Key Activities) กระบวนการและกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้การส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้าประสบความสำเร็จ
พันธมิตรหลัก (Key Partner) คือ ผู้ที่สามารถส่งมอบ สนับสนุน หรือคู่ค้าที่จะเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำธุรกิจ รวมทั้งช่วยกระจายความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากกิจกรรมหลักขององค์กร

นอกจากนี้ควรมีการวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร (Intelligent Risk) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมายในแต่ละระยะได้

นอกจากนี้ ในปี 2565 ทางโรงงานไฟฟ้ามหานครได้ดำเนินการประมาณการผลประกอบการทางการเงินล่วงหน้า (Scenario Planning) ตามระยะเวลาของแผนระยะยาวเพื่อประมาณการผลประกอบการทางการเงินโดยกำหนดเป็นแต่ละสถานการณ์ที่มีสมมติฐานรองรับการวิเคราะห์ที่มาของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจน

กล่าวโดยสรุป กรอบแนวคิดในการดำเนินงานวิเคราะห์เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร สำหรับ โรงงานไฟฟ้ามหานคร จำกัด นั้น เป็นการกำหนดกรอบการดำเนินงานตั้งแต่การวิเคราะห์บริบทแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถเข้าใจถึงความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญและเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำให้สร้างความได้เปรียบในธุรกิจ และนำข้อมูลปัจจัยนำเข้าต่างๆ ไปวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือการวิเคราะห์ที่สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่องค์กรต้องการจะบรรลุในแต่ละระยะ ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวพร้อมมีการวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร (Intelligent Risk) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมายในแต่ละระยะได้

โรงงานไฟฟ้ามหานคร จำกัด ได้ดำเนินงานทบทวนแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2566 – 2570 โดยกำหนดกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าส่วนงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

ที่เกี่ยวข้อง ผ่านการอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในกรอบแนวคิดการจัดทำกลยุทธ์ และการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับทุกภาคส่วนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ก่อนนำร่างแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2566 – 2570 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 ดังกล่าว นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้าเพื่อพิจารณาเห็นชอบ

ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้า ยังกำหนดแผนการพัฒนาแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และวางระบบประเมินผลแบบสมดุล ประจำปี 2566 ที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และใช้สำหรับการติดตามประเมินผลการดำเนินงานในปีถัดไปอย่างเหมาะสม

บทที่ 2: การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมที่สำคัญ ของ โรงงานไฟ

การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นกระบวนการระบุขั้นตอนในการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรเพื่อให้รู้จักองค์กรรู้จักสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กรโดยรวมถึงการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจจะเป็นความเสี่ยงหรือภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะรองรับได้ทันกาล

โรงงานไฟกำหนดกระบวนการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดที่กำหนด (อ้างอิงบทที่ 1: 1.2 กรอบการดำเนินงานทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟประจำปี 2565) เพื่อนำปัจจัยที่สำคัญมาประกอบการวางแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์กร โดยกำหนดการรวบรวมปัจจัยทุกปัจจัยที่เกี่ยวข้องและสามารถแสดงถึงการนำไปประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์ได้ อาทิ แนวนโยบาย ข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทวีวิเคราะห์อุตสาหกรรม และสถานะปัจจุบันขององค์กร ผ่านการบูรณาการกระบวนการระบุและวิเคราะห์ข้อมูลกับแต่ละฝ่ายงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจนรวมถึงข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ต้องมีความถูกต้อง ทันกาล และสอดคล้องกับข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์

ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ โรงงานไฟ กำหนดตารางระบุปัจจัยนำเข้าที่สำคัญต่อการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ทั้งปัจจัยนำเข้าภายใน และปัจจัยนำเข้าภายนอก พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำข้อมูลดังกล่าว

ตารางการระบุปัจจัยนำเข้าภายใน

ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ/แหล่งที่มาในการรวบรวมข้อมูล (Process)	ผู้รับผิดชอบหลัก	วิธีวิเคราะห์ในการวางแผนยุทธศาสตร์ (Methodology)
<u>ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ของโรงงานไฟ</u> <ul style="list-style-type: none"> ผลการดำเนินงานงานด้านการเงิน การประเมินผลตามบันทึกข้อตกลงฯ ผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ระยะเวลาชะลอส่งซื้อไฟฟ้าสัมปทาน ทั้ง 3 ระยะของปี 2565 และข้อมูล stock รายเดือนของผู้รับสัมปทาน ปี 2565 ข้อมูลใบสั่งจ้างพิมพ์แสดมปีสรรพสามิต ปี 2565 	<ul style="list-style-type: none"> งบการเงิน/รายงานทางการเงิน บันทึกข้อตกลงฯ และรายงานแผน/ผล แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2565 และระบบรายงานแผน/ผล รายงานข้อมูลไฟสัญญาให้สิทธิ ใบสั่งจ้าง 	<ul style="list-style-type: none"> ส่วนบัญชีและการเงิน ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ ส่วนพัฒนารูจกิจและการตลาด ส่วนพัฒนารูจกิจและการตลาด 	<ul style="list-style-type: none"> Trend Analysis Performance Analysis SWOT Analysis
<u>แผนการดำเนินงานในปัจจุบัน</u> <ul style="list-style-type: none"> แผนปฏิบัติการประจำปี 2565 แผนบริหารความเสี่ยง แผนแม่บทด้าน HR 	<ul style="list-style-type: none"> รายงานแผนปฏิบัติการประจำปี 2565 รายงานแผนแผนบริหารความเสี่ยง แผนแม่บทด้าน HR 	<ul style="list-style-type: none"> ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ ส่วนทรัพยากรบุคคล คณะทำงานฯ 	<ul style="list-style-type: none"> วิเคราะห์ความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการกับยุทธศาสตร์องค์กร SWOT Analysis

ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ/แหล่งที่มาในการรวบรวมข้อมูล (Process)	ผู้รับผิดชอบหลัก	วิธีวิเคราะห์ในการวางแผนยุทธศาสตร์ (Methodology)
<ul style="list-style-type: none"> Roadmap สิ่งแวดล้อม แผนการดำเนินงาน/แผนแม่บทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ แผนและผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ปัจจัยความยั่งยืนของโรงงานไฟ 	<ul style="list-style-type: none"> รายงานแผนการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม รายงานแผนการดำเนินงาน/แผนแม่บท 	คณะทำงานฯ	5 Forces Analysis VRIO Analysis Business Modelling

ตารางการระบุปัจจัยนำเข้าภายนอก

ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ/แหล่งที่มาในการรวบรวมข้อมูล (Process)	ผู้รับผิดชอบหลัก	วิธีวิเคราะห์ในการวางแผนยุทธศาสตร์ (Methodology)
<u>นโยบายและการเมืองที่เกี่ยวข้อง (Political) อาทิ</u> <ul style="list-style-type: none"> แผนยุทธศาสตร์ชาติ/แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ/ยุทธศาสตร์การพัฒนารส.ช แนวนโยบายของกรมสรรพสามิต 	<ul style="list-style-type: none"> ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจของสคร. ก.คลัง แผนยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง 	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	SWOT Analysis PESTEL Benchmarking Study 5 Forces Analysis
<u>ภาวะเศรษฐกิจมหภาค (Economic) อาทิ</u> <ul style="list-style-type: none"> อัตราการเติบโตของเศรษฐกิจ/อัตราเงินเฟ้อ <u>ภาวะอุตสาหกรรมหรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้อง อาทิ</u> <ul style="list-style-type: none"> ภาพรวมธุรกิจไฟ/สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง คู่แข่งในอุตสาหกรรมไฟ/สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง อุตสาหกรรมเชื้อกระดาษ กระดาษ และสิ่งพิมพ์ 	<ul style="list-style-type: none"> บทวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจ บทวิเคราะห์อุตสาหกรรม ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และตลาดการศึกษาเทียบเคียง (Benchmarking Study) 		
<u>ภาวะด้านสังคมที่เกี่ยวข้อง (Social) อาทิ</u> <ul style="list-style-type: none"> พฤติกรรมของผู้บริโภค ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	<ul style="list-style-type: none"> ข้อมูลโครงสร้างทางสังคมและการวิเคราะห์ความต้องการ แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานไฟ แบบสอบถามและการระดมสมอง 	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ ส่วนพัฒนาธุรกิจและตลาด	VRIO Analysis Business Modelling
<u>ภาวะสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology) อาทิ</u> <ul style="list-style-type: none"> เทคโนโลยีด้านการพิมพ์และโซลูชันการพิมพ์แบบดิจิทัล 	<ul style="list-style-type: none"> ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี 	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	

ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ/แหล่งที่มาในการรวบรวมข้อมูล (Process)	ผู้รับผิดชอบหลัก	วิธีวิเคราะห์ในการวางแผนยุทธศาสตร์ (Methodology)
<ul style="list-style-type: none"> ข้อมูล Supply ที่แสดงถึงความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ไฟและอุปกรณ์เกมส์ 	<ul style="list-style-type: none"> การศึกษาเทียบเคียง (Benchmarking Study) 		
<p><u>สภาพแวดล้อม/ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (Environment) อาทิ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> การจัดการและตัวชี้วัดค่าสิ่งแวดล้อมในอุตสาหกรรมโรงพิมพ์ไฟ 	<ul style="list-style-type: none"> การศึกษาเทียบเคียง (Benchmarking Study) 		
<p><u>กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Legal) อาทิ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> พ.ร.บ.สรรพสามิต 	<ul style="list-style-type: none"> พรบ. / ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง 		

2.1 แนวนโยบาย/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการกำหนดทิศทางองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้กำหนดกรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภาพรวม และรัฐวิสาหกิจรายสาขา ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็น Roadmap ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพัฒนาวิสาหกิจ

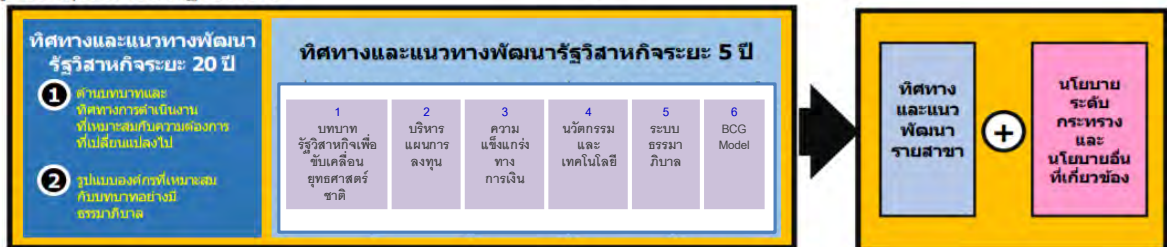
โรงงานไฟฟ้ามหานครวิสาหกิจจึงต้องนำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวมไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป

โดยกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ เป็นไปตามรูปภาพ ดังนี้

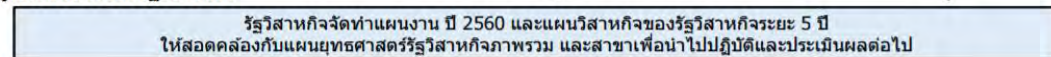
(1) กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง



(2) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ



(3) แผนวิสาหกิจรัฐวิสาหกิจ







รูปภาพ กรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ²

2.1.1 กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง

กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวนโยบาย และยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่

²ปรับปรุงจากกรอบการพิจารณายุทธศาสตร์ชาติและแนวนโยบาย, สำนักนโยบายและแผนรัฐวิสาหกิจ สคร.

 <p>ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12</p>	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน		ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างภาคเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบบริหารจัดการภาครัฐ
	ส่งเสริมความมั่นคงแห่งชาติ (ย.5)	การพัฒนาด้านแรงงาน (ย.1) การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ (ย.3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (ย.7)	วิทยาศาสตร์และนวัตกรรม (ย.8) การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ (ย.9) ความร่วมมือระหว่างประเทศ (ย.10)	การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ (ย.1)	การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ (ย.1)	การบริหารจัดการภาครัฐ บัณฑิตบริหาร (ย.6)
 <p>Thailand 4.0</p>	<p>Thailand 4.0</p> <p>1. Productive Growth Engine: มุ่งเน้นองค์ความรู้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างแท้จริง ตลอดจนแนวทวงใหม่ไทยเติบโตอย่างกระจายไม่กระจุก เพื่อเป็น กลไกขับเคลื่อนการสร้างและยกระดับผลิตภาพ</p> <p>2. Inclusive Growth Engine: กลไกขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ด้วยการจัดสรรทรัพยากรคนใหม่</p> <p>3. Green Growth Engine: กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ด้วยการ เน้นความตระหนักและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p>					
 <p>Digital Economy (DE)</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: พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 6: สร้างความเชื่อมั่นในกาใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</p>					
 <p>เป้าหมายและทิศทางทางพัฒนาารัฐวิสาหกิจ ปี 2560 – 2565</p>	ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารและการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน DE	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BOG Model) มาประกอบการดำเนินงาน
<p>ยุทธศาสตร์วิสาหกิจวิสาหกิจและพาณิชย์กรม</p> <p>บทบาทเป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> • ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ • ดำเนินงานตามบทบาทและทิศทางที่กำหนดโดยครบถ้วน <p>การลงทุน</p> <ul style="list-style-type: none"> • จัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่าของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และยุทธศาสตร์ชาติ • มีแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมในการลงทุน <p>ฐานะการเงินที่มั่นคง</p> <ul style="list-style-type: none"> • สร้างความแข็งแกร่งทางการเงินในระยะกลางและระยะยาว • สร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์หรือธุรกิจที่ออก <p>เทคโนโลยีและนวัตกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> • ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาการให้บริการแก่ประชาชน <p>ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีธรรมาภิบาล • มีบุคลากรที่มีศักยภาพ 						
<p>ยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ๕ ปี (พ.ศ.2565 – 2568)</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 1: ขับเคลื่อนนโยบายภาษีในการสร้างความเจริญและยั่งยืนทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2: เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสนับสนุนเสถียรภาพทางการคลัง</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3: ส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 4: พัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ</p>						
<p>เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการจัดเก็บรายได้</p> <p>ส่งเสริมมาตรการทางภาษีเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ</p> <p>เพิ่มประสิทธิภาพการป้องกันปราบปราม และการตรวจสอบภาษี</p> <p>พัฒนาระบบการบริหารการคลังแบบรายได้</p> <p>เป็นองค์กรในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาองค์กร</p> <p>เน้นองค์กรต้นแบบด้านความโปร่งใส และเป็นธรรม</p>						

รูปภาพแสดงแนวนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับโรงงานไฟ

- **ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง:** การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง “พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ควบคู่กับความรู้และคุณธรรม” มาประยุกต์ใช้
- **กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี:** เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาตินั้นโรงงานไฟจะต้องวางแผนงานโครงการให้รองรับกรอบยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 6 ด้าน โดยเฉพาะในด้านที่ (2) การสร้างความสามารถในการแข่งขันที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพขององค์กรมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม ให้สามารถสร้างฐานรายได้และขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุน
- **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564):** มุ่งเตรียมความพร้อมและวางรากฐานในการยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ด้วยการพัฒนามตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 นี้ ได้กำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปีซึ่งจะเป็นแผนที่มีความสำคัญในการวางรากฐานการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมที่มีความสุขอย่างมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีข้างต้น และกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของประเทศ (Country Strategic Positioning) เพื่อให้ประเทศไทยเป็นประเทศรายได้สูงที่มีการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรมเป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ของภูมิภาคสู่ความ

เป็นชาติการค้าและบริการ (Trading and Service Nation) เป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์และเกษตรปลอดภัยแหล่งอุตสาหกรรมสร้างสรรค์และมีนวัตกรรมสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

- **Thailand 4.0:** เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมซึ่งต้องเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” และเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยโรงงานไฟฟ้ามหานครจะให้ความสำคัญกับประเด็นของการวางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการเปลี่ยนจากรูปแบบบริการแบบเดิมซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูงโรงงานไฟฟ้ามหานครจึงต้องวางแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” มากขึ้น พร้อมสร้างการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยสร้างความพร้อมในด้านองค์กรของโรงงานไฟฟ้ามหานครสามารถก้าวไปสู่การเป็น Smart Enterprises ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างบริการที่มีมูลค่าสูง และพัฒนาแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงขึ้น
- **Digital Economy:**³ คือ การขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่ออำนวยความสะดวกให้เศรษฐกิจมีมูลค่าและประสิทธิภาพสูงขึ้น และการจัดการข้อมูลข่าวสารที่ทำให้การตลาดขยายตัวและสังคมรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้ดียิ่งขึ้น สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตมวลรวมของประเทศให้ทันกับโลกในยุคปัจจุบันตั้งแต่ Knowledge Economy หรือเศรษฐกิจบนพื้นฐานของความรู้และ Creative Economy ที่วางเป้าหมายในการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับสินค้าและบริการผ่านทางนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โดยแนวคิดในการบริหารจัดการระบบเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับยุค Digital Economy แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนคือ
 - (1) Digital Commerce ในอดีตมักกล่าวถึง e-Commerce แต่ในยุคปัจจุบันตลาดการค้าดิจิทัลได้แตกแขนงไปสู่ mobile-commerce และ Social Commerce ที่ขายของผ่านเว็บไซต์ออนไลน์หรือการค้าบนระบบดิจิทัลที่กระตุ้นการพัฒนาเศรษฐกิจได้รวดเร็ว
 - (2) Digital Transformation คือ การนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดมูลค่าทางธุรกิจนอกเหนือจากการค้าแต่เป็นเรื่องของประสิทธิภาพในการทำธุรกิจและขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการทำงานลดต้นทุนเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
 - (3) Digital Consumption คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการที่มีอยู่เดิมและการใช้เทคโนโลยี Digital มาประยุกต์เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพในการทำธุรกิจต่างๆ

นอกจากนี้ เพื่อรองรับกับเทคโนโลยีที่จะเกิดใหม่และเพื่อก้าวให้ทันกับยุคไอทีในการให้บริการและถ่ายทอดความรู้สู่ภาคประชาชนอย่างทั่วถึงจึงควรให้ความสำคัญและตั้งเป้าที่จะปฏิรูปประเทศสู่เศรษฐกิจเชิง Digital อย่างจริงจัง

³ “Digital Economy :รู้ทัน เข้าใจ และนำไปใช้”, กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (วท.)

2.1.2 แนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

- ทิศทางและแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ:

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจกำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจโดยวางแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจพ.ศ.2566-2570 (หนังสือลงวันที่ 5 กรกฎาคม 2565) มอบหมายให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจพ.ศ.2566-2570 (หนังสือลงวันที่ 5 กรกฎาคม 2565)

- (1) รัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะโลกร้อน การลดปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO2) การพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Model) แนวคิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า (Reduce Reuse and Recycle) และแนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Environmental Social and Governance)
- (2) รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาใช้งบประมาณด้านกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนใน 5 มิติ ได้แก่ ด้านสุขภาพ ด้านความเป็นอยู่ ด้านการศึกษา ด้านรายได้ และด้านการเข้าถึงบริการภาครัฐ
- (3) รัฐวิสาหกิจควรบูรณาการและสร้างพันธมิตรร่วมกันกับภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน และชุมชน เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงานและงบประมาณ รวมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
- (4) รัฐวิสาหกิจควรจัดทำกลยุทธ์ด้านดิจิทัล (Digital Strategy) โดยพิจารณาแนวโน้มของโลกอนาคต (Mega Trend) เช่น จักรวาลนมิติ (Metaverse) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่โดยอัตโนมัติ (Augmented Analytics) และการผสานอุปกรณ์อัจฉริยะกับการใช้ชีวิตประจำวัน (Smart space) เป็นต้น

- ข้อสังเกตจากการประเมินผลการดำเนินงานโรงงานไฟ:

นอกจากแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจข้างต้นแล้ว ทาง สคร. กระทรวงการคลัง ในฐานะผู้กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ได้กำหนดกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ พร้อมประเมินผลงานประจำปีทุกปี โดยมีข้อสังเกตจากการประเมินผลการดำเนินงานโรงงานไฟปีล่าสุด 2564 ดังนี้:

ปี 2564

- โรงงานไฟควรจัดทำและวางระบบการจับเก็บและบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการบริหารจัดการต้นทุนการผลิตรวมถึงมีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- ในการเพิ่มศักยภาพและช่องทางการหารายได้เพิ่มโรงงานไฟควรเร่งศึกษาความเหมาะสมของโครงการก่อสร้างอาคารโรงพิมพ์แห่งใหม่ (อีกครั้ง) และพิจารณาแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบก่อนเสนอขออนุมัติงบประมาณ

- โรงงานไฟฟ้าวินิจฉัยการดำเนินงานตามภารกิจในอนาคตโดยคำนึงถึงผลกระทบจากเทคโนโลยีสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปและควรมีแผนธุรกิจที่ชัดเจนที่ตอบสนองต่อภารกิจและการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
- ควรกำหนดแผนงานและให้ความสำคัญในการดำเนินการปรับกระบวนการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers รวมทั้งคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ามหานครมีส่วนร่วมในการพัฒนาและผลักดันให้องค์กรมีการปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการองค์กร

2.1.3 แนวนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด

- นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด: กรมสรรพสามิต ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด ของ โรงงานไฟ ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2565 – 2568 โดยมีวิสัยทัศน์ เป็น “ผู้นำการจัดเก็บภาษีเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน” ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ได้แก่
 - ยุทธศาสตร์: ขับเคลื่อนนโยบายภาษีในการสร้างความเจริญและยั่งยืนทางเศรษฐกิจสังคม สิ่งแวดล้อมและพลังงาน
 - ยุทธศาสตร์: เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสืบสวนเสถียรภาพทางการคลัง
 - ยุทธศาสตร์: ส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
 - ยุทธศาสตร์: พัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

2.1.4 ข้อคิดเห็นจากคณะกรรมการพิจารณาการเปิดสถานบันเทิงแบบครบวงจร (Entertainment Complex)

ตามที่ที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎร ณ วันที่ 2 ธันวาคม 2564 จึงมีมติจัดตั้งคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาการศึกษาการเปิดสถานบันเทิงแบบครบวงจร (Entertainment Complex) การจัดเก็บรายได้และภาษีจากธุรกิจกาสิโน ถูกกฎหมาย และมาตรการในการป้องกันและแก้ไขปัญหาพนันผิดกฎหมาย การแพร่ระบาดของตู้เกมพนันไฟฟ้าและการพนันออนไลน์ โดยคณะกรรมการวิสามัญฯได้มีมติแต่งตั้งแต่งตั้งอนุกรรมการ 4 คณะเพื่อดำเนินงานศึกษารายละเอียดของสถานบันเทิงแบบครบวงจร (Entertainment Complex) ให้ครอบคลุมในทุกมิติ

โรงงานไฟฟ้ามหานคร จำกัด ในฐานะผู้ผลิตไฟและครอบครองตลาดไฟในประเทศทั้งหมดจึงเล็งเห็นโอกาสในการขยายธุรกิจรอบรับการเปิดสถานบันเทิงแบบครบวงจร (Entertainment Complex) และพร้อมเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องเนื่องจากที่ผ่านมาโรงงานไฟฟ้ามหานครมีความสามารถในการผลิตไฟแบบคาสีโนและการรับจ้างผลิตไฟ (OEM) รวมถึงมีประสบการณ์ด้านการจัดจำหน่ายไฟส่งออกสู่ประเทศเพื่อนบ้าน ทางโรงงานไฟฟ้ามหานครจึงถือโอกาสในการศึกษาภาพรวมทางธุรกิจและบทบาททางธุรกิจที่เป็นไปได้ต่อการเปิดสถานบันเทิงแบบครบวงจร (Entertainment Complex) ในประเทศไทยเพื่อนำเสนอและสนับสนุนข้อมูลต่อคณะกรรมการพิจารณา

1 ศึกษาแนวโน้มของธุรกิจ

มูลค่าการผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย (หน่วย: พันล้านกิโลวัตต์ชั่วโมง)

2 ศึกษาภาพรวมธุรกิจ/เทียบเคียงธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

Macao (Venetian Macao)

Singapore (Marina Bay Sands)

Las Vegas (Venetian)

IB Market Overview (USD million)

Region	Countries	Facilities
Europe	44	1,357
Asia	24	186
North and Central America	10	1,875
South America	11	159
Oceania	7	12
Africa	14	247

3 ศึกษารูปแบบการกำกับดูแล

casinoregulatory authority

澳門特別行政區政府 博彩監察協調局

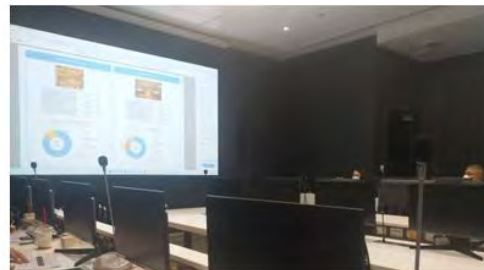
Direcção de Inspeção e Coordenação de Jogos RAEM

Gaming Inspection and Coordination Bureau, Macao SAR

รูปภาพแสดงกรอบการศึกษาภาพรวมทางธุรกิจของสถานบันเทิงแบบครบวงจร (Entertainment Complex)

ที่มา: รายงานผลการศึกษาของบริษัท FPRI Advisory

จากการนำเสนอข้อมูลผลการศึกษาข้างต้นต่อคณะกรรมการฯ Entertainment Complex เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2565 ทางที่ประชุมคณะกรรมการฯ ได้ให้ข้อสังเกตและความเห็นต่อโรงงานไฟฟักรมสรพสามิต ดังนี้



เพื่อประโยชน์การดำเนินการกำกับดูแล ป้องกันการปลอมแปลงวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการป้องกันการกระทำทุจริตในสถานบันเทิงแบบครบวงจร (Entertainment Complex) หรือ สถานกาสิโน จึงเสนอให้กระทรวงการคลัง และ โรงงานไฟฟักรมสรพสามิต ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรพสามิต กระทรวงการคลัง ซึ่งปัจจุบันมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบในการผลิตไฟและรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ศึกษาแนวทางในการผลิตวัสดุ เช่น ไฟ ลูกเต๋า อุปกรณ์เกมส์ เครื่องเล่นอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ หรืออุปกรณ์อื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจจำเป็นต้องใช้หากมีการดำเนินโครงการสถานบันเทิงแบบครบวงจร(Entertainment Complex) หรือ สถานกาสิโน

รูปภาพแสดงข้อสังเกตและมติที่ประชุมคณะกรรมการฯ Entertainment Complex) ต่อโรงงานไฟฟักรมสรพสามิต

2.1.6 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการกำหนดทิศทางองค์กร

นอกจากการวิเคราะห์แนวโน้มนโยบายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของโรงงานไฟฟ้า ปัจจัยสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาประกอบการทบทวนแผนวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟฟ้าคือการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียต่อโรงงานไฟฟ้า เนื่องจากการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกิดความเข้าใจในความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งยังเป็นรากฐานสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและทำให้เกิดการพัฒนาในอนาคต สำหรับโรงงานไฟฟ้า การวิเคราะห์ดังกล่าวจะอาศัยการศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าของ โรงงานไฟฟ้าประกอบกับการอบรมเชิงปฏิบัติการกับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างความมีส่วนร่วมและรับรู้สภาพแวดล้อมปัจจุบันขององค์กร และสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อไป

- การศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าโรงงานไฟฟ้า

ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวปี 2564 – 2568 โดยมีข้อมูลการสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าโรงงานไฟฟ้าสามารถแบ่งออกเป็น 8 กลุ่มดังต่อไปนี้

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

ซึ่งมีรายละเอียดผลสำรวจดังต่อไปนี้

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความคาดหวัง
กระทรวงการคลัง / กรมสรรพสามิต / สำนักงบประมาณ / สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) / สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) / สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.)	โรงงานไฟฟ้ามหานครนโยบายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกฎหมาย โรงงานไฟฟ้ามหานครมีการจัดการองค์กรที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ โรงงานไฟฟ้ามหานครดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล
กรมสรรพสามิต	โรงงานไฟฟ้ามหานครดำเนินงานที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน () โรงงานไฟฟ้ามหานครดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล
ลูกค้าเอกชน อาทิ ลูกค้าไฟสัมปทาน ลูกค้าไฟนอกสัมปทาน ลูกค้าสิ่งพิมพ์ทั่วไป	การปราบปรามไฟผิดกฎหมาย/ตรวจสอบการนำเข้าไฟ ทั้งในตลาดทั่วไปและในตลาดออนไลน์ จัดสรรพื้นที่การติดต่อ สิ่งอำนวยความสะดวกในบริเวณโรงงานไฟฟ้ามหานครให้ทั่วถึงและเพียงพอ โรงงานไฟฟ้ามหานครนำนวัตกรรมมาเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ โรงงานไฟฟ้ามหานครดำเนินการอย่างเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม
ลูกค้าภาครัฐ อาทิ ลูกค้าสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	จัดสรรพื้นที่การติดต่อ สิ่งอำนวยความสะดวกในบริเวณโรงงานไฟฟ้ามหานครให้ทั่วถึงและเพียงพอ โรงงานไฟฟ้ามหานครส่งมอบสินค้าได้อย่างรวดเร็ว
บริษัทจันทราวิทย์ ซีเคียวริตี้พรีนติ้ง และ บริษัทไทยบริติชซีเคียวริตี้พรีนติ้ง จำกัด (มหาชน)	โรงงานไฟฟ้ามหานครจ้างผลิตงานพิมพ์ร่วมกัน
โรงพิมพ์ธนบัตร	ร่วมกันพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ร่วมขยายธุรกิจ สร้างความร่วมมือเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ดำเนินธุรกิจอย่างมีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน
บริษัทที่จัดซื้อกระดาษ, พลาสติก, หมึกพิมพ์และเพลทพิมพ์	โรงงานไฟฟ้ามหานครต้องการวัตถุดิบมี คุณภาพได้มาตรฐาน ส่งมอบทันเวลา โรงงานไฟฟ้ามหานครมีระบบจัดซื้อจัดจ้างและเบิกจ่ายที่รวดเร็ว
ผู้บริหารและพนักงาน	โรงงานไฟฟ้ามหานครเพิ่มศักยภาพให้แข่งขันได้และบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การเติบโตในสายอาชีพตามความสามารถ ความปลอดภัยในการทำงาน ความมั่นคงและสวัสดิการที่ดี เมื่อเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน การให้ผลตอบแทนที่สมเหตุสมผลตามสถานะเศรษฐกิจ

• การสำรวจความคาดหวังของผู้บริหารโรงงานไฟ

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2565 ได้มีจัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นด้านความคาดหวังของผู้บริหารโรงงานไฟ ต่อภาพขององค์กรและเป้าหมายการดำเนินงานองค์กรในระยะสั้น (ปี 2566)และในระยะยาว (4-5 ปีข้างหน้า) ซึ่งสามารถสรุปผลสำรวจได้ดังต่อไปนี้



Security Printing Solution

ทิศทางการดำเนินธุรกิจ Security Printing Solution

- กำหนดกลุ่มเป้าหมายสำคัญตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ คือ กลุ่มลูกค้าภาครัฐ ทั้งงานพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง และงานพิมพ์ที่ต้องการ
- เตรียมความพร้อมเพื่อเปิดให้บริการ One-Stop Service ในงานพิมพ์ทุกประเภท และงานพิมพ์ไฟ
- พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ
 - เพิ่มประสิทธิภาพด้านการออกแบบงานพิมพ์ลดค่า และการใส่ Security Features ลงในงานพิมพ์ มีการลงทุนในเครื่องพิมพ์, เครื่องทำแม่พิมพ์, และ Software (อยู่ระหว่างการอนุมัติโครงการ)
 - พัฒนาศักยภาพด้านสิ่งพิมพ์ลดค่า ในระยะยาวให้สามารถ Track & Trace ได้
- มุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการด้าน Digital Security Printing วางแนวทางในการพัฒนาการให้บริการ การบริหารข้อมูลภาครัฐในรูปแบบ Digital (Solutions)



ไฟ

ทิศทางการดำเนินธุรกิจไฟตามสัญญาให้สิทธิ

- ศึกษารูปแบบของการจำหน่าย/การกำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไขในสัญญาให้สิทธิที่เหมาะสม

ทิศทางการดำเนินธุรกิจไฟนอกสัญญาให้สิทธิ

- ทำการตลาดเชิงรุกสำหรับกลุ่มเป้าหมายภาคโลโน ประเทศเพื่อนบ้าน ผ่านตัวแทนจำหน่ายไฟและอุปกรณ์
- สร้างความร่วมมือด้านการผลิตไฟให้กับบริษัทรายใหญ่
- สร้างความร่วมมือด้านการผลิตอุปกรณ์เกมสอื่น ๆ กับหน่วยงานต่างประเทศที่มีความเชี่ยวชาญ
- การศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเข้าไฟจากต่างประเทศบางประเภทมาจำหน่าย
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อาทิ ไฟที่ระลึกเฉพาะบุคคล

Source: Executive interview, Director, June 6, 2022.

รูปภาพแสดงสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ความคาดหวังของผู้บริหารโรงงานไฟ

2.2 สถานะปัจจุบันและการดำเนินงานที่ผ่านมาของโรงงานไฟ

การทบทวนแผนวิสาหกิจระยะยาวของโรงงานไฟ ควรพิจารณาถึงสถานะปัจจุบันและการดำเนินงานที่ผ่านมา ประกอบกัน เพื่อประเมินศักยภาพโดยรวมของโรงงานไฟ โดยจะศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ดังนี้

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

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์การจัดตั้ง และพันธกิจของโรงงานไฟ

โรงงานไฟจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2481 ภายในสถานที่กองโรงงานฝิ่น (กรมสรรพสามิต ปัจจุบัน) ตั้งเป็นหน่วยทำไฟเป็นแผนกการหนึ่ง เรียกว่า “แผนกโรงงานไฟ” ให้อยู่ในความควบคุมบังคับบัญชาของกองโรงงาน และเปิดทำการตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2482

ในปี พ.ศ. 2486 ได้มีการปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับไฟ เพื่อให้รัดกุมและเหมาะสมยิ่งขึ้น จึงได้ตราพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2486 ขึ้น โดยให้ยกเลิกพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2481 และพระราชบัญญัติไฟ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2482 โรงงานไฟได้ดำเนินการกิจการด้วยดีตลอดมา จนถึงปี พ.ศ. 2510 จึงได้มีการแบ่งส่วนราชการของกรมสรรพสามิต โดยยุบกองโรงงานไฟที่โรงงานไฟสังกัด และให้โรงงานไฟดำเนินการผลิตไฟภายใต้การกำกับดูแลของกองการสามิต กรมสรรพสามิต จนถึงปี พ.ศ. 2534 กระทรวงการคลังจึงได้ปรับฐานะโรงงานไฟจากส่วนราชการ กรมสรรพสามิตมาเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา

โรงงานไฟมีวัตถุประสงค์จัดตั้ง เพื่อ

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

หรือกล่าวโดยรวมได้ว่าโรงงานไฟเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ และดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ตลอดจนทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ และการตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

และเมื่อพิจารณาถึงแนวนโยบายของกรมสรรพสามิตอันเป็นหน่วยงานต้นสังกัดพบว่าจากยุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิตในพ.ศ. 2560 และฉบับปรับปรุงในปี 2564 กรมสรรพสามิตมีการกำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการใช้นวัตกรรมเพื่อไปสู่การปฏิบัติและกำหนดแผนการปฏิรูปเป็นนโยบายการปฏิรูประบบภาษี (รูปแบบแสดมภ์) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแสดมภ์และการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตซึ่งเป็นโอกาสอันดีที่โรงงานไฟจะใช้โอกาสนี้ในการขยายตลาดการเป็นผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแก่หน่วยงานภาครัฐ

โดยวิสัยทัศน์ของโรงงานไฟ กำหนดไว้เพื่อ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรี้นตั้งโซลูชันภาครัฐ” ซึ่งถือเป็นกรอบใหญ่ที่ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ของโรงงานไฟ ประจำปี 2565

วิสัยทัศน์	“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรี้นตั้งโซลูชันภาครัฐ”
พันธกิจ	<ol style="list-style-type: none"> 1) พัฒนางองค์กรและปรับภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตรูปแบบ Digital Printing Solution 2) ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต

	<p>3) ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ</p> <p>4) ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟเพื่อมุ่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่งตลาดไฟภายในประเทศ</p> <p>5) บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี</p>
--	---

รูปภาพแสดงกรอบการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงงานไฟ

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
<p>C : Creativity (ความคิดสร้างสรรค์) บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ คิดแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน มุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม</p>
<p>A : Accountability (ความรับผิดชอบ) สำนึกในความรับผิดชอบ และหน้าที่ คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติ และองค์กร ใส่ใจสังคม ชุมชน และการรักษาสิ่งแวดล้อม</p>
<p>R : R&D Marketing (วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการตลาด) การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่งเสริมการตลาดที่เป็นธรรมชาติ</p>
<p>D : Digital (เทคโนโลยีดิจิทัล) ส่งเสริมบุคลากรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกกระบวนการทำงานรวมทั้งกระบวนการผลิต สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้า และบริการต่าง ๆ</p>
<p>S : Strategy and Safety (การวางแผนกลยุทธ์และรักษาความปลอดภัยขององค์กร) มุ่งวางแผนกลยุทธ์ พัฒนาองค์กรเป็นเลิศ และรักษาความลับ ความปลอดภัยขององค์กร ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการทำงาน และด้านผลิตภัณฑ์</p>

รูปภาพแสดงวัฒนธรรมค่านิยมของโรงงานไฟ

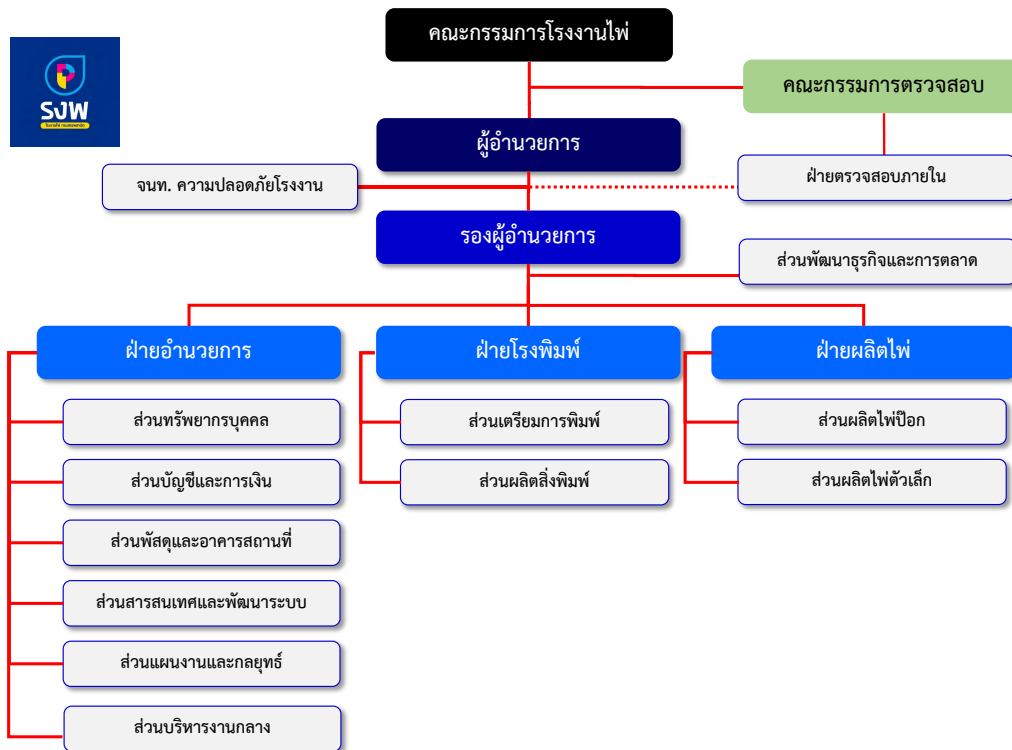
2.2.2 โครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กร

โรงงานไฟฟ้ามหานครมีโครงสร้างการบริหารงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ามหานคร ผู้อำนวยการโรงงานไฟ และรองผู้อำนวยการโรงงานไฟ ตามลำดับ โดยมีการแบ่งสายงานออกเป็น 4 ฝ่าย อันประกอบไปด้วย 1) ฝ่ายอำนวยการ 2) ฝ่ายโรงพิมพ์ 3) ฝ่ายผลิตไฟ และ 4) ฝ่ายตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ ได้ทำการแยกส่วนของกิจกรรมการตลาดออกไปเป็นหนึ่งส่วนงานเฉพาะโดยไม่สังกัดฝ่ายใดและใช้ชื่อว่า “ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด” โดยในแต่ละฝ่ายมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายอำนวยการ สำหรับฝ่ายอำนวยการ มี 6 ส่วนงานที่สำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการ คือ 1) ส่วนทรัพยากรบุคคล 2) ส่วนบัญชีและการเงิน 3) ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่ 4) ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ 5) ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ และ 6) ส่วนบริหารงานกลาง โดยทุกส่วนร่วมกันทำหน้าที่ขับเคลื่อนและสนับสนุนกระบวนการทำงานภายในโรงงานไฟฟ้ามหานครให้มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจสิ่งพิมพ์ควบคู่กันไปด้วย
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) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจทางด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงฝ่าย

โรงพิมพ์ ส่วนเตรียมการพิมพ์ และส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ จะต้องรับหน้าที่ในการดูแลกระบวนการออกแบบ การเตรียมการ และการผลิตสิ่งพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่หลากหลายประเภทมากขึ้น

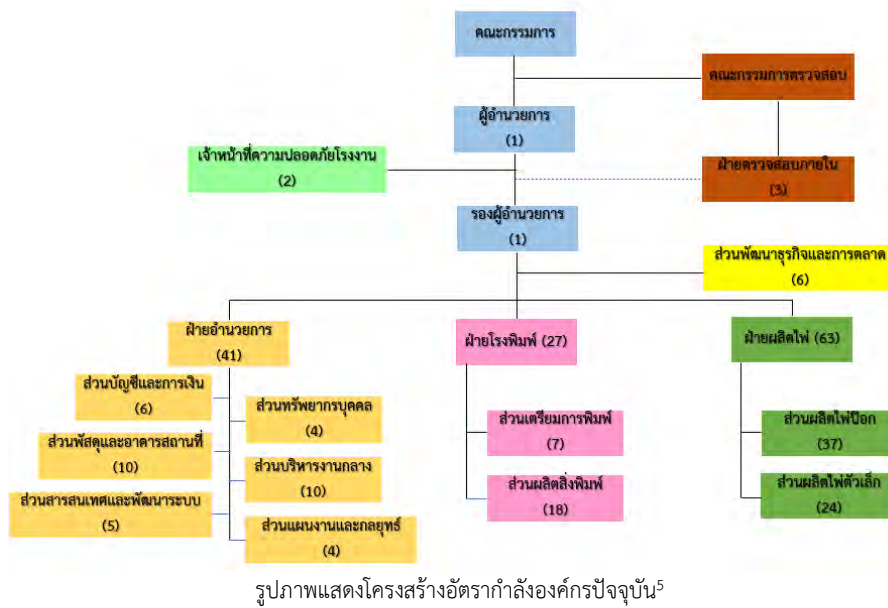
3. ฝ่ายผลิตไฟ สำหรับฝ่ายผลิตไฟ มี 2 ส่วนงานที่สำคัญซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายผลิตไฟ คือ 1) ส่วนผลิตไฟปัก และ 2) ส่วนผลิตไฟตัวเล็ก โดยที่ฝ่ายและส่วนดังกล่าวมีหน้าที่ในการดูแลและควบคุมกระบวนการผลิตทั้งไฟปักและไฟตัวเล็กทุกประเภท
4. ฝ่ายตรวจสอบภายใน สำหรับฝ่ายตรวจสอบภายในนั้นไม่มีส่วนงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลส่วนใด เป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากมีอำนาจเป็นของตนเองในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในองค์กรทุกส่วน งาน และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินการภายในของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
5. ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด เป็นส่วนงานเฉพาะขึ้นตรงกับรองผู้อำนวยการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารอย่างใกล้ชิด และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตลาด เชิงรุก เพื่อรองรับการขยายธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจไฟทั้งในและต่างประเทศ
6. เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยโรงงาน (จป.) มีหน้าที่ในการคอยดูแลและป้องกันไม่ให้เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานและให้ปฏิบัติไปตามที่กฎหมายกำหนด



รูปภาพแสดงโครงสร้างการบริหารงานของโรงงานไฟ⁴

⁴มติคณะกรรมการโรงงานไฟ ครั้งที่ 11/2559 วันที่ 15 พฤศจิกายน 2559

จากโครงสร้างการบริหารงานข้างต้น ปัจจุบันโรงงานไฟฟ้ามหานครมีพนักงานจำนวน 127 คน จากอัตรากำลังองค์กรตามโครงสร้างซึ่งกำหนดไว้ที่ 144 อัตรากำลัง



2.2.3 แนวทางการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ

โรงงานไฟเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต เพื่อดำเนินการผลิตไฟ หรือนำเข้าไฟมาจำหน่ายในประเทศไทย รวมทั้งการดำเนินการผลิตสิ่งโแพ้ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ ต่อมาในการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2564 โรงงานไฟได้มีการปรับปรุงวิสัยทัศน์เพื่อ “เป็นผู้นำด้านสิ่งโแพ้ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรีนติ้งโซลูชันภาครัฐ” โดยโรงงานไฟมีภารกิจหลัก เป็น 2 ส่วน ได้แก่ การผลิตและให้บริการสิ่งโแพ้ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งโแพ้ทั่วไป และการผลิตไฟและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ไฟ อาทิ การจัดหาไฟจากต่างประเทศ และจัดจำหน่ายไฟผ่านบริษัทเอกชนที่ได้รับสิทธิ์ในการเป็นผู้รับประโยชน์การจัดจำหน่ายไฟในประเทศไทย โดยลักษณะการประกอบธุรกิจหลักของโรงงานไฟ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ธุรกิจให้บริการสิ่งโแพ้ปลอดการปลอมแปลง และสิ่งโแพ้ทั่วไป

โรงงานไฟให้บริการสิ่งโแพ้ปลอดการปลอมแปลงโดยมีคู่ค้าหลัก คือ กรมสรรพสามิต ในการผลิตแสดมภ์สรรพสามิต โดยปัจจุบัน โรงงานไฟสามารถผลิตแสดมภ์สรรพสามิตได้ 6 ประเภท ได้แก่ (1) แสดมภ์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักรขนาดบรรจุต่ำกว่า 20 กรัม (2) แสดมภ์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักรขนาดบรรจุตั้งแต่ 20 กรัมขึ้นไป (3) แสดมภ์เครื่องดื่มที่ผลิตในราชอาณาจักร (4) แสดมภ์เครื่องดื่มที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร (5) เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของทางราชการสำหรับไฟ ซึ่งปัจจุบันธุรกิจให้บริการสิ่งโแพ้ยังพึ่งพาการสั่งซื้อจากกรมสรรพสามิตเป็นหลัก ทำให้มีรายได้ผันตามปริมาณการเก็บภาษีประเภทต่างๆ ของกรมสรรพสามิต โดยในปี 2560 – 2564 โรงงานไฟมีรายได้จากการผลิตสิ่งโแพ้ปลอดการปลอมแปลง 8.2 ล้านบาท 127.6 ล้านบาท 159.9 ล้านบาท 11.15 ล้านบาทและ 89.87 ล้านบาทตามลำดับ

⁵ ข้อมูลจากส่วนทรัพยากรบุคคล โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต (ณ 30 ส.ค. 65)

นอกจากนี้ โรงงานไฟฟ้ายังมีความสามารถให้บริการงานพิมพ์ทั่วไป ตัวอย่างเช่น สมุดทะเบียน สมุดเวชระเบียน ใบอนุญาต ใบเสร็จรับเงิน วุฒิบัตร กระดาษห้วจดหมายซองจดหมาย ฉลากปิดสุรา เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปในปัจจุบันสร้างรายได้ให้แก่โรงงานไฟฟ้าน้อยส่วนที่น้อย เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากธุรกิจอื่นๆ ของโรงงานไฟฟ้ ซึ่งในปี 2560-2564 โรงงานไฟฟ้มีรายได้จากการรับจ้างพิมพ์ทั่วไปอยู่ที่ 13.1 ล้านบาท 8.8 ล้านบาท 6.6 ล้านบาท 3.66 ล้านบาท และ 3.40 ล้านบาท ตามลำดับ โดยลูกค้าหรือผู้จ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟฟ้ ได้แก่ หน่วยงานราชการของกระทรวงการคลัง กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม สมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย เป็นต้น



รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงของโรงงานไฟฟ้ ในปัจจุบัน

2) ธุรกิจการผลิตไฟ

โดยสามารถจำแนกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตไฟและจำหน่ายได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

2.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มไฟตัวเล็ก ได้แก่

- ไฟไทย
- ไฟผ่องจีน
- ไฟจีน 4 สี



ไฟไทย



ไฟจีนสี่สี



ไฟผ่องจีน

รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์ไฟกลุ่มไฟตัวเล็ก

2.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มไฟป๊อก ได้แก่

- ไฟป๊อกกระดาษ ยี่ห้อ VEGAS V.G. 333
- ไฟป๊อกพลาสติก ยี่ห้อ VEGAS V.G. 222

- ไฟป็อกพลาสติกขอบทอง ยี่ห้อ VEGAS V.G. Gold-111
- ไฟป็อกกระดาษที่ระลึกได้แก่ไฟมวยไทย
- ไฟป็อกกระดาษส่งออกได้แก่ไฟป็อก88คลับ,ไฟป็อกJK และไฟป็อกVKR

ข้อมูลปัจจุบัน ปี 2564โรงงานไฟจำหน่ายไฟป็อก (ไม่รวมไฟนำเข้า) คิดเป็นจำนวนเงิน 172.71ล้านบาท โดยมีสัดส่วนของการจำหน่ายไฟไทยมากที่สุดเท่ากับ101.92ล้านบาทรองมาคือไฟป็อกพลาสติกเท่ากับ93.85 ล้านบาทส่วนไฟกระดาษต้นทุนต่ำ VEGAS V.G. 666 (Low cost) นั้นปัจจุบันโรงงานไฟยกเลิกการผลิตแล้วแต่ยังพอมีสินค้าคงเหลือหมุนเวียนอยู่ในตลาด



VEGAS V.G. 333



VEGAS V.G. SILVER 222



ไฟมวยไทย

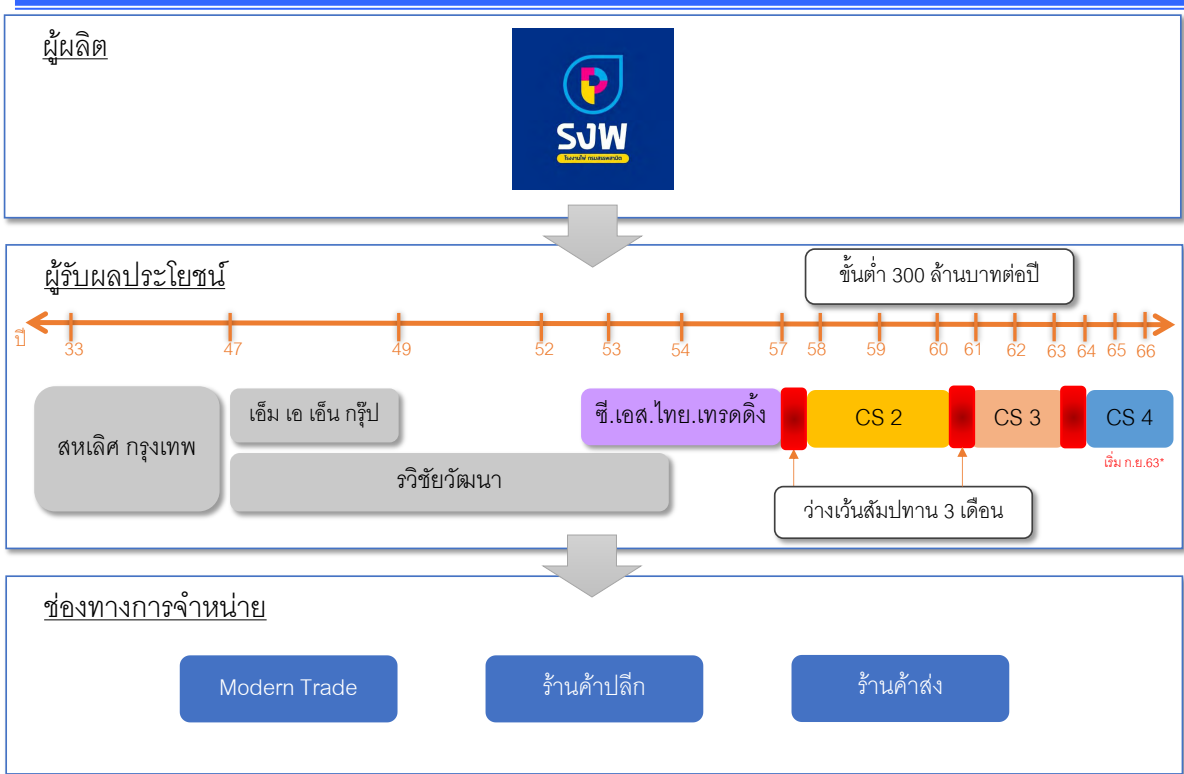


VEGAS V.G. GOLD - 111

รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์ไฟกลุ่มไฟป็อก

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

ส่วนผลิตภัณฑ์ไฟนอกสัมปทาน ได้แก่ ไฟที่ระลึก ไฟชำระ่วย รวมถึงงานพิมพ์และงานสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง นั้น โรงงานไฟ ได้ดำเนินงานด้านการตลาดและการจำหน่ายเอง



รูปภาพแสดงโครงสร้างการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการผลิต และจัดจำหน่ายไฟ ในประเทศไทย

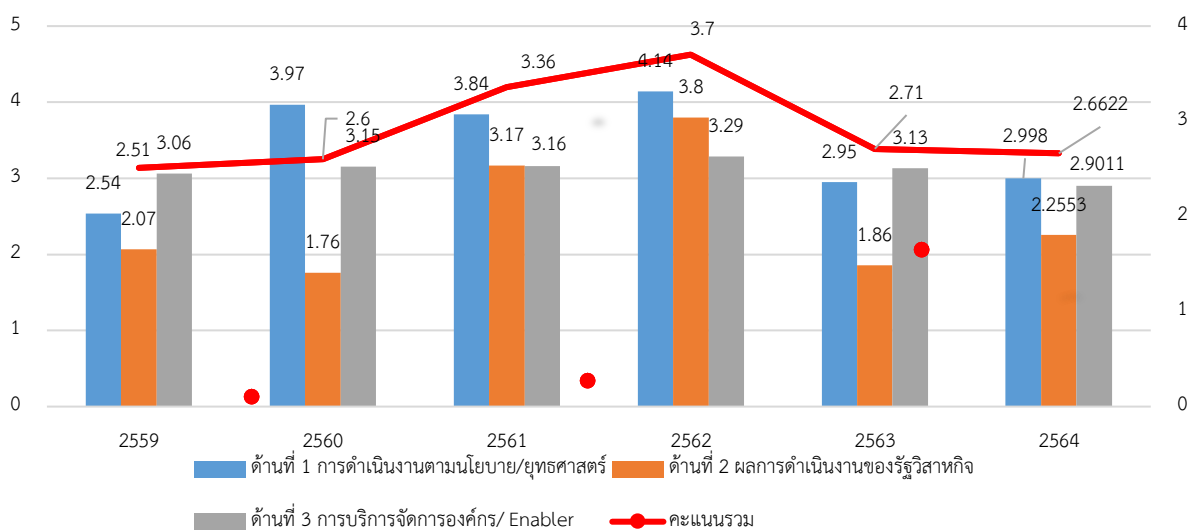
2.2.4 ผลการดำเนินงานในอดีตด้านภารกิจหลัก

ผลการดำเนินงานด้านภารกิจหลัก สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯของโรงงานไฟฟ้ามหานคร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

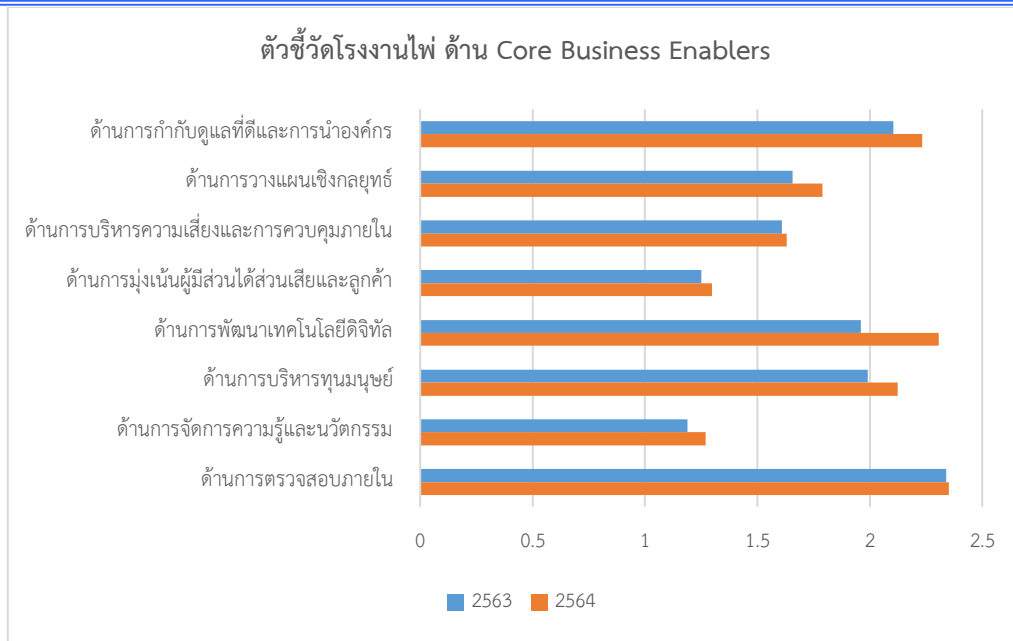
จากผลการดำเนินงานปีล่าสุดประจำปีบัญชี 2564 พบว่า โรงงานไฟฟ้ามหานครมีผลการดำเนินงานในภาพรวมที่ระดับคะแนน 2.6622 ซึ่งมีคะแนนประเมินผลการดำเนินงานที่ลดลงจากปีบัญชี 2563 เล็กน้อย (2.7056) โดยมีสาเหตุมาจากโครงการก่อสร้างอาคารโรงพิมพ์แห่งใหม่ที่ต้องมีการทบทวนความเหมาะสมของโครงการใหม่ รวมถึงประเด็นด้านการวางระบบจัดเก็บข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการบริหารจัดการต้นทุนการผลิต ทั้งนี้ในปีบัญชี 2563 ทางสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้มีการเปลี่ยนแปลงการประเมินรัฐวิสาหกิจ โดยให้ยึดระบบประเมินผลใหม่ตามหลักเกณฑ์ประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ทำให้รัฐวิสาหกิจอยู่ในระหว่างการปรับตัวเป็นผลให้คะแนนในส่วนดังกล่าวลดลงเมื่อเทียบกับก่อนปีบัญชี 2563

ตัวชี้วัดโรงงานไฟฟ้ามหานคร



รูปภาพแสดงผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯ (PA) ของโรงงานไฟฟ้ามหานคร

เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดด้านต่างๆของโรงงานไฟฟ้ามหานครแล้วจะเห็นว่า ในปีบัญชี 2564 โรงงานไฟฟ้ามหานครสามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างดีเมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ และเมื่อเปรียบเทียบกับปีบัญชี 2563 พบว่า การดำเนินงานด้านนี้มีคะแนนสูงขึ้นจากปี 2563 อย่างไรก็ตาม โรงงานไฟฟ้ามหานครมุ่งเน้นการพิจารณาบทบาทการดำเนินงานตามภารกิจในอนาคต โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป และควรมีแผนธุรกิจที่ชัดเจน เพื่อที่จะสามารถพัฒนาคะแนนด้านดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้น



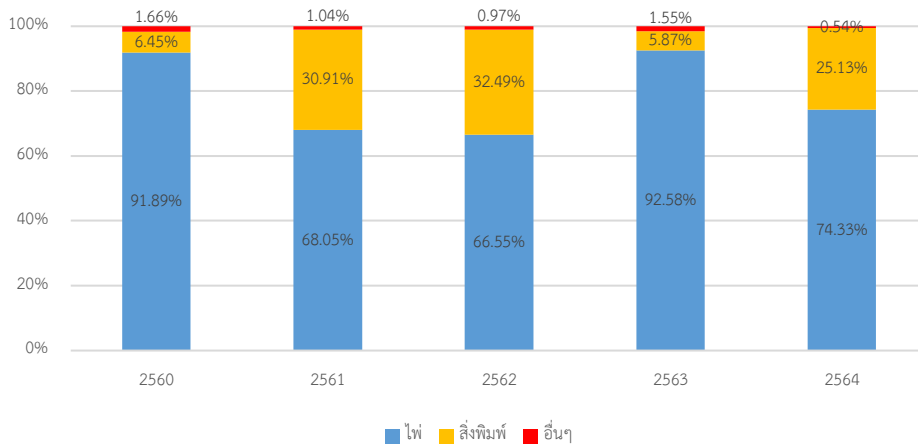
รูปภาพแสดงผลการดำเนินงานจำแนกตาม Core Business Enablers ในด้านต่างๆ

ในส่วนของผลการประเมินด้าน Core Business Enablers ซึ่งเป็นเกณฑ์การการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดการรูปแบบใหม่ ประกอบด้วย (1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (4) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (6) การบริหารทุนมนุษย์ (7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (8) การตรวจสอบภายใน พบว่า โรงงานไฟสามารถดำเนินงานด้านการตรวจสอบภายในได้ดี โดยมีคะแนนอยู่ที่ 2.3512 และมีคะแนนรวม Core Business Enablers อยู่ที่ 1.8753 อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการประเมินผลดังกล่าวเป็นระบบประเมินผลฯใหม่ ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจึงมีการใช้คะแนน Handicap ร่วมด้วยในช่วงเปลี่ยนผ่านเป็นเวลา 2 ปี (ปีบัญชี 2563 – 2564) โดยให้แต่ละรัฐวิสาหกิจมีคะแนนบวกเพิ่มจากผลคะแนนที่ประเมินได้ร้อยละ 80 ของส่วนต่างคะแนนประเมินส่วนกระบวนการ (หัวข้อการบริหารจัดการองค์กรหรือหัวข้อ SEPA) ประจำปีบัญชี 2562 กับคะแนน Baseline ที่ประเมินได้ ส่งผลให้โรงงานไฟมีคะแนน Handicap เท่ากับ 1.0258 และมีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 2.9011 คะแนน

2) ผลการดำเนินงานจากธุรกิจหลักของโรงงานไฟ

โรงงานไฟมีภารกิจหลักคือ การให้บริการส่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป และการผลิตและจำหน่ายไฟทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งผลการดำเนินงานของภารกิจหลักทั้ง 2 สามารถแบ่งเป็นสัดส่วนได้ดังต่อไปนี้

สัดส่วนรายได้แยกตามภารกิจของโรงงานไฟ



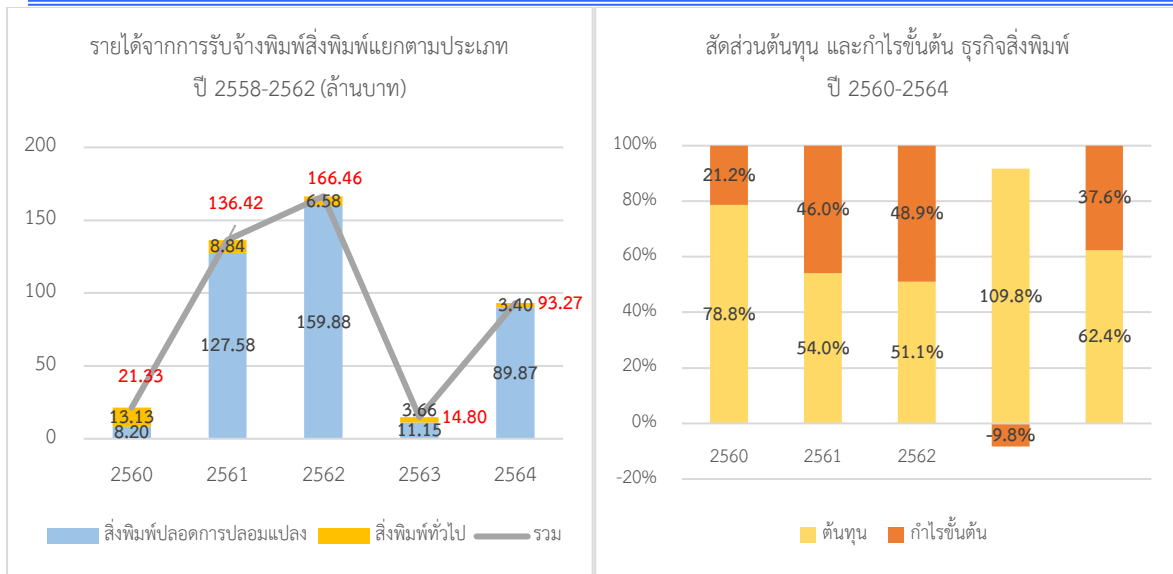
รูปภาพแสดงสัดส่วนผลการดำเนินงานแยกตามภารกิจของโรงงานไฟ

รายได้หลักของโรงงานไฟเฉลี่ย 5 ปีย้อนหลัง (2560-2564) ส่วนใหญ่เป็นรายได้ที่เกิดจากการจำหน่ายไฟ ประมาณ ร้อยละ 78.68 และร้อยละ 20.17 เป็นรายได้ที่เกิดจากการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและ สิ่งพิมพ์ทั่วไป อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่า ในปี 2563 รายได้ของสิ่งพิมพ์มีสัดส่วนลดลงอย่างมาก เนื่องจากกรม สรรพสามิตมีการชะลอการสั่งซื้อแอสแตมปีสรรพสามิตประกอบกับสถานการณ์การเกิดโรคระบาดไวรัส COVID-19 ส่งผลให้การจ้างพิมพ์ลดลง ซึ่งจำแนกรายละเอียดของแต่ละธุรกิจได้ดังต่อไปนี้

- ผลการดำเนินงานจากธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์

จากผลการดำเนินงานการให้บริการสิ่งพิมพ์ในปี 2563 พบว่าโรงงานไฟได้รับงานพิมพ์จากกรมสรรพสามิต ลดลงอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากกรมสรรพสามิตมีการชะลอการจัดซื้อแอสแตมปีสรรพสามิตรูปแบบสติ๊กเกอร์ (ยาสูบยา เส้น) ส่งผลให้โรงงานไฟมีรายได้จากธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์เพียง 15.15 ล้านบาท ซึ่งลดลงจากปีก่อนหน้า ร้อยละ 90.8 นอกจากนี้ รายได้ที่เกิดขึ้นยังไม่ยังสามารถครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการผลิตสิ่งพิมพ์ เนื่องจากมี ค่าใช้จ่ายคงที่เป็นค่าใช้จ่ายหลัก ดังนั้น ทางโรงงานไฟจึงจำเป็นต้องบริหารต้นทุนดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

อย่างไรก็ตาม ในปี 2564 พบว่า โรงงานไฟมีรายได้จากธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ 93.27 ล้านบาท ซึ่ง เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าถึง 5.30 เท่าเนื่องจากกรมสรรพสามิตได้กลับมาสั่งซื้อแอสแตมปีสรรพสามิต ประกอบกับ สถานการณ์การเกิดโรคระบาดไวรัส COVID-19 ที่มีแนวโน้มคลี่คลายไปในทางที่ดีขึ้น



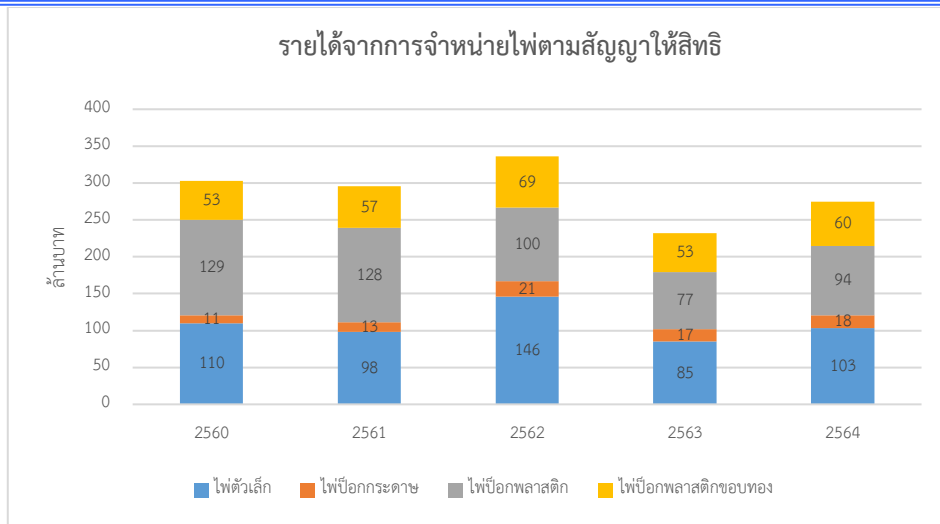
รูปภาพแสดงผลการดำเนินการธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ฯ

- ผลการดำเนินงานจากธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ

ปัจจุบันโรงงานไฟ เป็นผู้ได้รับสิทธิการผลิตไฟในประเทศไทยแต่เพียงผู้เดียว การประทับตราไฟนำเข้าจากต่างประเทศเพื่อจำหน่ายในราชอาณาจักร และจัดจำหน่ายไฟผ่านบริษัทเอกชนที่ได้รับสิทธิในการเป็นผู้รับผลประโยชน์ในการจัดจำหน่ายไฟในประเทศ ซึ่งผลการดำเนินงานสามารถแยกได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ การจำหน่ายไฟตามสัญญาการให้สิทธิจำหน่ายไฟ และการจำหน่ายไฟอื่นๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากกราฟข้อมูล ทำให้ทราบว่าชนิดของไฟที่มียอดจำหน่ายสูงนั้นเปลี่ยนแปลงตามเวลาโดยในช่วงปี 2560 และ 2561 ไฟพลาสติกมียอดขายสูงสุดส่วนในปี 2562 และ 2563 ไฟตัวเล็กมียอดขายสูงสุดอย่างไรก็ตาม ในปี 2563 เนื่องจากเป็นปีที่สิ้นสุดสัญญาให้สิทธิซึ่งต้องดำเนินการประกวดราคาผู้รับสัมปทานใหม่ จึงมีช่วงเวลาดำเนินงานที่ชะลอรอสัญญาใหม่ ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่เกิดขึ้นทำให้สถานประกอบการหลายแห่งต้องปิดตัวลงส่งผลต่อปริมาณการขายไฟในประเทศไทยได้รับผลกระทบโดยตรงจากผู้รับสัมปทาน ปัจจุบันขอผ่อนปรนการซื้อไฟขึ้นต่ำตามสัญญาออกไป ด้วยเหตุนี้ รายได้จากการจำหน่ายไฟตามสัญญาให้สิทธิ ของโรงงานไฟในปี 2563 จึงลดลงจากปี 2562

ทั้งนี้ ในปี 2564 รายได้จากการจำหน่ายไฟตามสัญญาให้สิทธิฯ ทุกประเภทเพิ่มสูงขึ้นจากปี 2563 เนื่องจากมีรายได้จากการชะลอสัญญาดังกล่าวจะเข้ามาในช่วงไตรมาสที่ 1 ปี 2564 จากโครงสร้างรายได้ พบว่า ไฟตัวเล็กที่มียอดขายสูงสุดในปี 2564 นั้น เป็นสินค้าที่มีอัตรากำไรสูงที่สุดในขณะที่สินค้าที่มีอัตรากำไรน้อยสุด ได้แก่ ไฟปีกกระดาษ

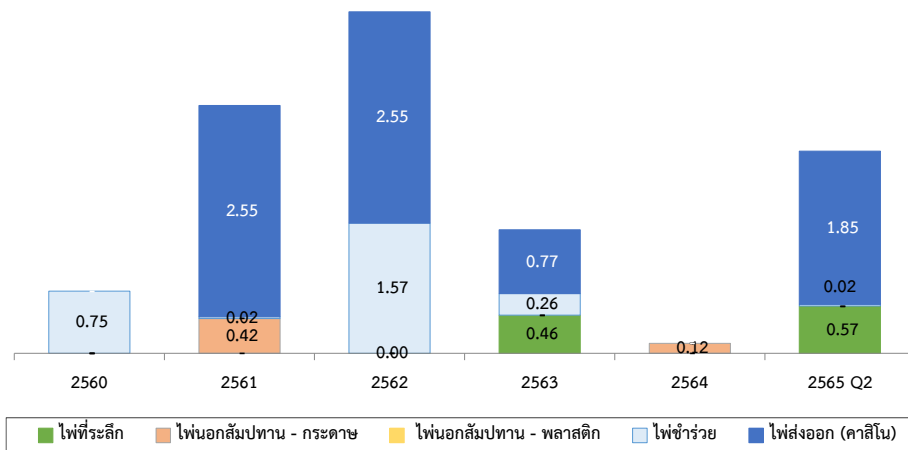


รูปภาพแสดงผลการดำเนินการจำหน่ายไฟตามสัญญาให้สิทธิ

การจำหน่ายไฟประเภทอื่นๆ ได้แก่ การจำหน่ายไฟชั่วคราว ซึ่งปัจจุบันโรงงานไฟมีไฟมวยไทย ที่โรงงานไฟดำเนินงานทางการตลาด และเป็นผู้กระจายสินค้าสู่ร้านค้าปลีกต่างๆด้วยตัวเอง และการรับจ้างผลิตไฟที่ระลิก และไฟคาสโนตามคำสั่งซื้อของผู้ว่าจ้าง รายได้ในส่วนดังกล่าวคิดเป็นสัดส่วนเพียงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับการจำหน่ายไฟผ่านทางสัญญาการให้สิทธิฯ ซึ่งผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

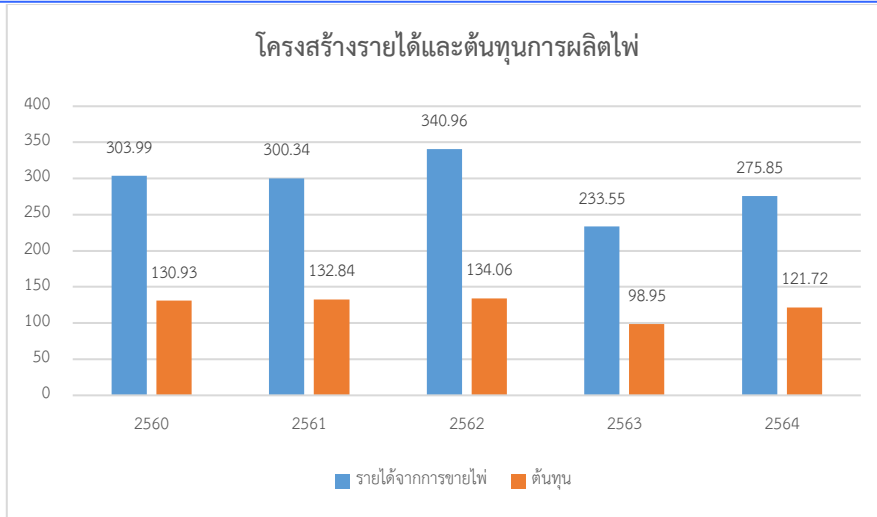
โครงสร้างรายได้ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิในแต่ละประเภท ปี 2560 – 2565 Q2 (ไม่รวมไฟต้นทุนต่ำ)

(ล้านบาท)



รูปภาพแสดงผลการดำเนินการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ

จากรูปภาพแสดงผลการดำเนินการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ จะเห็นว่าตั้งแต่ปี 2561-2565 ณ ไตรมาส 2 รายได้หลักมาจากไฟส่งออก (คาสโน)



รูปภาพแสดงโครงสร้างรายได้และต้นทุนการผลิตไฟ

หากพิจารณาถึงรายได้การผลิตไฟรวมต่อต้นทุนรวมจะเห็นได้ว่าในปี 2563 ต้นทุนรวมการผลิตไฟนั้นคิดเป็นร้อยละ 42.37 ของรายได้การจำหน่ายไฟซึ่งใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ย 5 ปี (2559 - 2563) ของต้นทุนไฟรวมต่อรายได้การจำหน่ายไฟรวมซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 43.15 สะท้อนให้เห็นว่ากำไรเบื้องต้นของการผลิตไฟนั้นมีสัดส่วนที่สามารถแข่งขันได้ หากโรงงานไฟมีการบริหารจัดการภายในรวมถึงต้นทุนการขายและบริหารที่ดี

อย่างไรก็ตาม ในปี 2564 พบว่า ต้นทุนรวมการผลิตไฟนั้นคิดเป็นร้อยละ 44.13 ของรายได้การจำหน่ายไฟเพิ่มขึ้นจากปี 2563 ร้อยละ 4.15 จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่เกิดขึ้นทำให้สถานประกอบการหลายแห่งต้องปิดตัวลงส่งผลต่อปริมาณการขายไฟ โดยเฉพาะการขายตลาดไฟนอกสัมปทานสำหรับลูกค้าคาสีโนได้รับผลกระทบโดยตรงจากการปิดด้านต่างๆ ส่งผลให้ในปี 2564 ไม่มีรายได้จากการจำหน่ายไฟคาสีโน

2.2.5 ผลการดำเนินงานในอดีตด้านการเงินของโรงงานไฟ

จากข้อมูลงบการเงินตั้งแต่ ปี 2560 – 2564 สามารถวิเคราะห์ภาวะการเงินในภาพรวมของกิจการทั้งในส่วนของการวิเคราะห์สถานะความมั่นคงทางการเงินจากงบแสดงฐานะทางการเงิน และการวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานจากงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ได้ดังนี้

●สถานะความมั่นคงทางการเงิน

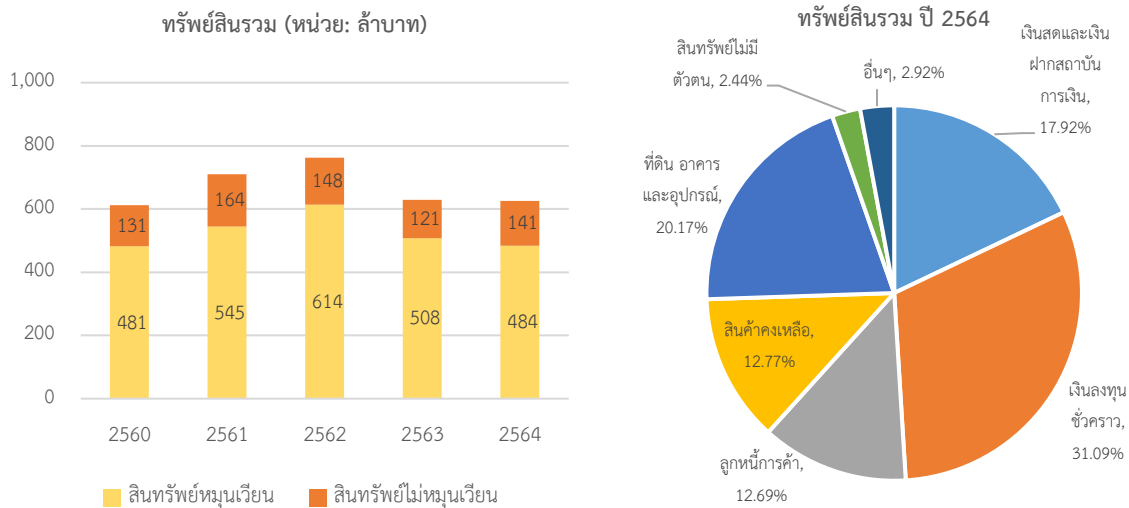
ภาพรวมสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน

จากข้อมูลงบแสดงฐานะทางการเงิน ณ วันที่ 30 กันยายน 2564 โรงงานไฟ มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 624.94 ล้านบาท ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน 483.66 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 77.39 ของสินทรัพย์รวม) ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดและรายการเงินลงทุนชั่วคราว ในขณะที่สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนมีมูลค่า 141.29 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 22.61 ของสินทรัพย์รวม) ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

	2560	2561	2562	2563	2564
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	481,492,049	545,132,001	614,157,006	507,926,162	483,657,129
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	131,440,395	164,199,024	148,287,585	120,931,625	141,287,391
ทรัพย์สินรวม	612,932,443	709,331,025	762,444,591	628,857,787	624,944,520
รวมหนี้สินหมุนเวียน	126,474,551	206,083,283	239,466,618	98,611,023	82,472,041
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	72,148,362	65,211,671	69,582,229	71,802,202	79,709,074
หนี้สินรวม	198,622,913	271,294,954	309,048,847	170,413,225	162,181,116
รวมส่วนของทุน	414,309,530	438,036,070	453,395,744	458,444,562	462,763,404
หนี้สินและส่วนของทุน	612,932,443	709,331,024	762,444,591	628,857,787	624,944,520

ตารางแสดงงบแสดงฐานะทางการเงินโดยย่อของ โรงงานไฟ ปี 2560 – 2564 (ล้านบาท)

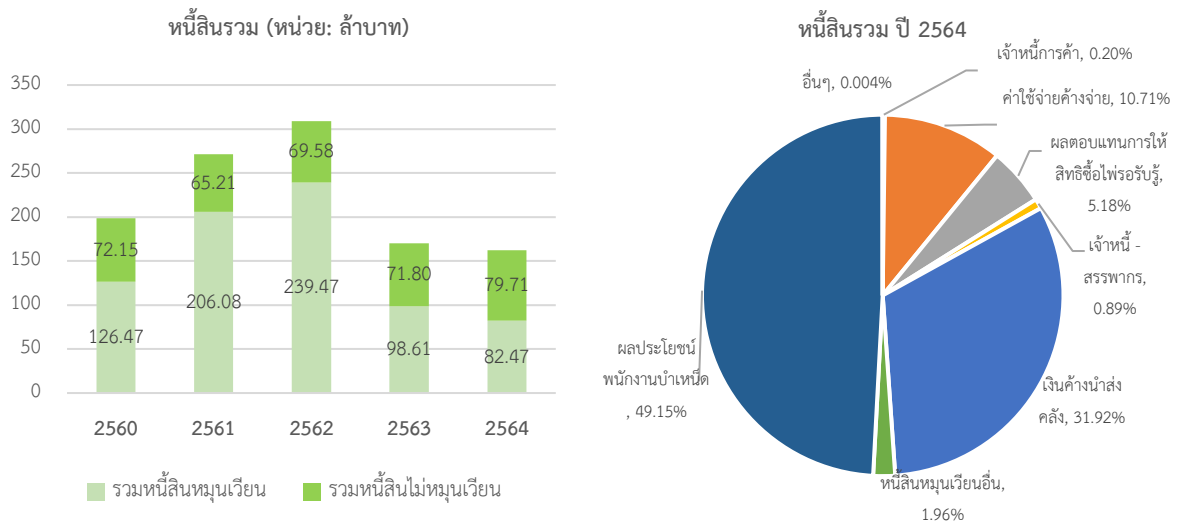
ณ 30 กันยายน ปี 2564 สินทรัพย์ที่เป็นรายการสำคัญของโรงงานไฟ ได้แก่ รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเงินลงทุนชั่วคราว และที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ โดยมีมูลค่า 432.36 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 69.18 ของสินทรัพย์ทั้งหมด



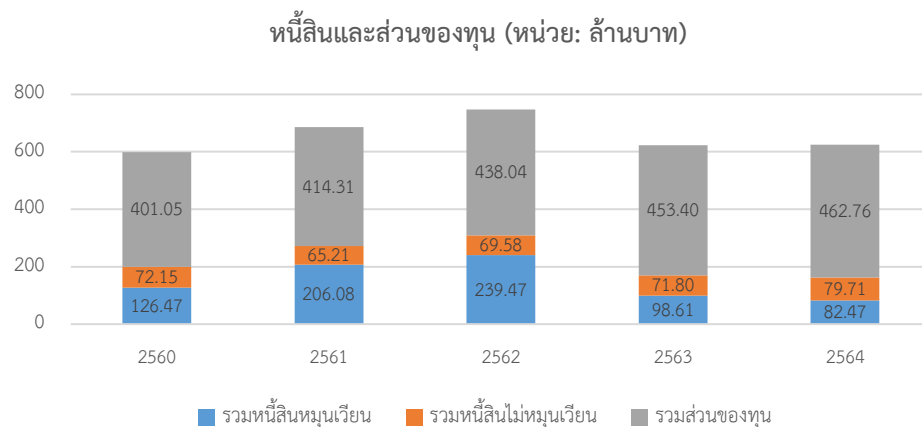
รูปภาพแสดงสัดส่วนสินทรัพย์ ของ โรงงานไฟ ปี 2560 – 2564

ในส่วนของหนี้สิน โรงงานไฟมีหนี้สินรวมทั้งสิ้น 162.18 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 26.13 ของหนี้สินและส่วนของทุน) ประกอบด้วย หนี้สินหมุนเวียน 82.47 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 50.85 ของหนี้สินรวม) โดยรายการส่วนใหญ่ ได้แก่ เงินค้ำนำส่งคลัง ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย ส่วนหนี้สินไม่หมุนเวียนมีมูลค่า 71.80 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 49.15 ของหนี้สินรวม) โดยมีรายการประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงานเป็นรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด

สำหรับส่วนของทุน ปี 2564 มีมูลค่า 462.76 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 74.05 ของหนี้สินและส่วนของทุน) โดยรายการกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร เป็นรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 99.95 ของส่วนของทุน)



รูปภาพแสดงสัดส่วนหนี้สิน ของ โรงงานไฟ ปี 2560 – 2564



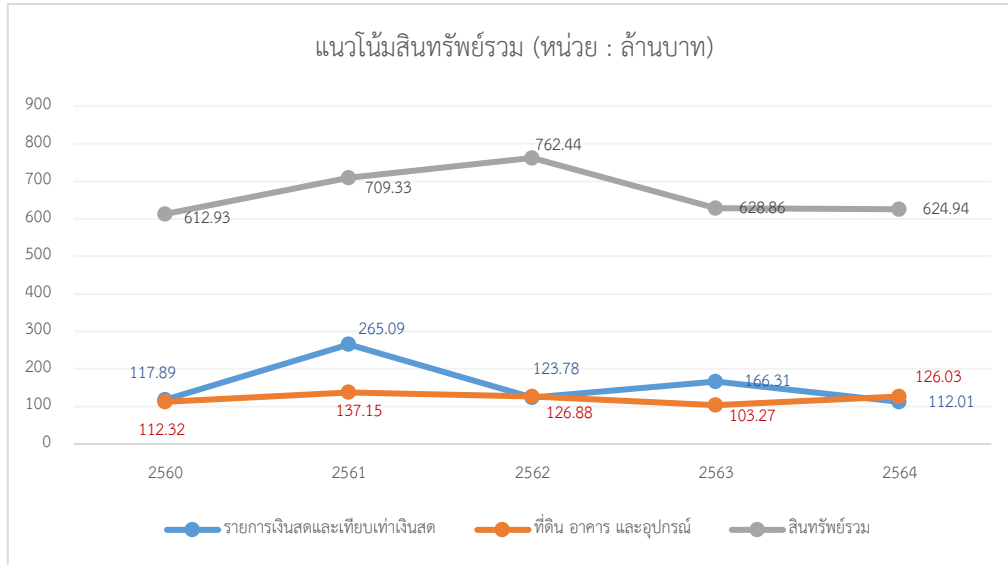
รูปภาพแสดงสัดส่วนหนี้สิน ของ โรงงานไฟ ปี 2560 – 2564

การวิเคราะห์แนวโน้มของสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของทุน

จากการวิเคราะห์พบว่า รายการสินทรัพย์รวมของโรงงานไฟมีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CAGR) ในช่วงระหว่างปี 2560- 2564 เท่ากับร้อยละ 0.49 โดยในปี 2564 รายการสินทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลงที่ลดลง คิดเป็นร้อยละ 0.62 จากปี 2563 ซึ่งสินทรัพย์รวมประกอบไปด้วยรายการสินทรัพย์ที่สำคัญ ได้แก่ รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเงินลงทุนชั่วคราว สินค้าคงเหลือ และที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเป็นรายการสินทรัพย์ที่สำคัญและมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่ลดลง โดยอัตรการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ช่วงปี 2560-2564 ลดลงร้อยละ 1.27 และในปี 2564 รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดมีสัดส่วนร้อยละ 26.45 ของสินทรัพย์รวมโดยมีมูลค่าเท่ากับ 112.01 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 32.65 จากปี 2563 ล้านบาทซึ่งมีมูลค่าเท่ากับ 166.31 ล้านบาท

สำหรับรายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ในปี 2560-2564ที่ร้อยละ 2.92 โดยในปี 2561 โรงงานไฟฟ้ามหานครได้มีการลงทุนซื้อเครื่องจักรเพิ่มส่งผลให้รายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามในปี 2562 และปี 2563 รายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ลดลงจากปี 2561 จาก 137.15 ล้านบาท เป็น 126.88 ล้านบาทในปี 2562 และ 103.27 ล้านบาทในปี 2563 ตามลำดับ จากนั้นในปี 2564 โรงงานไฟฟ้ามหานครมีสินทรัพย์ด้านที่ดินอาคารและอุปกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 20.17 ของสินทรัพย์รวม โดยมีมูลค่าเท่ากับ 126.03 ล้านบาท

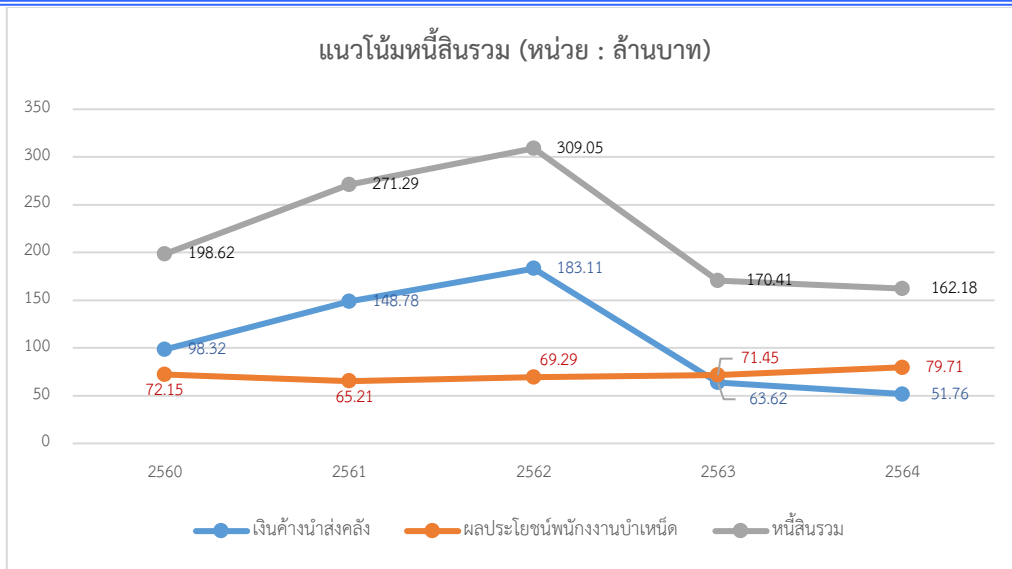


รูปภาพแสดงแนวโน้มสินทรัพย์รวมของโรงงานไฟ ปี 2560 - 2564

สำหรับรายการหนี้สินของโรงงานไฟ มีแนวโน้มลดลง ซึ่งพิจารณาอัตราการเติบโตของรายการหนี้สินรวมพบว่าอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CARG) ในช่วงระหว่างปี 2560- 2564ลดลงร้อยละ 4.94โดยในปี 2564รายการหนี้สินรวมมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่ลดลง คิดเป็นร้อยละ 4.83จากปี 2563โดยรายการหนี้สินรวมที่สำคัญประกอบไปด้วย เงินค้ำนำส่งคลังและกองทุนบำเหน็จ

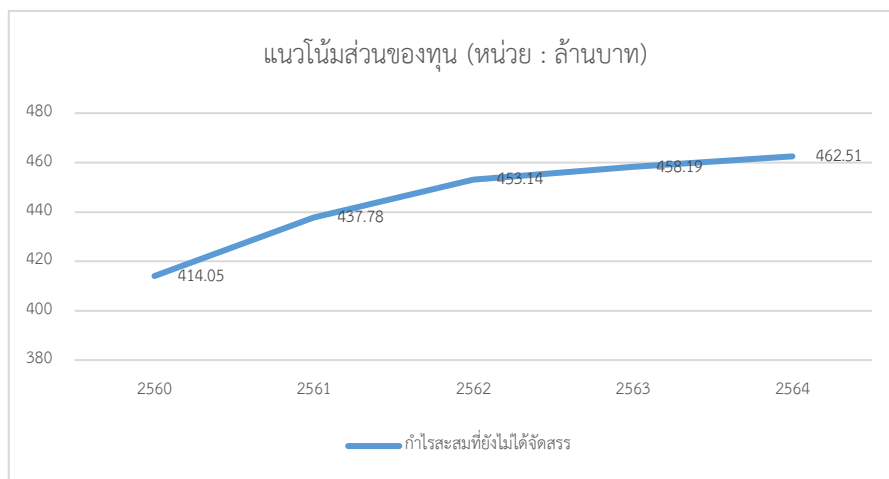
รายการเงินค้ำนำส่งคลังมีอัตราการการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของเงินค้ำนำส่งคลัง ในระหว่างปี 2560-2564ลดลงร้อยละ 14.82สำหรับปี 2564เงินค้ำนำส่งคลังมีสัดส่วนร้อยละ 31.92 ของหนี้สินรวมโดยมีมูลค่าเงินค้ำนำส่งคลังเท่ากับ51.76ล้านบาท ลดลงร้อยละ 18.6 จากปี 2563

สำหรับรายการหนี้สินไม่หมุนเวียนมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของหนี้สินไม่หมุนเวียนในระหว่างปี 2560 - 2564ลดลงร้อยละ10.14 โดยในปี 2564 มีสัดส่วนเงินค้ำนำส่งคลังคิดเป็นร้อยละ 49.19 ของหนี้สินรวม



รูปภาพแสดงแนวโน้มหนี้สินของโรงงานไฟ ปี 2560 -2564

ด้านส่วนของทุนของโรงงานไฟ มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเติบโตของทุนเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ช่วงปี 2560 – 2564 เท่ากับร้อยละ 2.31 โดยที่ส่วนของทุนประกอบไปด้วย ทุนและกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร ทั้งนี้เมื่อพิจารณาจะพบว่า ทุนของโรงงานไฟมีมูลค่าคงที่ที่ 0.25 ล้านบาท ตั้งแต่ปี 2555จนถึงปัจจุบัน ดังนั้นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของส่วนทุน คือ รายการกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร โดยที่อัตราการเติบโตของกำไรสะสมของโรงงานไฟเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ในระหว่างปี 2560 – 2564 เท่ากับร้อยละ 2.81 การเติบโตของกำไรสะสมนั้นสะท้อนถึงการดำเนินงานของโรงงานไฟที่มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง



รูปภาพแสดงแนวโน้มส่วนของทุนของโรงงานไฟ ปี 2560 -2564

● ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ภาพรวมงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

จากข้อมูลงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ณ วันที่ 30 กันยายน 2564 พบว่า โรงงานไฟ มีรายได้รวมเป็นจำนวน 369.12 ล้านบาท ต้นทุนขายและการให้บริการ เป็นจำนวน 180.63 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารเป็น

จำนวน 78.43 ล้านบาท ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้ามหานครในปี 2564 อยู่ที่ 112.05 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 30.36 ของรายได้รวม) ถือได้ว่ารายได้จากการขายและการให้บริการ และสัดส่วนกำไรสุทธิของโรงงานไฟ อยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

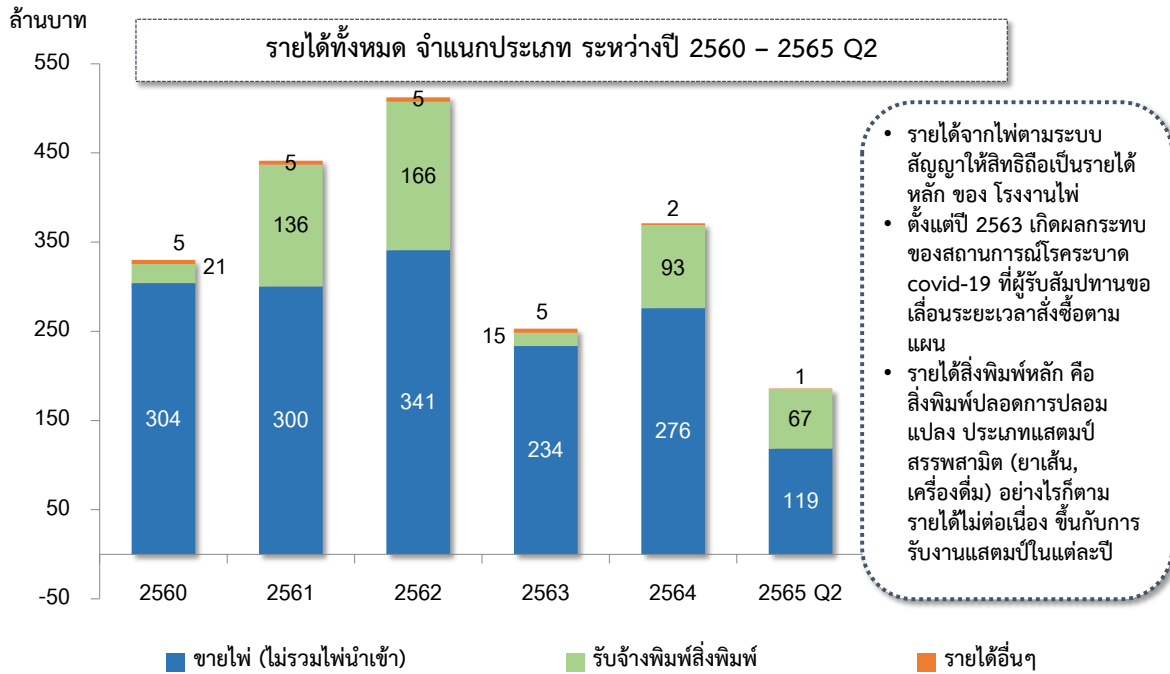
	2560	2561	2562	2563	2564
รายได้จากการขายและการให้บริการ					
รายได้จากการขายไฟ	303,989,634	300,343,021	340,963,389	233,552,856	275,853,276
รายได้จากการรับจ้างสิ่งพิมพ์	21,326,984	136,419,626	166,459,642	14,804,932	93,268,475
รวมรายได้จากการขายและการให้บริการ	325,316,618	436,762,647	507,423,031	248,357,788	369,121,751
ต้นทุนขายและการให้บริการ					
งานผลิตไฟ	130,928,646	132,844,100	134,058,305	98,951,485	122,457,688
งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	16,799,699	73,676,122	84,983,437	16,262,626	58,176,446
รวมต้นทุนขายและการให้บริการ	147,728,345	206,520,222	219,041,742	115,214,111	180,634,134
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	70,589,817	59,552,044	77,804,815	65,632,173	78,432,151
รายได้อื่น	5,489,854	4,612,600	4,946,131	3,914,276	1,999,146
กำไรสุทธิ	112,488,310	175,302,981	215,522,605	71,425,781	112,054,612

การวิเคราะห์การดำเนินงานของโรงงานไฟ ตั้งแต่ปี 2560 – 2564 จะแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนของรายได้จากการขายและการให้บริการ ส่วนของต้นทุนขาย และการให้บริการ และส่วนของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ซึ่งพบว่าอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของรายได้จากการขายและการให้บริการ ต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในช่วงระหว่างปี 2560 – 2564 เท่ากับ ร้อยละ 3.21 5.16 และ 2.67 ตามลำดับ จากอัตราการเติบโตเฉลี่ย พบว่า รายได้จากการขายและการให้บริการ ต้นทุนขายและการให้บริการและค่าใช้จ่ายขายและบริหารมีทิศทางและแนวโน้มที่เหมือนกัน ซึ่งต้นทุนการขายและการให้บริการที่มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 48.94 ของรายได้รวม และค่าใช้จ่ายขายและบริหารมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 21.25 ของรายได้รวม อย่างไรก็ตามการที่โรงงานไฟมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องที่ร้อยละ 3.21 ต่อปี ในขณะที่ต้นทุนการให้บริการนั้นมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.16 แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรของโรงงานไฟที่ลดลง

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า รายได้โดยรวมของโรงงานไฟในปี 2564 ปรับตัวสูงขึ้นเนื่องด้วยในปี 2563 เป็นปีที่สิ้นสุดสัญญาให้สิทธิ และจะต้องดำเนินการกระบวนการประกาศสรรหาผู้รับสัมปทานใหม่ จึงมีช่วงเวลาดำเนินงานที่ชะลอรอสัญญาใหม่ ทั้งนี้ผู้รับสัมปทานได้มีการเริ่มสัญญาฉบับใหม่อีกครั้ง เมื่อเดือนกันยายน 2563 ส่งผลให้รายได้จากการขายไฟในปี 2564 นั้นเพิ่มขึ้นประกอบกับกรมสรรพสามิตได้กลับมาสั่งซื้อแอสแตมป์สรรพสามิตหลังจากที่มีการชะลอการสั่งซื้อไปในปี 2563 ที่ผ่านมามีรายได้จากการจำหน่ายสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด อย่างไรก็ตาม สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่เกิดขึ้นทำให้สถานประกอบการหลายแห่งต้องปิดตัวลงส่งผลต่อปริมาณการขายไฟในประเทศได้รับผลกระทบโดยตรง และผู้รับสัมปทานปัจจุบันขอผ่อนปรนการซื้อไฟขึ้นต่ำตามสัญญาออกไป ด้วยเหตุนี้ รายได้จากการจำหน่ายไฟตามสัญญาให้สิทธิฯ และรายได้จากการจำหน่ายไฟนอกสัมปทาน ของ โรงงานไฟในปี 2564 จึงยังคงได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าวไม่มากนัก

การวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มของรายได้

รายได้หลักของโรงงานไฟฟ้า ปี 2564 เป็นรายได้ที่เกิดจากการขายและการให้บริการ โดยรายได้ที่เกิดจากการขายหรือผลิตจากโรงงานไฟฟ้า คือ รายได้จากการขายไฟฟ้า และรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ โดยรายละเอียดรายได้รวมของโรงงานไฟฟ้า เป็นดังนี้

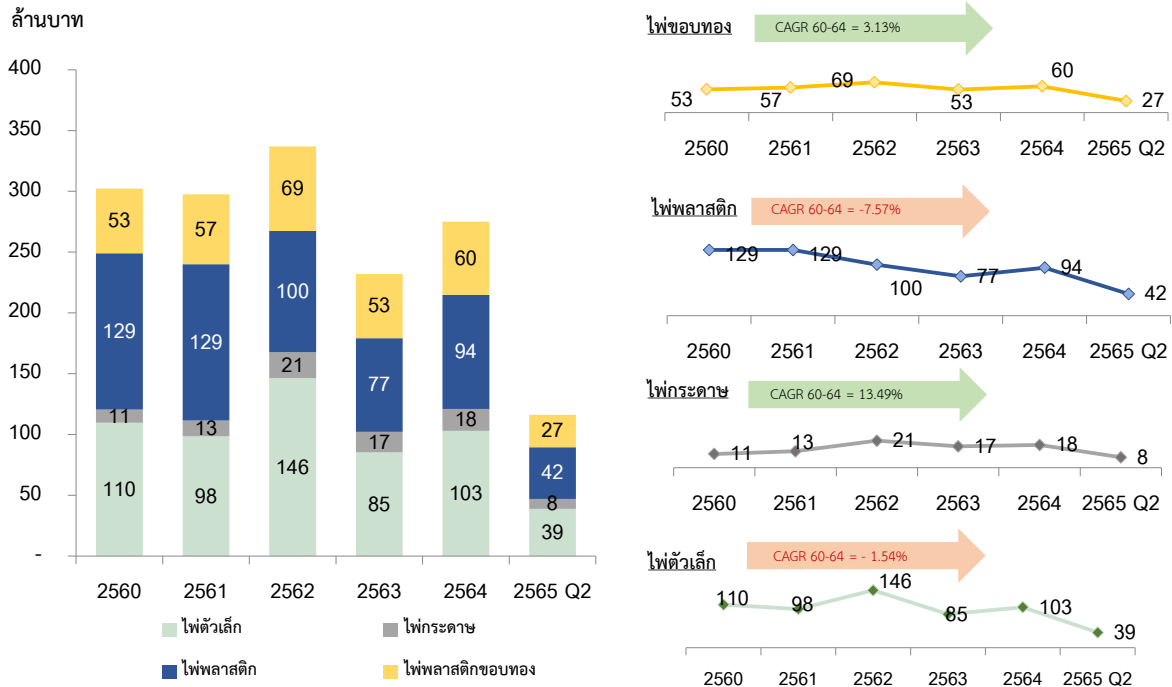


รูปภาพแสดงรายได้จำแนกประเภท ของโรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2560 - 2565Q2

- รายได้จากการขายไฟฟ้า เป็นรายการรายได้หลักของโรงงานไฟฟ้าซึ่งการขายไฟฟ้าของโรงงานไฟฟ้าประกอบไปด้วยไฟไทยไฟผ่องเงินไฟปอกกระตาดไฟปอกพลาสติกไฟปอกพลาสติกขอบทองไฟปอกกระตาด การท่องเที่ยวและไฟชำระด้วยในปี 2564 รายได้จากการขายไฟฟ้ามีมูลค่า 275.85 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 74.73 ของรายได้จากการขายและการให้บริการรวม
- รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ เป็นรายการรายได้หลักที่สำคัญของโรงงานไฟฟ้าเช่นกันโดยในปี 2564 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีมูลค่า 93.27 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 25.27 ของรายได้จากการขายและการให้บริการรวม
- รายได้จากการประทับตราไฟปอกต่างประเทศ เป็นรายการรายได้จากการให้บริการของโรงงานไฟฟ้าที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องแต่มูลค่าของรายได้จากการประทับตราไฟปอกต่างประเทศนั้นมีมูลค่าที่ไม่มีคงที่ขึ้นอยู่กับจำนวนไฟที่นำเข้าสู่อำนาจการจ่ายไฟไทยอย่างถูกกฎหมายอย่างไรก็ตาม ในปี 2564 ไม่มีรายได้จากการประทับตราไฟปอกต่างประเทศ
- รายได้อื่น ในปี 2564 โรงงานไฟฟ้ามีรายได้อื่นมูลค่า 2.00 ล้านบาท โดยเกิดจากรายการดอกเบี้ยรับที่มีมูลค่า 1.82 ล้านบาทซึ่งรายการรายได้อื่นนี้ไม่เกี่ยวข้องกับการขายไฟฟ้าและรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟฟ้าจึงไม่สะท้อนถึงประสิทธิผลของการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า

ในส่วนของการขายได้อื่นๆ เช่น รายได้จากการประทับตราไฟปือกต่างประเทศและรายได้เงินค่าผลประโยชน์เป็น รายได้ที่ไม่คงที่ ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการนำเข้าไฟในแต่ละปี เพื่อมาจำหน่ายในราชอาณาจักรไทยอย่างถูกกฎหมาย ซึ่งในปี 2564 โรงงานไฟไม่มีรายได้ในส่วนดังกล่าว

โครงสร้างรายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิในแต่ละประเภท ปี 2560 – 2565 (Q2)



รูปภาพแสดงรายได้จากการจำหน่ายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า) ประจำปี 2560 – 2565 Q2

โดยสรุปแล้ว การเติบโตเฉลี่ยต่อปีของรายได้จากการขายและการให้บริการของโรงงานไฟในช่วงระหว่างปี 2560 – 2564 มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ลดลงเท่ากับร้อยละ 3.21 โดยสัดส่วนรายได้จากการขายไฟลดลงจากร้อยละ 92.58 ของรายได้รวมจากการขายและการให้บริการ ในปี 2563 เป็น 74.73 ในปี 2564 เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่บรรเทาลง ทำให้มีรายได้จากงานพิมพ์และพิมพ์เสริมจากกรมสรรพสามิตเพิ่มขึ้น ส่งผลให้อัตราส่วนรายได้จากงานพิมพ์สูงขึ้น โดยสัดส่วนรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้นจากปี 2563 ที่ร้อยละ 5.96 เป็นร้อยละ 25.27 ในปี 2564 ทั้งนี้ คาดว่าในอนาคตเมื่อเศรษฐกิจฟื้นฟูโรงงานไฟมีโอกาสที่จะได้รับงานพิมพ์และพิมพ์เสริมจากกรมสรรพสามิตเพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการลงทุนเครื่องจักรใหม่ที่ใช้ในการผลิตและพิมพ์เพื่อรองรับงานพิมพ์และพิมพ์เสริมจากกรมสรรพสามิตที่จะได้รับในอนาคต

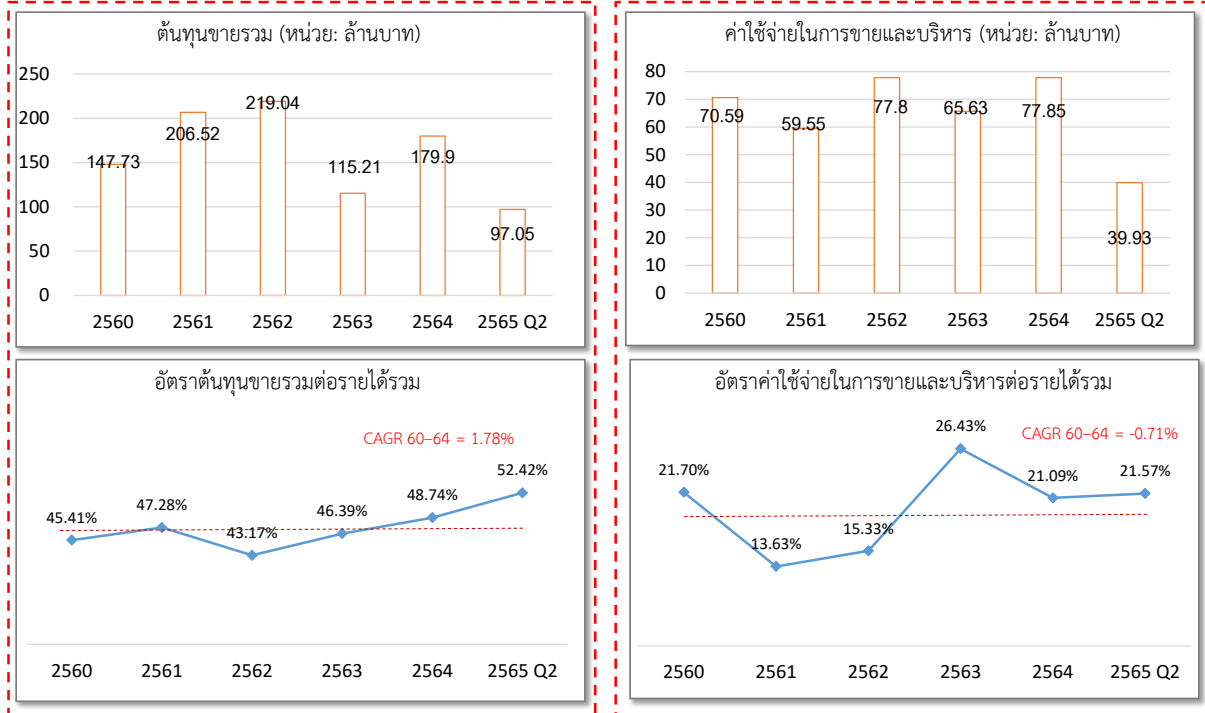
การวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มต้นทุนขายและค่าใช้จ่าย

ต้นทุนการขายและการให้บริการของโรงงานไฟ ในปี 2564 ประกอบไปด้วย ต้นทุนงานผลิตไฟ คิดเป็นร้อยละ 67.79 ของต้นทุนการขายและการให้บริการ และต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 32.21 ของต้นทุนการขายและการให้บริการ โดยรายละเอียดต้นทุนจากการขายและการให้บริการของโรงงานไฟ เป็นดังนี้

- งานผลิตไฟ ในปี 2564 ต้นทุนงานผลิตไฟมีมูลค่า 122.46 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 44.39 ของรายได้จากการขายไฟโดยวัตถุดิบคิดเป็นสัดส่วนสูงสุดของต้นทุนงานผลิตไฟ
- งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ในปี 2564 ต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีมูลค่า 58.18 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 62.38 ของรายได้จากการรับจ้างสิ่งพิมพ์

ในการวิเคราะห์ต้นทุนขายและการให้บริการ พบว่า อัตราต้นทุนของงานผลิตไฟต่อรายได้ ในช่วงระหว่างปี 2560 – 2564 มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.78 ขณะที่แนวโน้มต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ต่อรายได้มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ลดลงร้อยละ 0.61

ต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายขายและบริหาร ปี 2560 – 2565 Q2



รูปภาพแสดงอัตราต้นทุนขายรวมต่อรายได้รวม และอัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้รวม ของ โรงงานไฟ ตั้งแต่ปี 2560 – 2565 Q2

ในส่วนของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ในปี 2564 เท่ากับ 77.85 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ซึ่งเท่ากับ 65.63 ล้านบาท ในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้นั้นมีสัดส่วนที่ลดลง โดยในปี 2564 มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ เท่ากับ ร้อยละ 21.09 ซึ่งต่ำกว่าปี 2563 ที่เท่ากับร้อยละ 26.43 โดยช่วงปี 2560-2563 มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ลดลงร้อยละ 0.71

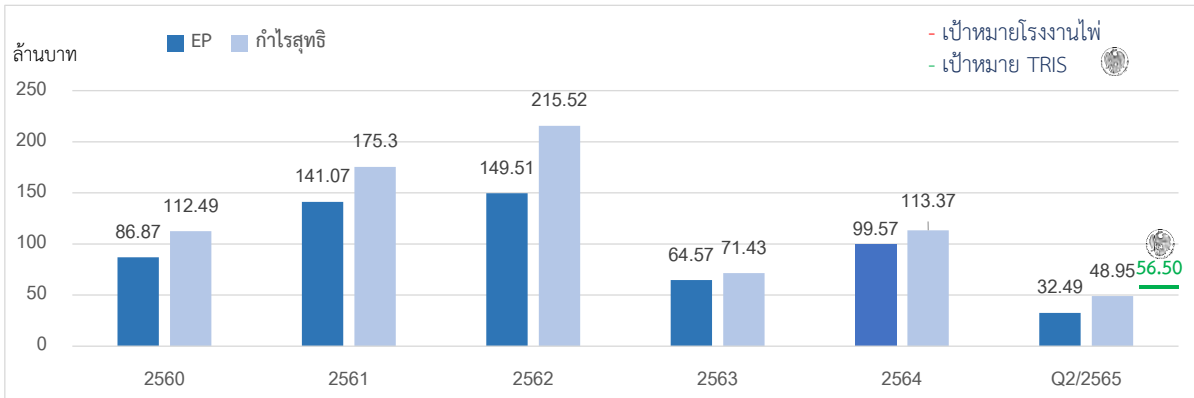
2.2.6 การวิเคราะห์ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐกิจ

การวิเคราะห์ EP Driver เริ่มจากการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐกิจ (Economic Profit: EP) ขององค์กร เพื่อศึกษาพิจารณาและวิเคราะห์ต่อยอดปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐกิจที่ได้คำนวณขึ้นซึ่งจะแสดงให้เห็นทราบถึงองค์ประกอบของค่ากำไรทางเศรษฐกิจที่เป็นรายการสำคัญ โดยให้พิจารณามุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงรายการทางการเงินดังกล่าวให้ดีขึ้นเพื่อที่จะส่งผลให้องค์กรมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นในที่สุด

ทั้งนี้ สามารถแสดงรูปภาพผลงานค่ากำไรทางเศรษฐกิจโดยรวมของโรงงานไฟตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้ ดังนี้

สรุปผลงานค่า EP (หน่วย: ล้านบาท)	2560	2561	2562	2563	2564	ปี 65 (สะสมไตรมาส 2)	
						ค่าจริง *	เป้าหมาย TRIS
กำไรสุทธิ	112.49	175.30	215.52	71.43	113.37	48.95	56.50
EP ประจํางวด	86.87	141.07	149.51	64.57	99.57	32.49	-

หมายเหตุ: เป้าหมายโรงงานไฟฟ้า อ้างอิงจากประมาณการฉบับล่าสุด (ม.ย. 65) ซึ่งมีการปรับรายได้จากการขายไฟที่ลดลงอันเนื่องมาจากการชะลอการสั่งซื้อไฟของผู้รับสัมปทาน อย่างไรก็ตามประมาณการดังกล่าวอยู่ระหว่างการทบทวน เพื่อนำเสนอ Board พิจารณา ในเดือน มิ.ย. 65

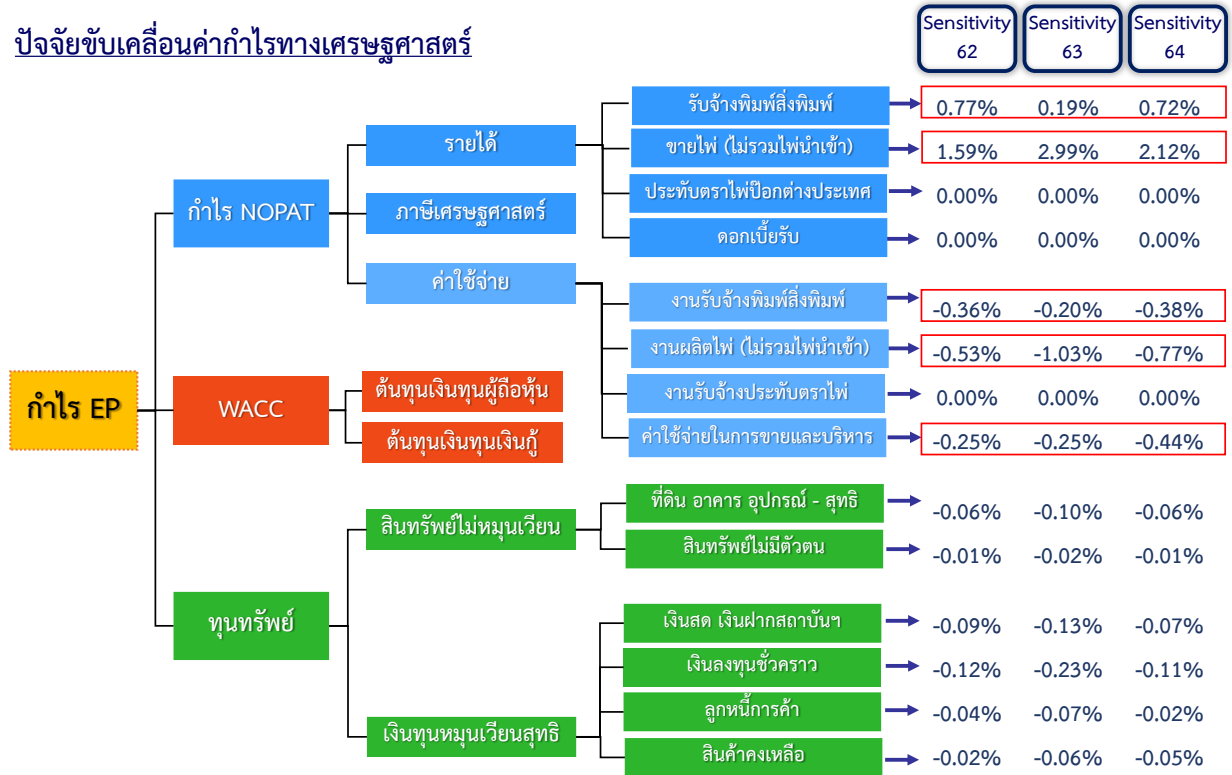


* คำนวณจากข้อมูลงบการเงินไตรมาส 2 (เบื้องต้นก่อน สดง. ลงนามรับรอง)
* ผ่านเกณฑ์โรงงานไฟฟ้าที่ตั้งไว้เช่นเดียวกับเป้าหมายตามเกณฑ์การประเมิน

รูปภาพแสดงผลงานค่ากำไรทางเศรษฐกิจของโรงงานไฟฟ้าประจำปี 2560 – 2565 Q2

จากผลงานค่ากำไรทางเศรษฐกิจข้างต้นสามารถแยกวิเคราะห์รายการทางการเงินออกมาในรูปแบบของการแตกปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่ากำไรทางเศรษฐกิจ พร้อมกับจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินผ่านกรณีวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ทั้งนี้ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ที่มีอัตราความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐกิจอย่างมีนัยยะสำคัญในปี 2564 สามารถแสดงได้ดังนี้

ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์



รูปภาพแสดงการวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ตามปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน

จากข้อมูลล่าสุด ณ สิ้นปี 2564 พบว่า โรงงานไฟมีปัจจัยที่มีความอ่อนไหวมากที่สุด คือ รายได้จากการประกอบธุรกิจหลักหรือรายได้จากการจำหน่ายไฟไม่รวมไฟนำเข้า และปัจจัยที่มีความค่าความอ่อนไหวรองลงมา คือ ค่าใช้จ่ายงานผลิตไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า) ส่วนปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวเป็นอันดับที่ 3 4 และ 5 คือ ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ค่าใช้จ่ายงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ และรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ตามลำดับ

2.2.7 แผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานรองรับการบริหารจัดการในปัจจุบัน

ปัจจุบันโรงงานไฟมีแผนยุทธศาสตร์โรงงานไฟประจำปี 2565 – 2569 โดยมีความมุ่งหมายให้โรงงานไฟเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอดมลพิษและดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชันภาครัฐ และกำหนดกรอบยุทธศาสตร์สำคัญไว้ 5 ยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียดดังนี้



กรอบยุทธศาสตร์ระยะยาว ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2565 – 2569

“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอดมลพิษและดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชันภาครัฐ”

MISSION

- พัฒนาองค์กรและปรับภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตภัณฑ์แบบ Digital Printing Solution
- ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความหมายการจดทะเบียนทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
- ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ
- ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟเพื่อมุ่งเน้นการรับส่วนแบ่ง ตลาดไฟภายในประเทศ
- บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบ ต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

	BUSINESS FOCUS	EFFICIENCY	CORPORATE IMAGE	
<p>ยกย่อง Digital Security Printing Solution รองรับการจดทะเบียนรายได้ภาครัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> พัฒนาความสามารถในการผลิต การผลิตเครื่องหมายความหมายการเลือกจดทะเบียนการจัดเก็บรายได้ตามนโยบายของกรมสรรพสามิต พัฒนาความสามารถในการผลิต แอสแตมป์สรรพสามิตรองรับนโยบาย e-Stamp ของกรมได้ สร้างความได้เปรียบจากกระบวนการดำเนินงานการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ยกระดับการพัฒนาเทคโนโลยีงานพิมพ์ ปลอดภัยปลอดมลพิษขั้นสูงและหลากหลายยิ่งขึ้น เพิ่มความเชื่อมั่นด้านระบบบริหารจัดการงาน Solution สิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอดมลพิษ ขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอดมลพิษ Digital Security Printing Solution ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อาทิ Brand Protection Solution ตลาด/บรรจุภัณฑ์ ป้องกันการปลอมแปลง ในอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มการเติบโต 	<p>บริหารตลาดสิ่งพิมพ์ Digital Solution ในประเทศ อย่างเต็มประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> เตรียมความพร้อมในการเปิดบริการงานพิมพ์เบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One-Stop Service: OSS) แก่หน่วยงานภาครัฐ เพิ่มศักยภาพการให้บริการงานพิมพ์แบบครบวงจร – ตั้งแต่การออกแบบ การพิมพ์ Print on demand ไปจนถึงกระบวนการหลังการพิมพ์ การตรวจสอบคุณภาพและส่งมอบงาน เปิดให้บริการผ่านระบบ Digital – Web-to-Print, Application-to-Print บริหารการขายเชิงรุกแบบ G2G โดยประชาสัมพันธ์ และใช้ประโยชน์จากสิทธิพิเศษของสิ่งพิมพ์ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ กำหนดแผนการขายตลาดคู่ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ Digital Printing Solution ที่มีศักยภาพในการเติบโต เตรียมความพร้อมในการขยายการให้บริการสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ อาทิ e-Document e-Statement 	<p>สร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ</p> <ul style="list-style-type: none"> ครอบคลุมและบริหารตลาดไฟและไฟอุปกรณ์อื่นๆ ในประเทศ เตรียมความพร้อมและบริหารจัดการจัดการสัญญาให้สิทธิในระดับดีไป สร้างความได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการตลาด สร้างความร่วมมือในการต่อต้านกีดกันการค้าและการใช้สิทธิ เปิดบริการการผลิตไฟ OEM รองรับตลาดออกสัญญาให้สิทธิ (ไฟที่ระลึก และไฟส่งมอบ) พัฒนาช่องทางการตลาดสำหรับไฟ OEM ที่สะดวกและชัดเจน มุ่งทำการตลาดไฟสู่ต่างประเทศ (เกาหลีในเอเชีย) พัฒนาคุณภาพด้านความปลอดภัยของไฟที่ตอบสนองความต้องการของตลาดต่างประเทศ ขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้า/ตัวแทน 	<p>พัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> สร้าง High Performance People รองรับงานขับเคลื่อนธุรกิจ เสริมสร้างสมรรถนะ: PEOPLE Re-skill & Up-skill ตามมาตรฐาน 4 HRs บริหารอัตราค่าจ้างรองรับการทำงานเชิงรุก วางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลง จัดตั้งศูนย์พัฒนาธุรกิจและวิจัยทางการตลาด นำ KM มาพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated product) ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างความร่วมมือ (Synergy) กับหน่วยงานภายนอกเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน บริหารจัดการลูกค้าและตลาดอย่างมืออาชีพ พัฒนาช่องทางการตลาดและการขายด้วย Digital Solutions ทำตลาดเชิงรุกเพื่อขยายฐานลูกค้าในรูปแบบ G2G B2B2C และ B2C นำ CRM มาสนับสนุนระบบการันตีที่ดีให้แก่ลูกค้าตลอดเส้นทางให้บริการ บริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางระบบต้นทุนให้ได้มาตรฐาน เพื่อให้สามารถวางแผนการบริหารต้นทุนค่าใช้จ่ายได้อย่างเหมาะสม วางกรอบหลักเกณฑ์การลงทุน ระยะยาวขององค์กรอย่างคุ้มค่า มีระบบ ICT ที่พร้อมใช้ เพื่อพอมและมั่นคง รองรับงานขยายธุรกิจ 	<p>สื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> มุ่งสร้างประโยชน์แก่องค์กรและส่วนรวมบนหลักธรรมาภิบาล กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรตามหลัก CG ทิศ บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ จัดกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) อย่างสร้างสรรค์ พร้อมการสื่อสารเชิงประจักษ์ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ทบทวนการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตเพื่อให้เกิดของเสียอย่างต่ำ (Eco-design & Zero-Waste) ส่งเสริมการใช้ซ้ำ (Reuse) และการจัดการของเสีย (Recycle, Upcycle) บริหารและขยายผลการปรับภาพลักษณ์องค์กร (Brand Management) อย่างเป็นรูปธรรม ขยายผลการปรับภาพลักษณ์องค์กร (Rebranding) ผู้การเป็นองค์การจัดการสิ่งพิมพ์และ Digital Solution แห่งรัฐ สื่อสารความเข้าใจจากภายในในระดับ Co-Creation สู่ภายนอก

ที่มา: โรงงานไฟ กมลสรรพสามิต

นอกเหนือจากแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2565 – 2569 โรงงานไฟยังได้กำหนดแผนดำเนินงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ แผนแม่บทและโครงการและกิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการตลาด แผนปฏิบัติการดิจิทัล แผนแม่บทกิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล และแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว

2.2.8 แผนการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ

การวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญ ของ โรงงานไฟ นั้น ยังได้มีการนำเอาแผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ กมลสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2565 มาพิจารณาร่วมด้วย เพื่อให้การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นไปอย่างครอบคลุมและสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร อันจะนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เหมาะสมในลำดับถัดไป

2-37

FPRI ADVISORY

ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2565 นั้น เป็นความเสี่ยงที่มาจากปัจจัยเสี่ยงในปี 2564 จำนวน 2 ประเด็นความเสี่ยง และมีปัจจัยเสี่ยงใหม่จากบริบทที่เปลี่ยนไปอีก 4 ประเด็นความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความเสี่ยงโรงงานไฟฟ้า	2561	2562	2563	2564	2565Q2
กำไรสุทธิต่ำกว่าเป้าหมาย	$5 \times 3 = 15$	$5 \times 3 = 15$	$5 \times 5 = 25$	$5 \times 5 = 25$	$5 \times 5 = 25$
รายได้สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงต่ำกว่าเป้าหมาย	$5 \times 5 = 25$	$5 \times 5 = 25$			
รายได้โทรคมนาคมสัมปทานอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	$5 \times 5 = 25$	$4 \times 3 = 12$			
การบริหาร คชจ.ขายบริหาร สูงกว่าเป้าหมาย		$2 \times 1 = 2$			
การบริหารต้นทุนไฟฟ้า และสิ่งพิมพ์ ไม่เป็นไปตามแผน	$4 \times 5 = 20$	(ต้นทุนไฟฟ้า) $2 \times 1 = 2$			
		(ต้นทุนสิ่งพิมพ์) $5 \times 1 = 5$			
การดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดฯ ไม่เป็นไปตามแผน	$4 \times 5 = 20$	$5 \times 5 = 25$			
การพัฒนารูปแบบการจำหน่ายไฟฟ้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		$5 \times 5 = 25$			
กฎระเบียบข้อบังคับไม่สนับสนุนต่อการดำเนินงาน		$5 \times 5 = 25$	$4 \times 2 = 8$		
การเปลี่ยนแปลง Digital Transformation เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		$5 \times 5 = 25$	$3 \times 1 = 3$		
การสรรหาและลงนามผู้รับผลประโยชน์จากการจำหน่ายไฟฟ้าไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด			$3 \times 4 = 12$		
โครงการลงทุนก่อสร้างอาคารจัดหาและติดตั้งเครื่องจักร			$5 \times 5 = 25$	$4 \times 5 = 20$	
การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย				$4 \times 5 = 20$	
การขยายตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงไม่เป็นไปเป้าหมาย					$5 \times 5 = 25$
การจัดทำ BCM ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย					$5 \times 5 = 25$
การศึกษาความเหมาะสมด้านสถานที่ ความคุ้มค่าและงบประมาณลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย					$5 \times 5 = 25$
การจัดทำประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย					$3 \times 3 = 9$

รูปภาพแสดงแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2564

ที่มา: โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากของโรงงานไฟฟ้าในปี 2565 เป็นปัจจัยเสี่ยงที่คงเหลือจากปีก่อน 1 ประเด็น ได้แก่ กำไรสุทธิต่ำกว่าเป้าหมาย และเป็นปัจจัยเสี่ยงใหม่ 3 ประเด็น ได้แก่ การขยายตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงไม่เป็นไปเป้าหมาย การจัดทำ BCM ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และการศึกษาความเหมาะสมด้านสถานที่ ความคุ้มค่าและงบประมาณลงทุนไม่เป็นไปเป้าหมาย

2.2.9 สถานภาพองค์กร (Position Organization)

โรงงานไฟฟ้ามหานครเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้กรมสรรพสามิตซึ่งถูกจัดให้อยู่ในรัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานกับรัฐวิสาหกิจอื่นๆในสาขาเดียวกันจะเห็นได้ว่าด้านคะแนนผลประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ในปี 2564 โรงงานไฟฟ้ามหานครรวมอยู่ในอันดับที่ 5 จาก 7 หน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสาขาเดียวกันซึ่งมีอันดับคงที่จากการจัดอันดับในปี 2563 โดยมีรายละเอียดตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางเปรียบเทียบคะแนนประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2559-2563

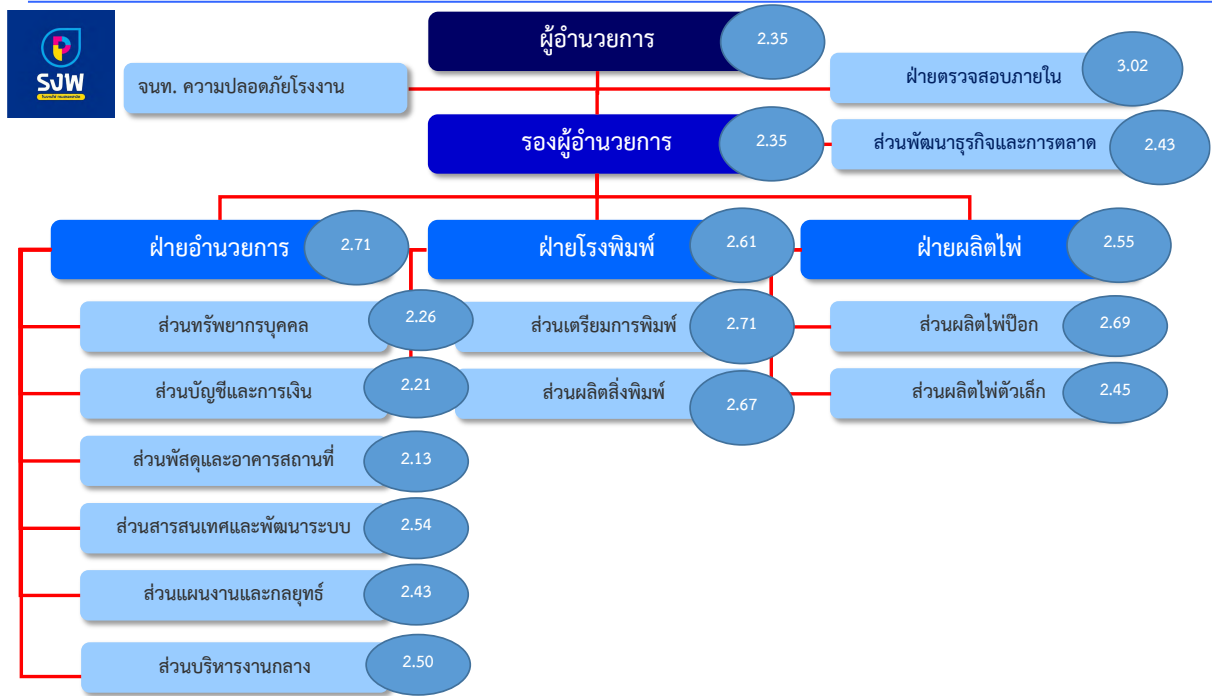
ลำดับ	รายชื่อ	2560	2561	2562	2563	2564
1	การยาสูบแห่งประเทศไทย	4.6303	4.0914	3.5705	3.7399	3.8452
2	โรงงานไฟฟ้ามหานคร จำกัด	2.6759	3.3937	3.7833	2.8229	2.6622
3	องค์การสุรากรมสรรพสามิต	2.9253	2.7289	1.3408	2.1562	2.8398
4	สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล	3.9519	4.1683	4.6256	4.5774	4.4241
5	โรงพิมพ์ตำรวจสำนักงานตำรวจแห่งชาติ	3.6612	3.6359	2.4651	3.1908	2.2159
6	บริษัทอยู่กรุงเทพ จำกัด	2.4217	2.3222	2.4261	2.1254	1.6484
7	องค์การตลาด	2.3927	2.8523	2.7335	2.9342	2.7500

ทั้งนี้พบว่า มีรัฐวิสาหกิจที่เริ่มเข้ามาดำเนินงานธุรกิจงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเช่นเดียวกับโรงงานไฟฟ้ามหานคร จำกัด คือ โรงพิมพ์ตำรวจ ในการนี้การดำเนินธุรกิจดังกล่าวเป็นทั้งโอกาสในการร่วมพัฒนาการดำเนินงาน (Synergy) และเป็นอุปสรรคจากการมีคู่แข่งทางธุรกิจเพิ่มขึ้นได้เช่นกัน

2.2.10 การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

เพื่อให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจไปเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ โรงงานไฟฟ้ามหานครได้มีการจัดทำระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) ผ่านการกำหนดเป้าประสงค์ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร และตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยเป้าหมาย หรือ เป้าประสงค์ และเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จในระบบ BSC นี้ จะเป็นกรอบในการกำหนดโครงการ หรือ แผนดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถตอบสนองต่อตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์ที่สุด

ที่ผ่านมาโรงงานไฟฟ้ามหานครได้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน BSC เป็นประจำทุกไตรมาส ซึ่งจากข้อมูลล่าสุด ณ ไตรมาส 3 ปี 2565 โรงงานไฟฟ้ามหานครมีคะแนนผลการดำเนินงาน BSC ระดับองค์กร ฝ่ายงาน และส่วนงานดังต่อไปนี้



สำหรับตัวชี้วัดใน BSC ในรอบไตรมาส 3 ปี 2565 ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (คะแนนต่ำกว่าค่าระดับ 3) และควรเร่งดำเนินงานเพิ่มเติม มีดังนี้

- ความสามารถในการขยายตลาดสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง
- พัฒนาช่องทางการตลาดและจำหน่ายบนดิจิทัลแพลตฟอร์มผ่าน Website เพื่อรองรับ OSS ตามแผน
- นำ KM มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ
- วางระบบฐานข้อมูลต้นทุนของศูนย์ธุรกิจรองรับการบริหารต้นทุนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- เริ่มจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างเหมาะสม
- ความสำเร็จของการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างเหมาะสม (BCM) ตามแผน

ผลการดำเนินงาน Balanced Scorecard ระดับองค์กร ณ ไตรมาส 3 ปี 2565



Balanced Scorecard โรงงานไฟ ปีบัญชี 2565
องค์กร/รองผู้อำนวยการ

Perspective มุมมอง	Strategic Objectives เป้าประสงค์	Strategic Measures เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	Targets ค่าคงที่หรือ/เป้าหมาย ปี 2565					ผู้รับผิดชอบ องค์กร	Remarks หมายเหตุ	คะแนน Q3	Score คะแนน	Weight น้ำหนัก	Score*Weight คะแนน น้ำหนัก	
				1	2	3	4	5							
Financial	F1 สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร จากการปรับองค์กรสู่ธุรกิจใหม่	กำไรสุทธิ	ล้านบาท	71.00	92.00	113.00	139.00	165.00	องค์กร	อ้างอิง PA45 61 = 175.30m 62 = 215.52m 63 = 71.43m 64e = 100.14	56.96	1.00	30.00%	0.39	
	F2 เพิ่มรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	รายได้จากงานสิ่งพิมพ์กรมสรรพสามิต	ล้านบาท	50.00	75.00	100.00	125.00	150.00	ฝ่ายโรงพิมพ์, ส่วนพัฒนาธุรกิจ และตลาด, องค์กร	อ้างอิง PA65 61 = 151.09m 62 = 142.48m 63 = 30.16m 64e = 157.08	83.48	2.34	4.00%	0.09	
	F3 รักษาระดับรายได้จากธุรกิจไฟ	รายได้จากไฟนอกสัมปทาน	ล้านบาท	4.00	4.50	5.00	5.50	6.00	ฝ่ายผลิตไฟ, ส่วนพัฒนาธุรกิจ และตลาด, องค์กร	รหัส 3 = เป้าหมายตามแผน 61 = 2.55m 62 = 2.55m 63e = 0.77m	2.44	1.00	4.00%	0.04	
	F4 ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน	อัตราต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ต่อรายได้จากการขายสิ่งพิมพ์	ร้อยละ	66.00	63.00	60.00	56.00	52.00	ฝ่ายโรงพิมพ์, องค์กร	อ้างอิง PA65 (PA64 รหัส 3 = 50 PA65 = 55) 61 = 53.33% 62 = 50.53% 63 = 50.07% 64e = 52.59%	67.78	1.00	6.00%	0.06	
		อัตราต้นทุนการผลิตไฟต่อรายได้จากการขายไฟ	ร้อยละ	49.00	48.00	47.00	44.00	41.00	ฝ่ายผลิตไฟ, องค์กร	อ้างอิง PA65 (PA64 รหัส 3 = 35 PA65 = 42) 61 = 37.43% 62 = 33.39% 63 = 34.58% 64e = 43.48%	48.37	1.63	6.00%	0.10	
		ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน	ร้อยละ	มากกว่า 20.6	20.60	19.60	18.60	17.60	ฝ่ายอำนวยการ, องค์กร	Avg (60-64e = 19.64%) 60 = 21.70% 61 = 13.63% 62 = 15.33% 63 = 26.43% 64e = 21.09%	22.69	1.00	4.00%	0.04	
Customer	C1 คุณภาพงานที่ติดครองจดด้วยดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ	ความสามารถในการขยายตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	ระดับ	จัดทำแผนการขยายตลาด สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	แผนฯ ให้ความสำคัญ เห็นชอบจากผู้อำนวยการ ภายใน Q1 2565	ดำเนินการได้ตามแผนฯ 100% และสามารถ สร้างรายได้จากสิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้น 4 ลบ.	ผ่านระดับ 3 และสามารถ สร้างรายได้จากสิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้น 7 ลบ.	ผ่านระดับ 3 และสามารถ สร้างรายได้จากสิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้น 10 ลบ. รวมถึง ดึงมีการจัดทำ แผนฯ ของปี 2566 เสนอ คณะกฯ	ฝ่ายผลิตไฟ, ฝ่ายโรงพิมพ์, ส่วน พัฒนาธุรกิจและตลาด, องค์กร	อ้างอิง PA45 ไม่รวมรายได้จากงานพิมพ์ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ของกรมสรรพสามิต)	2.00	2.00	15.00%	0.43	
	C2 มุ่งระดมทุนใหม่บริการลูกค้า และมีส่วนได้ส่วนเสีย	สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ	ระดับ	ทบทวนสารสนเทศ Stakeholder profile พร้อมระบุความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาส/ความเสี่ยง ด้านการมุ่งเน้นและบริหารจัดการ Stakeholder	จัดทำ SWOT ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกำหนด ยุทธศาสตร์ด้าน Stakeholder และ เป้าหมายที่คาดการณ์	แยกแยะศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว และประจำปี 2565 ให้ความสำคัญเห็นชอบจากคณะกรรมการ	ดำเนินการได้ตามแผน ประจำปี 2565 ครบถ้วน มากกว่า 100%	ดำเนินงานได้ตามแผน ประจำปี 2565 ครบถ้วน และสามารถบรรลุ เป้าหมายตามแผนที่ กำหนด มากกว่า 80%	ส่วนพัฒนาธุรกิจและตลาด, องค์กร	Enabler 4 Stakeholder: 1	3.00	3.00	2.00%	0.06	
		% ความพึงพอใจของลูกค้า/คู่ค้า (ช่องทาง สารสนเทศ/ออนไลน์)	ร้อยละ	70	75	80	85	90	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด, ส่วนสารสนเทศและพัฒนาชุมชน, องค์กร		80.00	3.00	2.00%	0.06	
	C3 สื่อสารคุณค่าองค์กรแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตาม หลักธรรมาภิบาลที่ดี	มีนโยบาย PDPA องค์กรตามพร.ร.ม.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	ร้อยละ	80	85	90	95	95	จัดทำและประกาศ นโยบายและแนวปฏิบัติฯ ได้ครบถ้วนตามแผน 100%	CFO, ฝ่ายตรวจสอบภายใน, ฝ่าย อำนวยการ, ฝ่ายผลิตไฟ, ฝ่าย โรงพิมพ์, องค์กร	แผนปฏิบัติการ 65	5.00	5.00	2.00%	0.10
		การดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการอย่างโปร่งใส (ITA)	ร้อยละ	89.00	91.00	93.00	94.00	95.00		CFO, ส่วนบริหารงานกลาง องค์กร	64 = 93 (เป้าหมายต่ำกว่า 95) เกณฑ์ระดับ A >/= 85%	90.00	1.50	2.00%	0.03
		ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ CSR In-process ประจำปี 2565	ร้อยละ	จัดทำคู่มือและแผนงานได้ ครบถ้วน และเห็นชอบ ตามระยะเวลาที่กำหนด	ดำเนินงานตามแผน CSR - Inprocess ประจำปี ครบถ้วน 80 %	ดำเนินงานตามแผน CSR - Inprocess ประจำปี ครบถ้วน 90 %	ดำเนินงานตามแผน CSR - Inprocess ประจำปี ครบถ้วน 100 % (2.1 (4.1))	บรรลุตามเป้าหมายของ แผน CSR - Inprocess ประจำปี ครบถ้วน 100 % (2.1 (4.1))	ฝ่ายอำนวยการ, ส่วนบริหารงาน กลาง, องค์กร		3.00	3.00	2.00%	0.06	
		กำหนดกิจกรรมด้านการจัดการ Waste of Production and Service เพื่อเชื่อมโยงความพร้อมตาม Roadmap สิ่งแวดล้อม	ระดับ	ทบทวนกิจกรรมในการจัดการ Waste of Production and Service ของโรงงานไฟ ในปี ประสิทธิภาพมากขึ้น	กำหนดกิจกรรมเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการจัดการของเสียจาก ผลิตภัณฑ์เคลือบมี สรรพสามิต หรือไฟ สัมปทาน หรือกิจกรรม อื่นๆตามได้แจ้งเสร็จ 1 ศูนย์ธุรกิจ	กำหนดกิจกรรมเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการจัดการของเสียจาก ผลิตภัณฑ์เคลือบมี สรรพสามิต หรือไฟ สัมปทาน หรือกิจกรรม อื่นๆตามได้แจ้งเสร็จ 2 ศูนย์ธุรกิจ	กำหนดกิจกรรมเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการจัดการของเสียจาก ผลิตภัณฑ์เคลือบมี สรรพสามิต ไฟลัมป์ทาน และกิจกรรมอำนวยการ อื่นๆตามได้แจ้งเสร็จ 3 ศูนย์ธุรกิจ	ดำเนินการตามแผนเพิ่ม ประสิทธิภาพในการจัดการของเสียจาก ผลิตภัณฑ์เคลือบมี สรรพสามิต ไฟลัมป์ทาน และกิจกรรมอำนวยการ อื่นๆตามได้แจ้งเสร็จ 3 ศูนย์ธุรกิจ	ฝ่ายอำนวยการ, ฝ่ายผลิตไฟ, ฝ่ายโรงพิมพ์, องค์กร	ผลิตสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์อื่น และ กิจกรรมของ ส่วนราชการ	3.00	3.00	2.00%	0.06	



Balanced Scorecard โรงงานไฟ ปีมัญชิ 2565
องค์กร/รองผู้อำนวยการ

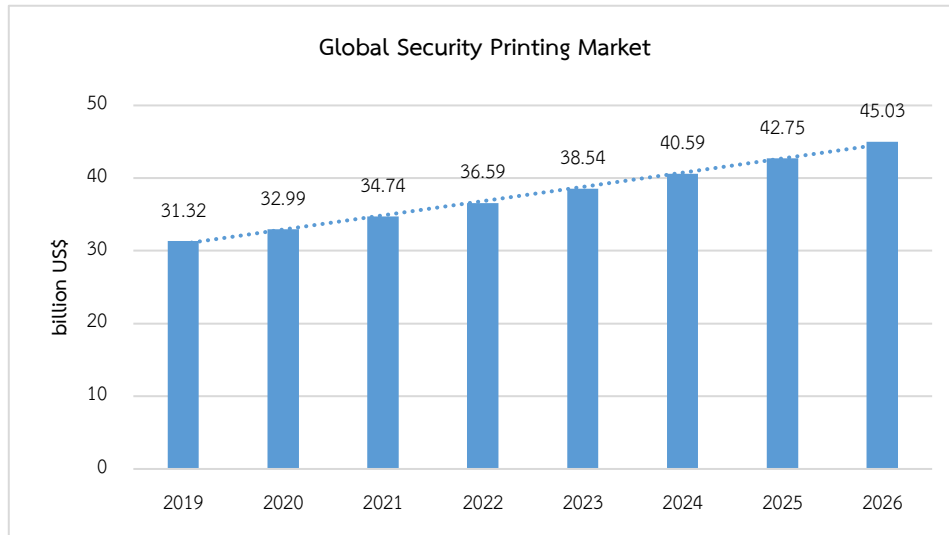
Perspective มุมมอง	Strategic Objectives เป้าประสงค์	Strategic Measures กลยุทธ์การดำเนินงาน	หน่วยวัด	Targets คาคงที่หรือ เป้าหมาย ปี 2565					ผู้รับผิดชอบ องค์กร	Remarks หมายเหตุ	คะแนน O3	Score คะแนน	Weight น้ำหนัก	Score*Weight คะแนน*น้ำหนัก
				1	2	3	4	5						
Internal	11 มาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ Security Printing ศึกษารายงาน	ออกแบบและจัดกระบวนการ (Layout) งานพิมพ์ใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	ระดับ	ศึกษาวิเคราะห์ความคุ้มค่าโครงการลงทุนจัดซื้อเครื่องพิมพ์ใหม่ (Dry offset)	นำเสนอโครงการ และได้รับความเห็นชอบจากคณะก.ฯ	นำเสนอโครงการ และได้รับความเห็นชอบจากคณะก.ฯ	ได้รับการอนุมัติจากสภาพิมพ์	โรงงานไฟดำเนินกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และสามารถออกแบบกระบวนการ (Layout) งานพิมพ์ใหม่ได้ ผล. เห็นชอบ	ฝ่ายผลิตไฟ ฝ่ายโรงพิมพ์ องค์กร	รณังถึง PA65	3.00	3.00	2.00%	0.06
	12 พร้อมรองรับธุรกิจ Digital Solution ภาคธุรกิจ	พัฒนาช่องทางทางการตลาดและจำหน่ายบนดิจิทัลแพลตฟอร์มผ่าน Website เพื่อรองรับ OSS ตามแผนกลยุทธ์ระบบการ	ระดับ	ออกแบบกระบวนการดำเนินงานด้านการตลาดและการขาย (Digital Marketing Process) กลยุทธ์ระบบการ	ระดับที่ 1 แล้วเสร็จ พร้อมช่องว่าง (Gap) หรือ องค์ประกอบสำคัญด้านการตลาดและจำหน่ายที่ต้องพัฒนาอย่างชัดเจน	พัฒนาเว็บไซต์ตามแผน และเรื่องคู่ประกอบสำคัญครบถ้วน	พัฒนาเว็บไซต์แล้วเสร็จ และเรื่องคู่ประกอบสำคัญครบถ้วน	สามารถเปิดให้บริการช่องทางทางการตลาดและจำหน่ายได้จริง	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด, ส่วนแผนงานและกลยุทธ์, ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ, องค์กร	ส่วนหนึ่งในแผน Business Rebranding	2.00	2.00	5.00%	0.10
	13 รักษาผลประโยชน์สูงสุดจากธุรกิจไฟ	ความสำเร็จของกิจกรรมสนับสนุนธุรกิจไฟตามแผนการพัฒนาการจำหน่ายสินค้าและประชาสัมพันธ์	ระดับ	ทบทวนการดำเนินงานระหว่างปีอย่างเหมาะสม		ดำเนินงานได้ตามแผน 100%		ดำเนินงานได้ตามแผน 100% และสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อธุรกิจไฟ	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด, ส่วนผลิตไฟ	แผนการพัฒนาการจำหน่ายสินค้าและประชาสัมพันธ์	3.00	3.00	4.00%	0.12
	14 จัดการความห่วงใยและนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน	กิจกรรม/แนวทางการสนับสนุนผู้รับสัญญาไฟให้มีความยั่งยืนด้านสังคม	ระดับ	พิจารณาบริบทที่เกี่ยวข้องและระบุประเด็นสำคัญ/ปัญหา และความจำเป็นที่ต้องได้รับการสนับสนุน	กำหนดแนวทางการสนับสนุน อาทิ ปรากฏการณ์/ความร่วมมือในกระบวนการทางกฎหมาย	กำหนดแผนงาน/กิจกรรมการสนับสนุนการประชาสัมพันธ์ด้านกฎหมาย/ความยั่งยืน	ดำเนินงานได้ตามแผน 100%	ดำเนินงานได้ตามแผน 100% และสามารถสร้างเป้าหมายตามแนว	ฝ่ายผลิตไฟ, ส่วนงานบริหารงานกลาง, ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด, องค์กร		2.00	2.00	4.00%	0.08
			ระดับ	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	ฝ่ายผลิตไฟ	คะแนนเฉลี่ยของอีตราสยูเพอร์ฟิชั่นของหม้อ ไซคลิกกราดไฟฟลายด์ Enabler 2.7: 4 - 4.1	4.65	4.65	4.00%	0.19
			ระดับ	กำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญของกระบวนการผลิตและกระบวนการสนับสนุน	ใช้ KM เป็นกลไกหนึ่งในการปรับปรุง Daily Operation ในกระบวนการผลิต และกระบวนการสนับสนุน	ใช้ KM เป็นกลไกหนึ่งในการปรับปรุง Daily Operation ที่กระบวนการผลิต และกระบวนการสนับสนุน	วิเคราะห์และระบุ Critical step ในขั้นตอนของกระบวนการผลิต และกระบวนการสนับสนุน	สามารถระบุความห่วงใยของ Critical step และสื่อสาร/ดำเนินการตามห่วงใยของ	ส่วนบริหารบุคคล, ฝ่ายงานบริการ, ฝ่ายผลิตไฟ, ฝ่ายโรงพิมพ์, องค์กร	ส่วนบริหารบุคคล, ฝ่ายงานบริการ, ฝ่ายผลิตไฟ, ฝ่ายโรงพิมพ์, องค์กร	1.00	1.00	4.00%	0.04
			ระดับ	ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม	จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและระบุประเด็นที่ท้าทายปี 2565 และได้รับความเห็นชอบจากผล และผลของก.ฯ	ดำเนินการโครงการเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์และวัสดุพิมพ์ และรายงานผลงานได้อย่างน้อย 1 โครงการ	ดำเนินงานโครงการเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์และวัสดุพิมพ์ และรายงานผลงานได้อย่างน้อย 2 โครงการ	สามารถระบุความห่วงใยของ Critical step ในขั้นตอนของกระบวนการผลิต และสื่อสาร/ดำเนินการตามห่วงใยของ	สามารถระบุความห่วงใยของ Critical step ในขั้นตอนของกระบวนการผลิต และสื่อสาร/ดำเนินการตามห่วงใยของ	คณะกรรมการและคณะกรรมการด้านนวัตกรรม, ฝ่ายผลิตไฟ	Enabler 7 Innovation: 2 - 2.1 โครงการความร่วมมือเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์และวัสดุพิมพ์ประจำปี 2565 - 2566	3.00	3.00	4.00%
	15 บริหารทุนมีอำนาจการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ	ความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงองค์กร	ระดับ	ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้มากกว่า 50%	สามารถดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้มากกว่า 50% ของแผน	ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วนครบทุกปัจจัยเสี่ยง	ครบถ้วนตามระดับ 3 และระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยงสามารถลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	องค์กร		3.00	3.00	4.00%	0.12	
		วางงบประมาณอย่างรัดกุมขององค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับ	ระบุประเด็น/องค์ประกอบสำคัญเชิงบวกของการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ	จัดทำฐานข้อมูลต้นทุนธุรกิจไฟในปัจจุบันแล้วเสร็จ อย่างน้อย 1 ศูนย์ต้นทุน	จัดทำฐานข้อมูลต้นทุนธุรกิจไฟในปัจจุบันแล้วเสร็จ อย่างน้อย 2 ศูนย์ต้นทุน	จัดทำฐานข้อมูลต้นทุนธุรกิจไฟในปัจจุบันแล้วเสร็จ อย่างน้อย 3 ศูนย์ต้นทุน	แต่ละศูนย์สามารถบริหารต้นทุนไม่เกินงบมาตรฐานที่กำหนด ไม่เกิน	ฝ่ายผลิตไฟ ฝ่ายโรงพิมพ์ ฝ่ายงานบริการ ส่วนปฏิบัติการเงิน		2.00	2.00	4.00%	0.08
	Learning and Growth	L1 บริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ	วิเคราะห์ ROI on Employee Development	ระดับ	เริ่มศึกษากรอบแนวคิดการวิเคราะห์ ROI on Employee Development ของโรงงานไฟได้อย่างเป็นระบบ	สามารถกำหนดแนวทางการวิเคราะห์ ROI on Employee Development ของโรงงานไฟได้อย่างเป็นระบบ	มีผลการวิเคราะห์ ROI on Employee Development ที่มีรายละเอียดการคำนวณและสมมติฐานในการวิเคราะห์	ผลการวิเคราะห์ ROI on Employee Development แล้วเสร็จ นำเสนอ ผล. เห็นชอบ	ผลการวิเคราะห์ ROI on Employee Development แล้วเสร็จ นำเสนอผล. เห็นชอบ	ส่วนทรัพยากรบุคคล, องค์กร		4.00	4.00	4.00%
ระดับ				เริ่มจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างเหมาะสม (2.6: 4 - 4.1)	กำหนดกลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ที่สนับสนุนกระบวนการ	Change agent ได้รับความเข้าใจในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม	กำหนดกลุ่มบุคลากรเป้าหมาย (Change target) ที่สนับสนุนกระบวนการ	กำหนด 3 ภูมิภาคและแนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับปี 2565	ส่วนทรัพยากรบุคคล, องค์กร		1.00	1.00	4.00%	0.04
L2 ปรับปรุงและพัฒนา IT เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง		ระดับความสำเร็จการวางพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัลบนระบบ IT (Digital Transformation) โดยใช้ EA กับโครงการด้านดิจิทัลอย่างบูรณาการ (2.5: 2 - 2.1)	ระดับ	มีการถ่ายทอดกระบวนการ EA แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องครบถ้วน	กำหนดการวัด ติดตามโครงการ ประเมินผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการจัดทำ EA แล้วเสร็จ	วิเคราะห์ ประเมินผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการจัดทำ EA แล้วเสร็จ	นำผลลัพธ์ (Outcome) ที่สำคัญ ไปทบทวน IT Governance หรือแผนดิจิทัลระยะยาว	นำผลลัพธ์ (Outcome) ที่สำคัญ ไปทบทวน IT Governance และแผนดิจิทัลระยะยาว	ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ, องค์กร	โครงการ EA Enabler 2.5: 2 - 2.2	4.00	4.00	3.00%	0.12
			ระดับ	เริ่มมีการดำเนินงานด้านการกำกับดูแล	มีกระบวนการ Data Governance ที่เป็นมาตรฐานครอบคลุม 3 ประเด็นสำคัญ	มีกระบวนการ Data Governance ที่เป็นมาตรฐานครอบคลุม 4 ประเด็นสำคัญ	มีกระบวนการ Data Governance ที่เป็นมาตรฐานครอบคลุม 5 ประเด็นสำคัญ	สามารถวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนประจำปีได้แล้วเสร็จ	สามารถวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนประจำปีได้แล้วเสร็จ	ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ, องค์กร	PA64	5.00	5.00	3.00%
L3 ดูแลรักษาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในขณะปฏิบัติงาน		ความสำเร็จของบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (BCM) ตามแผน	ระดับ	กำหนดกลยุทธ์ด้าน BCM ขององค์กร	มีคู่มือและแนวปฏิบัติด้าน BCM ตามแผนครบถ้วน	ยกวางแผน BCM ได้ครบถ้วน อย่างน้อย 4 กับพิบัติตามแผน	ทดสอบและดำเนินการฝึกซ้อมตามแผน พร้อมจัดการรายงานผลการทดสอบและฝึกซ้อมแล้วเสร็จ	สามารถวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนประจำปีได้แล้วเสร็จ	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์, องค์กร		1.00	1.00	3.00%	0.03
			ระดับ	แผนงานด้านความปลอดภัย ทั้งระดับและระยะยาว ที่ต้องประกอบด้วย ได้รับความเห็นชอบจาก ผล.	แผนงานด้านความปลอดภัย ระดับสั้น หรือระยะยาว ที่ต้องประกอบด้วย ได้รับความเห็นชอบจาก ผล.	ดำเนินงานตามแผนประจำปี ได้ร้อยละ 90	ดำเนินงานตามแผนประจำปี ได้ครบถ้วน ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนประจำปี ได้ครบถ้วน ร้อยละ 100	ดำเนินงานตามแผนประจำปี ได้ครบถ้วน ร้อยละ 100	จป., องค์กร	Enabler 2.6: 4 - 4.3	4.00	4.00	3.00%

sum 100.00% 2.35

2.3 บริบทของอุตสาหกรรมและตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง

2.3.1 ภาพรวมธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป

- ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง



รูปภาพแสดงมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลก⁶

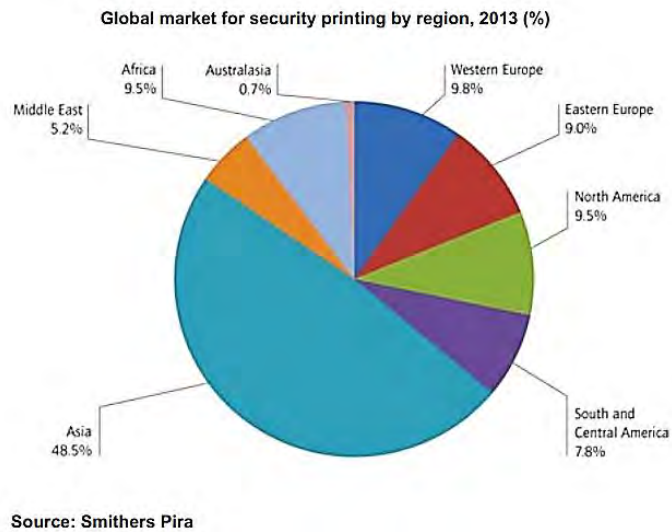
จากคาดการณ์มูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลกพบว่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ตั้งแต่ปี 2019-2026 เท่ากับร้อยละ 5.32 ส่งผลมีมูลค่าตลาดเพิ่มขึ้นจาก 31.32 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2019 เป็น 45.03 พันล้านดอลลาร์ ในปี 2026 ทั้งนี้ ปัจจัยหลักของการเติบโตที่ต่อเนื่องของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลกเป็นผลมาจากการเติบโตของธุรกิจต่างๆ ทั่วโลก ประกอบกับมีการทำการค้าระหว่างประเทศ การเปิดการค้าเสรี การเพิ่มขึ้นของการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ความนิยมในการบริโภคสินค้าหรูหร่า (luxury goods) อันนำไปสู่การป้องกันสินค้าปลอมแปลงจากผู้ผลิต ความนิยมในการซื้อขายและจ่ายในรูปแบบสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง ทำให้ความต้องการในสิ่งพิมพ์ประเภท National ID ePassport ฉลากต่างๆ มีมากขึ้น เป็นต้น

อ้างอิงข้อมูลจาก Smithers Pira พบว่า ทวีปเอเชียที่มีสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงสูงที่สุดเท่ากับร้อยละ 50 (ข้อมูล ณ ปี 2013) และถูกคาดการณ์ว่าภายในปี 2018จะมีสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่เท่ากับร้อยละ 55 (ในขณะที่ Western Europe, Eastern Europe และ US จะมีสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 10)

สาเหตุหลักที่ทำให้สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงมีความต้องการมากในตลาดเอเชียนั้นเนื่องจากในทวีปเอเชียมีจำนวนประชากรที่ค่อนข้างมาก โดยเฉพาะในประเทศจีนและอินเดีย ทำให้มีความต้องการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในสัดส่วนร้อยละ 19 และร้อยละ 18 ตามลำดับจากทั้งหมดร้อยละ 50 และเป็นที่น่าแปลกใจว่าใน

⁶ Knowledge Sourcing Intelligence

ประเทศแถบ Africa นั้นมีอัตราการเติบโตของตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องถึงร้อยละ 9.6 ทั้งนี้เป็นเหตุผลมาจากความนิยมในการย้ายถิ่นฐาน อันนำมาซึ่งการเปลี่ยน National ID Card รวมถึงการพัฒนา ด้าน financial infrastructure ที่ไม่หยุดยั้งอันส่งผลให้ต้องมีการพัฒนาสินค้างานพิมพ์ให้มีคุณภาพและยากแก่การปลอมแปลง เป็นต้น

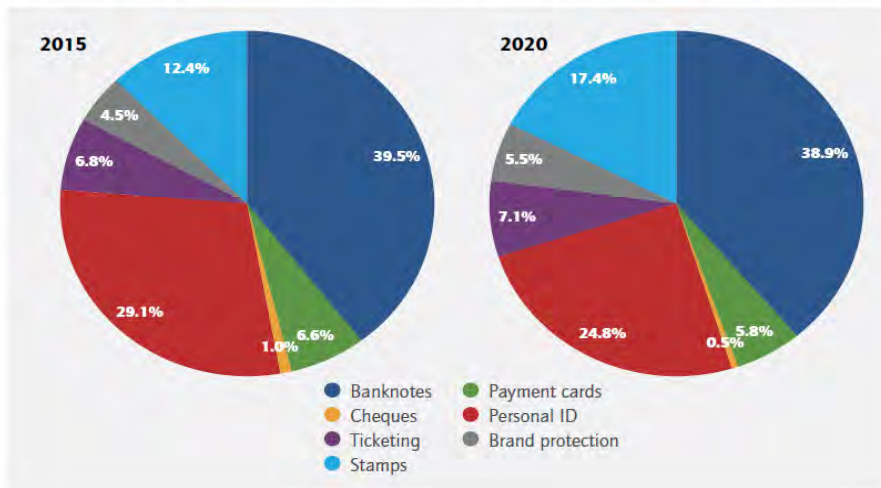


รูปภาพแสดงอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในตลาดโลก แบ่งตามภูมิภาค⁷

หากพิจารณาถึงประเภทของสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในตลาดโลกที่มีนัยสำคัญทั้ง 7 ชนิด อันได้แก่ ธนบัตร เช็ค ตั๋ว แสตมป์ บัตรชำระเงิน บัตรประชาชน และ brand protection จะพบว่าธนบัตร บัตรประชาชน และ แสตมป์ เป็นสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นลำดับต้นๆ ของโลกและมีความต้องการค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบส่วนแบ่งทางการตลาดของสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงแต่ละประเภทระหว่าง ปี 2015 และ 2020 จะเห็นว่า สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่มีแนวโน้มความต้องการเพิ่มสูงขึ้น คือ แสตมป์ ตั๋ว และ brand protection

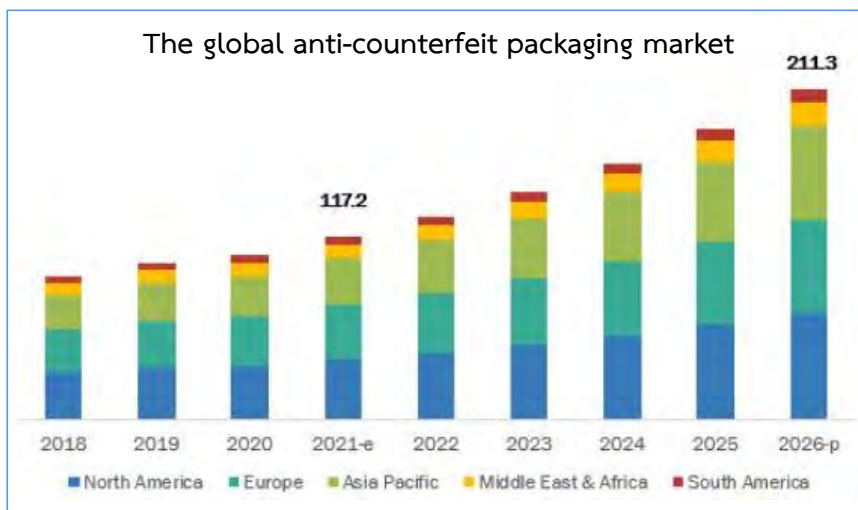
⁷Smithers Pira

Figure E.3 Global market for security printing by end-use segment: 2015 and 2020 (%)



รูปภาพแสดงอัตราส่วนประเภทของสิ่งพิมพ์ปลอดภัยที่เปลี่ยนแปลงในตลาดโลกที่มีนัยสำคัญทั้ง 7 ชนิด⁸

นอกจากสิ่งพิมพ์ปลอดภัยที่เปลี่ยนแปลงแล้ว ปัจจุบันบรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลงก็ถือเป็นอีกตลาดที่น่าสนใจ เนื่องจากมีแนวโน้มการเติบโตที่โดดเด่น จากการคาดการณ์มูลค่าของตลาดบรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลงทั่วโลกพบว่า มูลค่าตลาดบรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลงจะเพิ่มขึ้นจาก 117.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2021 เป็น 211.3 พันล้านดอลลาร์ในปี 2026 ที่อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ช่วงปี 2019-2026 เท่ากับร้อยละ 12.5 โดยเอเชียแปซิฟิกจัดเป็นทวีปที่มีอัตราการเติบโตสูงสุดในขณะที่ทวีปที่มีมูลค่าตลาดสูงสุด ได้แก่ อเมริกาเหนือ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงความต้องการด้านบรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลง จะพบว่า อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มเป็นอุตสาหกรรมมีการใช้บรรจุภัณฑ์ดังกล่าวสูงสุด รองลงมา คือ อุตสาหกรรมยา, Personal care, และเสื้อผ้าและรองเท้า ตามลำดับ



รูปภาพแสดงมูลค่าตลาดบรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลงทั่วโลก⁹

⁸Smithers Pira

⁹MARKETSANDMARKETS

สำหรับประเทศไทย ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงถือเป็นตลาดที่มีผู้ประกอบการน้อยรายเนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูงต้องมีระบบการออกแบบเพื่อป้องกันการปลอมแปลงรวมถึงต้องใช้เงินลงทุนในธุรกิจค่อนข้างสูง ปัจจุบันมีผู้เล่นหลักซึ่งเป็นบริษัทเอกชนอยู่เพียง 3 ราย ได้แก่ 1)บริษัทจันทวนิชย์ซีเคียวริตี้พริ้นท์ติ้งจำกัด 2)บริษัทที.เค.เอส. เทคโนโลยีจำกัด (มหาชน) 3) บริษัททีบีเอสพีจำกัด (มหาชน) อย่างไรก็ตาม แม้ตลาดจะมีผู้แข่งขันน้อยราย แต่ผู้ประกอบการกลุ่มดังกล่าวจัดเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีประสบการณ์การให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอมแปลงมาอย่างยาวนานให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่หลากหลายและมีเทคโนโลยีการพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่ทันสมัย

ปัจจุบัน แต่ละบริษัทต่างมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้านการป้องกันการปลอมแปลงที่มีคุณภาพรวมทั้งยังขยายธุรกิจที่รองรับความต้องการของตลาดรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล เพื่อก้าวสู่การให้บริการป้องกันการปลอมแปลงอย่างครบวงจร โดยตัวอย่างผลิตภัณฑ์และบริการที่บริษัทเอกชนได้พัฒนาและรองรับการให้บริการสามารถแบ่งเป็นกลุ่มต่างๆ ได้ดังนี้

- สิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลง เช่น ใบหุ้่นประกาศนียบัตรคูปองเงินสดตราไปรษณียบัตรสมุดเงินฝากธนาคารเอกสารทางการเงินบัตรกำนัลแทนเงินสดแสตมป์ พาสปอร์ต เป็นต้น
- แบบฟอร์มธุรกิจและสิ่งพิมพ์เชิงพาณิชย์ อาทิ ฟอร์มต่อเนื่องรูปแบบต่างๆ สิ่งพิมพ์เชิงพาณิชย์อื่นๆ แผ่นพับของเงินเดือนและเอกสารเชิงพาณิชย์ต่างๆ เป็นต้น
- บัตรพลาสติก อาทิ Chip Card, Payment Card, Member Card, และ Smart Card เป็นต้น
- บริการพิมพ์ข้อมูลพับบรรจุซอง และส่งทางไปรษณีย์ อาทิ ใบรายงานค่าใช้จ่าย (statement) จดหมายประชาสัมพันธ์ และกรรมธรรม์ประกัน
- บริการบริหารจัดการคลังเอกสารและอุปกรณ์อย่างครบวงจร อาทิ ให้คำปรึกษาด้านสิ่งพิมพ์ ออกแบบสิ่งพิมพ์ การผลิตการจัดหาจัดซื้อการควบคุมคุณภาพของงานการจัดเก็บรักษาการจัดเก็บข้อมูล (Database) และการจัดส่งสินค้า เป็นต้น
- ฉลากป้องกันการปลอมแปลงและบรรจุภัณฑ์ พ่วงด้วยระบบติดตามและตรวจสอบสถานะ (Track & Trace Solution) และระบบตรวจสอบรับรองสินค้า (Authentication)
- บริการแพลตฟอร์มโซลูชัน อาทิ ระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบริหารจัดการความปลอดภัย และ IoT (Internet of Things) เป็นต้น

เล่มเป็นสิ่งพิมพ์สำเร็จรูป¹⁰ ฉะนั้นจึงมีความเป็นไปได้ที่โรงงานไฟจะเผชิญกับความท้าทายในการดำเนินธุรกิจจากโรงพิมพ์ภาครัฐที่จะเข้ามาสร้างส่วนแบ่งทางการตลาด และแสวงหาลูกค้าในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในอนาคต

- **ธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั่วไป**

จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลผลประกอบการของบริษัทให้บริการทางการพิมพ์ชั้นนำที่มีการดำเนินการจดทะเบียนในตลาดหุ้น (NYSE) พบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของบริษัทในธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั่วไปส่วนใหญ่ อยู่ในลักษณะคงที่ไม่มีเติบโตตลอด 10 ปี ดังรูป และจะมีเพียงบางบริษัทที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลเชิงลึกพบว่า บริษัทรายใหญ่มีการเติบโตที่มีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย มีฐานลูกค้าที่ชัดเจน และอิงการเติบโตกับกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆ ซึ่งทำให้บริษัทสิ่งพิมพ์เหล่านั้นสามารถเติบโตไปพร้อมกับบริษัทคู่ค้าได้



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

อุตสาหกรรมการพิมพ์ทั่วโลกยังคงอยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่านจากการคาดการณ์ของ Smithers Pira พบว่ามูลค่าตลาดอุตสาหกรรมการพิมพ์ทั่วโลกจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) อยู่ที่ร้อยละ 1.3 โดยมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจาก 818 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2019 เป็น 874 พันล้านดอลลาร์ในปี 2021 การเพิ่มขึ้นดังกล่าวได้แรงหนุนจากการเติบโตของบรรจุภัณฑ์และฉลาก รวมถึงการพิมพ์ระบบดิจิทัลมากที่มาแทนที่การพิมพ์แบบอะนาล็อก อย่างไรก็ตามหากพิจารณาถึงแนวโน้มด้านปริมาณการพิมพ์ จะพบว่า ปริมาณการพิมพ์ทั่วโลกในปี 2024 จะยังคงที่โดยมีปริมาณ

¹⁰รายงานประจำปี 2563, โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

เท่ากับ 49.5 ล้านล้านแผ่น(A4) ต่อปี แนวโน้มดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ในอนาคตความต้องการในอุตสาหกรรมนั้นอาจไม่เพิ่มขึ้น แต่ปัจจัยหลักที่จะทำให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ยังคงเติบโตต่อไปได้ก็คือ ศักยภาพในการเพิ่มมูลค่าของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ (value-adding) จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมการพิมพ์

สำหรับประเทศไทย ธุรกิจสิ่งพิมพ์ถือเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบเป็นลำดับต้นๆ จากภาวะการชะลอตัวของเศรษฐกิจ รวมถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปจากเดิม กล่าวคือ ลูกค้าต้องการสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้น อาทิ ความรวดเร็วในการให้บริการ ความหลากหลายของสินค้า รวมถึงช่องทางการให้บริการที่หลากหลายผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น ปัจจัยดังกล่าวมาข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์ต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงในตลาดเพื่อสร้างความอยู่รอดในอนาคต อ้างอิงข้อมูลบทสัมภาษณ์นักวิชาการและนักบริหารในอุตสาหกรรมการพิมพ์¹¹ ได้ระบุถึงกลยุทธ์เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความอยู่รอดในธุรกิจสิ่งพิมพ์ตามแนวโน้มอุตสาหกรรมเป้าหมายใน 10 s-curve¹² 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
- โรงพิมพ์ทั่วไปควรเสาะหาตลาดลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche) ให้พบ พร้อมสร้างความโดดเด่น 3 ประการ อันได้แก่ 1) นวัตกรรมที่เป็นเทคโนโลยี (Innovative Technology) 2) สร้างความแตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น (Differentiation) และ 3) สร้างอัตลักษณ์เฉพาะตัว (Uniqueness)

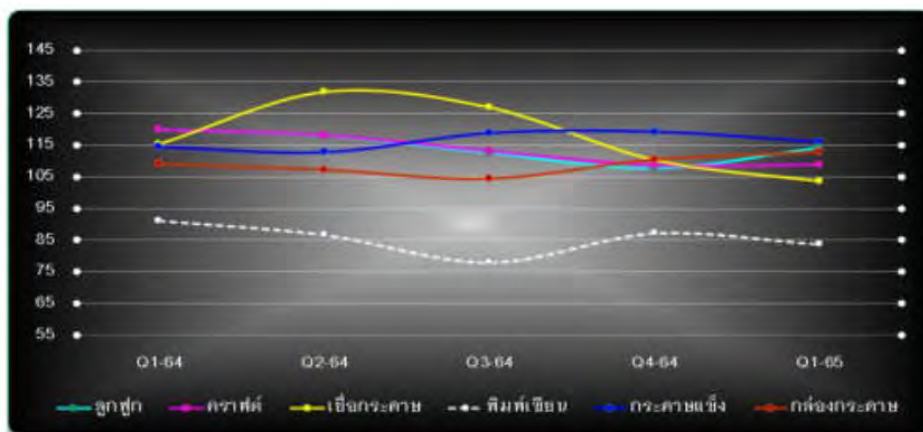
¹¹อุตสาหกรรมการพิมพ์และสื่อจะปรับตัวอย่างไรจากผลกระทบของ Disruptive Technology และ Disruptive Innovation, https://www.matichon.co.th/article/news_987159

¹² 10 อุตสาหกรรมเป้าหมายหรือ S-Curve หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต แบ่งเป็น 5 อุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพในการต่อยอด (First S-Curve) และ 5 อุตสาหกรรมอนาคต (New S-Curve)

2.3.2ภาวะอุตสาหกรรมหรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

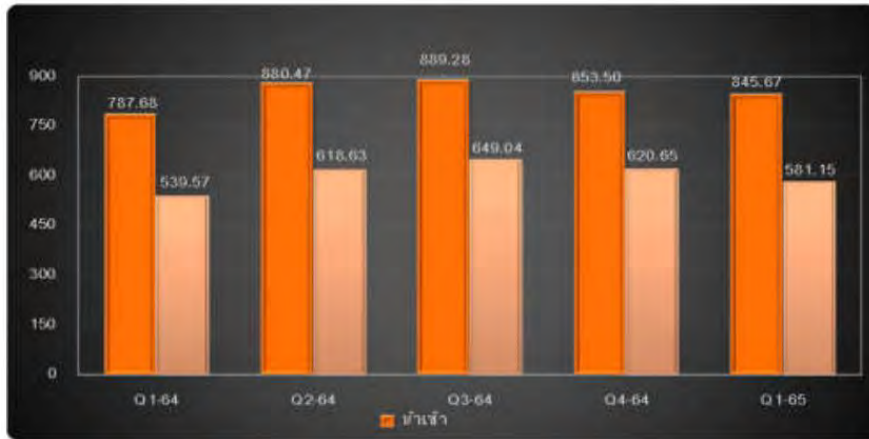
ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั่วไปและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงนั้น อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการค้าเงินงานของโรงงานไฟฟ้ามกที่สุด ได้แก่ อุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ กระดาษ และสิ่งพิมพ์ จากรายงานภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไทยของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมคาดว่า ในไตรมาสที่ 2 ปี 2565ผลิตภัณฑ์กระดาษที่โซผลิตกลองบรรจุภัณฑ์(กระดาษแข็งกระดาษคราฟต) จะขยายตัวเพิ่มขึ้น ตามการบริโภคในประเทศขณะเดียวกันบรรจุภัณฑ์กระดาษจะได้อานิสงส์ตามการใช้งานสำหรับซื้อขายสินค้าทางออนไลน์ในสวนการส่งออกจะขยายตัวต่อเนื่องในกลุ่มเยื่อกระดาษในขณะที่กลุ่มกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษจะขยายตัวได้ไม่มาก สำหรับภาพรวมของอุตสาหกรรมดังกล่าวในไตรมาสที่ 1/2564 สามารถสรุปได้ดังนี้

- การผลิตในกลุ่มเยื่อกระดาษและกระดาษในไตรมาสที่ 1ปี 2565เมื่อเทียบกับปีก่อน ลดลงในกลุ่มเยื่อกระดาษกระดาษคราฟต กระดาษลูกฟูก และกระดาษพิมพ์เขียน ในขณะที่การผลิตกล่องกระดาษนั้นเพิ่มสูงขึ้น ล้วนเป็นผลมาจากความต้องการที่เพิ่มขึ้นในกลองบรรจุภัณฑ์ ซึ่งใช้สำหรับการส่งของทางออนไลน์ในยุคปัจจุบันที่มีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19
- การส่งออกเยื่อกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษในไตรมาสที่ 1 ปี 2565 มีมูลค่าการส่งออกรวม 581.15 ล้านเหรียญสหรัฐลดลงร้อยละ6.37 จากไตรมาสก่อนหน้า และเพิ่มขึ้นร้อยละ7.71 เมื่อเทียบกับปีก่อน ซึ่งทั้งหมดเป็นผลมาจากการส่งออกเยื่อกระดาษที่เพิ่มสูงขึ้น
- การนำเข้าเยื่อกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษในไตรมาสที่1 ปี 2565มีมูลค่าการนำเข้ารวม845.67 ล้านเหรียญสหรัฐฯ ลดลงจากไตรมาสก่อน ร้อยละ0.92จากการนำเข้าในกลุ่มเยื่อกระดาษที่ลดลง และเพิ่มขึ้นร้อยละ7.36 เมื่อเทียบกับปีก่อนจากการเพิ่มขึ้นของความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์กระดาษในประเทศเพิ่มสูงขึ้นมากและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะเยื่อกระดาษจากกระดาษใช้แล้วรวมถึงผลิตภัณฑ์จากกระดาษอื่นๆ



รูปภาพแสดงผลดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษและกระดาษ¹³

¹³สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.), The Office of Industrial Economics



การส่งออก-นำเข้าเยื่อกระดาษกระดาษและสิ่งพิมพ์¹⁴

2.3.3 เทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิต

ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากภาพรวมธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไปและภาวะอุตสาหกรรมหรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ในส่วนนี้จะทำการศึกษาและพิจารณาเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ และสามารถสร้างจุดแข็งให้แก่โรงงานไฟฟ้ได้

- เทคโนโลยีด้านการพิมพ์และโซลูชันการพิมพ์แบบดิจิทัล

เทคโนโลยีที่ส่วนการพิมพ์โรงงานไฟฟ้ใช้อยู่ในปัจจุบันนั้นเป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ออฟเซต(Offset Printing)ซึ่งต้องมีการพิมพ์โดยใช้แม่พิมพ์เช่นเดียวกับเทคนิคการพิมพ์ร่วมสมัยอื่นๆเช่นการพิมพ์เลตเตอร์เพรสการพิมพ์Flexographic อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงเทคโนโลยีการพิมพ์ที่เข้ามามีบทบาทในธุรกิจสิ่งพิมพ์เป็นอย่างมาก และนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน จะพบว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์นิยมใช้เทคโนโลยีที่เรียกว่าดิจิทัลพริ้นท์ติ้ง (Digital Printing) โดยรูปแบบการพิมพ์ดังกล่าวเป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ที่ไม่อาศัยแม่พิมพ์หรือการทำเพลท เป็นการพิมพ์ที่ใช้การต่อพ่วงเครื่องพิมพ์กับคอมพิวเตอร์โดยเครื่องพิมพ์จะรับข้อมูลภาพจากคอมพิวเตอร์แล้วพิมพ์ออกมาสามารถพิมพ์ได้หลากหลายเปลี่ยนแปลงข้อมูลในแต่ละใบพิมพ์ได้พิมพ์โดยตรงจากไฟล์เหมาะสำหรับการพิมพ์ตามจำนวนที่ต้องการใช้งานจริง (Print on Demand) สำหรับงานพิมพ์ที่นิยมด้วยระบบดิจิทัล อาทิ นามบัตร ใบปลิวแผ่นพับสมุดหนังสือปฏิทินการ์ดเชิญตามวาระสำคัญ สติกเกอร์ฉลากสินค้า ป้ายแท็กสินค้า เป็นต้น

จากการศึกษารูปแบบการพิมพ์ดิจิทัล (Digital Printing)พบว่า รูปแบบของระบบพิมพ์ดิจิทัลที่นิยมใช้ในปัจจุบันนี้มี 2ประเภทหลักๆด้วยกัน ได้แก่

- 1) การพิมพ์แบบหมึกพ่น/Inkjet : เป็นระบบงานพิมพ์ที่ใช้เครื่องพิมพ์แบบพ่นหมึก (Inkjet) โดยกระบวนการทำงานหลักคือการพ่นหมึกออกมาเป็นหยดเล็กๆลงบนกระดาษเพื่อส่งพิมพ์ตัวเครื่องจะคำนวณตำแหน่งจุดของภาพรวมและพ่นสีหมึกที่ประมวลผลไว้อย่างแม่นยำตามรูปแบบไฟล์งานที่ใส่เข้าไปทำให้ภาพออกมาชัดเจนและคมชัดจุดเด่นของInkjet คือสามารถส่งพิมพ์ได้ทั้งงาน

¹⁴ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงพาณิชย์

ขนาดเล็กและงานขนาดใหญ่ไม่จำกัดขนาดบนกระดาษเหมาะสมสำหรับนำมาใช้ทั้งงานภายในและงานภายนอกอาคารเช่นป้ายแบนด์เนอร์โปสเตอร์ป้ายโฆษณาบิลบอร์ดตลอดจนงานพิมพ์ตกแต่งตามอีเว้นท์ต่างๆ เป็นต้น



เครื่องพิมพ์ Inkjet

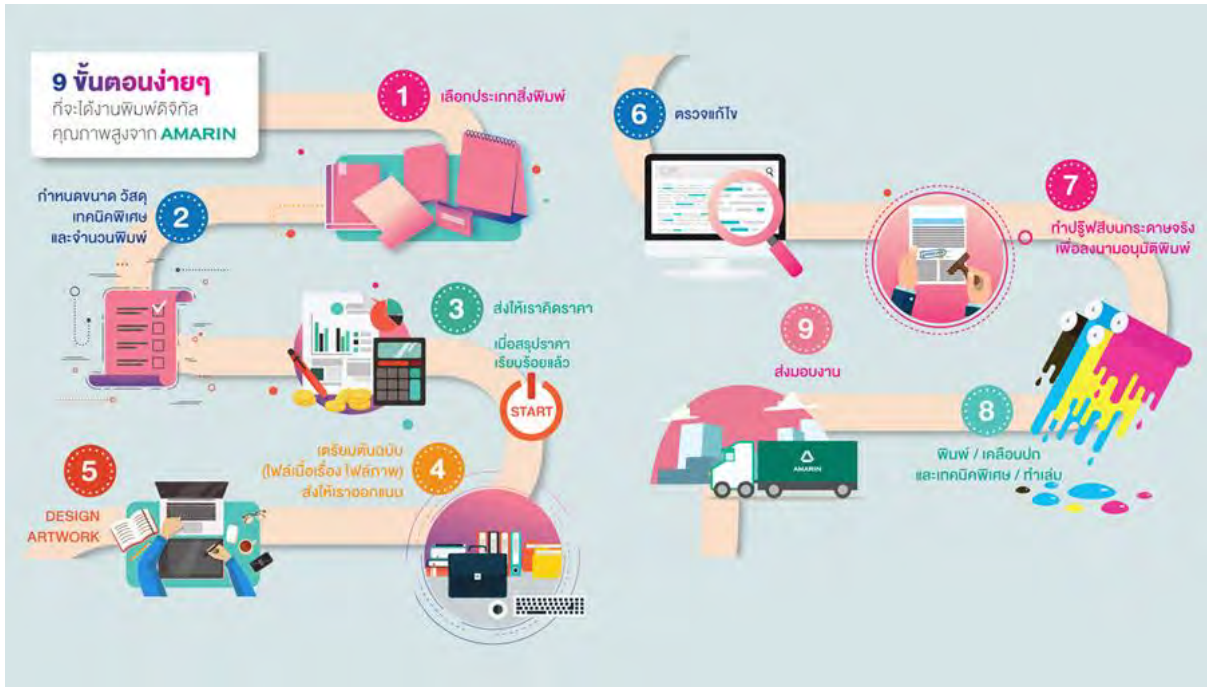
- 2) การพิมพ์แบบ Digital Offset: เป็นระบบงานพิมพ์ที่เหมาะสมกับการพิมพ์จำนวนน้อย (Print on Demand) และใช้กระดาษมาตรฐานที่ไม่ใหญ่เกินกว่าขนาดA3 สามารถพิมพ์ตั้งแตงาน 1 แผ่นได้เลยเหมือนสั่งพิมพ์จากคอมพิวเตอร์ทั่วไปแต่หากพิมพ์ครั้งละจำนวนมากเช่น 1,000 แผ่นขึ้นไป ความคุ้มค่าจะไม่ดีเท่าระบบออฟเซตปัจจุบัน เทคโนโลยีการพิมพ์แบบดิจิทัลได้พัฒนาความคมชัดขึ้นจนมีคุณภาพใกล้เคี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



เครื่องพิมพ์ Digital Offset

นอกจากเทคโนโลยีรูปแบบการพิมพ์แบบ Digital Printing แล้ว Digital Solution เป็นอีกหนึ่งเทคโนโลยีที่ผู้ให้บริการงานพิมพ์นิยมนำมาให้บริการเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและช่วยให้ลูกค้าสามารถนำเอาผลิตภัณฑ์งานพิมพ์ไปใช้ให้เกิดคุณค่าสูงสุดหรือเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจไปเป็นการให้บริการงานพิมพ์ที่เป็นการสนับสนุนการดำเนินงานบน

ระบบดิจิทัลรวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าผ่านการให้บริการที่ครบจบในที่เดียว (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

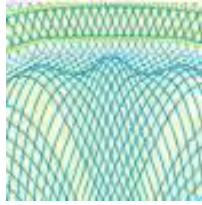


รูปภาพแสดงการให้บริการงานพิมพ์ดิจิทัลแบบครบวงจร (One-stop service) ของผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์

- เทคโนโลยีการพิมพ์ และโซลูชันสำหรับสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง

การพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง (Security Printing) มีลักษณะที่แตกต่างจากงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไป เนื่องจากต้องใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง ผสมผสานกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงในรูปแบบต่างๆ เช่น หมึกพิมพ์ชนิดพิเศษกระดาษพิเศษฟอยล์โฮโลแกรมรวมถึงกระบวนการออกแบบ เป็นต้น ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงระดับการสร้างเทคโนโลยีปลอดภัยการปลอมแปลงบนสิ่งพิมพ์ จะสามารถออกได้ 4 ระดับโดยจำแนกตามระดับการความยากในการปลอมแปลงจากน้อยไปหามาก ได้ดังนี้

- 1) Overt: คือ เทคโนโลยีที่สามารถมองเห็นได้ด้วยตาเปล่าเช่นลายน้ำ (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**: คือ เทคโนโลยีที่อำพรางสายตาบางส่วนต้องใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์อื่นเข้ามาช่วย เช่นการพิมพ์รหัสแท่งหรือคิวอาร์โค้ด (Barcode/QR code) การพิมพ์ตัวอักษรขนาดเล็กมาก (Microtext) การใช้หมึกพิมพ์เรืองแสงได้เมื่อถูกฉายด้วยรังสียูวีหรืออินฟราเรด (UV/IR inks) การใช้หมึกที่เปลี่ยนสีด้วยความร้อน (Thermochromic inks) เป็นต้น



Microtext



QR code

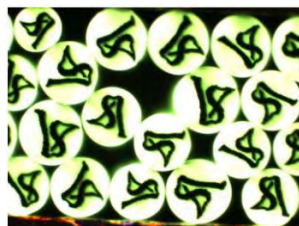


Thermochromic inks



UV ink

- 3) **Covert** :คือ เทคโนโลยีที่ไม่สามารถมองเห็นด้วยตาเปล่า จำเป็นต้องใช้อุปกรณ์โดยเฉพาะในการตรวจจับ ต้องใช้อุปกรณ์โดยเฉพาะในการตรวจจับ (Field detection)เช่นการทำเครื่องหมายทางเคมีที่มีการเข้ารหัสเฉพาะตัวและนำมาประกอบเป็นส่วนหนึ่งของวัสดุที่ติดฉลากเพื่อให้สามารถระบุอัตราส่วนของส่วนผสมในวัสดุชิ้นนั้น (Taggants) การเก็บข้อมูลหรือระบุข้อมูลต่างๆโดยอาศัยคลื่นวิทยุ(RFID) เป็นต้น



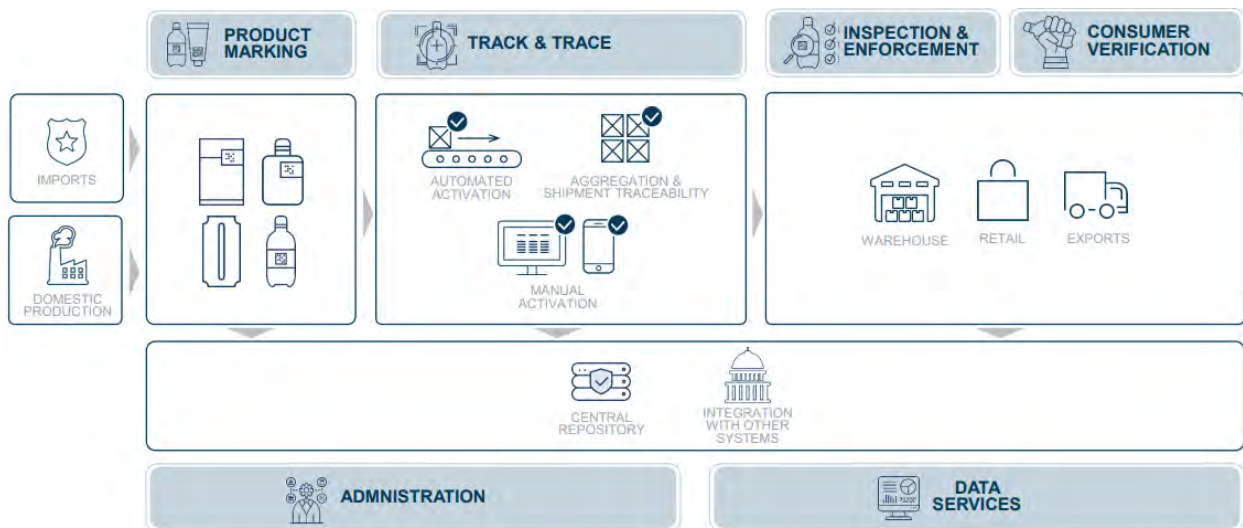
Taggants



RFID

- 4) **Forensic** คือ เทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงที่มีการซ่อนเร้นระดับสูงต้องใช้เครื่องมืออาทิกำลังจุลทรรศน์กำลังขยายสูงและวิธีการตรวจสอบในห้องปฏิบัติการ เช่น การทำเครื่องหมายทางนิติวิทยาศาสตร์ในการกำหนดลำดับรหัสพันธุกรรมซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือพิเศษในห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ในการพิสูจน์ (DNA taggants)

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



Secure track and tracesolutions¹⁵

¹⁵ Introducing secure track & trace, SICPA

2.4 บริบทของอุตสาหกรรมและตลาดไฟ

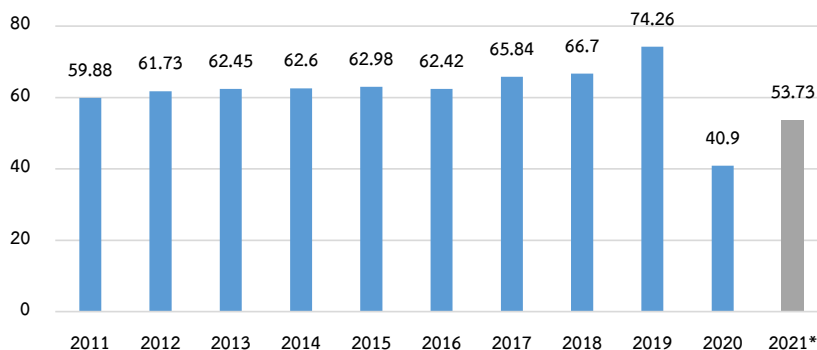
แนวโน้มภาพรวมของอุตสาหกรรมการพนัน (Gambling Market) มีแนวโน้มที่เติบโตขึ้นตลอดปีโดยในปี 2020 – 2025 มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) อยู่ที่ร้อยละ 7.7 และ เติบโตขึ้นจนถึงปี 2030 ที่ร้อยละ 5.8 และเมื่อพิจารณาจากกรณีศึกษาในตลาดกาสิโนริสอร์ทในประเทศสหรัฐอเมริกา ก็พบว่ากาสิโนริสอร์ทในเมืองลาสเวกัส (Las Vegas) มีแนวโน้มธุรกิจที่เติบโตขึ้นเช่นกัน ทั้งด้านรายได้จากธุรกิจ Gaming และจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการ โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) อยู่ที่ร้อยละ 2.73 ถึงแม้ในปี 2020 มูลค่าตลาดปรับตัวลดลงเหลือ 40.90 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ อันเป็นผลมาจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ทั่วโลก ที่ส่งผลให้กาสิโนริสอร์ทหลายแห่งต้องปิดการให้บริการอย่างไม่มีกำหนด รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการและพฤติกรรมของผู้ใช้บริการที่ใช้บริการกาสิโนออนไลน์มากขึ้น อย่างไรก็ตาม พบว่า ภายหลังจากสถานการณ์ดังกล่าว แนวโน้มของตลาดกลับมาเติบโตขึ้นได้ในปีถัดมาอยู่ที่ 53.73 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ



รูปภาพแสดงมูลค่าตลาดการพนันทั่วโลกระหว่างปี 2020 – 2030

ที่มา: Global-Gambling-Market-Opportunities-and-Strategies-Report-2022-2030

มูลค่าตลาดกาสิโนริสอร์ทในสหรัฐอเมริกา (หน่วย: พันล้านดอลลาร์สหรัฐ)



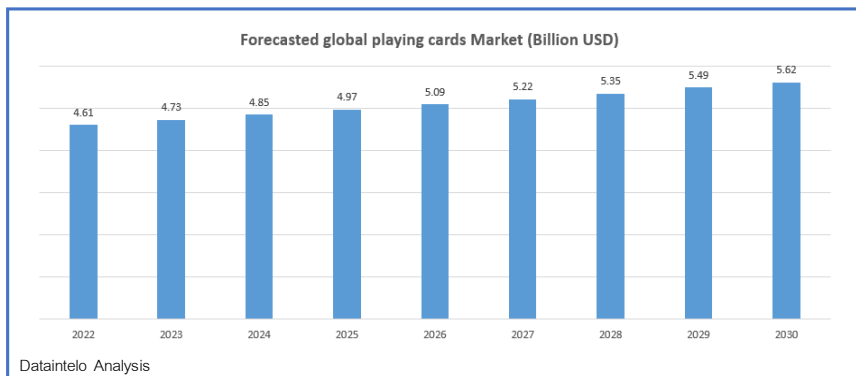
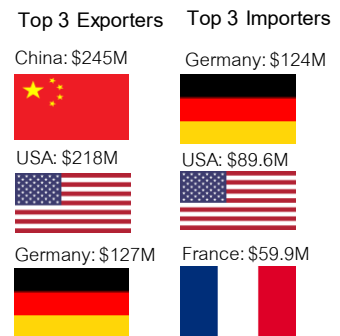
รูปภาพแสดงมูลค่าตลาดกาสิโนริสอร์ทในประเทศสหรัฐอเมริกา ระหว่างปี 2011 – 2021

ที่มา: statista.com: casino-hotels-industry-market-size-us

สำหรับภาพรวมของตลาดสินค้ำไพ่ (Playing Card Market) พบว่าในช่วง 10 ปี (ระหว่างปี 2011 – 2020) มีแนวโน้มที่เติบโตขึ้นจากการที่มูลค่าการนำเข้า-ส่งออกสินค้ำประเภทไพ่เติบโตขึ้นจาก 622 ล้านเหรียญดอลลาร์

สหรัฐ ในปี 2011 เป็น 1,080 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2020 โดยที่ประเทศที่มีการนำเข้าไฟ (Importer) มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1) ประเทศเยอรมนีอยู่ที่ 124 ล้านดอลลาร์สหรัฐอันดับที่ 2) ประเทศสหรัฐอเมริกาอยู่ที่ 89.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐและอันดับที่ 3) ประเทศฝรั่งเศสอยู่ที่ 59.9 ล้านดอลลาร์สหรัฐส่วนประเทศที่มีการส่งออกไฟ (Exporter) มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1) ประเทศจีนอยู่ที่ 245 ล้านดอลลาร์สหรัฐอันดับที่ 2) ประเทศสหรัฐอเมริกาอยู่ที่ 218 ล้านดอลลาร์สหรัฐและอันดับที่ 3) ประเทศเยอรมนีอยู่ที่ 127 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

ในอนาคตก็มีการคาดการณ์ว่า มูลค่าตลาดไฟทั่วโลกมีแนวโน้มที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) อยู่ที่ร้อยละ 2.5 จนถึงปี 2030



The Global Playing cards market is expected to reach USD 5.62 billion by 2030, expanding at a CAGR of 2.5%.

รูปภาพแสดงมูลค่าประมาณการตลาดไฟระหว่างปี 2022 – 2030 และมูลค่าการนำเข้า-ส่งออกไฟระหว่างปี 2011 – 2020

● ผู้ประกอบการหลักในธุรกิจผลิตไฟ

จากการศึกษาข้อมูลของผู้ผลิตไฟในต่างประเทศที่มีชื่อเสียงที่ปรึกษาได้ดำเนินการศึกษาเทียบเคียงผู้ผลิตไฟในต่างประเทศที่มีการผลิตสินค้าประเภทไฟและอื่น ๆ โดยผู้ผลิตไฟในต่างประเทศ มีดังนี้

1. **Angel Group**¹⁶

Angel Group เป็นบริษัทระดับโลกที่มุ่งเน้นการผลิตผลิตภัณฑ์ไฟคุณภาพสูงโดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ประเทศญี่ปุ่นและมีฐานการผลิตอยู่ทั่วโลก ทั้งในทวีปเอเชีย อยู่ที่ประเทศญี่ปุ่นและสิงคโปร์ ทวีปอเมริกา อยู่ที่ประเทศเม็กซิโก และทวีปยุโรป อยู่ที่ประเทศฝรั่งเศส โดยมีการจัดจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์จำแนกออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

ผลิตภัณฑ์สำหรับบ่อน

กาสิโน (Gaming Business)

ได้แก่ ไฟ ชิป ลูกเต๋า เครื่องจัดเก็บและอ่านมูลค่าของชิป รวมไปถึงระบบเทคโนโลยีรักษาความปลอดภัยภายในบ่อนกาสิโน



ผลิตภัณฑ์ทั่วไป

(Consumer Business)

ได้แก่ ไฟกระดาษ ไฟพลาสติก และไฟญี่ปุ่น สำหรับกลุ่มลูกค้าทั่วไป ซึ่งมีคุณภาพไม่ต่างจากไฟที่จำหน่ายในบ่อนกาสิโน



ผลิตภัณฑ์ที่รับจ้างผลิตตามคำสั่ง (OEM Business)

ได้แก่ ไฟ OEM และไฟเกมส์ต่างๆ ซึ่งสามารถดำเนินการให้เสร็จสิ้นตั้งแต่การออกแบบ การพิมพ์ ไปจนถึงการบรรจุหีบห่อ



รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์ ของ Angel Group

2. **Apex Live Gaming**¹⁷

Apex Live Gaming เป็นบริษัทที่ให้บริการผลิตภัณฑ์ต่างๆ ภายในบ่อนกาสิโนของประเทศสโลวาเกีย โดยมุ่งเน้นในการผลิตผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงเพื่อจัดจำหน่ายให้แก่บ่อนกาสิโนหลากหลายภูมิภาค ทั้งในเยอรมนี สวิตเซอร์แลนด์ กลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย สหรัฐอเมริกา แคนาดา เอเชีย และประเทศในแอฟริกา โดยมีการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ครอบคลุมสำหรับบ่อนกาสิโน จำแนกออกเป็นหลายประเภท ดังนี้

¹⁶<https://www.angelplayingcards.com/en/products/#section1>

¹⁷<https://www.apex-livegaming.com/products/>



<https://www.apex-livegaming.com/currency-and-table-layouts/>

โต๊ะเกมส์(Game Tables): โต๊ะเกมส์ทั่วไปในกาสิโนและโต๊ะสำหรับเกมส์ Poker โดยโต๊ะเหล่านี้ทำขึ้นด้วยมือจากช่างที่มีความชำนาญ มีวัสดุให้เลือกหลากหลายแบบเพื่อให้เข้ากับการตกแต่งภายในของกาสิโนแต่ละแห่ง

เครื่องจัดการชิปและเครื่องสับไพ่ (Chippers & Shufflers):เพื่ออำนวยความสะดวกในการเล่นเกมส์ สามารถช่วยลดระยะเวลาต่อเกมส์ลงได้ ทำให้ผู้เล่นให้ความสนุกกับเกมส์อย่างเต็มที่

อุปกรณ์เสริมสำหรับเกมส์ทั่วไป (General Live Game Accessories):ได้แก่ ที่วางเช็ท ป้ายโต๊ะ ฝาปิดช่องสำรอง เก้าอี้กาสิโน เฟอร์นิเจอร์กาสิโน

อุปกรณ์เสริมเกมส์รูเล็ตต์ (Roulette Game Accessories):วงล้อรูเล็ตต์อะลูมิเนียมอัลลอย เครื่องทดสอบลูกบอลและลูกเต๋า ลูกรูเล็ตต์

อุปกรณ์เสริมเกมส์ไพ่ (Card Game Accessories):เป็นเกมส์ที่มีความนิยมสูงสุดทั่วโลก ดังนั้น อุปกรณ์เสริมเพื่ออำนวยความสะดวกรวดเร็ว และโปร่งใส จึงเป็นสิ่งสำคัญ ได้แก่ เครื่องแจกไพ่ สกอร์บอร์ด ถาดเก็บชิป

อุปกรณ์เสริมเกมส์โป๊กเกอร์ (Poker Game Accessories): ได้แก่ ถาดใส่ชิป เครื่องหมายแสดงสัญลักษณ์ต่างๆ ซึ่งอุปกรณ์เหล่านี้จะอำนวยความสะดวกให้ทั้งผู้เล่นและเจ้าหน้าที่กาสิโนด้วย

ไพ่ (Playing Cards):เป็นไพ่ที่ผลิตเองภายใต้แบรนด์ Master ซึ่งได้รับการยอมรับคุณภาพมาตรฐานจากกาสิโนหลากหลายแห่ง รวมทั้งใช้สำหรับการแข่งขันในรายการต่างๆ

อุปกรณ์ใช้แทนเงิน (Currency and Table Layouts):ชิป แผ่นโลหะ

วงล้อเสี่ยงโชค (Wheels of Fortune):เป็นอุปกรณ์ที่ทำด้วยมือจากช่างชำนาญการ ทำให้วงล้อสามารถหมุนเป็นเวลานาน และได้มาตรฐานคุณภาพสูง

อุปกรณ์เสริมป้องกันเชื้อโรค (Antiviral & Antibacterial Accessories):เพื่อความสะดวกและความปลอดภัยของผู้เล่น ได้แก่ แผ่นใสกั้นระหว่างผู้เล่น เครื่องฉายแสงยูวี

3. Cartamundi¹⁸

Cartamundi เป็นบริษัทผู้ผลิตไพ่รายใหญ่และมีแบรนด์ไพ่ Bicycle ที่ได้รับความนิยมและเป็นที่ยอมรับ โดย Cartamundi มีสำนักงานใหญ่อยู่ในเมือง Turnhout ประเทศเบลเยียม และมีฐานการผลิตอยู่ทั่วโลก ทั้งในทวีปเอเชีย อยู่ที่ประเทศญี่ปุ่น อินเดียและสิงคโปร์ ทวีปอเมริกา และทวีปยุโรปดำเนินงานผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์หลักประกอบด้วย ไพ่ (Playing Cards) เป็นไพ่ที่ผลิตเองภายใต้แบรนด์ Bicycle และไพ่เกมส์ประเภทอื่น อาทิ ไพ่เกมส์ ไพ่สะสม เป็นต้น และเกมส์กระดาน (Board Game)



รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์หลักของ Cartamundi

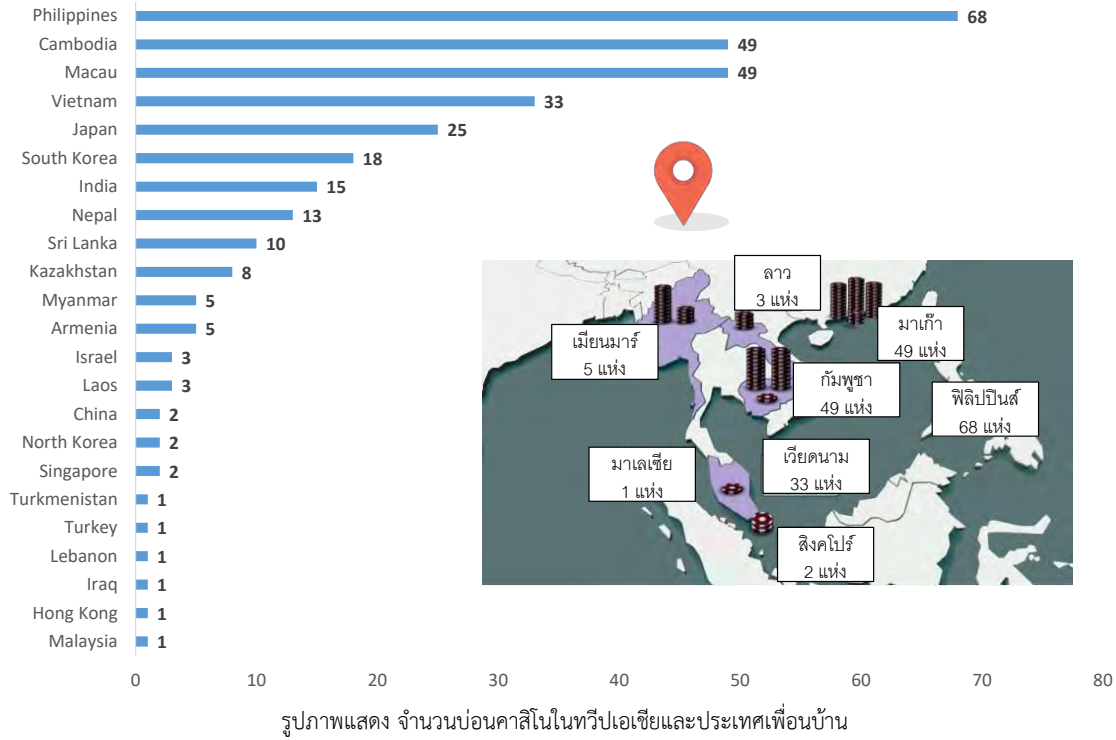
- ภาพรวมของตลาดไพ่ในภูมิภาค

สำหรับตลาดไพ่ในภูมิภาคเอเชีย พบว่ามีจำนวนคาสีโนรวมประมาณ 316 แห่ง โดยเป็นคาสีโนที่อยู่ในประเทศใกล้เคียงกับประเทศไทยอยู่ 210 แห่ง อย่างไรก็ตาม พบว่าการติดต่อเพื่อขายไพ่อะไหล่โดยตรงยังเป็นข้อจำกัด เนื่องจากในทางคาสีโนมักมีตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์เกมส์ประเภทต่างๆ รวมถึงผลิตภัณฑ์ไพ่อยู่แล้ว อาทิ Genting Malaysia Berhad¹⁹ ซึ่งเป็นตัวแทนจำหน่ายไพ่และอุปกรณ์เกมส์ต่างๆ

ดังนั้น รูปแบบการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไพ่ออกสำหรับคาสีโน จึงอาจจะพิจารณาถึงการขยายตลาดตัวแทนจำหน่ายและการจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่ายต่างๆ

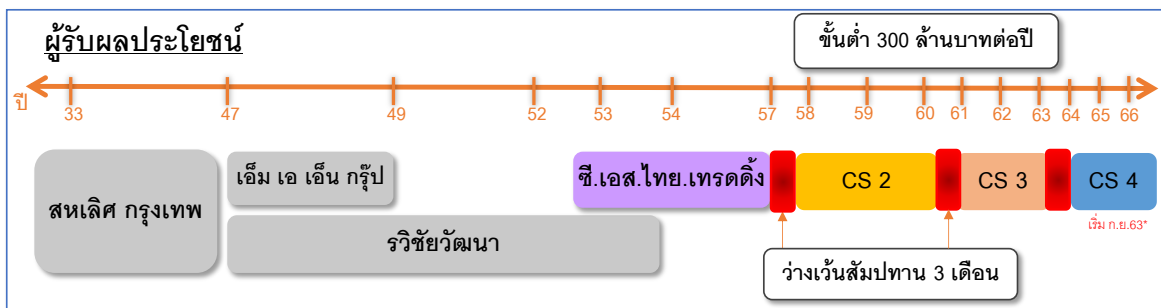
¹⁸<https://cartamundi.com/en/>

¹⁹<https://www.gentingmalaysia.com/>



● ภาพรวมของตลาดไฟในประเทศ

ในส่วนของประเทศไทย รายได้ของโรงงานไฟจากการขายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิสัมปทาน มีแนวโน้มลดลงในช่วงปีที่ผ่านมา เนื่องจากผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิ บริษัทซี.เอส.ไทยเทรคดิ่งจำกัด ได้รับสิทธิตามสัญญาให้สิทธิในการจำหน่ายไฟฉบับปัจจุบัน (ช่วงระยะเวลาเดือนกันยายน 2563 - สิงหาคม 2566) ประสบปัญหาการชะลอตัวของภาคธุรกิจในประเทศจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ผ่านมามีผลให้ทางผู้รับประโยชน์ฯ ขอชะลอการสั่งซื้อไฟจากโรงงานไฟในปีงบประมาณ 2564 จำนวน 3 ครั้ง คือ ช่วงระหว่างเดือนมกราคม - มีนาคม 2564 และ ปีงบประมาณ 2565 จำนวน 2 ครั้งได้แก่เดือนธันวาคม 2564 และ เดือนมกราคม มีนาคมและ พฤษภาคม 2565



รูปภาพแสดงรายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ ปี 2555 – 2565 (Q2)

ทั้งนี้ ส่งผลกระทบในเรื่องของยอดไฟคงเหลือ ณ สิ้นเดือนพฤษภาคม 2565 ที่สูง โดยมีจำนวนรวม 3,410,544 สำหรับ ประกอบด้วย ไฟไทย 2,485,920 สำหรับ ไฟฟองเงิน 2,400 สำหรับ ไฟจีนสี่สี่ 3,360 สำหรับ ไฟป๊อกระดาษ 163,152 สำหรับ ไฟป๊อกพลาสติก 506,448 สำหรับ และไฟป๊อกพลาสติกขอบทอง 249,264 สำหรับ

STOCK คงเหลือ (As of May 2022) = 3,410,544 สำหรับ



รูปภาพแสดงจำนวนไฟคงเหลือในคลัง ของบริษัทซี.เอส.ไทยเทรตติ้งจำกัด ณ เดือนพฤษภาคม 2565

นอกจากนี้ ยังมีการพบการจำหน่ายไฟผิดกฎหมายทางออนไลน์ในหลายช่องทาง ซึ่งผู้ซื้อก็ได้รับความสะดวกสบายและราคาไฟผิดกฎหมายก็ถูกกว่าไฟของโรงงานไฟ 5-8 เท่า ซึ่งการจำหน่ายไฟผิดกฎหมายเหล่านี้สามารถพบได้ทั่วไปในแพลตฟอร์มออนไลน์ที่เป็นที่นิยม อาทิ Lazada Shopee Instagram และ Facebook Page อย่างไรก็ตาม แม้ว่าโรงงานไฟจะรับทราบถึงประเด็นดังกล่าวมาโดยตลอด แต่ก็ไม่สามารถดำเนินการกับทั้งผู้ซื้อและผู้ขายเหล่านี้ได้อย่างเบ็ดเสร็จ เนื่องจากโรงงานไฟไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการจับกุมด้วยตนเองต้องอาศัยหน่วยงานภายนอกในการจับกุมดังนั้นในการจับกุมไฟลักลอบแต่ละครั้งจะมีปริมาณน้อยเมื่อเทียบกับการจับกุมสุราและยาเสพติดกฎหมาย ซึ่งอาจจะมีการถูกจับตามองมากกว่าการจับกุมไฟนำเข้าแบบผิดกฎหมาย

รวมคดี: 20,677 คดี / รวมค่าปรับ: 376.24 ล้านบาท



รูปภาพแสดงผลการปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมายสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565(ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2564 – 30 มิถุนายน 2565)

โดยผลการปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมายสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565(ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2564 – 30 มิถุนายน 2565) มีผลการปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมายรวม 20,677 คดี และมีค่าปรับรวม 376.24 ล้านบาท โดยมีคดีการปราบปรามเกี่ยวกับไฟผิดกฎหมายจำนวน 307 คดี หรือคิดเป็นร้อยละ 1.48 ของจำนวนคดีทั้งหมด โดยมีของกลางจำนวน 19,423 สำหรับ และมีค่าปรับรวม 3.10 หรือล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.82 ของจำนวนค่าปรับทั้งหมด เพราะเหตุนี้จึงทำให้มีไฟที่นำเข้าอย่างผิดกฎหมายเล็ดลอดเข้ามาในประเทศเป็นจำนวนมากและส่งผลให้ไฟลักลอบยังคงมีการจำหน่ายอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน จึงเป็นประเด็นสำคัญที่โรงงานไฟไม่ควรละเลยและหาแนวทางในการสนับสนุนการปราบปรามไฟผิดกฎหมายดังกล่าว

บทที่ 3: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix

3.1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของ โรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2565

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

3.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในสามารถระบุเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
องค์กร	
S1 เป็นองค์กรที่มีสภาพคล่องทางการเงินสูง เอื้อประโยชน์ต่อการลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ S2 โรงงานไฟฟ้าเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต ที่น่าเชื่อถือ และสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง	W1 ขาดความชำนาญในการทำตลาดเชิงรุก อาจส่งผลกระทบต่อ การปรับตัวที่มีการแข่งขันสูงขึ้นระหว่างภาครัฐและเอกชน W2 ต้นทุนและค่าใช้จ่ายเติบโตอย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับรายได้ W3 กระบวนการภายในที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุและการเงินรับมี ข้อจำกัดต่อการทำธุรกิจกับเอกชน อาทิ ยังไม่มีระเบียบการให้ Credit term, มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ยาวกว่าเอกชน, และยังไม่สามารถส่งออกไฟส่งออกแบบถึงมือผู้รับ (Door to Door)
ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ Security Printing Solutions	
S.p1 โรงงานไฟฟ้าเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต ที่ได้รับการพิมพ์จากกรมอย่างต่อเนื่อง S.p2 ส่วนเตรียมการพิมพ์มีความชำนาญและความพร้อมในการสนับสนุนการขายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ และมีโครงการลงทุนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ อาทิ เครื่องพิมพ์ Dry-Offset ทดแทนเครื่องจักรเก่า, Software การออกแบบ, การผลิตแม่พิมพ์	W.p1 ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการผลิตสินค้าหลัก ได้แก่ เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตทุกประเภทได้ จากข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีและเครื่องจักรในปัจจุบัน W.p2 ยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตแบบครบวงจร ยังพึ่งพิงกระบวนการหลังการพิมพ์โดยอาศัยการ Outsource งานภายนอก (ไดคัท เจาะรู เข้าปกแข็ง) W.p3 ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์มีแนวโน้มที่สูงเมื่อเทียบกับรายได้และมีความผันผวนสูง W.p4 ยังขาดการพัฒนาเทคโนโลยีที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการ อาทิ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการแบบ Solutions รองรับงานพิมพ์
ศูนย์ธุรกิจไฟ	

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>S.c1 โรงงานไฟเป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟ ตามพรบ.ภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่ (บังคับใช้ 16 กันยายน 2560) แต่เพียงผู้เดียว ทำให้ธุรกิจมีรูปแบบ Monopoly ที่ไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมาย</p> <p>S.c2 มีการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทานรวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator</p> <p>S.c3 ระบบสัญญาให้สิทธิสร้างรายได้ที่มั่นคงให้กับองค์กร และมีสัดส่วนของกำไรสูง</p> <p>S.c4 กำลังการผลิตสินค้าไฟสามารถรองรับความต้องการของตลาดภายในประเทศได้เพียงพอ และยังสามารถผลิตสินค้าอื่นเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก</p>	<p>W.c1 ต้นทุนการผลิตไฟมีแนวโน้มที่สูงขึ้น</p> <p><u>ไฟสัมปทาน:</u></p> <p>W.c2 การบริหารสัญญาให้สิทธิที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามแผน 1) มีช่วงว่างระหว่างสัญญา 2) มีปัญหาสินค้าคงคลังสูงและมีการขอชะลอการสั่งซื้อเป็นระยะ</p> <p>W.c3 โรงงานไฟไม่มีอำนาจในการร้องทุกข์กล่าวโทษ หรือดำเนินคดีกับไฟผิดกฎหมายอย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p><u>ไฟนอกสัมปทาน:</u></p> <p>W.c4 การรับรู้ในผลิตภัณฑ์ไฟนอกสัมปทานต่ำ (ทั้งผู้ชายและผู้หญิง)</p> <p>W.c5 ช่องทางการกระจายสินค้าไฟนอกสัมปทานมีจำนวนจำกัด (คาสิโนในต่างประเทศนิยมซื้อไฟและอุปกรณ์เกี่ยวเนื่องผ่านตัวแทน ซึ่งมีน้อยราย)</p>

จุดแข็ง (Strengths)

- จุดแข็งขององค์กร (S)

S1 เป็นองค์กรที่มีสภาพคล่องทางการเงินสูงเอื้อประโยชน์ต่อการลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ

โรงงานไฟไม่มีเงินกู้ระยะยาวที่มีภาระผูกพันภายในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้าทำให้โรงงานไฟสามารถกักเงินเพื่อขยายธุรกิจได้หรือลงทุนเพิ่มเติมในอนาคตได้โดยไม่ต้องแบกรับภาระหนี้สินที่มีอยู่ก่อนหน้านี้ อีกทั้งโรงงานไฟยังมีแผนในการลงทุนในเครื่องจักรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันให้กับโรงงานไฟ และจากการที่ไม่มีโรงงานไฟมีภาระหนี้สินก่อนการดำเนินโครงการจึงเป็นปัจจัยหนึ่งในปัจจัยหลักในการบริหารเงินลงทุนที่มีความพร้อม และเอื้อประโยชน์ต่อการลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ

S2 โรงงานไฟเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตที่นำเชื่อถือและสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง

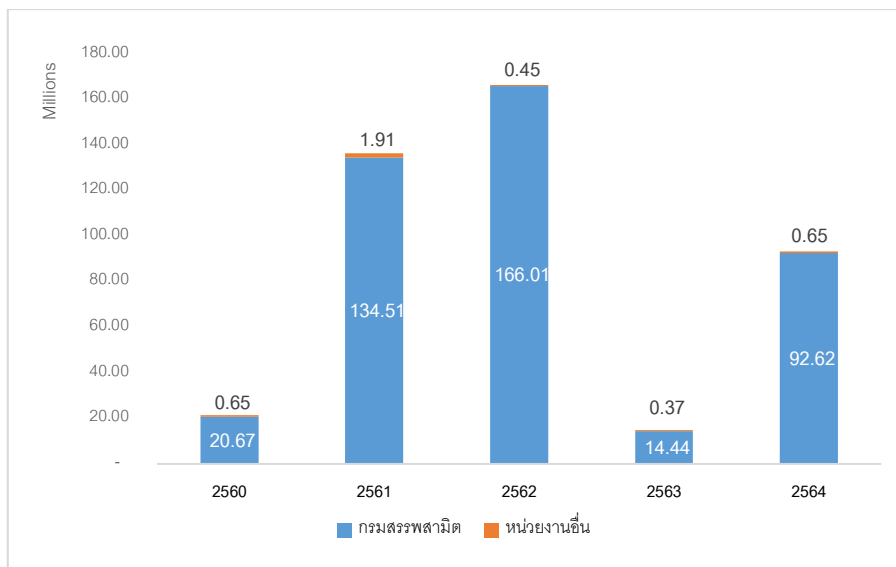
โรงงานไฟจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟฟู้ทศักราช 2486 ซึ่งถูกกำหนดให้เป็นส่วนราชการสังกัดกรมสรรพสามิตการบริหารงานอยู่ภายใต้การควบคุมนโยบายของคณะกรรมการโรงงานไฟอันมีอธิบดีกรมสรรพสามิตเป็นประธานกรรมการและรองอธิบดีกรมสรรพสามิตเป็นรองประธานกรรมการโดยตำแหน่งโดยปัจจุบันมีที่ปรึกษากกรมสรรพสามิตดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการและผู้บริหารกรมสรรพสามิตดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการร่วมกับผู้แทนกระทรวงการคลังและผู้ทรงคุณวุฒิอื่นๆ

ทั้งนี้ การเป็นหน่วยงานในสังกัดของกรมสรรพสามิตซึ่งกรมสรรพสามิตเองมีความต้องการงานพิมพ์เป็นจำนวนมากโรงงานไฟจึงมีความได้เปรียบในการได้รับการจ้างพิมพ์งานจากกรมสรรพสามิตและมีโอกาสในการรับงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงมาอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้แผนการลงทุนในโครงการขยายธุรกิจสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง โดยโรงงานไฟมีเป้าหมายในการผลิตสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงประเภทแสตมป์สรรพสามิต เพื่อรองรับความต้องการแสตมป์สรรพสามิตของกรมที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก

- จุดแข็งของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์(S.p)

S.p1 โรงงานไฟเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต ที่ได้รับงานจากกรมอย่างต่อเนื่อง

โรงงานไฟ มีรายได้ส่วนใหญ่มาจากงานรับจ้างพิมพ์ให้กรมสรรพสามิต โดยในปีงบประมาณ 2564 มีรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์ให้กรมสรรพสามิต 92.62 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 80.84 ของรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์ทั้งหมด แม้ในปี 2563 รายได้จากงานรับจ้างพิมพ์จะลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญอันเป็นผลมาจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 แต่หากพิจารณาถึงสัดส่วนรายได้ที่มาจากงานรับจ้างพิมพ์ให้กรมสรรพสามิตในภาพรวมจะพบว่าสัดส่วนดังกล่าวอยู่ในระดับที่สูงมากตลอด 5 ปีที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่า โรงงานไฟได้รับงานพิมพ์จากกรมสรรพสามิตอย่างต่อเนื่อง โดยสิ่งพิมพ์ที่โรงพิมพ์มีความชำนาญในการผลิตตามแบบที่ใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต ได้แก่ แสตมป์ ใบอนุญาต แบบฟอร์ม ใบเสร็จรับเงิน เป็นต้น



รูปภาพแสดงรายได้งานรับจ้างพิมพ์แยกตามลูกค้า ปี พ.ศ. 2559-2563²⁰

S.p2 ส่วนเตรียมการพิมพ์มีความชำนาญและความพร้อมในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์และมีโครงการลงทุนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ อาทิ เครื่องพิมพ์ Dry-Offset ทดแทนเครื่องจักรเก่า, Software การออกแบบ, การผลิตแม่พิมพ์

ส่วนเตรียมการพิมพ์มีความชำนาญและความพร้อมในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์และทำงานอยู่ที่โรงพิมพ์มานาน รวมทั้งในปี 2565 โรงงานไฟมีโครงการลงทุนด้านการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี ซึ่งประกอบไปด้วยการลงทุนใน 1) เครื่องพิมพ์ระบบตรายออฟเซต (ทดแทนเครื่องจักรเก่าที่มีอายุมากกว่า 60 ปี) 2) เครื่องทำแม่พิมพ์ 3) ซอฟต์แวร์สำหรับการออกแบบ และ 4) งานปรับปรุงสถานที่ สำหรับการลงทุนในครั้งนี้จะส่งผลให้โรงงานไฟมีกำลังการผลิตที่เพิ่มขึ้น สามารถเพิ่มประสิทธิภาพด้านการออกแบบงานพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่มีความละเอียดสูงและการใส่ Security Features ลงในงานพิมพ์ สามารถสร้างแม่พิมพ์ที่มีความละเอียดสูง อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้

²⁰ข้อมูลจากโรงงานไฟ

จากสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงชนิดอื่น(นอกเหนือจากแสตมป์สรรพสามิต) เช่นใบอนุญาตทำงาน(ต่างตัว) ประกาศนียบัตรโอนและเอกสารป้องกันการปลอมแปลงอื่น ๆ



รูปแบบการพิมพ์ปี2566-2570ของโรงงานไฟ²¹

● จุดแข็งของศูนย์ธุรกิจไฟ (S.c)

S.c1 โรงงานไฟเป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟตามพรบ. ภาษีสรรพสามิตฉบับใหม่ (บังคับใช้ 16 กันยายน 2560) แต่เพียงผู้เดียวทำให้ธุรกิจมีรูปแบบMonopoly ที่ไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมาย

โรงงานไฟจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟฟ้พุทธศักราช 2486 โดยถือเป็นส่วนราชการสังกัดกรมสรรพสามิต ทั้งนี้อ้างอิงจากพระราชบัญญัติไฟฟ้พุทธศักราช 2486 พบว่าพระราชบัญญัติฯกำหนดให้โรงงานไฟเป็นองค์กรเดียวที่สามารถดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟภายในประเทศได้โดยมีสิทธิในการครอบครองซึ่งแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ไฟอย่างถูกกฎหมายอีกทั้งอ้างอิงจากระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟกรมสรรพสามิตพ.ศ. 2535 ได้ระบุว่าโรงงานไฟมีอำนาจในการผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟฟ้พุทธศักราช 2486 และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐอีกทั้งดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้นรวมถึงอำนาจในการทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ การตั้งและรับตัวแทนการค้าต่างๆอันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์ดังนั้นณปัจจุบันยังถือได้ว่าโรงงานไฟมีจุดแข็งของการเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายไฟที่ถูกกฎหมายเพียงรายเดียวในประเทศไทย

S.c2 มีการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิตการจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทานรวมไปถึงอำนาจในการเป็นRegulator

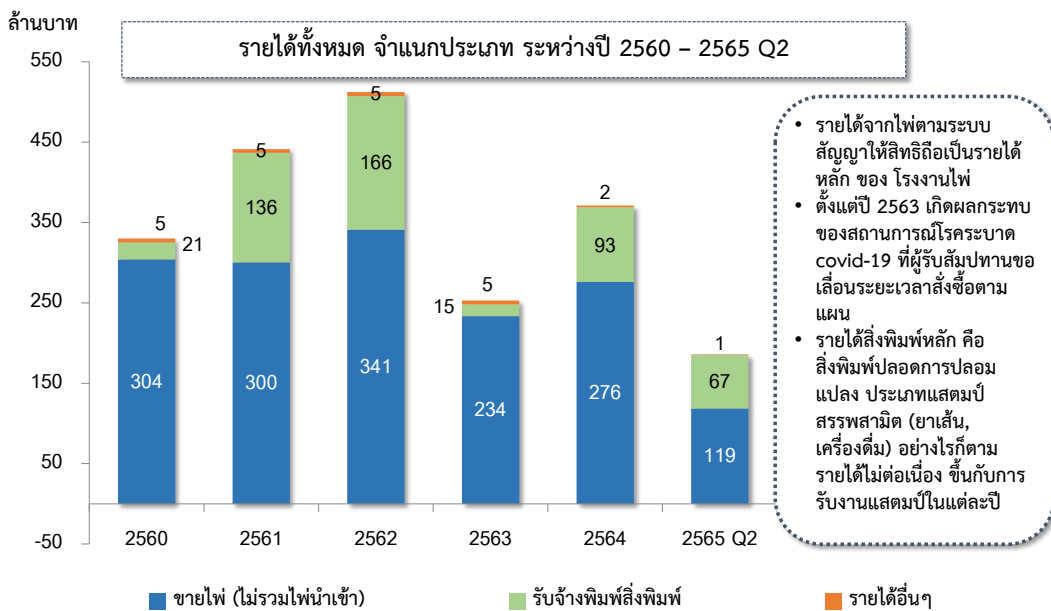
²¹โครงการลงทุนด้านการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

อ้างอิงจากพระราชบัญญัติไฟฟ้พทุศักราช 2486 พบว่าโรงงานไฟฟ้ได้ถูกกำหนดให้เป็นองค์กรเดียวในปัจจุบันที่สามารถดำเนินการผลิตไฟฟ้โดยมีสิทธิในการครอบครองซึ่งแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ไฟฟ้อย่างถูกกฎหมายอีกทั้งโรงงานไฟฟ้มีการจำหน่ายไฟฟ้ผ่านระบบสัญญาให้สิทธิโดยที่ไม่ต้องทำการตลาดทางตรงด้วยตนเองและยังสามารถยื่นเรื่องแก้ไขกฎระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสินค้าไฟฟ้ตลอดจนมีอำนาจในการแจ้งจับผู้จัดจำหน่ายไฟฟ้ที่เป็นไฟฟ้ลักลอบทุกชนิดดังนั้นการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิตการจัดจำหน่ายผ่านสัญญาการให้สิทธิรวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator จึงถือเป็นความได้เปรียบของโรงงานไฟฟ้เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ

S.c3 ระบบสัญญาให้สิทธิสร้างรายได้ที่มั่นคงให้กับองค์กรและสามารถทำกำไรสูง

โรงงานไฟฟ้มีระบบการจัดจำหน่ายไฟฟ้แบบสัญญาให้สิทธิ ที่ทำให้ผู้รับสิทธิต้องทำการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ไฟฟ้เป็นประจำทุกเดือนจากโรงงานไฟฟ้ จนกว่าจะหมดระยะเวลาสัญญา ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้มีรายได้ที่แน่นอนจากการจำหน่ายไฟฟ้ในระบบสัญญาให้สิทธิ โดยที่โรงงานไฟฟ้ไม่ต้องทำการตลาดทางตรงด้วยตนเอง

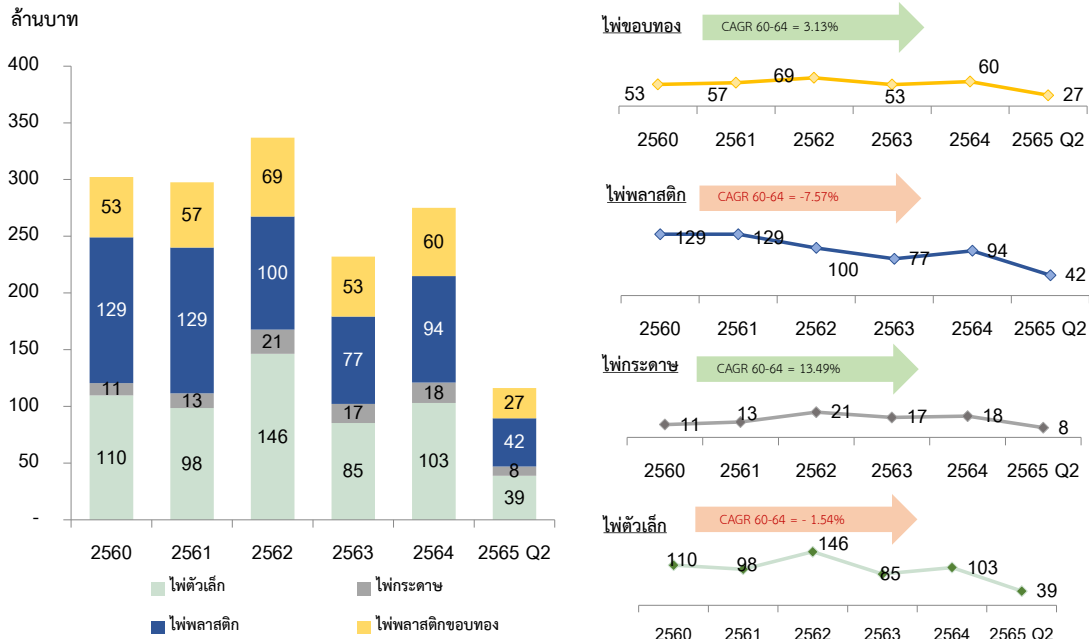
นอกจากนี้ จากข้อมูลตัวเลขรายรับทางบัญชีของโรงงานไฟฟ้ย้อนหลัง ตั้งแต่ปี 2560- 2565 (ไตรมาสที่ 2) แสดงให้เห็นว่า โรงงานไฟฟ้มีรายได้ส่วนใหญ่จากการจำหน่ายสินค้าไฟฟ้ ซึ่งรายได้ของสินค้าไฟฟ้ส่วนใหญ่มาจากการขายสินค้าไฟฟ้ในระบบสัญญาให้สิทธิ ซึ่งนับเป็นแหล่งรายได้ที่มั่นคงของโรงงานไฟฟ้



หมายเหตุ: รายได้อื่นๆ ประกอบด้วย รายได้จากกาประทุบทตราไฟฟ้อกต่างประเทศ รายได้เงินค่าผลประโยชน์ รายได้ค่าผลประโยชน์จากการใช้ทรัพย์สิน ดอกเบียรับ รายได้อื่น และกำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สิน

รูปภาพแสดงสัดส่วนรายได้ของโรงงานไฟฟ้แต่ละประเภท

โครงสร้างรายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิในแต่ละประเภท ปี 2560 - 2565 (Q2)



รูปภาพแสดงโครงสร้างรายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ

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



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



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

รูปภาพแสดงกำลังการผลิตเครื่องจักร 4 สี และ 5 สี

จุดอ่อน(Weaknesses)

● จุดอ่อนขององค์กร (W)

W1 ขาดความชำนาญในการตลาดเชิงรุกอาจส่งผลกระทบต่อ การปรับตัวที่มีการแข่งขันสูงขึ้นระหว่างภาครัฐและเอกชน

ในด้านการทำการตลาดเชิงรุก ของ โรงงานไฟ ยังพบว่าผลกระทบจากการที่โรงงานไฟผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟเป็นสินค้าหลักผ่านรูปแบบสัญญาให้สิทธิมาโดยตลอด ทำให้ในอดีตโรงงานไฟไม่ได้ให้ความสำคัญในงานการขายและการทำการตลาดทางตรงเท่าที่ควร จึงส่งผลให้ไม่มีความชำนาญในการทำการตลาดเชิงรุก ที่ต้องอาศัยงบประมาณ ความสามารถของบุคลากรการตลาด และเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย โดยพบว่า ข้อจำกัดด้านการตลาดปัจจุบัน มีประเด็นสำคัญ ได้แก่

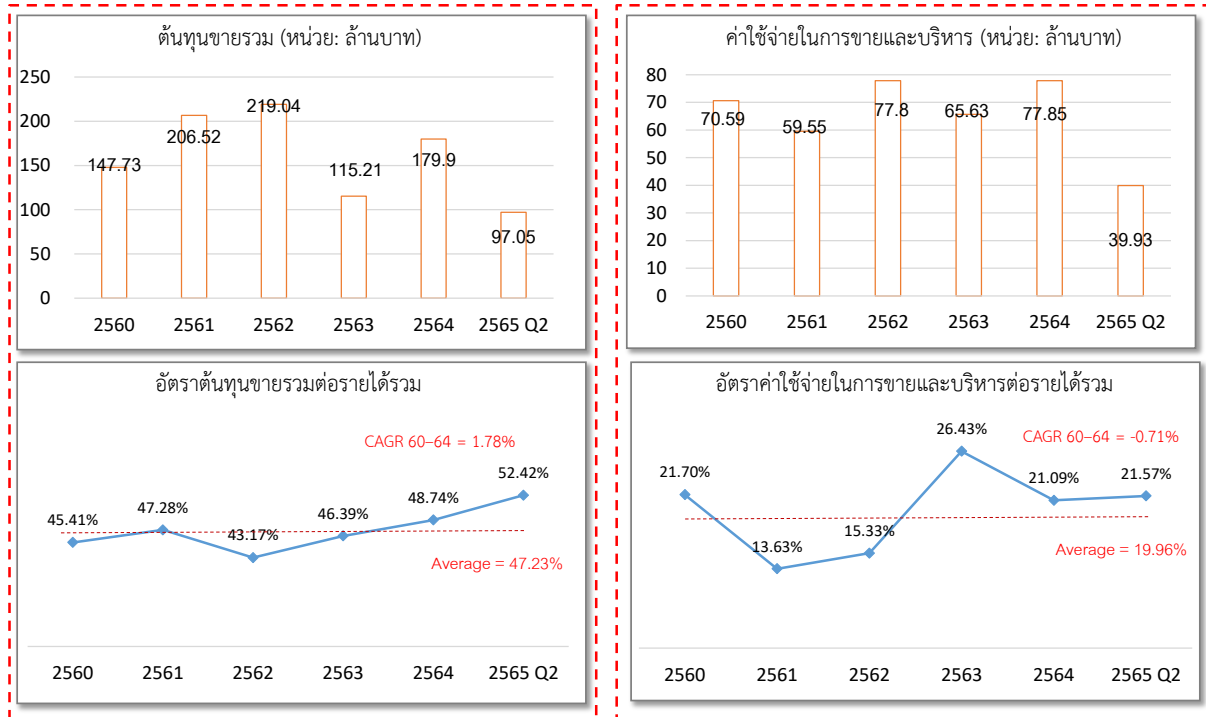
- (1) ไม่มีแผนการตลาดที่ชัดเจน โดยไม่มีการจัดทำแผนการตลาดสำหรับโรงงานไฟที่ชัดเจนในการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในการเพิ่มยอดขาย จะมีเพียงโครงการหรือกิจกรรมทางการตลาดบางกิจกรรมที่กำหนดขึ้นไว้ในแต่ละปี อาทิ การสำรวจความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ การออกตลาดเพื่อพบลูกค้าเป้าหมาย
- (2) งบประมาณในการตลาดไม่เพียงพอ และไม่มีการกำหนดงบประมาณของส่วนการตลาดและการขายไว้อย่างชัดเจน อาทิ การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ ค่ารับรองลูกค้า
- (3) เจ้าหน้าที่การตลาดขาดอำนาจในการตัดสินใจ ในกระบวนการกำหนดราคา เสนอราคา และต่อรองราคา
- (4) เจ้าหน้าที่การตลาดยังขาดทักษะด้านการตลาดและการขาย

W2 ต้นทุนและค่าใช้จ่ายเติบโตอย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับรายได้

หากพิจารณาถึงแนวโน้มของต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (SG&A) ของโรงงานไฟ ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (2560 – 2564) จะพบว่าต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับรายได้ โดยในปี 2564 โรงงานไฟมีอัตราต้นทุนต่อรายได้ อยู่ที่ ร้อยละ 48.74 จากปี 2560 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 45.41 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ช่วงปี2560 – 2564 เท่ากับ ร้อยละ1.78 ประกอบกับในปี 2565 จะเห็นได้ว่า ต้นทุนขายนั้นเพิ่มสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัดโดยมีปัจจัยหลักมาจากการที่ราคาต้นทุนวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตปรับตัวสูงขึ้น ในขณะที่ราคาขายสินค้าประเภทต่าง ๆ ของโรงงานไฟยังคงราคาเดิม ทำให้ต้นทุน นั้นเติบโตอย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับรายได้

สำหรับค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารก็มีแนวโน้มเติบโตเช่นเดียวกัน โดยในปี 2564 และปี 2565(ณไตรมาส 2) โรงงานไฟมีสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้รวมอยู่ที่ ร้อยละ 21.09 และ 21.57 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่าค่าเฉลี่ย 5 ปี (2560 – 2564) ซึ่งอยู่ที่ ร้อยละ 19.64 และเมื่อพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารแยกประเภท จะพบว่า ค่าใช้จ่ายหลัก ๆ นั้นมาจาก 1) เงินเดือน 2) ค่าตอบแทนเงินเดือนเพิ่มขึ้น/ค่าตอบแทนอื่นตามสัญญาจ้าง/

ค่าตอบแทนคณะกรรมการ 3) ค่าเบี้ยประชุมคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ 4) โบนัสกรรมการและพนักงาน 5) ค่าจ้างที่ปรึกษาและ 6) ค่าเสื่อมราคา



รูปภาพแสดงต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายขายและบริหารปี 2560 – 2565 Q2 ของโรงงานไฟ

W3 กระบวนการภายในที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุและการเงินรับมีข้อจำกัดต่อการทำธุรกิจกับเอกชนอาทิยังไม่มีระเบียบการให้ Credit term, มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ยาวกว่าเอกชน, และยังไม่สามารถส่งออกไฟส่งมอบถึงมือผู้รับ (Door to Door)

ปัจจุบัน กระบวนการภายในที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุและการเงินรับ ของโรงงานไฟนั้น ไม่สนับสนุนการแข่งขันในธุรกิจและสร้างข้อจำกัดต่อการทำธุรกิจกับเอกชน โดยมีประเด็นสำคัญดังนี้

- (1) โรงงานไฟยังไม่มีระเบียบด้านการให้ Credit term แก่ลูกค้า จึงเป็นข้อจำกัดต่อการทำธุรกิจกับกลุ่มลูกค้าคาสิโน
- (2) กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างซึ่งมีขั้นตอนที่ละเอียด และใช้เวลานานกว่าเอกชน ประกอบกับการที่เจ้าหน้าที่ขาดความชำนาญในการระบุคุณสมบัติจำเพาะของวัสดุที่ใช้ในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลง จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการผลิต อีกทั้งอาจเสียโอกาสที่จะรับงานใหม่เนื่องจากมีปัจจัยการผลิตที่ไม่เพียงพอ
- (3) การส่งออกผลิตภัณฑ์ไฟ ปัจจุบันสามารถส่งออกได้ในรูปแบบของ FOB (Free On Board) เท่านั้น จึงอาจทำให้โอกาสในการขายลดลงเนื่องจากบริษัทผู้ส่งสินค้าจะต้องมารับสินค้ายังพื้นที่ชายแดนประเทศไทยเพื่อนำส่งสินค้าไปยังบริษัทตนเองต่อไป ทั้งนี้หากมีพ่อค้าคนกลางเข้ามารับช่วงต่อการสินค้าไปยังปลายทางแบบส่งถึงมือผู้รับได้ (Door to Door) จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันให้กับโรงงานไฟได้

● จุดอ่อนของธุรกิจสิ่งพิมพ์ (W.p)

W.p1 ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการผลิตสินค้าหลักได้แก่เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตทุกประเภทได้จากข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีและเครื่องจักรในปัจจุบัน

เนื่องจากเครื่องพิมพ์ในปัจจุบันของโรงพิมพ์เป็นเครื่องพิมพ์ที่ได้รับต่อมาจากธนาคารแห่งประเทศไทย โดยมีอายุการใช้งานมากกว่า 60 ปี นับว่าเป็นเครื่องจักรที่เก่าและล้าสมัยมาก สามารถพิมพ์ได้เพียง 2 สีเท่านั้น ซึ่งเมื่อเทียบกับแสดมปัฐรูปแบบใหม่ จะประกอบด้วย 3 – 4 สี ขึ้นไป และมีลายน้ำที่ละเอียดซับซ้อนยิ่งขึ้น ทำให้เครื่องพิมพ์ของโรงพิมพ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันจะไม่สามารถผลิตแสดมปัฐรูปแบบใหม่ได้ ประกอบกับแสดมปัฐสรรพสามิตส่วนใหญ่จำเป็นต้องใช้เทคนิคการพิมพ์เส้นนูนซึ่งโรงงานไฟฟ้ามหานครไม่มีเครื่องจักรรองรับการดำเนินงานในส่วนนี้ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า โรงงานไฟฟ้ามหานครขาดเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่มีความสำคัญต่อการผลิตสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลง ซึ่งจำเป็นต้องมีการลงทุนเครื่องพิมพ์รุ่นใหม่หรือรับงานพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในอนาคต

อย่างไรก็ตาม ในปี 2565 โรงงานไฟฟ้ามหานครโครงการลงทุนด้านการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีซึ่งจะลงทุนในเครื่องพิมพ์ระบบทรายออฟเซต (ทดแทนเครื่องจักรเก่า) เครื่องทำแม่พิมพ์ซอฟต์แวร์สำหรับการออกแบบและงานปรับปรุงสถานที่ เพื่อเพิ่มกำลังการผลิตและสร้างโอกาสในการหารายได้จากงานพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่หลายหลายยิ่งขึ้น ประกอบกับปัจจุบันโรงงานไฟฟ้ามหานครอยู่ระหว่างการทบทวนโครงการก่อสร้างโรงงานใหม่ (คาดว่าผลการศึกษาจะแล้วเสร็จในเดือนธันวาคม 2565)

<p>เครื่องพิมพ์ระบบ Dry offset (Roland) ของโรงงานไฟ</p>  <ul style="list-style-type: none"> • ผลิตแสดมปัฐเส้นทั้ง 2 ประเภท (ต่ำกว่า 20 กรัม และตั้งแต่ 20 กรัมขึ้นไป) • เครื่องพิมพ์ที่มีอายุกว่า 60 ปี • กำลังการผลิต 20,000 แผ่นพิมพ์ต่อวัน • ระยะเวลาเครื่องเสีย ร้อยละ 20-25 ของจำนวนวันทำงานปกติ 	<p>แสดมปัฐสรรพสามิตรูปแบบใหม่</p>  <ul style="list-style-type: none"> • ประกอบด้วย 3 – 4 สี ขึ้นไป • มีลายน้ำที่ละเอียดซับซ้อนยิ่งขึ้น • เทคนิคการพิมพ์เส้นนูน • เพิ่มเทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลง อาทิ QR code, Unique code
---	--

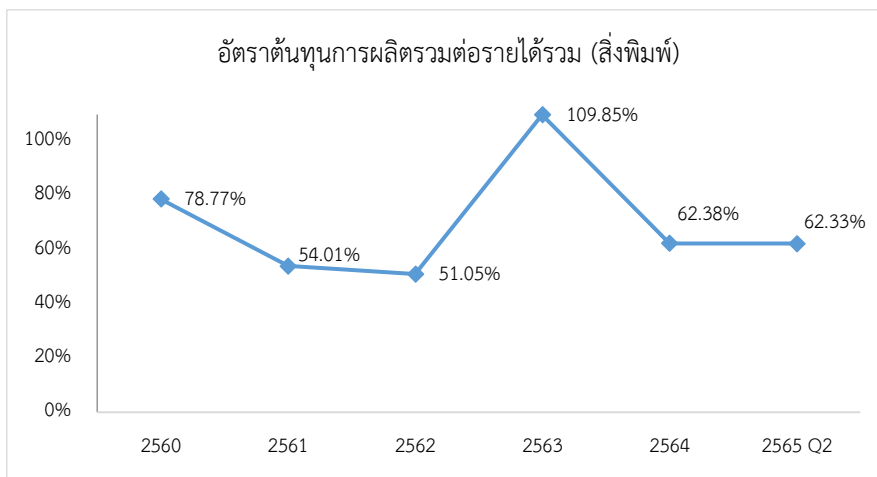
W.p2 ยังพึ่งพิงกระบวนการหลังการพิมพ์ยังอาศัยการ Outsource งานภายนอก (ไดคัท เจาะรู เข้าปกแข็ง) เนื่องจากมีกำลังการผลิตไม่เพียงพอ

ปัจจุบัน โรงงานไฟฟ้ามหานครไม่สามารถดำเนินงานผลิตเองได้ครบวงจรเนื่องจากข้อจำกัดด้านเครื่องจักรและกำลังคนเป็นสำคัญ ทำให้ยังต้องอาศัยการจ้างงานภายนอก(Outsource)งานบางขั้นตอนให้กับผู้ผลิตภายนอก อาทิ ไดคัทเจาะรูและเข้าปกแข็ง ซึ่งทำให้โรงงานไฟฟ้ามหานครมีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นในอนาคต หากโรงงานไฟฟ้ามหานครต้องการดำเนิน

ธุรกิจหลักด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ทางโรงงานไฟฟ้ามหานครวางแผนการลงทุนจัดหาเครื่องจักรเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถทำงานเหล่านี้ได้เองทั้งกระบวนการผลิต เพื่อสร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยตลอดกระบวนการได้

W.p3 ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์มีแนวโน้มที่สูงเมื่อเทียบกับรายได้และมีความผันผวนสูง

หากพิจารณาถึงต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ต่อได้สิ่งพิมพ์ ในช่วง 5 ปี (2560-2564) จะเห็นได้ว่าโรงงานไฟฟ้ามหานครมีส่วนของต้นทุนต่อรายได้สิ่งพิมพ์ที่ค่อนข้างผันผวน และในปี 2563 ต้นทุนรวมการผลิตสิ่งพิมพ์นั้นอยู่ในระดับที่สูงมาก คิดเป็นร้อยละ 109.85 ของรายได้สิ่งพิมพ์ กล่าวคือโรงงานไฟฟ้ามหานครมีต้นทุนที่สูงกว่ารายได้ในปีดังกล่าวซึ่งเป็นผลมาจากรายได้ที่ลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ประกอบกับโรงพิมพ์มีค่าใช้จ่ายคงที่ที่ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่ (อาทิ ค่าเสื่อมราคา) สะท้อนให้เห็นว่าโรงงานไฟฟ้ามหานครควรเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการต้นทุนให้อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมและไม่ผันผวนจนเกินไป และควรให้ความสำคัญด้านการจัดทำบัญชีต้นทุน ตั้งแต่การรวบรวมข้อมูลทางด้านต้นทุนของธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมมาจัดทำรายงานทางการเงินตลอดจนวิเคราะห์และจำแนกข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารต้นทุน



รูปภาพแสดงอัตราต้นทุนการผลิตรวมต่อรายได้รวม (สิ่งพิมพ์) ปี 2560 – 2565 Q2 ของโรงงานไฟ

W.p4 ยังขาดการพัฒนาเทคโนโลยีที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการอาทิการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการแบบ Solution รองรับงานพิมพ์

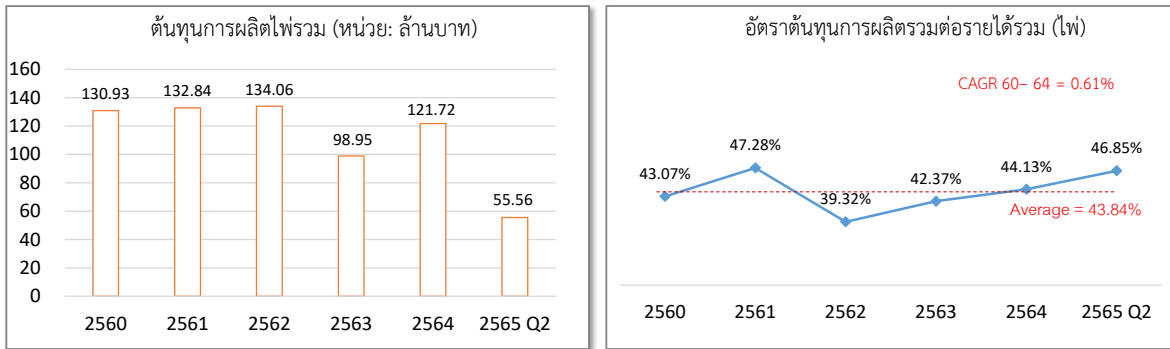
ปัจจุบัน โรงงานไฟฟ้ามหานครยังขาดการพัฒนาเทคโนโลยีที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการ อันได้แก่ 1) เทคโนโลยีที่สนับสนุนการผลิตและบริการ อาทิ ระบบซอฟต์แวร์ที่สนับสนุนการให้บริการผ่านระบบออนไลน์แบบครบวงจร ระบบการจัดการความปลอดภัยของข้อมูล เป็นต้น 2) เทคโนโลยีที่สนับสนุนงานด้านการตลาดและวิจัยผลิตภัณฑ์อาทิ ระบบสารสนเทศสำหรับสนับสนุนการขาย ระบบสารสนเทศสำหรับวิเคราะห์การขาย ระบบสารสนเทศสำหรับการวิเคราะห์ลูกค้า ระบบสารสนเทศสำหรับการวิจัยตลาด เป็นต้น

- จุดอ่อนของธุรกิจไฟ(W.c)

W.c1 สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตไฟได้อย่างไรก็ตามต้นทุนการผลิตยังสูงเมื่อเทียบกับตลาดคู่แข่ง

เมื่อพิจารณาถึงต้นทุนของไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ พบว่า อัตราส่วนต้นทุนการผลิตไฟต่อรายได้รวมจากการขายไฟในปี 2562 มีแนวโน้มลดลง แม้ว่า 2 ปีที่ผ่านมาจะมีอัตราส่วนเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ที่ส่งผลให้ปริมาณการขายไฟลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ทำให้อัตราส่วนต้นทุนการผลิตไฟต่อรายได้รวมจากการขายไฟปรับตัวสูงขึ้นแต่ก็กลับมาเพิ่มสูงขึ้นอีกครั้งในปีถัดมา

อย่างไรก็ตาม โรงงานไฟยังมีต้นทุนการผลิตไฟที่สูงเมื่อเทียบกับการผลิตไฟผิวกฎหมาย ซึ่งสามารถขายไฟได้ในราคาที่ต่ำกว่าถึง 5-8 เท่า ทั้งนี้ เป็นผลมาจากการโรงงานไฟเลือกใช้วัสดุในการผลิตไฟที่เป็นระดับพรีเมียม ซึ่งสะท้อนออกมาให้เห็นถึงคุณภาพและคุณสมบัติของไฟที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน



รูปภาพแสดงอัตราส่วนต้นทุนการผลิตไฟต่อรายได้รวมจากการขายไฟ

W.c2 การบริหารสัญญาให้สิทธิที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามแผนและมีระยะเวลาสัญญาที่สั้นลง

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

การต่อสัญญาสัมปทานครั้งล่าสุดในปี 2563 บริษัท ซี.เอส.ไทย เทรดิง จำกัด ได้ทำการต่อสัญญาฉบับที่ 4 โดยสัญญาฉบับนี้มีผลตั้งแต่ 1 กันยายน 2563 ถึง 31 สิงหาคม 2566 ทั้งนี้ สัญญาฉบับก่อนหน้าได้สิ้นสุดไปเมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2563

W.c3 โรงงานไฟไม่มีอำนาจในการร้องทุกข์กล่าวโทษหรือดำเนินคดีกับไฟผิวกฎหมายอย่างเบ็ดเสร็จ

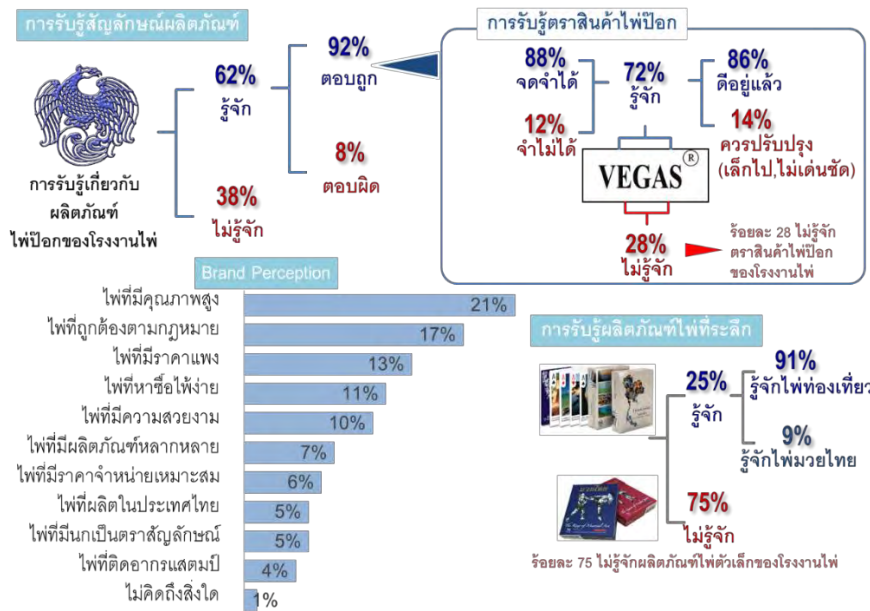
ในปัจจุบัน จากการเติบโตของตลาด e-Commerce ส่งผลให้มีผู้ลักลอบซื้อ-ขายไฟผิวกฎหมายผ่านช่องทางดังกล่าวมากยิ่งขึ้น ประกอบกับผู้ที่ซื้อไฟผิวกฎหมายก็ได้รับความสะดวกสบายและราคาไฟผิวกฎหมายก็ถูกกว่าไฟของโรงงานไฟ 5-8 เท่า ซึ่งการจำหน่ายไฟผิวกฎหมายเหล่านี้สามารถพบได้ทั่วไปในแพลตฟอร์มออนไลน์ที่เป็นที่นิยม อาทิ Lazada

Shopee Instagram และ Facebook Page อย่างไรก็ตาม แม้ว่าโรงงานไฟจะรับทราบถึงประเด็นดังกล่าวมาโดยตลอด แต่ก็ไม่สามารถดำเนินการกับทั้งผู้ซื้อและผู้ขายเหล่านี้ได้อย่างเบ็ดเสร็จ ต้องให้กระบวนการทางกฎหมายดำเนินไปอย่างเป็นขั้นตอน

นอกจากนี้ การปราบปรามผู้กระทำผิดกฎหมายสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มีจำนวนคดีและค่าปรับที่น้อยกว่าคดีอื่น ๆ อาทิ สุรา ยาสูบ รถจักรยานยนต์ น้ำมัน เป็นต้น เนื่องจากทางโรงงานไฟไม่สามารถเป็นผู้บังคับใช้กฎหมาย โดยโรงงานไฟไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการจับกุมด้วยตนเองต้องอาศัยหน่วยงานภายนอกกระทำการจับกุมไฟผิดกฎหมาย

W.c4 การรับรู้ในผลิตภัณฑ์ไฟนอกสัมปทานต่ำ (ทั้งผู้ขายและผู้บริโภค)

อ้างอิงจากผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า/คู่ค้า ต่อผลิตภัณฑ์ ของโรงงานไฟ ปี 2560 พบว่า มีผู้บริโภคถึงร้อยละ 75 ที่ไม่เคยรู้จักไฟที่ระลีกเลย และในสัดส่วนผู้บริโภคที่รู้จักไฟที่ระลีกแต่ไม่เคยซื้อไฟที่ระลีกเลยสูงถึงร้อยละ 86 เนื่องจากไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวไฟที่ระลีกว่ามีรูปแบบผลิตภัณฑ์และคุณภาพอย่างไร สามารถซื้อที่ไหน แต่หลังจากที่ทราบถึงข้อมูลเหล่านี้ ผู้บริโภคให้ความสนใจที่จะซื้อถึงร้อยละ 84 โดยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยแรกที่ส่งผลให้ผู้บริโภคสนใจที่จะเลือกซื้อคือ ความถี่/ความหนา/คิณรูปเมื่อโค้งงอ ราคา และรูปลักษณ์ สี ความสวยงามของผลิตภัณฑ์



รูปภาพแสดงความรับรู้เกี่ยวกับไฟที่ระลีก ของผู้บริโภค

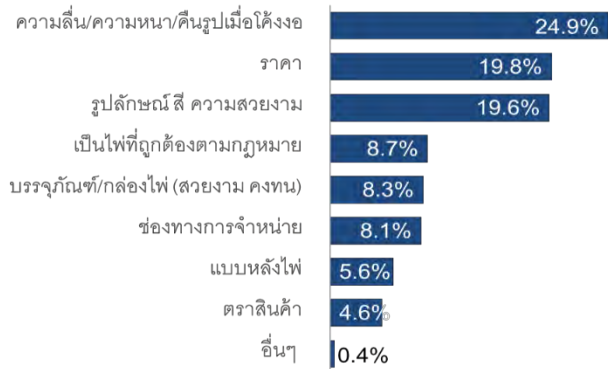
การรับรู้เกี่ยวกับไฟที่ระลึก



ความสนใจซื้อไฟที่ระลึก



ปัจจัยในการตัดสินใจซื้อไฟที่ระลึก

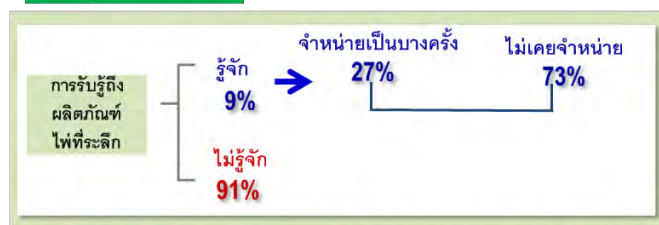


รูปภาพแสดงความสนใจที่จะซื้อไฟที่ระลึก ของผู้บริโภค

ในส่วนจากร้านค้าปลีกและร้านค้าส่ง มีการรับรู้เกี่ยวกับไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ/ไฟที่ระลึกเพียงร้อยละ 9 และร้อยละ 29 ตามลำดับ โดยในส่วนจากร้านค้าปลีกหลังจากทราบถึงผลิตภัณฑ์ไฟที่ระลึกแล้ว มีความสนใจที่จะจำหน่ายไฟที่ระลึกสูงถึงร้อยละ 92 โดยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยที่ส่งผลให้ร้านค้าปลีกตัดสินใจเลือกซื้อไฟที่ระลึก คือ ราคา ความเป็นที่ต้องการของลูกค้า และบรรจุภัณฑ์/กล่องไฟ (สวย คงทน) เช่นเดียวกับกับร้านค้าส่งหลังจากที่ทราบถึงผลิตภัณฑ์ไฟที่ระลึกแล้ว มีความสนใจที่จะจำหน่ายไฟที่ระลึกสูงถึง ร้อยละ 87 โดยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยที่ส่งผลให้ร้านค้าส่งตัดสินใจเลือกซื้อไฟที่ระลึก คือ ความสะดวกในการติดต่อหรือสั่งซื้อ คุณภาพผลิตภัณฑ์ และการส่งเสริมการขาย (ส่วนลด)

พฤติกรรมการค้าปลีก การจำหน่ายไฟที่ระลึก: ร้านค้าปลีก

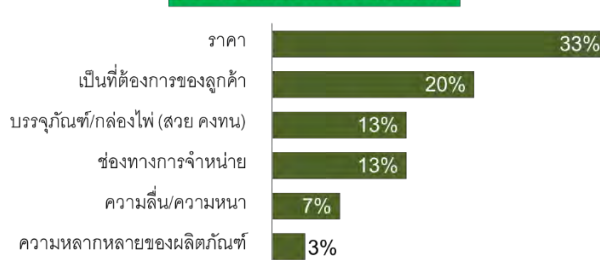
การรับรู้เกี่ยวกับไฟที่ระลึก



ความสนใจจำหน่ายไฟที่ระลึก



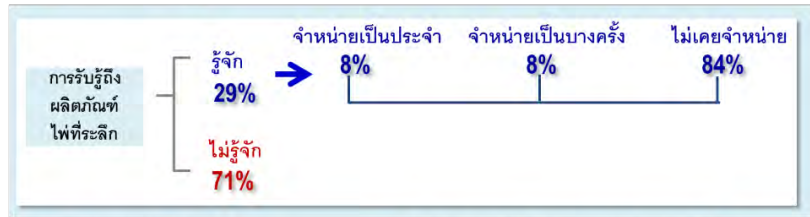
ปัจจัยในการตัดสินใจซื้อไฟที่ระลึก



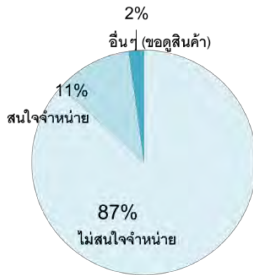
รูปภาพแสดงพฤติกรรมการค้าปลีก การจำหน่ายไฟที่ระลึก: ร้านค้าปลีก

พฤติกรรมกรรมการดำเนินธุรกิจ การจำหน่ายไฟที่ระลึก: ร้านค้าส่ง

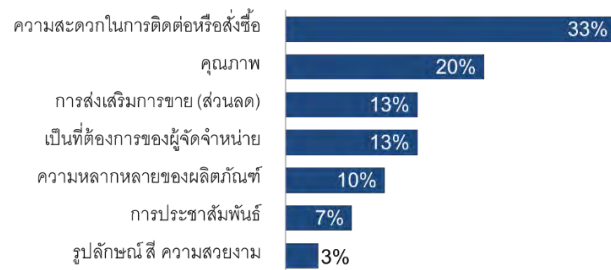
การรับรู้เกี่ยวกับไฟที่ระลึก



ความสนใจจำหน่ายไฟที่ระลึก



ปัจจัยในการตัดสินใจจำหน่ายไฟที่ระลึก



รูปภาพแสดงพฤติกรรมกรรมการดำเนินธุรกิจ การจำหน่ายไฟที่ระลึก: ร้านค้าส่ง

W.c5 ยังไม่สามารถส่งออกไฟนอกสัมปทานโดยให้บริการส่งแบบถึงมือผู้รับ (Door to Door) และมีตัวแทนจำหน่ายสินค้าน้อยรายทำให้ช่องทางการกระจายสินค้าไฟนอกสัมปทานมีจำนวนจำกัด

โรงงานไฟไม่มีระบบการส่งออกสินค้าแบบถึงมือผู้รับ (Door to Door) กล่าวคือ หากโรงงานไฟต้องการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ โรงงานไฟสามารถขนส่งสินค้าได้เพียงส่งถึงขอบชายแดนประเทศไทยเท่านั้น เนื่องจากโรงงานไฟขาดบุคลากรด้านการจัดส่งสินค้านอกพื้นที่ประเทศไทย โดยวิธีในการแก้ปัญหาคือการหาตัวแทนจำหน่ายสินค้าส่งออกที่มีกระบวนการขนส่งสินค้าที่สามารถรองรับการขนส่งไปยังต่างประเทศได้ แต่ในขณะเดียวกัน โรงงานไฟก็ประสบปัญหาด้านการหาตัวแทนจำหน่ายสินค้า เนื่องจากโรงงานไฟเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจจึงไม่สามารถทำโปรโมชั่นให้กับตัวแทนจำหน่ายสินค้าได้ ส่งผลให้ไม่มีแรงจูงใจต่อตัวแทนจำหน่ายสินค้า โดยปัจจุบันโรงงานไฟมีตัวแทนจำหน่ายไฟนอกกระบบสัญญาให้สิทธิ คือ King Power ซึ่งมีปริมาณการจำหน่ายไฟนอกกระบบสัญญาให้สิทธิต่ำกว่าเป้าหมายที่โรงงานไฟกำหนดไว้ ดังนั้น โรงงานไฟควรมีแผนการขยายช่องทางตัวแทนจำหน่ายให้มากขึ้น เช่น การร่วมมือกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย หรือหน่วยงานด้านการท่องเที่ยว เพื่อขายสินค้าในงานท่องเที่ยวต่างๆ

3.1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในสามารถระบุเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนได้ดังนี้

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
องค์กร	
<p>O.1 นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟ (อาทิ กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563)</p> <p>O.2 นโยบายThailand 4.0 และแนวโน้มเทคโนโลยีปัจจุบันที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบทำงานการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการและการเพิ่มช่องทางธุรกิจออนไลน์</p> <p>O.3 นโยบายBCG สนับสนุนการสร้างมาตรฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม</p> <p>O.4 ข้อเสนอเชิงนโยบายจากคณะกรรมการที่มอบหมายให้โรงงานไฟศึกษา/เตรียมความพร้อมในการดำเนินงานโครงการ Entertainment complex</p> <p>O.5 การประสานความร่วมมือทั้งในด้านองค์ความรู้และด้านวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์กับหน่วยงานและเครือข่ายระดับสากล (อาทิNSTDA, NIA, ITSA: International Tax Stamp Association, SICPA)</p>	<p>T.1 แนวโน้มราคาวัตถุดิบหลักสูงขึ้น</p>
ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ Security Printing Solutions	
<p>O.p1 ความต้องการเครื่องขยายแสดงการเสียหายสีสรรพสามิตเพิ่มสูงขึ้น</p> <p>O.p2 การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O.p3 รูปแบบของการดำเนินธุรกิจในอนาคตการพิมพ์ลดการปลอมแปลงมีแนวโน้มในการสร้างคู่ค้าความร่วมมือหรือควรรวมกิจการ</p>	<p>T.p1 แนวโน้มPaperless ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์มีระดับคงที่ไม่เติบโตอย่างไรก็ตามมูลค่าReal value ที่เพิ่มสูงขึ้นแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของการสร้างมูลค่าแก่ผลิตภัณฑ์และบริการ</p> <p>T.p2 กรมสรรพสามิตพัฒนารูปแบบแสดมภ์สรรพสามิตอย่างต่อเนื่อง 1) พัฒนาสู่Direct coding / Direct printing ซึ่งอาจลดความต้องการแสดมภ์รูปแบบดวงในอนาคต 2) กฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสดมภ์สรรพสามิตและเครื่องหมายการแสดงผลการเสียหายสีของทางราชการมีการปรับเปลี่ยนเป็นระยะ (วัสดุขนาดสี)</p> <p>T.p3 ตลาดสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยรายแต่มีศักยภาพสูง</p>
ศูนย์ธุรกิจไฟ	
<p>O.c1 ธุรกิจการพนันและคาสิโนในภาพรวมยังมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O.c2 ประเทศไทยได้เปรียบเรื่องทำเลที่ตั้งและต้นทุนในการส่งออกไฟคาสิโนไปประเทศเพื่อนบ้านโดยรอบได้</p>	<p>T.c1 สภาวะการณ์การแพร่กระจายของโรคระบาดCOVID-19ที่ผ่านมาส่งผลกระทบต่อผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิในการทำตลาดและจำหน่ายสินค้าไฟและต้องขอชะลอการซื้อไฟตามสัญญา</p> <p>T.c2 แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการซื้อสินค้าออนไลน์และอีคอมเมิร์ซทำให้เข้าถึงไฟผิดกฎหมายและไฟลักลอบราคาถูกได้ง่าย</p> <p>T.c3 กฎหมายที่บังคับใช้ที่เกี่ยวข้องกับไฟผิดกฎหมายยังไม่เข้มงวดและมีโทษปรับสำหรับผู้ทำผิดกฎหมายไฟลดลง (พ.ร.บ. สรรพสามิตห้ามมิให้ผู้ใดมีไฟที่ยังมิได้เสียภาษีไว้ในครอบครองเกินกว่าหนึ่งร้อยยี่สิบใบ)</p>

โอกาส (Opportunities)

- โอกาสขององค์กร (O)

O.1 นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟฟ้ อาทิ กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563

ตามกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563 หมวด 3 ข้อ 10 ซึ่งสรุปความได้ว่า ให้นำหน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจที่มีโรงพิมพ์อยู่ในความควบคุมดูแล จัดจ้างโรงพิมพ์ของตนเองก่อน โดยมีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. ๒๕๖๓

หมวด ๓
พัสดุส่งเสริมการเรียนการสอน

ข้อ ๑๐ วิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุส่งเสริมการเรียนการสอนตามข้อ ๙ ให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

(๖) ให้นำหน่วยงานของรัฐจัดจ้างพัสดุตามข้อ ๙ (๑๐) ตามเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

(ก) กรณีหน่วยงานของรัฐมีโรงพิมพ์เป็นของตนเองหรือมีโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐ ให้หน่วยงานของรัฐจัดจ้างจากโรงพิมพ์ของตนเองหรือโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐโดยวิธีเฉพาะเจาะจง

(ข) กรณีหน่วยงานของรัฐมีโรงพิมพ์เป็นของตนเองหรือมีโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐ แต่โรงพิมพ์ของตนเองหรือโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐแจ้งว่า ไม่สามารถรับจ้างพิมพ์งานได้บางส่วน ให้หน่วยงานของรัฐจัดจ้างงานพิมพ์ส่วนที่ไม่สามารถดำเนินการได้กับโรงพิมพ์ของหน่วยงานของรัฐอื่นหรือโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐอื่น ทั้งนี้ ให้หน่วยงานของรัฐมีหนังสือสอบถามราคาไปยังโรงพิมพ์ที่ประสงค์จะจ้างพิมพ์ไม่น้อยกว่าสามแห่ง และให้จ้างพิมพ์จากโรงพิมพ์ที่เสนอราคาต่ำสุดโดยวิธีเฉพาะเจาะจง

(ค) กรณีหน่วยงานของรัฐมีโรงพิมพ์เป็นของตนเองหรือมีโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐ แต่โรงพิมพ์ของตนเองหรือโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐมีงานพิมพ์มากเกินขีดความสามารถที่โรงพิมพ์จะพิมพ์ได้ ให้หน่วยงานของรัฐจัดจ้างงานพิมพ์โดยวิธีคัดเลือก ทั้งนี้ ให้หน่วยงานของรัฐมีหนังสือเชิญชวนโรงพิมพ์อื่นของหน่วยงานของรัฐ หรือโรงพิมพ์อื่นที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐไม่น้อยกว่าสามแห่งทราบ เพื่อเข้าร่วมเสนอราคา หรือหากหน่วยงานของรัฐไม่ประสงค์จะใช้วิธีคัดเลือก จะใช้วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปก็ได้

(ง) กรณีหน่วยงานของรัฐไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเอง หากประสงค์จะจ้างพิมพ์จากโรงพิมพ์ของหน่วยงานของรัฐหรือโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐ ให้มีหนังสือสอบถามราคาไปยังโรงพิมพ์ของหน่วยงานของรัฐหรือโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐที่ประสงค์จะจ้างพิมพ์ไม่น้อยกว่าสามแห่ง และให้จ้างพิมพ์จากโรงพิมพ์ที่เสนอราคาต่ำสุดโดยวิธีเฉพาะเจาะจง

(จ) กรณีหน่วยงานของรัฐไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเองและไม่ประสงค์จะจ้างพิมพ์โดยวิธีเฉพาะเจาะจง หน่วยงานของรัฐจะใช้วิธีคัดเลือกก็ได้ โดยแจ้งให้โรงพิมพ์ของหน่วยงานของรัฐหรือโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐไม่น้อยกว่าสามแห่งทราบ เพื่อเข้าร่วมแข่งขันราคาด้วย และหากหน่วยงานของรัฐไม่ประสงค์จะจ้างพิมพ์โดยวิธีคัดเลือก หน่วยงานของรัฐจะใช้วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปก็ได้ โดยเผยแพร่ประกาศในระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ของกรมบัญชีกลาง

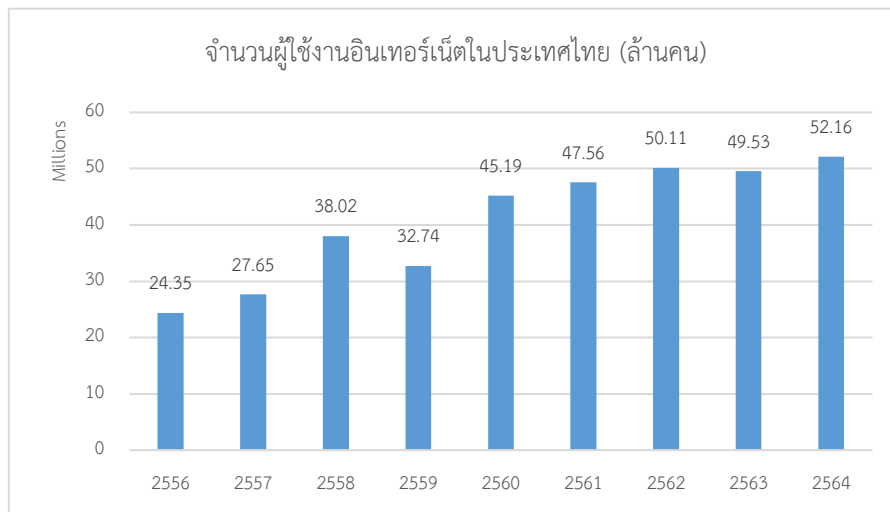
จะเห็นว่า กฎกระทรวงดังกล่าว ส่งผลให้โรงพิมพ์ของโรงงานไฟฟ้มีโอกาสได้รับงานพิมพ์จากทั้งกรมสรรพสามิตและหน่วยงานในสังกัดส่วนราชการอื่นมากขึ้น ดังนั้น โรงงานไฟฟ้ควรเตรียมเครื่องจักร บุคลากร และอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมรองรับงานที่จะได้รับมากขึ้น

O2 นโยบาย Thailand 4.0 และแนวโน้มเทคโนโลยีปัจจุบันที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบทำงานการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการและการเพิ่มช่องทางธุรกิจออนไลน์

นอกจากนโยบายภาครัฐ Thailand 4.0 ที่สนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการแล้วยังพบว่าปริมาณการเข้าถึงข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตของประชากรประเทศไทยก็มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งยังมีสถิติจากสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมการใช้งานอินเทอร์เน็ตของคนไทยไม่ว่าจะเป็นสื่อสังคมออนไลน์ที่คนไทยนิยมที่สุด และเหตุผลของการตัดสินใจในการเข้าเว็บไซต์ ดังนั้นจึงเป็นโอกาสของโรงงานไฟในการใช้สถิติและช่องทางเหล่านี้เพื่อประชาสัมพันธ์ถึงกิจกรรม สินค้า และการดำเนินงานได้อย่างตรงจุดตรงช่องทางการใช้งานและถูกต้องตามกลุ่มลูกค้า

จากข้อมูลของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า ในปี 2564 คนไทยใช้อินเทอร์เน็ตโดยเฉลี่ยต่อวันสูงถึง 10 ชั่วโมง 36 นาที โดยกลุ่มที่ใช้อินเทอร์เน็ตโดยสูงสุดคือกลุ่มคน GEN Z (อายุน้อยกว่า 21 ปี) ใช้งานอินเทอร์เน็ตเฉลี่ยวันละ 12 ชั่วโมง 5 นาที รองลงมา ได้แก่ กลุ่ม Gen Y (อายุ 21-40 ปี) Gen X (อายุ 41-56 ปี) และกลุ่ม Baby Boomer (อายุ 57-75 ปี) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาถึงกิจกรรมการใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ต พบว่า กิจกรรม 5 อันดับแรก ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร คิดเป็นร้อยละ 77 และรองลงมาคือกิจกรรมดูรายการโทรทัศน์/ดูคลิป/ดูหนัง/ฟังเพลงออนไลน์ร้อยละ 85.0 ค้นหาข้อมูลออนไลน์ 60.1 อ่านข่าว/บทความ/หนังสือร้อยละ 54.2 และซื้อสินค้า/บริการร้อยละ 47.7



รูปภาพแสดงจำนวนผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตในประเทศไทย²²

O.3 นโยบาย BCG สนับสนุนการสร้างมาตรฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม

นโยบาย BCG เป็นการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมที่มุ่งพัฒนา 3 เศรษฐกิจไปพร้อมๆ กันประกอบด้วย 1) เศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy) ที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรชีวภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มโดยเน้นการพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง 2) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดผ่านการหมุนเวียนทรัพยากรหรือการนำกลับมาใช้ใหม่และ 3) เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งในการใช้ทรัพยากรการผลิตผลิตภัณฑ์ตลอดจนซากของผลิตภัณฑ์ซึ่งนโยบายดังกล่าวถือเป็นการสร้าง

²²Office of The National Broadcasting and Telecommunication Commission(NBTC)

การเติบโตทางเศรษฐกิจแบบกระจายไปสู่ประชาชนอย่างทั่วถึงไปพร้อม ๆ กับการดูแลทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างแท้จริง อีกทั้งเป็นการสร้างความตระหนักแก่ผู้ประกอบการในการสร้างมาตรฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม อาทิ การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตเพื่อให้เกิดของเสียน้อยที่สุด (Eco-design & Zero-Waste) การส่งเสริมการใช้ซ้ำ (Reuse, Refurbish, Sharing) และให้ความสำคัญกับการจัดการของเสียจากการผลิตและบริโภคด้วยการนำวัสดุที่ผ่านการผลิตและบริโภคแล้วเข้าสู่กระบวนการแปรสภาพเพื่อกลับมาใช้ใหม่ (Recycle, Upcycle) เป็นต้น

O4 ข้อเสนอเชิงนโยบายจากคณะอนุกรรมการฯ ที่มอบหมายให้โรงงานไฟฟศึกษา/เตรียมความพร้อมในการดำเนินงานโครงการ Entertainment complex

จากการประชุมคณะอนุกรรมการพิจารณาศึกษาการเปิดสถานบันเทิงแบบครบวงจร (Entertainment Complex) เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2565 ทางคณะอนุกรรมการฯ ได้มีข้อสังเกตที่นำเข้าคณะกรรมการวิสามัญ Entertainment Complex โดยเสนอให้กระทรวงการคลังและโรงงานไฟซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตกระทรวงการคลังซึ่งปัจจุบันมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบในการผลิตไฟและรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องศึกษาแนวทางในการผลิตวัสดุเช่นไฟลูกเต๋าอุปกรณ์เกมส์เครื่องเล่นอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ หรืออุปกรณ์อื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจจำเป็นต้องใช้หากมีการดำเนินโครงการสถานบันเทิงแบบครบวงจร (Entertainment Complex) หรือสถานกาสิโน

สำหรับการสนับสนุนเชิงนโยบายข้างต้น ถือเป็นโอกาสให้แกโรงงานไฟในการสร้างการเติบโตแก่ทั้งองค์กรและประเทศ ดังนั้นโรงงานไฟจึงควรมีการกำหนดบทบาทและเตรียมความพร้อมในการกำกับดูแลผลิตและจัดหาความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์เกมส์เพื่อรองรับงาน Entertainment complex ของภาครัฐ

O5 การประสานความร่วมมือทั้งในด้านองค์ความรู้และด้านวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์กับหน่วยงานและเครือข่ายระดับสากล (อาทิ NSTDA, NIA, ITSA: International Tax Stamp Association, SICPA)

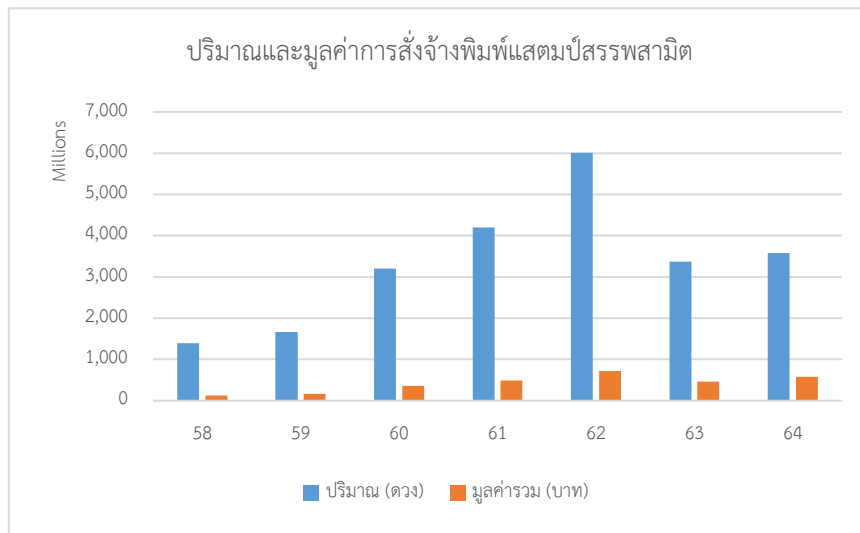
เพื่อการสร้างความแข็งแกร่งให้แก่โรงงานไฟ ทั้งในธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง และธุรกิจไฟ ในด้านต่าง ๆ อาทิ เทคโนโลยีการผลิต การยกระดับมาตรฐานกระบวนการผลิต การวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ การพัฒนาองค์ความรู้ และการส่งเสริมแนวปฏิบัติที่ดี เป็นต้น การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานและเครือข่ายระดับสากลจึงถือเป็นโอกาสในการสร้างจุดเด่นให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการ พร้อมรองรับการต่อยอดทางธุรกิจในอนาคต สำหรับหน่วยงานที่มีศักยภาพในการเป็นคู่ความร่วมมือ อาทิเช่น สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช./ NSTDA), สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA), International Tax Stamp Association (ITSA), และบริษัท SICPA เป็นต้น

- โอกาสของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ (O.p)

O.p1 ความต้องการเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตเพิ่มสูงขึ้น

เมื่อพิจารณาถึงแนวโน้มความต้องการเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิต (แสตมป์สรรพสามิต) ในช่วงปี 2558- 2562 จะพบว่าปริมาณการสั่งจ้างพิมพ์แสตมป์สรรพสามิตมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องส่งผลให้มูลค่า

การสั่งจ้างพิมพ์แสดมปีในช่วงเวลาดังกล่าวเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกันโดยในปี 2562 มีปริมาณการสั่งพิมพ์แสดมปี เท่ากับ 6.01 พันล้านดวงเพิ่มขึ้น 3.3 เท่าจากปี 2558 ซึ่งมีปริมาณเพียง 1.39 พันล้านดวงอย่างไรก็ตามในปี2563 ปริมาณความต้องการแสดมปีนั้นลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญเนื่องจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และในปี 2564 ปริมาณการสั่งจ้างพิมพ์ปรับตัวสูงขึ้นอยู่ที่ 3.58 พันล้านดวง หรือเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า ร้อยละ 6.1 ซึ่งหากมองในระยะยาว ความต้องการด้านเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตก็ยังคงมีแนวโน้มในการเติบโตนอกจากนี้ทางกรมสรรพสามิตก็ได้มีนโยบายเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีผ่านการปรับปรุงแบบแสดมปีสรรพสามิตแบบใหม่หรือe-Stamp จึงถือเป็นโอกาสของโรงงานโรงงานไฟที่จะเตรียมพร้อมรองรับการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด เพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง



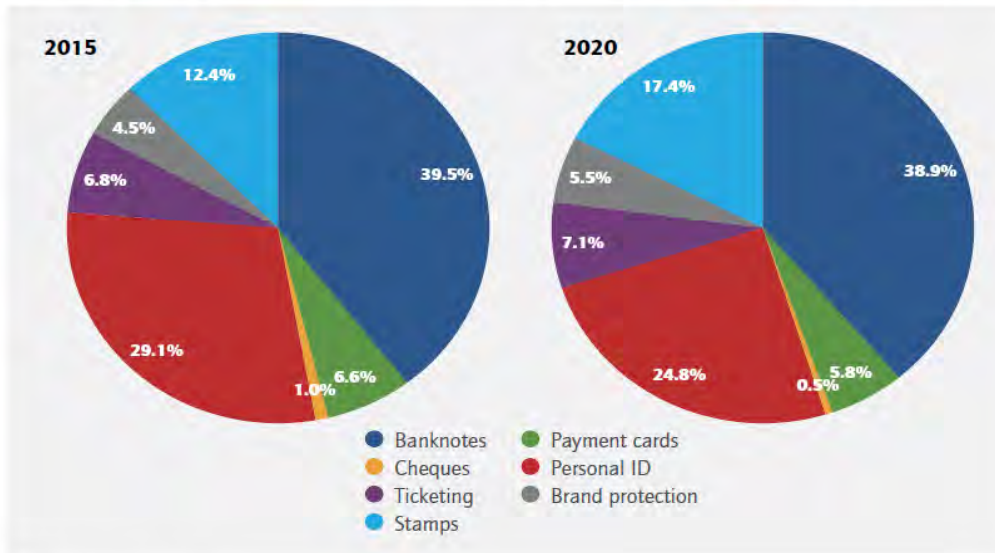
รูปภาพแสดงปริมาณและมูลค่าการสั่งจ้างพิมพ์แสดมปีสรรพสามิตปีพ.ศ. 2558-2564²³

O.p2 การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากข้อมูลของ Smithers Pira พบว่า ในปี พ.ศ. 2563 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงทั่วโลก จะมีมูลค่า 36.60 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ทั้งนี้ปัจจัยหลักของการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงทั่วโลกเป็นผลมาจากการเติบโตของธุรกิจทั่วโลก ประกอบกับการทำการค้าระหว่างประเทศ การเปิดการค้าเสรี การเพิ่มขึ้นของการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ และความนิยมในการบริโภคสินค้าฟุ่มเฟือยจึงนำไปสู่การป้องกันการปลอมแปลงสินค้าจากผู้ผลิต จากรูปภาพด้านล่าง แสดงให้เห็นว่า สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทธนบัตร บัตรประชาชน และแสดมปี เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความต้องการเป็นลำดับต้น ๆ ของโลก ในขณะที่สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่มีความต้องการเพิ่มสูงขึ้น ประกอบด้วย แสดมปี ตัว และ brand protection ดังนั้นสินค้าเหล่านี้จึงเป็นสินค้าที่โรงงานไฟควรให้ความสำคัญ เพื่อรองรับโอกาสที่อาจจะเข้ามาในอนาคต ประกอบกับรูปแบบการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงนั้นมีแนวโน้มของการเติบโตที่มุ่งสู่การผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่มาพร้อมกับระบบสารสนเทศหรือโซลูชันในการจัดการข้อมูลซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการขยายฐานลูกค้า และสร้างการเติบโตทางธุรกิจที่สำคัญ

²³ข้อมูลจากโรงงานไฟซึ่งพิจารณาจากแสดมปีสรรพสามิตทั้ง 5 ประเภทประกอบด้วยแสดมปียาสูบแสดมปียาเส้นแสดมปีสุราแสดมปีเครื่องดื่มและแสดมปีไฟ

Figure E.3 Global market for security printing by end-use segment: 2015 and 2020 (%)



Source: Smithers Pira

รูปภาพแสดงมูลค่าและส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลก²⁴

นอกจากนี้ ปัจจุบันกระแสของดิจิทัลปรี้นต์ติ้งโซลูชันได้เข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนผ่านอุตสาหกรรมการผลิตสิ่งพิมพ์รูปแบบเดิมสู่การปรับตัวในเชิงบวก กล่าวคือ การพิมพ์ระบบดิจิทัลที่พ่วงด้วยโซลูชันการให้บริการงานพิมพ์แบบครบวงจร อาทิ การให้คำปรึกษาด้านสิ่งพิมพ์ออกแบบสิ่งพิมพ์ การผลิตการจัดหาจัดซื้อการควบคุมคุณภาพของงานการจัดเก็บรักษาการจัดเก็บข้อมูล (Database) และการจัดส่งสินค้า เป็นต้น จึงเป็นปัจจัยที่โรงงานไฟฟ้ามหานครเตรียมพร้อมในการเข้าสู่ธุรกิจดิจิทัลปรี้นต์ติ้งโซลูชัน เพื่อโอกาสในการรับงานพิมพ์ที่เพิ่มขึ้น

²⁴<https://www.smitherspira.com/resources/2015/december/five-drivers-global-security-printing-market>

O.p3 รูปแบบของการดำเนินธุรกิจในอนาคตที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มในการสร้างคู่ค้าความร่วมมือหรือควมร่วมมือกิจการ

จากการศึกษาการรูปแบบการดำเนินงานของผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง พบว่าผู้ประกอบการมีการสร้างความร่วมมือกันเพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางธุรกิจตัวอย่างเช่นบริษัทที.เค.เอส เทคโนโลยีจำกัด (มหาชน) หรือTKS ผู้นำธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงรายใหญ่ของประเทศไทยที่ได้ทำการปรับโครงสร้างทางธุรกิจผ่านการควบรวมกับบริษัททีบีเอสพีหรือTBSP ผู้นำด้านเทคโนโลยีด้านการให้บริการพิมพ์เอกสารปลอดการปลอมแปลงทุกประเภทและบัตรพลาสติกซึ่งการทำSynergy ของทั้ง 2 บริษัทที่มีความแข็งแกร่งและจุดเด่นที่ต่างกันอย่างมีความเชี่ยวชาญด้านการพิมพ์ชนิดของผลิตภัณฑ์ส่วนแบ่งทางการตลาดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและช่องทางการจัดจำหน่ายส่งผลให้เกิดการกระจายรายได้และความเสี่ยงช่วยลดต้นทุนในการทำงานร่วมกันและสนับสนุนต่อยอดธุรกิจให้เติบโตในอนาคต

- โอกาสของศูนย์ธุรกิจไฟ (O.c)

O.c1 ธุรกิจการพนันและกาสิโนในภาพรวมยังมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ในอนาคตอีก 10 ปีข้างหน้าอุตสาหกรรมการพนันทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยอัตราการเจริญเติบโตเฉลี่ย (CAGR) ของมูลค่าอุตสาหกรรมการพนันทั่วโลกในปี 2020 – 2025 อยู่ที่ร้อยละ 7.7 แล้วต่อมาจนถึงปี 2030 มีอัตราการเจริญเติบโตเฉลี่ยที่ร้อยละ 5.8 ยกตัวอย่างกรณีศึกษาในเรื่องของตลาดกาสิโนริสอร์ทในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยมูลค่าตลาดกาสิโนริสอร์ทในประเทศสหรัฐอเมริกามีแนวโน้มเติบโตขึ้นตลอดปีแม้ว่าจะเกิดการหดตัวลงในปี 2020 อยู่ที่ 40.9 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐแต่ก็มีแนวโน้มที่จะกลับมาเติบโตขึ้นในปีถัดมาที่ 53.73 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 จะบรรเทาและกาสิโนริสอร์ทจะสามารถกลับมาให้บริการได้ตามปกติ



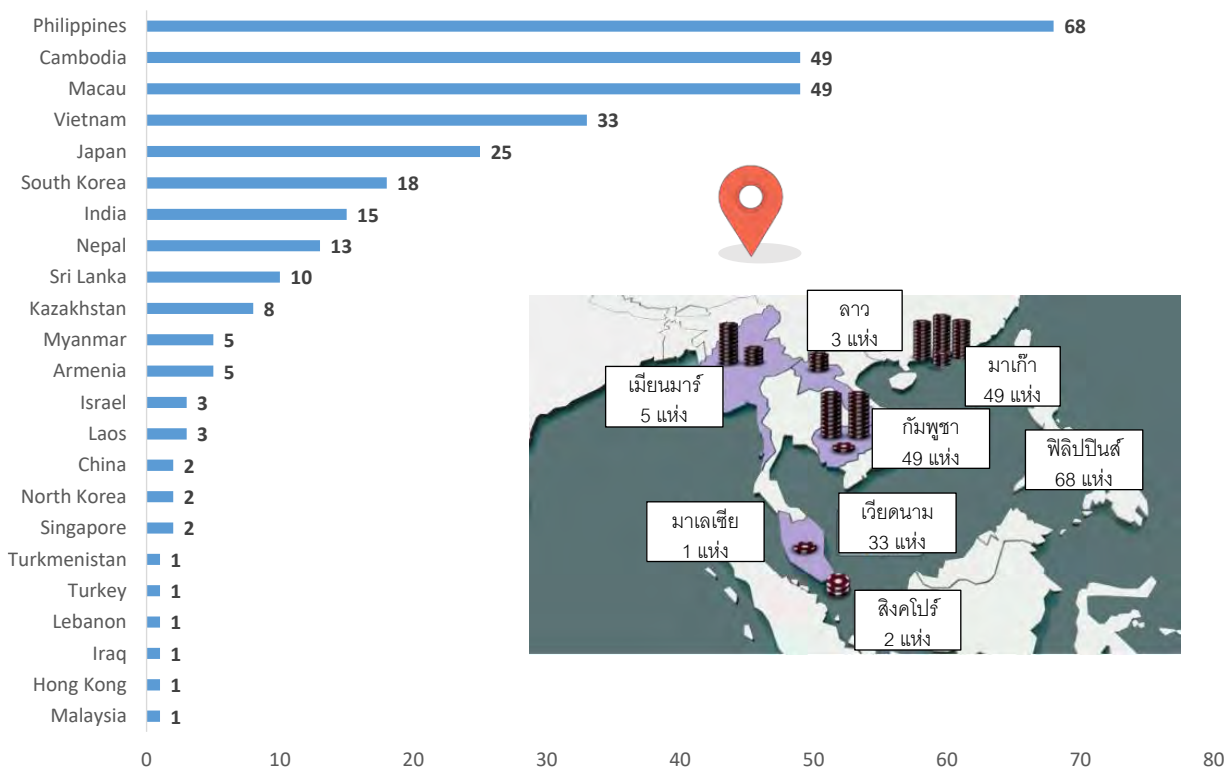
รูปภาพภาพแสดงมูลค่าของอุตสาหกรรมการพนันทั่วโลก ตั้งแต่ปี 2020 – 2030



รูปภาพแสดงมูลค่าของตลาดกาสิโนริสอร์ทในประเทศสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ปี 2011 - 2021

O.c2 ประเทศไทยได้เปรียบเรื่องทำเลที่ตั้งและต้นทุนในการส่งออกไฟฟ้กาสิโนไปประเทศเพื่อนบ้านได้

ปัจจุบัน มีการจัดตั้งกาสิโนที่ถูกกฎหมายเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก โดยในทวีปเอเชียมีกาสิโน (เฉพาะ Casino และ Casino Cruise) อยู่ 316 แห่ง โดยมีกาสิโนที่ตั้งอยู่บริเวณใกล้เคียงกับประเทศไทย มากถึง 210แห่ง ได้แก่ ฟิลิปปินส์ 68 แห่ง มาเก๊า 49 แห่ง กัมพูชา 49 แห่ง เวียดนาม 33 แห่ง เมียนมาร์ 5 แห่ง ลาว 3 แห่ง สิงคโปร์ 2 แห่ง และมาเลเซีย 1 แห่ง ทั้งนี้ กาสิโนที่ตั้งอยู่ติดกับชายแดนประเทศไทยจะเป็นข้อได้เปรียบของโรงงานไฟ เนื่องจาก การขนส่งไฟไปยังกาสิโนต่างๆ เหล่านี้จะมีค่าขนส่งสินค้าที่มีราคาถูกลงกว่าคู่แข่งจากประเทศอื่น



รูปภาพแสดงจำนวนบ่อนกาสิโนในทวีปเอเชียและประเทศเพื่อนบ้าน

อุปสรรค(Threats)

- อุปสรรคขององค์กร (S)

T.1 แนวโน้มราคาวัตถุดิบหลักสูงขึ้น

ต้นทุนวัตถุดิบหลักสำหรับการผลิตมีการปรับราคาสูงขึ้น อาทิ

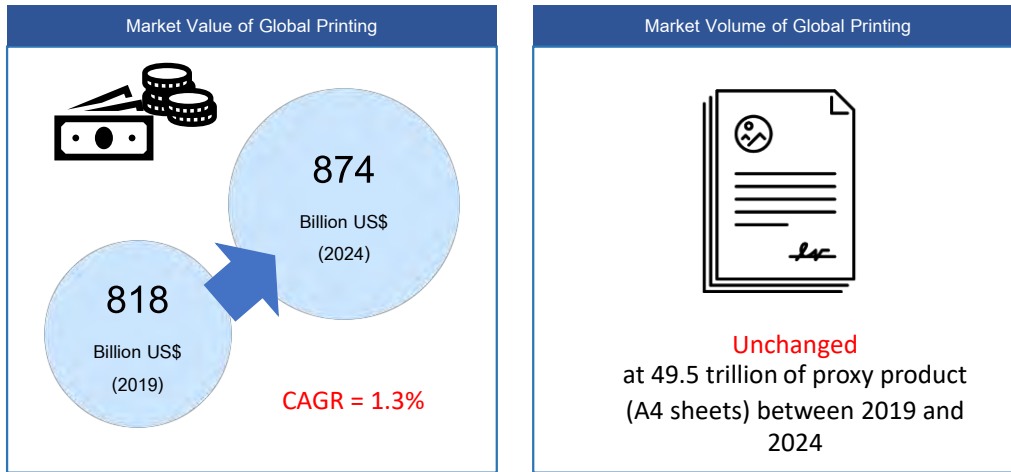
- (1) กระดาษขาวมันหน้าแป้ง สำหรับการผลิตไฟตู้เล็ก ปรับราคาขึ้น 1,160 บาท/รีม หรือ 2.32 บาท/แผ่น หรือ 1.16 บาท/สำหรับ เพิ่มขึ้นร้อยละ 21.5จากราคาสั่งซื้อล่าสุด (ราคา ณ 20 พ.ค. 64 เท่ากับ 5,390 บาท/รีม, ราคา ณ 8 เม.ย. 65 เท่ากับ 6,550 บาท/รีม)
- (2) แผ่นพลาสติก พี.วี.ซี ขาว สำหรับการผลิตไฟตู้เล็กและไฟป๊อกลพลาสติกขอบทองปรับราคาขึ้น 3.67 บาท/แผ่นหรือสำหรับ เพิ่มขึ้นร้อยละ 13.1จากราคาสั่งซื้อล่าสุด (ราคา ณ 20 ม.ค. 64 เท่ากับ 28.03 บาท/แผ่น, ราคา ณ 27 ธ.ค. 64 เท่ากับ 31.70 บาท/แผ่น)

- อุปสรรคของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ (S.p)

T.p1 แนวโน้มPaperless ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์มีระดับคงที่ไม่เติบโตอย่างไรก็ตามมูลค่าReal value ที่เพิ่มขึ้นแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของการสร้างมูลค่าแก่ผลิตภัณฑ์และบริการ

แม้ว่าธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงจะมีแนวโน้มในการเติบโตอย่างต่อเนื่องแต่จากแนวโน้มของการสื่อสารและการเข้าถึงบริการทางอินเทอร์เน็ตและการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องก็ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคให้หันมาใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ซึ่งมาทดแทนการใช้สิ่งพิมพ์มากขึ้นเนื่องจากการใช้สิ่งพิมพ์จะได้รับข้อมูลที่ช้ากว่าสื่อออนไลน์และยังมีต้นทุนที่สูงกว่าจึงทำให้การบริโภคสื่อสิ่งพิมพ์ทั่วโลกนั้นไม่เติบโตขึ้น

เมื่อพิจารณาถึงอุตสาหกรรมการพิมพ์ทั่วโลกในภาพรวมจากการคาดการณ์ของSmithers Pira พบว่ามูลค่าตลาดอุตสาหกรรมการพิมพ์ทั่วโลกจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) อยู่ที่ร้อยละ 1.3 โดยมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจาก 818 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2561 เป็น 874 พันล้านดอลลาร์ในปี 2567 อย่างไรก็ตาม หากวัดปริมาณงานพิมพ์ของงานพิมพ์ทุกประเภทโดยใช้A4 sheets เป็นproxy จะพบว่า ปริมาณการพิมพ์นั้นไม่ได้เพิ่มขึ้น ดังนั้นการที่ตลาดการพิมพ์มูลค่าสูงมีมูลค่าสูงขึ้นจากอดีตนั้น เป็นผลจาก 1) ศักยภาพการเพิ่มมูลค่าในการพิมพ์บนpackaging ที่ผู้บริโภคยินดีที่จะจ่ายในราคาที่สูงขึ้น 2) บริการที่เข้ามาเพิ่มมูลค่าในผลิตภัณฑ์อีกทั้งยังเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตให้มีระยะเวลาที่สั้นลง



รูปภาพแสดง Printing Market forecasts by value and volume for print in all applications globally²⁵

T.p2 กรมสรรพสามิตพัฒนารูปแบบแสตมป์สรรพสามิตอย่างต่อเนื่อง 1) พัฒนาสู่ Direct coding / Direct printing ซึ่งอาจลดความต้องการแสตมป์รูปแบบดวงในอนาคต 2) กฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายการแสดงการเสียภาษีของทางราชการมีการปรับเปลี่ยนเป็นระยะ (วัสดุขนาดสี่)

รูปแบบของแสตมป์สรรพสามิตได้ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งยังมีการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี ตัวอย่างเช่น

กรณีของประเทศไทย กรมสรรพสามิตได้มีการนำรหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์หรือ Direct Coding มาเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีประเภทเบียร์ แทนการเก็บภาษีสู่รูปแบบเดิมที่ใช้เครื่องตรวจวัดปริมาณน้ำเบียร์ที่ไหลผ่านท่อด้วยระบบ Flow Meter โดยระบบเครื่องหมายแสดงการเสียแบบ Direct Coding นั้นจัดเป็น E-Stamp ประเภทหนึ่ง ที่มีการจัดพิมพ์ภาพรหัสสองมิติ (2D Barcode) ซึ่งเป็นรหัสที่ไม่ซ้ำกันลงบนบรรจุภัณฑ์โดยตรงเหมาะสมกับกระบวนการผลิตที่มีความเร็วสูงเช่นกระป๋องเบียร์หรือขวดเบียร์โดยรหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์รองรับการติดตามและตรวจสอบ (Track and Trace) มีเทคนิคป้องกันการปลอมแปลงระดับสูงมีความถูกต้องแม่นยำในการตรวจสอบข้อมูลและปริมาณการผลิตสินค้าที่จัดเก็บภาษี²⁶ ทำให้สามารถตรวจสอบสินค้าเมื่อนำออกสู่ตลาดแล้วว่าสินค้านั้นได้ผ่านการเสียภาษี หรือเป็นสินค้าที่ถูกต้องตามกฎหมายหรือไม่

นอกจากนั้น ในช่วงปี 2560-2563 กฎกระทรวง “กำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี” มีการปรับเปลี่ยนรายละเอียดด้านคุณลักษณะของแสตมป์และเครื่องหมายการแสดงการเสียภาษีอยู่เป็นระยะ ทำให้มีการประกาศกฎกระทรวงฉบับปรับปรุงออกมาอย่างต่อเนื่อง โดยในช่วงระยะเวลา 4 ปีนี้ มีการประกาศกฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของทางราชการ ออกมาทั้งสิ้น 4 ฉบับด้วยกัน และสามารถสรุปใจความสำคัญด้านคุณลักษณะของแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดังนี้

²⁵ Smither Pira

²⁶<https://mgronline.com/daily/detail/9630000078350>

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 หรือกระดาษสีขาวยและมีกระดาษแผ่นหลังเป็นแบบกลาสซิ่ง
- ✓ 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 คงให้ใช้ได้ต่อไปจนกว่าจะหมด
- ✓ ให้แสดมปีเครื่องดื่มตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๖๗ แสดมปีสุราตามพระราชบัญญัติสุรา พ.ศ. ๒๕๖๓ และ แสดมปียาสูบตามพระราชบัญญัติยาสูบ พ.ศ. ๒๕๖๗ ในบางชนิด ยังคงให้ใช้ได้ต่อไปอีกหนึ่งปีนับแต่วันที่กฎกระทรวงนี้ใช้บังคับ โดยเมื่อพ้นกำหนดระยะเวลาดังกล่าวแล้วให้ทำลายแสดมปีนั้นเสีย

รูปภาพแสดงการเปลี่ยนแปลงด้านคุณลักษณะของแสดมปีสรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี²⁷

T.p3 ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยรายแต่มีศักยภาพสูง

อ้างอิงจากบทวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับสถานะตลาดเอกสารป้องกันการปลอมแปลงหรือปลอดการทำเทียม²⁸ พบว่า เป็นตลาดที่มีผู้แข่งขันน้อยราย เนื่องจากมีเรื่องกฎหมายควบคุมผู้ผลิตเข้ามาเกี่ยวข้อง และเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนมาก เนื่องจากต้องใช้วัสดุดีในการพิมพ์ที่พัฒนาด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง เช่น การใช้กระดาษใส่สารเคมีบางชนิดเพื่อให้ทำปฏิกิริยากับสารเคมีต่างๆ และมีการเพิ่มลายน้ำ หรือการติดวัสดุแว่นแสง เป็นต้น รวมทั้งต้องมีระบบการออกแบบเพื่อป้องกันการปลอมแปลง และมีการลงทุนในการทำห้องพิมพ์แยกบริเวณเพื่อรักษาความปลอดภัย อีกทั้งหากลูกค้าได้ติดต่อประสานงานกับผู้ผลิตแล้วย่อมไม่นิยมที่จะเปลี่ยนผู้ผลิตบ่อยครั้งเนื่องจากตระหนักถึงปัญหาในด้านความปลอดภัย

● **อุปสรรคของศูนย์ธุรกิจไฟ (T.c)**

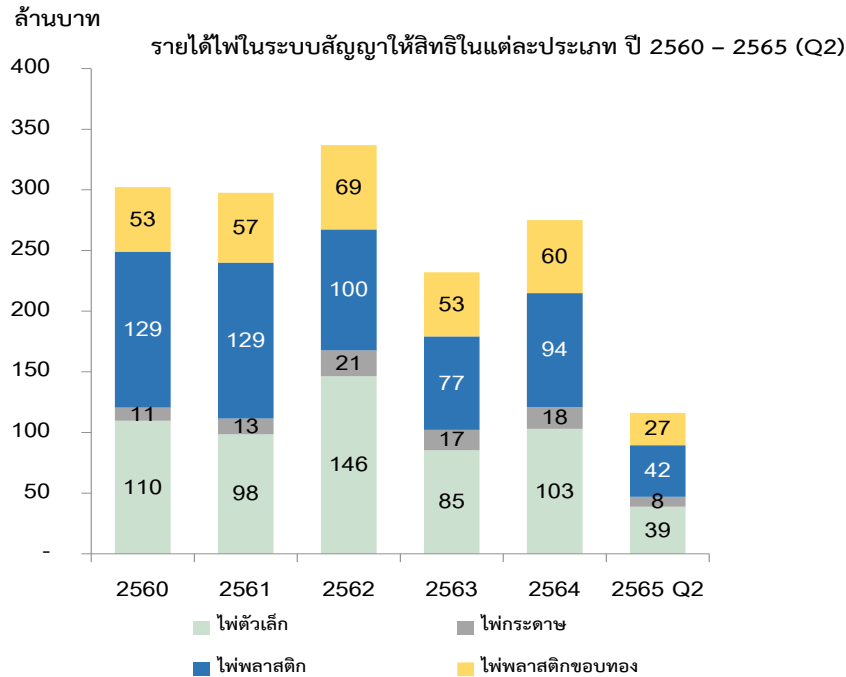
T.c1 สภาวะการณ์การแพร่กระจายของโรคระบาด COVID-19 ส่งผลกระทบต่อผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิในการทำการตลาดและจำหน่ายสินค้าไฟและต้องขอชะลอการซื้อไฟตามโควต้าออกไป

ในช่วงนับตั้งแต่สถานการณ์แพร่กระจายของโรคระบาด COVID-19 ในประเทศไทย ส่งผลให้ยอดขายไฟของโรงงานไฟในปี 2563 ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ แต่ก็สามารถทำให้ยอดขายไฟกลับขึ้นมาได้ในปี 2564 ซึ่งยอดไฟคงเหลือของบริษัทผู้รับสัมปทาน ณ สิ้นเดือนพฤษภาคม 2565 มีจำนวนรวม 3,140,544 สำหรับ ประกอบด้วย ไฟไทย 2,485,920

²⁷กฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสดมปีสรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของทางราชการ พ.ศ. 2560, พ.ศ. 2562(ฉบับที่1), พ.ศ. 2562 (ฉบับที่2),และ พ.ศ. 2563

²⁸<http://pantavanij.blogspot.com/2009/05/34.html>

สำหรับ ไฟผ่องเงิน 2,400 สำหรับไฟเงินสี่สี 3,360 สำหรับ ไฟป๊อกระดาศ 163,152 สำหรับ ไฟป๊อกพลาสติก 506,448 สำหรับ และไฟป๊อกพลาสติกขอบทอง 249,264สำหรับ



รูปภาพแสดงรายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิในแต่ละประเภท ปี 2560 – 2565 (Q2)

นอกจากนี้ เมื่อนำจำนวนยอดคงค้างสต็อกของผู้รับสัมปทานครั้งล่าสุด (พฤษภาคม 2565) มาเปรียบเทียบกับยอดการรับซื้อไฟขั้นต่ำตามเกณฑ์ที่โรงงานไฟกำหนด จะพบว่า บริษัทผู้รับสัมปทานสามารถนำไฟคงค้างในสต็อกมาจำหน่ายแทนได้ โดยจะสามารถจำหน่ายไฟตัวเล็กได้อีก 1 ปี 2 เดือน ไฟป๊อกระดาศ 9 เดือน ไฟป๊อกพลาสติก และไฟป๊อกพลาสติกขอบทอง 10 เดือน ส่งผลให้บริษัทผู้รับสัมปทานต้องขอชะลอการซื้อไฟตามโควตาออกไป เพื่อทำการระบายสินค้าคงค้างในคลังออกโดยสัญญาฉบับล่าสุดของบริษัทผู้รับสัมปทาน ตั้งแต่เดือนกันยายน 2563 - สิงหาคม 2566 ได้มีการชะลอการสั่งซื้อไฟจากโรงงานไฟจำนวน 3 ครั้ง

ประเภท	จำนวนสำหรับยอดคงค้าง Stock คงเหลือของผู้รับสัมปทาน(พฤษภาคม 2565)	จำนวนสำหรับขั้นต่ำในการสั่งซื้อไฟ (ต่อเดือน)
ไฟตัวเล็ก	ไฟไทย: 2,485,920	183,600
	ไฟผ่องเงิน: 2,400	
	ไฟเงินสี่สี: 3,360	
ไฟป๊อกระดาศ	163,152	18,000
ไฟป๊อกพลาสติก	506,448	52,560
ไฟป๊อกพลาสติกขอบทอง	249,264	24,048

รูปภาพแสดงการเปรียบเทียบระหว่างยอดคงค้าง Stock คงเหลือกับยอดการรับซื้อไฟขั้นต่ำตามเกณฑ์ที่โรงงานไฟกำหนด

T.c2 แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการซื้อสินค้าออนไลน์และอีคอมเมิร์ซทำให้เข้าถึงไฟผิติกกฎหมายและไฟลั้กอบราคาถูกได้ง่าย

สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สพธอ. หรือ ETDA) กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เผยผลการสำรวจมูลค่าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยปี 2564 หรือ Value of e-Commerce Survey in Thailand 2021 พบว่าในปี 2563 ธุรกิจ e-Commerce ในประเทศไทยมีมูลค่าเท่ากับ 3.78 ล้านล้านบาท โดยมีสัดส่วนของมูลค่า E-Commerce ในรูปแบบ B2C มากที่สุดคิดเป็นมูลค่ากว่า 2.17 ล้านล้านบาท B2B มีมูลค่ากว่า 0.84 ล้านล้านบาท และ B2G มีมูลค่า 0.77 ล้านล้านบาท โดยคาดการณ์ว่ามูลค่าอีคอมเมิร์ซในประเทศไทยในปี 2564 เติบโตอยู่ที่ 4.01 ล้านล้านบาท

สำหรับมูลค่า e-Commerce ในประเทศไทยคาดการณ์ว่าจะสูงถึง 4.01 ล้านล้านบาทในปี 2564 หรือเติบโตขึ้น 6.11% จากปี 2563 ที่มีมูลค่ารวมกว่า 3.78 ล้านล้านบาท ซึ่งลดลงจากปี 2562 ที่มีมูลค่า 4.05 ล้านล้านบาทที่ 6.68% เนื่องจากสถานการณ์โควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมขนส่งจากการที่มีการจำกัดการเดินทางระหว่างประเทศและภายในประเทศ



รูปภาพแสดงมูลค่าตลาดอีคอมเมิร์ซของไทย ปี 2560- 2564F²⁹

นอกจากนี้ ราคาสินค้าก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้าและจากการเปรียบเทียบระหว่างราคาขายปลีกไฟของโรงงานไฟเทียบกับราคาจำหน่ายไฟลั้กอบพบว่าราคาขายปลีกไฟของโรงงานไฟสูงกว่าราคาจำหน่ายไฟลั้กอบค่อนข้างมาก

ยกตัวอย่างเช่นเมื่อเปรียบเทียบราคาขายปลีกของไฟป๊อกที่กำลังมีการประกาศขายออนไลน์ตามเว็บไซต์ต่างๆ E-Commerce และ Social Media ต่างๆพบว่าไฟป๊อกกระดาษลั้กอบจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับไฟป๊อกของทางโรงงานไฟแต่ราคาไฟป๊อกพลาสติกลั้กอบจะขายอยู่ที่ 40-55 บาท/สำหรับในขณะที่ไฟป๊อกพลาสติกที่ผลิตโดยโรงงานไฟจะมีราคาอยู่ที่ 310 บาท/สำหรับ ส่วนราคาไฟป๊อกพลาสติกขอบทองลั้กอบจะขายอยู่ที่ 60-100 บาท/สำหรับ ในขณะที่ไฟป๊อกพลาสติกขอบทองที่ผลิตโดยโรงงานไฟจะมีราคาอยู่ที่ 495 บาท/สำหรับ จะเห็นว่าราคาขายไฟถูกกฎหมายมีราคาสูงกว่าราคาขายไฟลั้กอบในอินเทอร์เน็ตประมาณ 5-8 เท่า ดังนั้นจึงส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจของกลุ่มลูกค้าผลิตภัณฑ์ไฟซึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านราคาเป็นหลัก

²⁹สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สพธอ.) หรือ ETDA

ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้ามหานครมีการพิจารณาถึงมาตรการกำกับดูแลในมุมมองทางด้านกฎหมายเกี่ยวกับจ่ายจำหน่ายไฟฟ้ ผิดกฎหมายบนเว็บไซต์ซึ่งโรงงานไฟฟ้ามหานครจำเป็นต้องกำหนดมาตรการเชิงรุกเพื่อดำเนินงานจัดการตามขอบเขตของกฎหมายต่อไป

T.c3 กฎหมายที่บังคับใช้ที่เกี่ยวข้องกับไฟฟ้ ผิดกฎหมายยังไม่เข้มงวดและมีโทษปรับสำหรับผู้ทำผิดกฎหมายไฟฟ้ ลดลง (พ.ร.บ.สรรพสามิตห้ามมิให้ผู้ใดมิไฟฟ้ที่ยังมิได้เสียภาษีไว้ในครอบครองเกินกว่าหนึ่งร้อยยี่สิบใบ)

เนื่องจากโรงงานไฟฟ้ไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการจับกุมด้วยตนเองต้องอาศัยหน่วยงานภายนอกในการจับกุมดังนั้น ในการจับกุมไฟฟ้ลักลอบแต่ละครั้งจะมีปริมาณน้อยเมื่อเทียบกับการจับกุมสุราและบุหรี่ปิดกฎหมาย ซึ่งอาจจะมีการถูก จับตามองมากกว่าการจับกุมไฟฟ้นำเข้าแบบผิดกฎหมาย โดยผลการปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมายสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2564 – 30 มิถุนายน 2565) มีผลการปราบปรามผู้กระทำความ ผิดกฎหมายเกี่ยวกับไฟฟ้จำนวน 307 คดี คิดเป็นร้อยละ 1.48 ของจำนวนคดีทั้งหมด โดยมีของกลางจำนวน 19,423 สำหรับ และมีค่าปรับรวม 3.10 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.82 ของจำนวนค่าปรับทั้งหมด เพราะเหตุนี้จึงทำให้มีไฟฟ้ที่ นำเข้าอย่างผิดกฎหมายเล็ดลอดเข้ามาในประเทศเป็นจำนวนมากและส่งผลให้ไฟฟ้ลักลอบยังคงมีการจำหน่ายอย่าง ต่อเนื่องในปัจจุบัน นอกจากนี้ ยังมี พ.ร.บ.สรรพสามิต 2560 ส่วนที่ 3 ไฟฟ้ มาตรา 173 ที่กำหนดให้ผู้บริโภคสามารถ ถือครองไฟฟ้ผิดกฎหมายได้ แต่ต้องไม่เกิน 120 ใบ อีกทั้ง พ.ร.บ.สรรพสามิต 2560 ยังมีโทษปรับสำหรับผู้กระทำความ ผิดกฎหมายไฟฟ้ลดลงซึ่งจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับยอดขายและความต้องการไฟฟ้จากโรงงานไฟฟ้

ประเภทสินค้า	จำนวนคดี(คดี)	ค่าปรับ (ล้านบาท)
สุรา	11,210	97.98
ยาสูบ	7,083	188.29
ไฟฟ้	307	3.10
น้ำมันและผลิตภัณฑ์น้ำมัน	634	25.41
น้ำหอม	92	9.42
รถจักรยานยนต์	869	19.98
อื่นๆ	482	32.06
รวม	20,677	376.24

รูปภาพแสดงจำนวนคดีและค่าปรับจากผลการปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมายสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม 2564 – 30 มิถุนายน 2565)

3.1.3 การจัดลำดับความสำคัญ SWOT

นอกจากนี้ โรงงานไฟฟ้ามหานครได้มีการจัดลำดับความสำคัญ SWOT ผ่านการนำปัจจัยด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาพิจารณาว่าแต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อหลักเกณฑ์ของ Balanced Scorecard (BSC) ในด้านใดบ้าง โดยกำหนดให้แต่ละด้านมีน้ำหนักความสำคัญเท่า ๆ กัน คือ ด้านการเงิน (25%) ด้านลูกค้า (25%) ด้านกระบวนการภายใน (25%) และด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (25%) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

คะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
4	สำคัญมากที่สุด เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ BSC ทั้ง 4 ด้าน
3	สำคัญมาก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ BSC 3 ใน 4 ด้าน
2	สำคัญปานกลาง เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ BSC 2 ใน 4 ด้าน
1	สำคัญน้อย เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ BSC 1 ใน 4 ด้าน

ตารางแสดงเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ SWOT

สำหรับการจัดลำดับความสำคัญ SWOT สามารถแบ่งออกเป็น ปัจจัยบวก อันประกอบด้วย จุดแข็งและโอกาส ส่วนปัจจัยลบ ประกอบด้วย จุดอ่อน และอุปสรรค

		ปัจจัยบวก (+)				
จุดแข็ง (Strengths)		การเงิน	ลูกค้า	กระบวนการภายใน	การเรียนรู้และนวัตกรรม	คะแนนรวม
S1	เป็นองค์กรที่มีสภาพคล่องทางการเงินสูง เอื้อประโยชน์ต่อการลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	1			1	2
S2	โรงงานไฟฟ้ามหานครเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต ที่น่าเชื่อถือ และสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง	1	1			2
S.p1	โรงงานไฟฟ้ามหานครเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต ที่ได้รับงานพิมพ์จากกรมอย่างต่อเนื่อง	1	1			2
S.p2	ส่วนเตรียมการพิมพ์มีความชำนาญและความพร้อมในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ และมีโครงการลงทุนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ อาทิ เครื่องพิมพ์ Dry-Offset ทดแทนเครื่องจักรเก่า, Software การออกแบบ, การผลิตแม่พิมพ์	1		1	1	3
S.c1	โรงงานไฟฟ้ามหานครเป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟ ตามพรบ.ภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่ (บังคับใช้ 16 กันยายน 2560) แต่เพียงผู้เดียว ทำให้ธุรกิจมีรูปแบบ Monopoly ที่ไม่มีคู่แข่งที่ถูกต้องตามกฎหมาย	1	1	1		3
S.c2	มีการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator		1	1	1	3
S.c3	ระบบสัญญาให้สิทธิสร้างรายได้ที่มั่นคงให้กับองค์กร และมีสัดส่วนของกำไรสูง	1				1
S.c4	กำลังการผลิตสินค้าไฟฟ้ามหานครสามารถรองรับความต้องการของตลาดภายในประเทศได้เพียงพอ และยังสามารถผลิตสินค้าอื่นเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก	1				1

ตารางแสดงการจัดลำดับความสำคัญ SWOT ด้านจุดแข็ง

ปัจจัยลบ (-)

จุดอ่อน (Weaknesses)		การเงิน	ลูกค้า	กระบวนการภายใน	การเรียนรู้และนวัตกรรม	คะแนนรวม
W1	ขาดความชำนาญในการทำตลาดเชิงรุก อาจส่งผลกระทบต่อ การปรับตัวที่มีการแข่งขันสูงขึ้นระหว่างภาครัฐและเอกชน	1	1	1		3
W2	ต้นทุนและค่าใช้จ่ายเติบโตอย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับรายได้	1		1		2
W3	กระบวนการภายในที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุและการเงินรับมี ข้อจำกัดต่อการทำธุรกิจกับเอกชน อาทิ ยังไม่มีระเบียบการให้ Credit term, มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ยาวกว่าเอกชน, และยังไม่สามารถส่งออกไฟส่งออกแบบถึงมือผู้รับ (Door to Door)	1	1	1		3
W.p1	ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการผลิตสินค้าหลัก ได้แก่ เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตทุกประเภทได้ จาก ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีและเครื่องจักรในปัจจุบัน	1			1	2
W.p2	ยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตแบบครบวงจร ยังพึ่งพิง กระบวนการหลังการพิมพ์โดยอาศัยการ Outsource งาน ภายนอก (ไดคัท เจาะรู เข้าปกแข็ง)			1	1	2
W.p3	ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์มีแนวโน้มที่สูงเมื่อเทียบกับรายได้และมีความผันผวนสูง	1		1		2
W.p4	ยังขาดการพัฒนาเทคโนโลยีที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการ อาทิ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการแบบ Solutions รองรับ งานพิมพ์			1	1	2
W.c1	ต้นทุนการผลิตไฟมีแนวโน้มที่สูงขึ้น	1		1		2
W.c2	การบริหารสัญญาให้สิทธิที่ผ่านไม่เป็นไปตามแผน 1) มีช่วงว่างระหว่างสัญญา 2) มีปัญหาสินค้าคงคลังสูงและมีการขอชะลอการสั่งซื้อเป็นระยะ	1		1		2
W.c3	โรงงานไฟไม่มีอำนาจในการร้องทุกข์กล่าวโทษ หรือดำเนินคดีกับไฟผิดกฎหมายอย่างเบ็ดเสร็จ			1		1
W.c4	การรับรู้ในผลิตภัณฑ์ไฟนอกสัมปทานต่ำ (ทั้งผู้ขายและผู้บริโภค)	1	1			2
W.c5	ช่องทางการกระจายสินค้าไฟนอกสัมปทานมีจำนวนจำกัด (คาลิโนในต่างประเทศนิยมซื้อไฟและอุปกรณ์เกี่ยวเนื่องผ่านตัวแทน ซึ่งมีน้อยราย)	1	1			2

ตารางแสดงการจัดลำดับความสำคัญ SWOT ด้านจุดอ่อน

ปัจจัยบวก (+)

โอกาส (Opportunities)		การเงิน	ลูกค้า	กระบวนการภายใน	การเรียนรู้และนวัตกรรม	คะแนนรวม
O.1	นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟ (อาทิ กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563)	1	1			2
O.2	นโยบาย Thailand 4.0 และแนวโน้มเทคโนโลยีปัจจุบันที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบทำงานการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการและการเพิ่มช่องทางธุรกิจออนไลน์			1	1	2
O.3	นโยบาย BCG สนับสนุนการสร้างมาตรฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม			1	1	2
O.4	ข้อสังเกตเชิงนโยบายจากคณะอนุกรรมการฯ ที่มอบหมายให้โรงงานไฟศึกษา/เตรียมความพร้อมในการดำเนินงานโครงการ Entertainment complex	1	1		1	3
O.5	การประสานความร่วมมือทั้งในด้านองค์ความรู้และด้านวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์กับหน่วยงานและเครือข่ายระดับสากล (อาทิ NSTDA, NIA, ITSA: International Tax Stamp Association, SICPA)				1	1
O.p1	ความต้องการเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตเพิ่มสูงขึ้น	1	1			2
O.p2	การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และดิจิทัลปรินต์ติ้งโซลูชันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	1	1	1		3
O.p3	รูปแบบของการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงมีแนวโน้มในการสร้างคู่ค้าความร่วมมือหรือควรวมกิจการ			1	1	2
O.c1	ธุรกิจการพนันและคาสิโนในภาพรวมยังมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง	1	1			2
O.c2	ประเทศไทยได้เปรียบเรื่องทำเลที่ตั้งและต้นทุนในการส่งออกไฟคาสิโนไปประเทศเพื่อนบ้านโดยรอบได้					2

ตารางแสดงการจัดลำดับความสำคัญ SWOT ด้านโอกาส

ปัจจัยลบ (-)

อุปสรรค (Threats)		การเงิน	ลูกค้า	กระบวนการภายใน	การเรียนรู้และนวัตกรรม	คะแนนรวม
T.1	แนวโน้มราคาวัตถุดิบหลักสูงขึ้น	1		1		2
T.p1	แนวโน้ม Paperless ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์มีระดับคงที่ไม่เติบโต อย่างไรก็ตาม มูลค่า Real value ที่เพิ่มสูงขึ้นแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของการสร้างมูลค่าแก่ผลิตภัณฑ์และบริการ	1		1	1	3
T.p2	กรมสรรพสามิตพัฒนารูปแบบแสดมภ์สรรพสามิตอย่างต่อเนื่อง 1) พัฒนาสู่ Direct coding / Direct printing ซึ่งอาจลดความต้องการแสดมภ์รูปแบบดวงในอนาคต 2) กฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสดมภ์สรรพสามิต และเครื่องหมายการแสดมภ์การเสียภาษีของทางราชการ มีการปรับเปลี่ยนเป็นระยะ (วัสดุ ขนาด สี)	1	1	1		3
T.p3	ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยราย แต่มีศักยภาพสูง	1	1		1	3
T.c1	สภาวะการณ์การแพร่กระจายของโรคระบาด COVID-19 ที่ผ่านมา ส่งผลกระทบต่อผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิในการทำตลาดและจำหน่ายสินค้าไฟ และต้องขอชะลอการซื้อไฟตามสัญญา	1	1	1		3
T.c2	แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการซื้อสินค้าออนไลน์ และอีคอมเมิร์ซ ทำให้เข้าถึงไฟผลิตภัณฑ์และไฟหลักลดราคาได้ง่าย	1	1			2
T.c3	กฎหมายที่บังคับใช้ที่เกี่ยวข้องกับไฟผลิตภัณฑ์ยังไม่เข้มงวด และมีโทษปรับสำหรับผู้ทำผิดกฎหมายไฟลดลง (พ.ร.บ. สรรพสามิต ห้ามมิให้ผู้ใดมีไฟที่ยังมิได้เสียภาษีไว้ในครอบครองเกินกว่าหนึ่งร้อยยี่สิบใบ)		1			1

ตารางแสดมภ์การจัดลำดับความสำคัญ SWOT ด้านอุปสรรค

3.2 การวิเคราะห์ TOWS Matrix และการวางหลักการยุทธศาสตร์

ภายหลังจากการวิเคราะห์เพื่อระบุจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและภัยคุกคามของโรงงานไฟฟ้าสามารถนำผลลัพธ์ดังกล่าวมาพิจารณาร่วมกันในการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกยุทธศาสตร์เชิงรับยุทธศาสตร์เชิงทดแทนและยุทธศาสตร์เชิงบรรเทาที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์และจัดกลุ่มเป็นยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้าโดยสมบูรณ์

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ TOWS Matrix ในปีนี้ จะเป็นการพิจารณากลยุทธ์ตามกรอบยุทธศาสตร์โรงงานไฟฟ้าประจำปี 2566 – 2570 โดยมีรายละเอียดของการวางหลักการยุทธศาสตร์เชิงรุกยุทธศาสตร์เชิงรับยุทธศาสตร์เชิงทดแทนและยุทธศาสตร์เชิงบรรเทาโดยจะแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน คือ การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ยุทธศาสตร์ของศูนย์ธุรกิจไฟ และยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- TOWS Matrix: ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์

	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	<p>รุก (Aggressive)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ที่ผสมนวัตกรรมและสอดคล้องกับความต้องการของตลาด (S.p1, S.p2, O.p1, O.p2) 2. เพิ่มศักยภาพการให้บริการงานพิมพ์แบบครบวงจร (One-Stop Service) แก่หน่วยงานภาครัฐ (S.p1, O.p1, O.p2) 3. เป็นหน่วยงานหลักในการพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงให้แก่กรมสรรพสามิต (แสดมภ์สรรพสามิต) (S.p1, O.p1) 	<p>บรรเทา (Turnaround)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดให้มีเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพรองรับความต้องการงานพิมพ์ในรูปแบบต่างๆอย่างครบวงจร (W.p1, W.p2, W.p4, O.p1, O.p2) 2. สร้างความร่วมมือเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านSolution ในงานพิมพ์ (W.p4, S.p2, O.p2, O.p3)
อุปสรรค (Threat)	<p>ทดแทน (Diversifying)</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. วางแผนขยายการลงทุนในธุรกิจคู่ Digital Printing Solution/Digital Security Printing Solution อย่างเหมาะสม (S.p2, T.p1, T.p3) 5. สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนในการร่วมผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงตามมาตรฐานของกรม (S.p1, S.p2, T.p2, T.p3) 	<p>รับ (Defensive)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารจัดการต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์อย่างมีประสิทธิภาพ (W.p3, T.p3) 2. บริหารทรัพยากรของโรงพิมพ์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด (คน พื้นที่ และสินทรัพย์)(W.p2, W.p3, T.p3) 3. จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจ (W.p4, T.p1, T.p3)

● TOWS Matrix: ศูนย์ธุรกิจไฟ

	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	<p style="text-align: center;">รุก (Aggressive)</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (S.c4, O.c1) สร้างแนวทางการตลาดเชิงรุก และขยายตลาดสู่ธุรกิจการส่งออกไฟไปยังตลาดเพื่อนบ้าน (S.c1, S.c4, O.c1, O.c2) 3) สร้างความเข้มแข็งของระบบสัมปทานการจำหน่ายไฟ (S.c3, O.c1) 	<p style="text-align: center;">บรรเทา (Turnaround)</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาผลิตภัณฑ์และคุณภาพไฟรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (O.c1, O.c2) พัฒนาช่องทางการตลาดสำหรับไฟนอกสัมปทานที่สะดวกและชัดเจน (W.c4, W.c5, O.c1, O.c2) พัฒนาระบบบริหารสัญญาสัมปทานให้มีความเข้มแข็งขึ้น (W.c2, O.c1) ขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้า/ตัวแทน สำหรับไฟคาลิโน (W.c4, W.c5, O.c1, O.c2) ปรับปรุงต้นทุนการผลิตไฟให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ (W.c1, W.c5, O.c1, O.c2)
อุปสรรค (Threat)	<p style="text-align: center;">ทดแทน (Diversifying)</p> <ol style="list-style-type: none"> ออกแบบผลิตภัณฑ์ไฟรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (S.c4, T.c2) สร้างแรงจูงใจและแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการต่อต้านการใช้ไฟลักลอบและสร้างให้เกิดการกีดกันทางเครือข่ายในการจำหน่ายไฟลักลอบ (S.c1, S.c2, T.c2, T.c3) 	<p style="text-align: center;">รับ (Defensive)</p> <ol style="list-style-type: none"> สร้างการรับรู้ต่อสินค้าไฟผิดกฎหมาย (W.c.3, W.c.4, W.c5, T.c3) เตรียมความพร้อมและบริหารจัดการสัญญาสัมปทานในอนาคต (W.c2, T.c1) ขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้า/ตัวแทนสำหรับไฟคาลิโน (W.c5, T.c2)

● TOWS Matrix: องค์กร และการบริหารจัดการองค์กร

	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	<p>รุก (Aggressive)</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated product) ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (S.1, O.2) พัฒนาช่องทางการให้บริการลูกค้าแบบครบวงจร: One-Stop Service (S.2, O.2) บริหารการตลาดและการขายเชิงรุกแบบ G2G (S.2, O.1) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (S.1, S.2, O.5) ศึกษาแนวทางรองรับบทบาทในการตอบสนองนโยบาย Entertainment Complex(S1, S.2, O.4) 	<p>บรรเทา (Turnaround)</p> <ol style="list-style-type: none"> สร้างกระบวนการผลิตที่มีมาตรฐานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม(W.2, O.2) พัฒนากระบวนการภายในที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุและการเงินรับเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน (W.3, O.2) เสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานขายและการตลาด (W.1, O1, O.2)
อุปสรรค (Threat)	<p>ทดแทน (Diversifying)</p> <ol style="list-style-type: none"> กำหนดแผนการขยายการลงทุนอย่างรอบคอบรวมถึงควบคุมระดับของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดให้เพียงพอและสอดคล้องกับแผนการลงทุน (S.1, T.1) 	<p>รับ (Defensive)</p> <ol style="list-style-type: none"> บริหารจัดการต้นทุนการผลิต และค่าใช้จ่ายในการขาย และบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ (W.2, T.1) บริหารทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด (คน พื้นที่ และสินทรัพย์)(W.2, T.1)

บทที่ 4: การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษของโรงงานไฟ

ในส่วนต่อไปจะเป็นการนำปัจจัยนำเข้าที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอก (SWOT) ที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น นำมาใช้ประโยชน์ในการทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการกำหนดนโยบายในส่วนถัดไป จึงขอแยกทบทวนเป้าประสงค์ดังกล่าวตามหน่วยธุรกิจของโรงงานไฟ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 ความสามารถพิเศษของโรงงานไฟ (Core Competency)

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) หมายถึง สิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด เป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กร สมรรถนะหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งที่ผู้อื่นลอกเลียนแบบได้ยาก ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน สมรรถนะหลักขององค์กร ได้แก่ สมรรถนะหลักในเทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ

สำหรับการระบุสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของโรงงานไฟได้มีการนำเครื่องมือ VRIO Framework มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ โดยจะพิจารณาถึงทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ เพื่อค้นหาขีดความสามารถหลักซึ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กร ผ่านการวิเคราะห์จากปัจจัยทั้ง 4 ประการ อันได้แก่ คุณค่า (Value) ความหายาก (Rareness) ยากต่อการลอกเลียนแบบ (Imitability) และการจัดการองค์กร (Organization)



นอกจากนั้น การวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กร จะมีการเกณฑ์การพิจารณาภายใต้ประเด็นด้านการสร้างมูลค่า มีความซับซ้อน และการกีดกันคู่แข่งรายใหม่ โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางแสดงเกณฑ์การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษ

ประเด็น	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง
สร้างมูลค่า	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าใหม่ ตลาดใหม่ และอุตสาหกรรมใหม่ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต รวมถึงสามารถสร้าง Brand ให้เป็นที่ยอมรับและรู้จักในทุกกลุ่มลูกค้า

ประเด็น	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง
มีความซับซ้อน	คู่แข่งไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบจำเป็นต้องใช้เวลามากกว่า 5 ปี	คู่แข่งไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบจำเป็นต้องใช้เวลามากกว่า 10 ปี	คู่แข่งไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบจำเป็นต้องใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 20 ปี
Barrier	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ ในช่วงเวลา 10 ปี	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ในช่วงเวลา 11-20 ปี	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ในช่วงเวลามากกว่า 20 ปี

• ธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

ด้วยประสบการณ์การพิมพ์อันยาวนาน ส่วนเตรียมการพิมพ์มีความชำนาญและความพร้อมในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์และโครงการลงทุนที่สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทำให้โรงงานไฟฟ้าสามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาผสมผสานการออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่มีคุณภาพสูง

VRIO Framework: PRINTING

มีความสามารถในการนำเทคโนโลยีเข้ามาผสมผสานการออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่มีคุณภาพ	V: Value	
	R: Rare	
	I: Imitability	
	O: Organization	

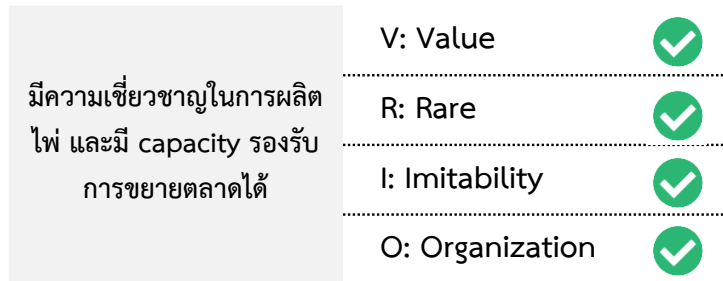
ตารางแสดงการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์

ความสามารถพิเศษ	การสร้างมูลค่า	มีความซับซ้อน	Barrier	การใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษ
CC1 มีความสามารถในการนำเทคโนโลยีเข้ามาผสมผสานการออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่มีคุณภาพ	ระดับสูง	ระดับปานกลาง	ระดับปานกลาง	- โรงงานไฟฟ้ามีแนวคิดในการนำระบบการพิมพ์ Wet-Offset และระบบการพิมพ์ Dry offset มาผสมผสานกันเพื่อเพิ่มมูลค่าของงานพิมพ์ - มีโครงการลงทุนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ อาทิ เครื่องพิมพ์ Dry-Offset, เครื่องทำแม่พิมพ์, และซอฟต์แวร์สำหรับการออกแบบ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพด้านการออกแบบงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่มีความละเอียดสูง การใส่ Security Features ลงในงานพิมพ์การสร้างแม่พิมพ์ที่มีความละเอียดสูง อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้จากสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงชนิดอื่นที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

● **ธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ**

โรงงานไฟมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟอย่างครบวงจรรวมไปถึงการจัดสรรสิทธิให้แก่ผู้ที่ต้องการรับผลประโยชน์เป็นผู้จำหน่ายไฟกล่าวคือโรงงานไฟเป็นผู้มีอำนาจในการควบคุมการดำเนินงานตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการควบคุมการจัดจำหน่าย

VRIO Framework: CARD



ตารางแสดงการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษของศูนย์ธุรกิจไฟ

ความสามารถพิเศษ	การสร้างมูลค่า	มีความซับซ้อน	Barrier	การใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษ
CC2 มีความเชี่ยวชาญในการผลิตไฟ และมี capacity รองรับการขยายตลาดได้	ระดับสูง	ระดับสูง	ระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> - โรงงานไฟมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการผลิตไฟมากกว่า 80 ปี อีกทั้งยังมีการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator - กำลังการผลิตสินค้าไฟสามารถรองรับความต้องการของตลาดภายในประเทศได้เพียงพอ และยังสามารถผลิตสินค้าอื่นเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้โรงงานไฟสามารถตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นได้อีกทั้งยังสามารถผลิตสินค้าประเภทอื่นเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก

4.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ โดยทั่วไป มักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage)

- **ธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง**

- โรงงานไฟเป็นหน่วยงานภายใต้กรมสรรพสามิต มีความได้เปรียบจากกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563 หมวด 3 ข้อ 10 ซึ่งสรุปความได้ว่า ให้นำหน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจที่มีโรงพิมพ์อยู่ในความควบคุมดูแล จัดจ้างโรงพิมพ์ของตนเองก่อน

กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. ๒๕๖๓

หมวด ๓

พัสดุส่งเสริมการเรียนรู้การสอน

ข้อ ๑๐ วิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุส่งเสริมการเรียนรู้การสอนตามข้อ ๙ ให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

(๖) ให้นำหน่วยงานของรัฐจัดจ้างพัสดุตามข้อ ๙ (๑๐) ตามเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

(ก) กรณีหน่วยงานของรัฐมีโรงพิมพ์เป็นของตนเองหรือมีโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐ ให้นำหน่วยงานของรัฐจัดจ้างจากโรงพิมพ์ของตนเองหรือโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐโดยวิธีเฉพาะเจาะจง

(ข) กรณีหน่วยงานของรัฐมีโรงพิมพ์เป็นของตนเองหรือมีโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐ แต่โรงพิมพ์ของตนเองหรือโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐแจ้งว่า ไม่สามารถรับจ้างพิมพ์งานได้บางส่วน ให้นำหน่วยงานของรัฐจัดจ้างงานพิมพ์ส่วนที่ไม่สามารถดำเนินการได้กับโรงพิมพ์ของหน่วยงานของรัฐอื่นหรือโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐอื่น ทั้งนี้ ให้นำหน่วยงานของรัฐมีหนังสือสอบถามราคาไปยังโรงพิมพ์ที่ประสงค์จะจ้างพิมพ์ไม่น้อยกว่าสามแห่ง และให้จ้างพิมพ์จากโรงพิมพ์ที่เสนอราคาต่ำสุดโดยวิธีเฉพาะเจาะจง

(ค) กรณีหน่วยงานของรัฐมีโรงพิมพ์เป็นของตนเองหรือมีโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐ แต่โรงพิมพ์ของตนเองหรือโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐมีงานพิมพ์มากเกินขีดความสามารถที่โรงพิมพ์จะพิมพ์ได้ ให้นำหน่วยงานของรัฐจัดจ้างงานพิมพ์โดยวิธีคัดเลือก ทั้งนี้ ให้นำหน่วยงานของรัฐมีหนังสือเชิญชวนโรงพิมพ์อื่นของหน่วยงานของรัฐ หรือโรงพิมพ์อื่นที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐไม่น้อยกว่าสามแห่งทราบ เพื่อเข้าร่วมเสนอราคา หรือหากหน่วยงานของรัฐไม่ประสงค์จะใช้วิธีคัดเลือก จะใช้วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปก็ได้

(ง) กรณีหน่วยงานของรัฐไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเอง หากประสงค์จะจ้างพิมพ์จากโรงพิมพ์ของหน่วยงานของรัฐหรือโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐ ให้มีหนังสือสอบถามราคาไปยังโรงพิมพ์ของหน่วยงานของรัฐหรือโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐที่ประสงค์จะจ้างพิมพ์ไม่น้อยกว่าสามแห่ง และให้จ้างพิมพ์จากโรงพิมพ์ที่เสนอราคาต่ำสุดโดยวิธีเฉพาะเจาะจง

(จ) กรณีหน่วยงานของรัฐไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเองและไม่ประสงค์จะจ้างพิมพ์โดยวิธีเฉพาะเจาะจง หน่วยงานของรัฐจะใช้วิธีคัดเลือกก็ได้ โดยแจ้งให้โรงพิมพ์ของหน่วยงานของรัฐหรือโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐไม่น้อยกว่าสามแห่งทราบ เพื่อเข้าร่วมแข่งขันราคาด้วย และหากหน่วยงานของรัฐไม่ประสงค์จะจ้างพิมพ์โดยวิธีคัดเลือก หน่วยงานของรัฐจะใช้วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปก็ได้ โดยเผยแพร่ประกาศในระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ของกรมบัญชีกลาง

- สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงจัดอยู่ในโครงสร้างการแข่งขันแบบผู้ขายน้อยราย ที่ลูกค้ามักจะไม่เปลี่ยนบริษัทผู้ผลิตเนื่องด้วยเหตุผลในเรื่องของความปลอดภัย

- **ธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ**

- โรงงานไฟเป็นผู้มีอำนาจผูกขาดแต่เพียงผู้เดียวในการผลิตการจัดจำหน่ายและการจัดสรรสัญญาให้สิทธิ
- โรงงานไฟมีความได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้งในการกระจายสินค้าไปยังคาสิโนในประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการคาสิโนในประเทศเพื่อนบ้านสามารถสั่งซื้อสินค้าจำนวนน้อย และประหยัดค่าขนส่ง เพื่อความสะดวกในดำเนินธุรกิจ

4.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

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

- **ธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง**
 - การพัฒนาเทคโนโลยีการให้บริการสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง ให้สอดคล้อง และตอบสนองความต้องการสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง ตามนโยบายการปฏิรูปและเปลี่ยนแปลงรูปแบบแสดมภ์ ทั้งในด้านเทคโนโลยีการพิมพ์ และ ระบบดิจิทัลโซลูชันเพื่อบริหารจัดการ และตรวจสอบการชำระภาษีผ่านสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง
 - การเพิ่มประสิทธิภาพ และความสามารถในการผลิตสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง ให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า และสร้างความสามารถในการแข่งขันกับอุตสาหกรรมการพิมพ์
 - การพัฒนาธุรกิจสู่การให้บริการสิ่งพิมพ์พร้อมเทคโนโลยีดิจิทัล โซลูชัน และการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated Product) เพื่อสร้างจุดแข็งและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในอุตสาหกรรมการพิมพ์
 - การบริหารและพัฒนาบุคลากรของโรงงานไฟให้มีศักยภาพเท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ
- **ธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ**
 - การส่งเสริมเสถียรภาพและการแข่งขันในการประมูลเพื่อขอสิทธิการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าไฟการส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้าร่วมการประมูลเพื่อให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคาและการเข้าถึงความต้องการไฟในตลาดภายในประเทศอย่างทั่วถึง
 - การเปิดช่องทางการจำหน่ายสินค้าผ่านระบบE-Commerce นั้นทำให้ผู้บริโภคสินค้าไฟในประเทศไทยสามารถเข้าถึงสินค้าไฟจากต่างประเทศได้โดยง่ายช่องทางการจำหน่ายไฟดังกล่าวเป็นช่องทางที่ผิดกฎหมายแต่ยังไม่มีแนวทางการควบคุมที่ชัดเจนทำให้โรงงานไฟต้องแข่งขันกับผู้ผลิตไฟจากต่างประเทศที่มีศักยภาพแล้วความสามารถในการแข่งขันสูง
 - การดำเนินการตลาดเชิงรุกเพื่อสร้างโอกาสการทำธุรกิจและขยายตลาดการจำหน่ายสินค้าไฟสู่กลุ่มธุรกิจคาสีโนในประเทศเพื่อนบ้านการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในเรื่องของราคาการจำหน่าย

สินค้าเทคโนโลยีการผลิตและกำลังการผลิตเพื่อนำเสนอสินค้าให้กับผู้ประกอบการค้าสินในในประเทศ
และภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

กล่าวโดยสรุปจากการพิจารณาปัจจัยนำเข้าต่างๆ ทำให้สามารถทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) ของ โรงงานไฟ โดยกำหนดกรอบการพิจารณาประเด็นต่างๆ แยกตามประเภทของธุรกิจหลักที่มีรูปแบบและบริบทที่แตกต่างกัน ได้แก่ ธุรกิจงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลโซลูชัน และธุรกิจไฟ โดยสรุปจากรายละเอียดข้างต้นได้ดังนี้



บทที่ 5: การวิเคราะห์ Strategic Positioning

การทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM ของโรงงานไฟ ในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการกำหนดแผนกลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ทั้งในส่วนของธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และธุรกิจไฟ

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 Strategic Positioning ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

- ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม

1) สภาพเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม

- แนวโน้มของตลาดสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงทั่วโลกมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงทั่วโลก ถูกคาดการณ์ว่าจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ช่วง 2564 ถึง 2569 เท่ากับร้อยละ 5.32 รวมทั้งทวีปเอเชียเป็นทวีปที่ครองสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงสูงที่สุด เท่ากับร้อยละ 50 (ข้อมูล ณ ปี 2556) ส่งผลให้ตลาดสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงมีความน่าสนใจอยู่ในระดับที่สูง
- การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) ตัวอย่างเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเช่น Cloud, Big Data, Robotics, Artificial Intelligence และ Augmented Reality ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างสิ้นเชิง อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ถือเป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจากการเข้ามาของเทคโนโลยีเป็นลำดับต้นๆ ปัจจุบัน ผู้ประกอบการต่างปรับตัวสู่การพิมพ์ระบบดิจิทัล (Digital Printing) เพิ่มมูลค่าให้สิ่งพิมพ์ด้วยนวัตกรรม รวมถึงมีการให้บริการที่ครบวงจรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่นเดียวกันกับในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ผู้ประกอบการในตลาดก็ได้มีพัฒนาโซลูชันสำหรับกลุ่มสินค้าป้องกันการปลอมแปลงบนดิจิทัลแพลตฟอร์ม เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับลูกค้า อาทิ ระบบติดตามและตรวจสอบสถานะ (Track & Trace Solution) และระบบตรวจสอบรับรองสินค้า (Authentication) เป็นต้น

2) นโยบายและข้อบังคับ

- ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง จากเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value-Based Economy) เพื่อยกระดับประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง ความเหลื่อมล้ำ และความไม่สมดุล³⁰ โดยมีแนวคิดคือ 1) เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม 2) เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3) เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้นนอกจากผู้ประกอบการภาคเอกชนที่มีปรับตัวแล้ว ภาครัฐเองก็จำเป็นต้องปรับปรุงทิศทางการดำเนินงานเช่นกัน ปัจจุบันภาครัฐได้มีการยกระดับสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ที่มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานมีการทำงานแบบอัจฉริยะให้บริการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งการดำเนินงานในส่วนนี้ก็ถือเป็นโอกาสสำหรับผู้ประกอบการที่มีศักยภาพในการผลิตผลิตภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลงที่รองรับการใช้งานบนระบบดิจิทัลเช่นกัน (ตัวอย่างเช่น การผลิตบัตร Smart card)



รูปภาพแสดงผลจากการเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government)³¹

- ประกาศกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ.2557 กำหนดให้เครื่องพิมพ์อินทาลโย (Intaglio Printing Machinery) และเครื่องถ่ายเอกสารชนิดสอดสีเป็นสินค้าที่ต้องขออนุญาตในการนำเข้ามาในราชอาณาจักร ทั้งนี้ เครื่องพิมพ์ Intaglio เป็นเครื่องพิมพ์ที่ใช้แม่พิมพ์ที่มีลักษณะเป็นร่องลึกในส่วนที่เป็นภาพพิมพ์ในการพิมพ์ต้องใช้แรงกดสูงมากเพื่อให้กระดาษสามารถดึงหมึกพิมพ์ที่มีความหนืดสูงออกจากร่องหมึกขึ้นมาจนเป็นเส้นนูนซึ่งรับรู้สัมผัสได้ด้วยการสัมผัสปัจจุบันสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงหลายประเภทยังคงใช้เทคนิคการพิมพ์แบบเส้นนูนตัวอย่างเช่น แสตมป์สรรพสามิต ดังนั้นความยากในการนำเข้าเครื่องพิมพ์ชนิดนี้จึงเป็นอุปสรรคต่อผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง

³⁰ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

³¹สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

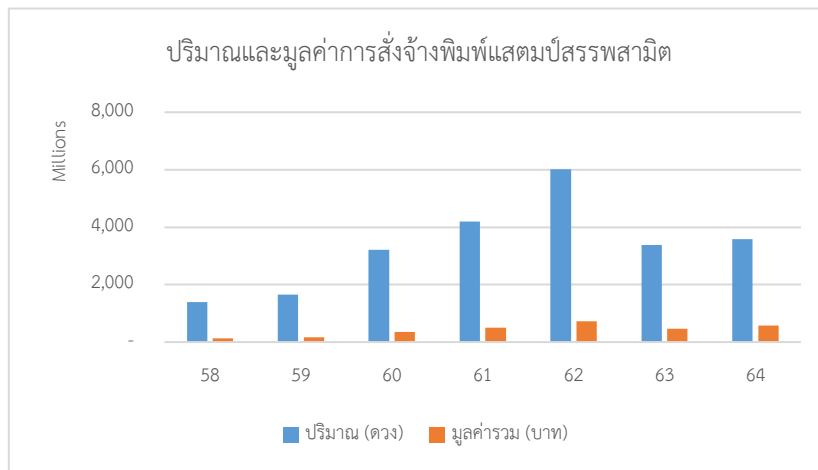


เครื่องพิมพ์อินทาลโย (Intaglio Printing Machinery)



แม่พิมพ์ร่องลึกที่ใช้กับเครื่องพิมพ์ Intaglio

- การดำเนินงานของกรมสรรพสามิต กรมสรรพสามิตได้ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อพัฒนาการจัดเก็บภาษีโดยมีการใช้สรรพสามิตรูปแบบใหม่ (E-Stamp) ซึ่งมีคุณลักษณะการพิมพ์ที่ป้องกันการปลอมแปลงบนดวงแสตมป์และการควบคุมภาษีสรรพสามิตโดยสามารถตรวจสอบและติดตามข้อมูลการชำระภาษีของแสตมป์สรรพสามิตทุกดวง (Track and Trace) จากข้อมูลในภาพรหัสคิวอาร์ (QR Code) อีกทั้งผู้ประกอบการและประชาชนทั่วไปยังสามารถมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและเชื่อมั่นได้ว่าได้บริโภคสินค้าที่มีคุณภาพจากผู้ผลิตที่ถูกกฎหมาย รวมทั้งหากพิจารณาถึงความต้องการด้านการใช้แสตมป์ของกรมสรรพสามิตก็พบว่า ในช่วง ปี 2558-2562 ปริมาณการสั่งพิมพ์แสตมป์สรรพสามิตมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และในปี 2563มีปริมาณที่แสตมป์ลดลงเนื่องด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 อย่างไรก็ตาม ในปี 2564 การสั่งจ้างพิมพ์แสตมป์นั้นกลับมามีแนวโน้มสูงขึ้น



รูปภาพแสดงปริมาณและมูลค่าการสั่งจ้างพิมพ์แสตมป์สรรพสามิตปีพ.ศ. 2558-2564³²

³²ข้อมูลจากโรงงานไฟ ซึ่งพิจารณาจากแสตมป์สรรพสามิต ทั้ง 5 ประเภท ประกอบด้วย แสตมป์ยาสูบ แสตมป์ยาเส้น แสตมป์สุรา แสตมป์เครื่องดื่ม และแสตมป์ไฟ

- นโยบายการเปิดEntertainment Complex คณะอนุกรรมการพิจารณาศึกษาการเปิดสถานบันเทิงแบบครบวงจร (Entertainment Complex) ได้มีข้อสังเกตเชิงนโยบายโดยเสนอให้ “กระทรวงการคลังและโรงงานไฟซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตกระทรวงการคลังซึ่งปัจจุบันมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบในการผลิตไฟและรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องศึกษาแนวทางในการผลิตวัสดุเช่นไฟลูกเต๋ากุญแจอุปกรณ์เกมส์เครื่องเล่นอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆหรืออุปกรณ์อื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจจำเป็นต้องใช้หากมีการดำเนินโครงการสถานบันเทิงแบบครบวงจร (Entertainment Complex) หรือสถานกาสิโน” จากการสนับสนุนเชิงนโยบายข้างต้นธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงก็เข้ามามีบทบาทในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่เกี่ยวข้องอาทิใบรับรอง/ใบอนุญาตสำหรับอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องสติ๊กเกอร์รอยด์และสติ๊กเกอร์Warranty เป็นต้น

3) แรงกดดันจากกลุ่มคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด

- คู่แข่งในธุรกิจ ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูงอีกทั้งยังใช้เงินลงทุนมากจึงทำให้มีผู้ประกอบการน้อยรายในตลาดและยังมีการแข่งขันที่ค่อนข้างเบาบางปัจจุบันมีผู้ประกอบการหลักในตลาดที่เป็นเอกชนอยู่เพียง3 รายซึ่งในจำนวนนี้มีผู้ประกอบการเอกชนเพียงรายเดียวที่ผลิตแสตมป์สรรพสามิตให้แก่กรมสรรพสามิตจึงส่งผลให้ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงนั้นมีความน่าสนใจเนื่องจากยังมีช่องว่างของตลาดอยู่พอสมควร
- ความแตกต่างของสินค้าและบริการ การสร้างความแตกต่างของสินค้าในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญเนื่องจากสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเป็นผลิตภัณฑ์ที่ต้องอาศัยกระบวนการในการผลิตที่เฉพาะตัวโดยมีการป้องกันความปลอดภัยจากการถูกปลอมแปลงในหลายระดับและหลากหลายรูปแบบตั้งแต่เทคนิคการปลอมแปลงที่สามารถมองเห็นได้ด้วยตาเปล่า ไปจนถึง ระดับที่ไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตาเปล่า รวมทั้งจะมีการพัฒนาการให้บริการด้านระบบจัดการข้อมูลที่มีความปลอดภัยสูงเช่นระบบการติดตามและการตรวจสอบ (Track and trace system) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ดังนั้น สร้างความท้าทายในธุรกิจและทำให้ตลาดมีความน่าสนใจเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการที่มีศักยภาพในการผลิต
- ความยากง่ายของการออกจากธุรกิจ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงนับว่าเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างมากและยังต้นทุนคงที่ที่ค่อนข้างสูงเนื่องจากเป็นงานที่ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยจากการถูกปลอมแปลงและเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้าจึงมีการลงทุนในเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพรองรับเทคโนโลยีการพิมพ์ที่ทันสมัยรวมถึงระบบการรักษาความปลอดภัยที่เชื่อถือได้ อย่างไรก็ตาม หากวันหนึ่งผู้ประกอบการต้องการที่จะออกจากธุรกิจ ก็ต้องพิจารณาถึงเงินลงทุนที่เสียไปอย่างถี่ถ้วน ด้วยเหตุที่กล่าวมาข้างต้นจึงส่งผลให้ระดับความน่าสนใจของตลาดอยู่ในระดับต่ำ
- ความร่วมมือระหว่างบริษัท (Synergy) รูปแบบของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีแนวโน้มในการจัดทำความร่วมมือ หรือ Synergy โดยนำจุดแข็งของแต่ละบริษัทมารวมกันเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันส่งผลให้เกิดประโยชน์ในด้านการลดต้นทุน(cost saving) การแชร์องค์ความรู้ร่วมกันสามารถนำเสนอสินค้าต่อลูกค้าแบบครบวงจรและขยายฐานลูกค้าในกลุ่มที่เป็นโอกาส ยกตัวอย่างเช่น 1)บริษัทที.เค.เอสเทคโนโลยีจำกัด (มหาชน) หรือT.K.S.ผู้นำธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงรายใหญ่ของประเทศไทยที่ได้ทำการปรับโครงสร้างทาง

ธุรกิจผ่านการควบรวมกับบริษัททีบีเอสพีหรือTbsp 2) หน่วยงานภาครัฐที่ขยายการให้บริการสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์
ลดการปลอมแปลง เช่น โรงพิมพ์ตำรวจ ที่มีแผนเพิ่มความร่วมมือและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกัน
กับโรงพิมพ์หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่น

4) แรงกดดันจากกลุ่มผู้ผลิต

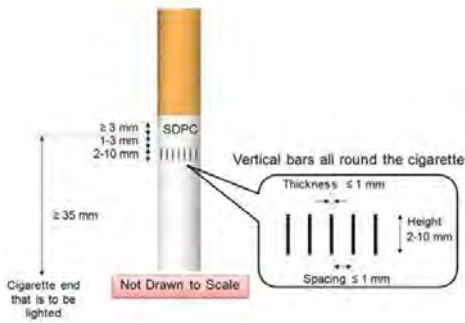
- อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตวัตถุดิบ เนื่องด้วยสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงเป็นผลิตภัณฑ์ที่มี
ลักษณะเฉพาะและถูกออกแบบมาเพื่อป้องกันการถูกปลอมแปลงฉะนั้นกระดาษและหมึกพิมพ์ที่ใช้ในการพิมพ์
จะก็เป็นชนิดที่ออกแบบมาใช้กับงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงโดยเฉพาะเช่นกระดาษที่มีลายน้ำในตัว
หมึกพิมพ์ที่มองเห็นแวบแสงภายใต้รังสียูวี เป็นต้นผู้ขายวัตถุดิบดังกล่าวในท้องตลาดมีจำนวนน้อยรายอีกทั้ง
วัตถุดิบบางชนิดนั้นยังต้องสั่งและนำเข้ามาจากต่างประเทศทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจในการต่อรองสูง หาก
บริษัทผู้ผลิตมีการรวมกลุ่มกันเพื่อตั้งราคากลางในการขายก็จะทำให้ผู้ผลิตมีอำนาจในการต่อรองที่สูงขึ้น
เช่นกัน

5) แรงกดดันจากกลุ่มผู้ซื้อ

- พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทต่อการใช้ชีวิตของมนุษย์ส่งผลให้พฤติกรรม
ของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วผู้บริโภคเลือกที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆบนระบบดิจิทัลไม่ว่าจะเป็น
การสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์การชำระเงินผ่านระบบดิจิทัลหรือแม้แต่การติดตามการสถานะของสินค้า
อีกประการหนึ่งคือปัจจุบันกระแสการดูแลสุขภาพเป็นสิ่งที่ผู้คนหันมาใส่ใจและดูแล
สุขภาพกันมากขึ้นก่อให้เกิดความระมัดระวังในการบริโภคและใส่ใจในการบริโภคสินค้าต่างๆโดยสินค้าที่
บริโภคจะต้องสามารถตรวจสอบได้ว่าเป็นของที่ได้มาตรฐานหรือไม่ ปัจจัยข้อนี้จึงถือเป็นโอกาสที่จะสร้าง
รายได้ในผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ฉลากป้องกันการปลอมแปลง หรือ Brand protection เป็นต้น
- ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อ (Switching cost) ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงความปลอดภัยถือเป็น
หัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจและมีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้าลูกค้ามักจะไม่ต้องการ
เปลี่ยนแปลงผู้ผลิตบ่อยเนื่องจากเหตุผลในเรื่องของความปลอดภัยและป้องกันไม่ให้คู่แข่งรู้ถึงกลยุทธ์ต่างๆ
ประกอบกับยังมีต้นทุนที่เรียกว่า Learning Curve เช่นการที่ลูกค้าต้องใช้เวลาในการเรียนรู้เกี่ยวกับระบบการ
รักษาความปลอดภัยและเทคนิคการป้องกันการปลอมแปลงของผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงรายใหม่
ธุรกิจนี้จึงมีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching Cost) ที่ค่อนข้างสูง

6) แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทน

- ประเภทและจำนวนเทคโนโลยีการพิมพ์ทดแทนในปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ 1) สินค้า
ทดแทนสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงประเภทแสดมปีได้แก่ รหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์ (Direct Coding)
การระบุข้อมูลโดยใช้คลื่นความถี่วิทยุ (RFID - Radio Frequency Identification) และ Direct marking ซึ่ง
ใช้สำหรับจัดเก็บภาษาสูปในประเทศสิงคโปร์ 2) สินค้าทดแทนสิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลงประเภทอื่นๆ
ได้แก่ สื่อดีทอนิกส์บรรจุกรรมอิเล็กทรอนิกส์



Direct Marking ในประเทศสิงคโปร์



รหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์ (Direct Coding)



เทคโนโลยีRFID

7) แรงกดดันจากผู้มีแนวโน้มเข้าร่วมแข่งขัน

- การเข้ามาของบริษัทที่เป็นกลุ่มการค้า เช่นกรณีของ e-Passport เนื่องจากการเก็บข้อมูลหนังสือเดินทางนั้นจะอยู่ที่กระทรวงการต่างประเทศในประเทศไทยเท่านั้นบริษัทไทยจึงมีการตั้งกลุ่มเป็นกลุ่มการค้าที่มีการนำเอาเทคโนโลยีจากบริษัทต่างประเทศที่เขาเป็นพาร์ทเนอร์มาใช้ในการทำหนังสือเดินทางตัวอย่างเช่นกิจการร่วมค้า DGM (บริษัทดาต้าโปรดักส์ทอปปีงฟอร์มจำกัดและบริษัทGemalto) ที่เป็นผู้ชนะการประกวดราคาจ้างผลิตและให้บริการจัดทำหนังสือเดินทางe-Passport ก็มีรูปแบบการดำเนินงานที่กล่าวข้างต้นคือบริษัทดาต้าโปรดักส์ทอปปีงฟอร์มจำกัดซึ่งเป็นบริษัทในประเทศไทยที่เป็นทั้งผู้ผลิตและจำหน่ายบัตรพลาสติกแบบฟอร์มต่อเนื่องและสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลง ได้ร่วมเป็นกลุ่มการค้ากับบริษัทGemaltoซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติที่ผลิตชิปและโซลูชันด้านความมั่นคงปลอดภัยในต่างประเทศ

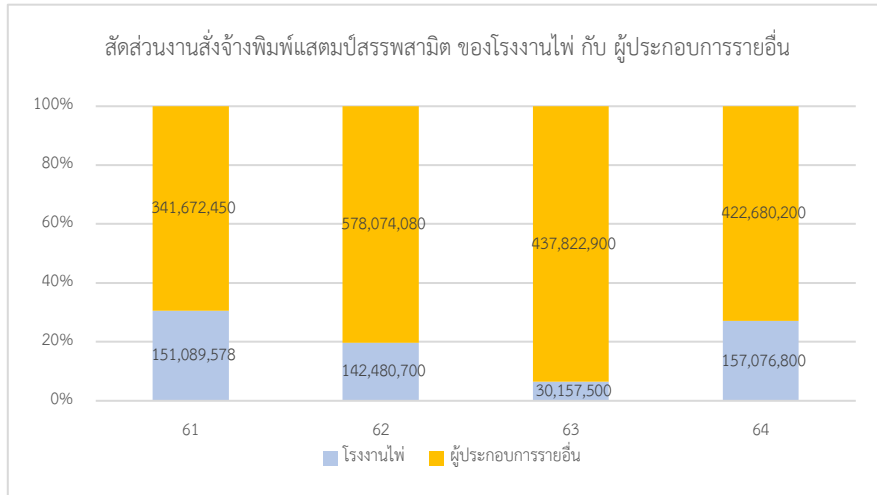
โดยสรุปแล้ว เมื่อนำปัจจัยดังกล่าวมาทั้งหมดมาคำนวณคะแนนความน่าสนใจและถ่วงเฉลี่ยกับค่าน้ำหนักรายปัจจัย จะพบว่า ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมไฟในประเทศไทย มีคะแนนรวมอยู่ที่ 2.02 คะแนน (คะแนนเต็ม 3 คะแนน) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพต่อไปนี้

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความน่าสนใจ	น้ำหนัก
			 1 ต่ำ 2 ปานกลาง 3 สูง	
สภาพเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม	<ul style="list-style-type: none"> แนวโน้มของตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) 	<ul style="list-style-type: none"> ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเติบโตอย่างต่อเนื่อง (CAGR of 5.32% from 2019 to 2026) สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีแนวโน้มที่จะให้บริการที่ครบวงจรระบบดิจิทัล Digital printing ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายและเติบโตอย่างรวดเร็ว ในขณะที่การพิมพ์ Offset มีปริมาณลดลง การให้บริการ Printing solution ที่ตอบโจทย์ต่อความต้องการของลูกค้า 	 3	12%
			 2	8%
นโยบายและข้อบังคับ	<ul style="list-style-type: none"> ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 ประกาศกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ.2557 การดำเนินงานของกรมสรรพสามิต นโยบายการเปิด Entertainment Complex 	<ul style="list-style-type: none"> ภาครัฐสนับสนุนเงินนโยบายในด้านเทคโนโลยี Digital Government มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน การทำงานแบบอัจฉริยะ และให้บริการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (บัตรสมาร์ตการ์ด, ยื่นแบบภาษีออนไลน์) เครื่องพิมพ์ Intaglio เป็นสินค้าที่ต้องขออนุญาตในการนำเข้ามาในราชอาณาจักร กรมสรรพสามิตมีความต้องการในการใช้แสตมป์อย่างต่อเนื่อง พัฒนารูปแบบแสตมป์ให้มีความทันสมัย (E-Stamp) และสามารถติดตามและตรวจสอบได้ (Track and trace) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี ศึกษาแนวทางในการผลิต กำกับดูแล และสร้างความร่วมมือเพื่อบริหารจัดการไฟ และอุปกรณ์เกี่ยวเนื่องรองรับ Entertainment Complex 	 2	2%
			 1	2%
			 2	2%
			 2	2%
แรงกดดันจากกลุ่มคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด	<ul style="list-style-type: none"> คู่แข่งในธุรกิจ ความแตกต่างของสินค้า และบริการ ความยากง่ายของการออกจากรุกิจ การสร้างความร่วมมือ (Synergy) 	<ul style="list-style-type: none"> มีจำนวนน้อยราย ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีเทคโนโลยีการพิมพ์ที่มีคุณภาพ และมีระบบการติดตามตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ ต้นทุนที่สูง การสร้างความร่วมมือกันระหว่างบริษัทเอกชน (เช่น Tbsp+T.K.S, Siam Press Management) การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานรัฐ (เช่น การทำ MOU) 	 3	10%
			 2	6%
			 1	2%
			 1	2%
แรงกดดันจากกลุ่มผู้ผลิต	<ul style="list-style-type: none"> อำนาจการต่อรองของ ผู้ผลิต วัสดุพิมพ์ 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นวัสดุเฉพาะที่ต้องนำเข้าและมีราคาสูง มีคณาชนน้อยราย 	 1	14%
แรงกดดันจากกลุ่มผู้ซื้อ	<ul style="list-style-type: none"> พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อ (Switching cost) 	<ul style="list-style-type: none"> การใช้บริการในระบบดิจิทัลเพิ่มขึ้น ต้องการบริโภคสินค้าที่มีมาตรฐาน โดยจะต้องสามารถตรวจสอบและติดตามได้ ค่อนข้างสูง ลูกค้าไม่ต้องการเปลี่ยนผู้ผลิตบ่อย 	 3	7%
			 1	7%
แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทน	<ul style="list-style-type: none"> ประเภทและจำนวนเทคโนโลยีการพิมพ์ทดแทนในปัจจุบัน 	<ul style="list-style-type: none"> สินค้าทดแทนประเภทแสตมป์ เช่น Direct Coding, RFID สินค้าทดแทนสิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลงอื่นๆ เช่น สื่ออิเล็กทรอนิกส์ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ 	 2	14%
แรงกดดันจากผู้มีแนวโน้มเข้าร่วมแข่งขัน	<ul style="list-style-type: none"> การเข้ามาของบริษัทที่เป็นกลุ่มการค้า 	<ul style="list-style-type: none"> นำเอาเทคโนโลยีจากบริษัทต่างประเทศที่เป็นพันธมิตรมาใช้ เช่น กิจการร่วมค้า DGM Consortium (บริษัท ดาต้าโปรดักส์ ทอปปิง ฟอรัม และ บริษัท Gelmato) 	 2	10%
สรุปความน่าสนใจ			2.02 (คะแนนเต็ม 3.00)	

● ความสามารถในการแข่งขัน

1) ความได้เปรียบจากการบริหารการเงิน

- ส่วนแบ่งทางการตลาด ปัจจุบัน ส่วนแบ่งทางการตลาดของโรงงานไฟฟ้ามหานครผลิตภัณฑ์แสดมภ์สรพรพสามิตยังอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำจากการวิเคราะห์มูลค่าการสั่งจ้างพิมพ์แสดมภ์สรพรพสามิตระหว่างปีงบประมาณ 2561-2564 พบว่า ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา โรงงานไฟฟ้ามหานครมีส่วนของมูลค่าการสั่งจ้างพิมพ์แสดมภ์สรพรพสามิตเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 21 ซึ่งถือว่าค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับตลาดในภาพรวม



รูปภาพแสดงการเปรียบเทียบงานสั่งจ้างพิมพ์แสดมภ์สรพรพสามิต ของโรงงานไฟกับผู้ประกอบการรายอื่น ปีงบประมาณ 2561-2564³³

- การบริหารต้นทุน โรงงานไฟไม่มีรายได้และกำไรของธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่มีแนวโน้มค่อนข้างผันผวนซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากปริมาณการสั่งซื้อแสดมภ์สรพรพสามิตที่ไม่แน่นอนในแต่ละปีประกอบกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดอย่างการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทั้งนี้หากพิจารณาถึงต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ต่อได้สิ่งพิมพ์ในช่วง 5 ปี (2560-2564) ที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่า โรงงานไฟมีส่วนของต้นทุนต่อรายได้สิ่งพิมพ์ที่ค่อนข้างผันผวนเช่นเดียวกัน โดยในปี 2363 โรงงานไฟมีต้นทุนที่สูงกว่ารายได้เป็นผลมาจากรายได้ที่ลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญในช่วงโควิด-19 ประกอบกับการที่โรงพิมพ์ยังคงมีค่าใช้จ่ายคงที่ อาทิ ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและค่าใช้จ่ายการผลิตคงที่ (เช่น ค่าเสื่อมราคา) สะท้อนให้เห็นว่า โรงงานไฟควรเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการต้นทุนให้อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมและไม่ผันผวนจนเกินไป (สามารถดูข้อมูลเพิ่มเติมได้ใน SWOT: จุดอ่อน (Weaknesses) ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ข้อ W.p3)

2) ความได้เปรียบจากการสร้างความแตกต่าง

- เทคโนโลยีและนวัตกรรม ปัจจุบันโรงงานไฟยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตแสดมภ์ได้ครบวงจรเนื่องจากข้อจำกัดด้านเครื่องจักรและกำลังคน ทำให้ต้องพึ่งพิงการจ้างงานภายนอกในกระบวนการหลังการพิมพ์ เช่น ใดคัทเจาะรูเข้าปกแข็ง ประกอบกับรูปแบบของแสดมภ์สรพรพสามิตส่วนใหญ่ที่ระบุให้ใช้เทคนิคการพิมพ์เส้นนูน (Intaglio) ซึ่งเป็นเทคนิคการพิมพ์ที่โรงงานไฟยังไม่สามารถทำได้เนื่องจากยังไม่มีเครื่องจักรรองรับ เพื่อเพิ่ม

³³ข้อมูลจากโรงงานไฟซึ่งพิจารณาจากแสดมภ์สรพรพสามิตทั้ง 5 ประเภทประกอบด้วยแสดมภ์ยาสูบแสดมภ์ยาเส้นแสดมภ์สุราแสดมภ์เครื่องดื่มและแสดมภ์ไฟ

ศักยภาพการผลิต โรงงานไฟฟ้จึงได้วางแผนก่อสร้างอาคารโรงพิมพ์ใหม่และจัดหาเครื่องจักรอุปกรณ์และเทคโนโลยีมารองรับการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่หลากหลายมากขึ้น(ปัจจุบันอยู่ระหว่างการทบทวนโครงการก่อสร้างโรงงานใหม่ซึ่งคาดว่าจะผลการศึกษาจะแล้วเสร็จในเดือนธันวาคม 2565)

- ประสบการณ์ด้านการผลิต ส่วนเตรียมการพิมพ์มีความชำนาญและมีความพร้อมในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ ประกอบกับในปี 2565 โรงงานไฟฟ้โครงการลงทุนด้านการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีซึ่งประกอบไปด้วยการลงทุนใน 1) เครื่องพิมพ์ระบบตรายออฟเซต 2) เครื่องทำแม่พิมพ์ 3) ซอฟต์แวร์สำหรับการออกแบบและ 4) งานปรับปรุงสถานที่ (สามารถดูข้อมูลเพิ่มเติมได้ใน SWOT: จุดแข็ง (Strengthes) ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ข้อ S.p2)
- ความสัมพันธ์กับลูกค้า โรงงานไฟฟ้เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจซึ่งดำเนินงานภายใต้การดูแลของกรมสรรพสามิต โดยมีภารกิจในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงให้แก่ภาครัฐปัจจุบันรายได้ส่วนใหญ่จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟฟ้มาจากการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิตที่ผ่านมาโรงงานไฟฟ้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับกรมสรรพสามิตมาโดยตลอดและยังได้รับการจ้างงานจากกรมสรรพสามิตอย่างต่อเนื่อง
- กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 1) สิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่กำหนดให้ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจที่มีโรงพิมพ์อยู่ในความควบคุมดูแลต้องจ้างโรงพิมพ์ของตนเองก่อน เนื่องด้วยโรงงานไฟฟ้มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการภายใต้การดูแลของกรมสรรพสามิตสิทธิพิเศษข้อนี้จึงเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง 2) ประกาศกระทรวงพาณิชย์พ.ศ. 2557 กำหนดให้เครื่องพิมพ์อินทาลโยและเครื่องถ่ายเอกสารชนิดสอดสีเป็นสินค้าที่ต้องขออนุญาตในการนำเข้ามาในราชอาณาจักรเพื่อป้องกันมิให้มีการครอบครองเครื่องพิมพ์ชนิดพิเศษในทางที่ไม่เหมาะสมถือเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบให้แก่โรงงานไฟฟ้ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ
- ภาพลักษณ์ ที่ผ่านมา โรงงานไฟฟ้เป็นที่รู้จักในฐานะผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นภาครัฐขณะที่กลุ่มลูกค้าทั่วไปยังไม่สามารถจดจำหรือจดจำในสินค้าและบริการของโรงงานไฟฟ้ได้เท่าที่ควรควรรับรู้ในตราสินค้าของโรงงานไฟฟ้ในตลาดโดยรวมจึงยังไม่ดีมากนัก ดังนั้นโรงงานไฟฟ้จึงจำเป็นต้องสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่จดจำเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
- การดำเนินงานด้านการตลาด ปัจจุบัน โรงงานไฟฟ้ยังมีช่องทางการขายและการสื่อสารกับลูกค้าที่ไม่ครอบคลุมและรวดเร็วเท่าที่ควร เนื่องจากการดำเนินงานของส่วนการตลาดยังเป็นไปในรูปแบบของการเข้าไปพบลูกค้าทีละราย (case by case) ยังไม่มีการทำการตลาดที่ผสมผสานนำเทคโนโลยีต่างๆเข้ามาช่วย (Digital marketing) ประกอบกับการดำเนินงานของส่วนพัสดุที่ถูกจำกัดไว้ด้วยระเบียบพัสดุที่ค่อนข้างเยอะส่งผลให้โรงงานไฟฟ้มีระยะเวลาส่งมอบสินค้าที่ค่อนข้างนานด้วยปัจจัยทั้งหมดที่กล่าวมาส่งผลให้โรงงานไฟฟ้อาจเสียโอกาสในการสร้างรายได้ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

โดยสรุปแล้ว เมื่อนำปัจจัยดังที่กล่าวมาทั้งหมดมาคำนวณคะแนนความสามารถในการแข่งขันและถ่วงเฉลี่ยกับค่าน้ำหนักรายปัจจัย จะพบว่า ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟฟ้ มีคะแนนรวมอยู่ที่ 1.57คะแนน (คะแนนเต็ม 3 คะแนน) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพต่อไปนี้

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความสามารถในการแข่งขัน			น้ำหนัก
			1 ต่ำ	2 ปานกลาง	3 สูง	
ความได้เปรียบจากการบริหารการเงิน	• ส่วนแบ่งทางการตลาด	• ส่วนแบ่งทางการตลาดของแอสเอ็มพีอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ (มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 21% ช่วงเงินประมาณ 61-64)				25%
	• การบริหารต้นทุน	• รายได้หลักมาจากงานพิมพ์ในแอสเอ็มพีของกรมสรรพสามิต • อัตรากำไรไม่แน่นอนไม่ลดลง • สัดส่วนต้นทุนขายต่อรายได้มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น • ราคาวัตถุดิบปรับตัวเพิ่มขึ้น ในขณะที่ราคาขายคงที่				25%
ความได้เปรียบจากการสร้างความแตกต่าง	• เทคโนโลยีและนวัตกรรม	• โรงงานไฟฟ้านี้ไม่สามารถผลิตแอสเอ็มพีได้ครบทุกชนิด และไม่สามารถผลิตได้ครบวงจรตลอดกระบวนการ • ทรัพยากรปัจจุบันสามารถรองรับการผลิตสินค้าชนิดใหม่ได้ อาทิ สติกเกอร์ปิดขวดองค์การสุรา สติกเกอร์ร้อยยัด และฉลาก • มีแผนจัดหาเครื่องจักรและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิต (เครื่องพิมพ์ Dry offset, เครื่องทำแม่พิมพ์, Software)				15%
	• ประสิทธิภาพด้านการผลิต	• ส่วนเตรียมการพิมพ์มีความสามารถในการออกแบบงานพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงและมีประสิทธิภาพสูง • ส่วนผลิตมีประสบการณ์ด้านการพิมพ์ และการควบคุมกระบวนการด้านการผลิตที่มีความปลอดภัย (ตั้งแต่ต้นจนจบ)				8%
	• ความสัมพันธ์กับลูกค้า	• โรงงานไฟไม่มีพันธมิตรที่กับกรมสรรพสามิต				8%
	• กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	• สิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ • โรงงานไฟได้รับอนุญาตใช้เครื่องพิมพ์รุ่น Intaglio โดยจะติดตั้งเครื่องพร้อมใช้งานที่โรงพิมพ์ใหม่				5%
	• ภาพลักษณ์	• เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ แต่ตราสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักเท่าที่ควร				7%
	• การดำเนินงานด้านการตลาด	• ขาดความชำนาญในการทำตลาดเชิงรุก • มีระยะเวลาส่งมอบสินค้าที่ค่อนข้างนาน เนื่องด้วยโรงงานไฟจำเป็นต้องดำเนินงานตามระเบียบพัสดุ				7%
	ความสามารถในการแข่งขัน			1.57 (คะแนนเต็ม 3.00)		

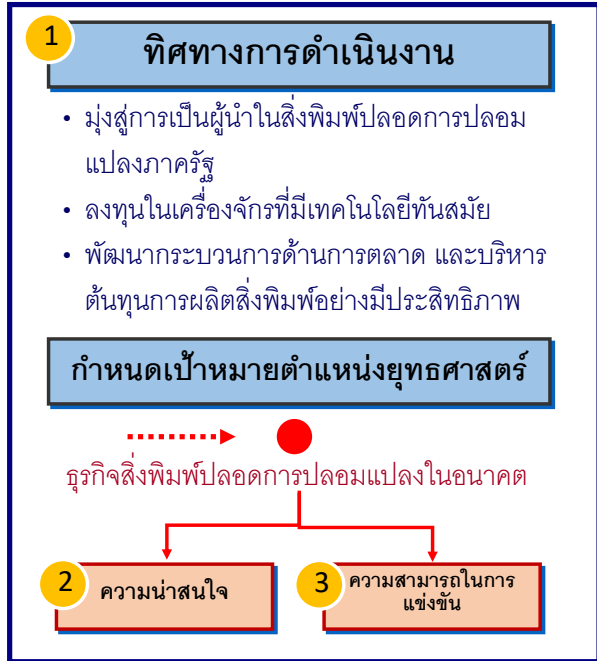
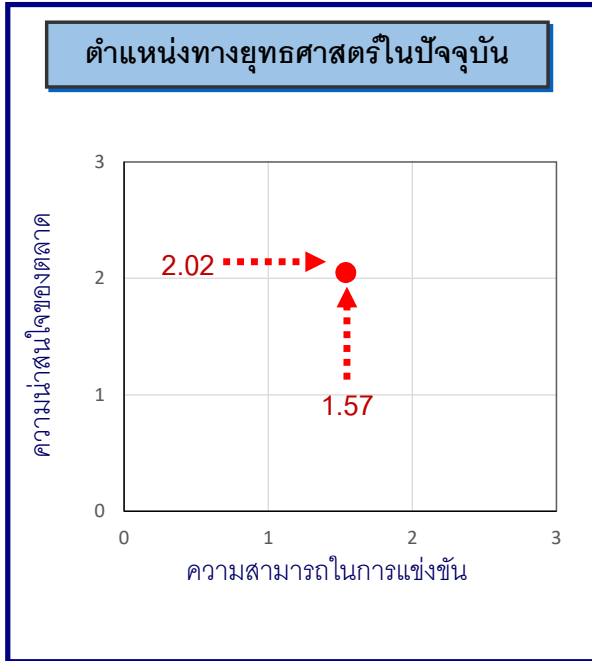
• สรุปผลการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จากการศึกษาความน่าสนใจของอุตสาหกรรม และความสามารถในการแข่งขันในการแข่งขัน พบว่า ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีคะแนนความน่าสนใจอยู่ที่ 2.02 ในขณะที่คะแนนด้านความสามารถในการแข่งขันในของโรงงานไฟนั้น อยู่ที่ 1.57คะแนน ซึ่งมีค่าต่ำกว่าคะแนนด้านความน่าสนใจของตลาด

จากการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของโรงงานไฟในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งทางกลยุทธ์ในปัจจุบันว่า โรงงานไฟมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ความน่าสนใจของตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงนั้นอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูงดังนั้นโรงงานไฟจึงควรมีการดำเนินธุรกิจตามแนวทางดังต่อไปนี้

- หาศักยภาพการเป็นผู้นำในบาง segment: มุ่งสู่การเป็นผู้นำในตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ
- สร้างจุดแข็งในการแข่งขัน : 1) ขยายตลาดงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทใหม่ๆ อาทิ ใบอนุญาตประกาศนียบัตรโฉนด 2) เพิ่มศักยภาพด้านการออกแบบสิ่งพิมพ์การปลอมแปลงและการสร้างแม่พิมพ์ที่มีความละเอียดสูง 3) สร้างความร่วมมือ (Synergy) ด้านการจัดการ Solution ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

- **หาจุดอ่อน/แก้ไข** : พัฒนาระบบการด้านการตลาด และบริหารต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์อย่างมีประสิทธิภาพ



ตำแหน่งทางกลยุทธ์

ความน่าสนใจของตลาด	สูง	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน • หาช่องว่างตลาดส่วนน้อยที่น่าสนใจ • ตัดสินใจซื้อกิจการ 	<ul style="list-style-type: none"> • ทัศนียภาพการเป็นผู้นำในบาง segment • สร้างจุดแข็งในการแข่งขัน • หาจุดอ่อน / แก้ไข 	<ul style="list-style-type: none"> • เติบโต ขยายงาน • สร้างความโดดเด่น ได้เปรียบ • ลงทุนเพิ่ม
	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> • มุ่งเน้นตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดฯ ภาครัฐ • ขยายตลาดงานพิมพ์ปลอดฯ ประเภทใหม่ๆ อาทิ ใบอนุญาต ประกาศนียบัตร โฉนด • เพิ่มศักยภาพด้านการออกแบบสิ่งพิมพ์ปลอดฯ และการสร้างแม่พิมพ์ ที่มีความละเอียดสูง พร้อมสร้างความร่วมมือ (Synergy) ด้านการจัดการ Solution 	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาระบบการด้านการตลาด และบริหารต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์อย่างมีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> • ค้นหาส่วนตลาดที่เติบโต • ลงทุนเพิ่ม • รักษาความสามารถในการแข่งขัน
	ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> • คู่แข่ง • ออกจากตลาด / เก็บเกี่ยว 	<ul style="list-style-type: none"> • เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากที่มีอยู่ 	<ul style="list-style-type: none"> • รักษาระดับความสามารถในการแข่งขัน • มุ่งเน้นหากำไร / cashflow • ลงทุนเพื่อบำรุงรักษา
		ต่ำ	ปานกลาง	แข็งแกร่ง

ความสามารถในการแข่งขัน

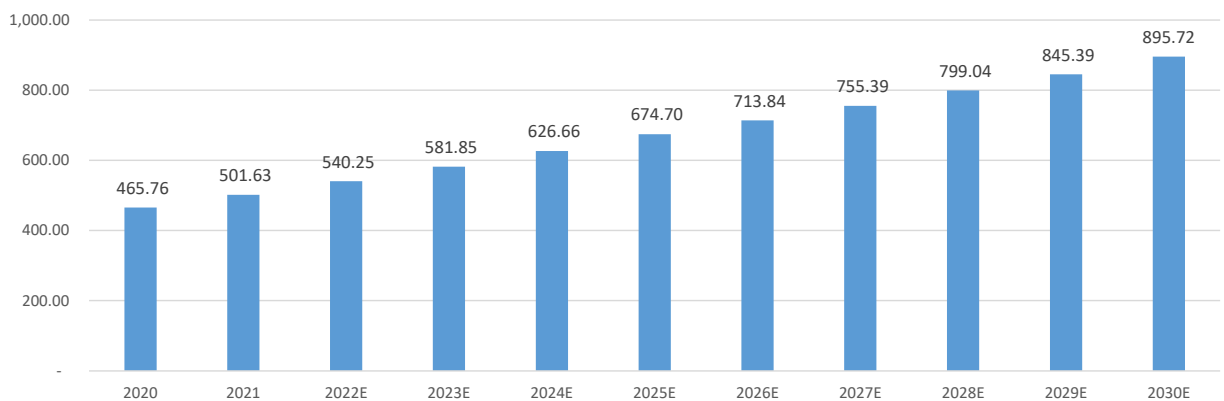
5.2 Strategic Positioning ธุรกิจไฟ

- ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม

1) สภาพเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม

- แนวโน้มของธุรกิจการพนันและคาสิโน อุตสาหกรรมการพนันทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยในปี 2019 ตลาดการพนันทั่วโลกมีมูลค่าเท่ากับ 458 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งในช่วงปี 2020–2025 อุตสาหกรรมการพนันทั่วโลกมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) อยู่ที่ร้อยละ 7.7 และเติบโตอย่างต่อเนื่องที่ร้อยละ 5.8 จนถึงปี 2030 ส่งผลให้อุตสาหกรรมการพนันมีความน่าสนใจอยู่ในระดับสูง

The global gambling market (Billion USD)



มูลค่าอุตสาหกรรมการพนันทั่วโลก

- แนวโน้มไฟในประเทศ เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ทำให้แนวโน้มธุรกิจการพนันออนไลน์เติบโตขึ้น ส่งผลให้การบริโภคไฟในประเทศไทยเกิดการชะลอตัว เนื่องจากการพนันออนไลน์ไม่มีความจำเป็นต้องซื้อไฟ ดังนั้น ปัจจัยนี้จึงมีความน่าสนใจอยู่ในระดับต่ำ
- การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) จากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ทำให้ธุรกิจการพนันและคาสิโนมีการปรับเปลี่ยนสู่การให้บริการในรูปแบบออนไลน์มากยิ่งขึ้น โดยตลาดการพนันออนไลน์ในช่วงก่อน COVID-19 มีมูลค่าร้อยละ 13.19 ของตลาดการพนันทั่วโลก แต่หลังจากที่มีผลกระทบของ COVID-19 พบว่าตลาดการพนันออนไลน์มีมูลค่าสูงขึ้นไปอยู่ที่ร้อยละ 15.26 ของตลาดการพนันทั่วโลก อย่างไรก็ตาม ตลาดการพนันออนไลน์ยังคงคิดเป็นสัดส่วนที่เล็กมากเมื่อเทียบกับตลาดการพนันทั่วโลก ดังนั้น ปัจจัยนี้จึงมีความน่าสนใจอยู่ในระดับปานกลาง

2) นโยบายและข้อบังคับ

- พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ได้กำหนดบทลงโทษสำหรับผู้ผลิตครอบครองหรือจำหน่ายไฟผิดกฎหมายยังไม่เข้มงวด และมีโทษปรับสำหรับผู้ทำผิดกฎหมายไฟลดลง ส่งผลให้มีโอกาสที่จะเกิดการลักลอบผลิตและจำหน่ายไฟผิดกฎหมายมากขึ้น ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ธุรกิจไฟมีความน่าสนใจในระดับต่ำ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต 2560 เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนสามารถเข้ามาแข่งขันใน

ธุรกิจไฟได้หากได้รับอนุญาตจากกรมสรรพสามิต ซึ่งในปัจจุบันมีเพียงผู้เล่นรายเดียวเท่านั้นที่ได้รับอนุญาตให้ผลิตหรือประกอบหรือจำหน่ายไฟ อย่างถูกกฎหมาย ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ธุรกิจไฟมีความน่าสนใจในระดับสูง

- ทิศทางนโยบาย Entertainment Complex เนื่องจากแนวโน้มอุตสาหกรรมการพนันทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตขึ้น และในประเทศได้มีการพิจารณาศึกษาการเปิดสถานบันเทิงแบบครบวงจร (Entertainment Complex) เพื่อจัดเก็บรายได้และภาษีจากธุรกิจคาสิโนถูกกฎหมาย และมาตรการในการป้องกันและแก้ไขปัญหาบ่อนการพนันผิดกฎหมาย การแพร่ระบาดของตู้เกมพนันไฟฟ้าและการพนันออนไลน์ จึงให้มีการศึกษาแนวทางในการผลิต กำกับดูแล และสร้างความร่วมมือ เพื่อบริหารจัดการไฟ และอุปกรณ์เกี่ยวเนื่องรองรับ Entertainment Complex ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ธุรกิจไฟมีความน่าสนใจในระดับสูง

3) แรกกดดันจากกลุ่มคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด

- คู่แข่งในธุรกิจ ตลาดไฟในประเทศไทยนับเป็นตลาดที่มีผู้เล่นน้อยราย โดยในปัจจุบันมีเพียงรายใดที่ได้รับอนุญาตให้ผลิตหรือประกอบหรือจำหน่ายไฟ อย่างถูกกฎหมาย คือ โรงงานไฟ ซึ่งหมายความว่าหากมีผู้เล่นรายใหม่เข้ามาในตลาดก็จะคู่แข่งที่อยู่ในตลาดเพียงรายเดียวเท่านั้น ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ธุรกิจไฟมีความน่าสนใจในระดับสูง

4) แรกกดดันจากกลุ่มผู้ผลิต

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

5) แรกกดดันจากกลุ่มผู้ซื้อ

- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค เทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทต่อการใช้ชีวิตของมนุษย์ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริโภคเลือกที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ บนระบบดิจิทัลมากขึ้น โดยผู้บริโภคหันมานิยมเล่นการพนันออนไลน์มากขึ้น เนื่องจากความสะดวกสบายและเข้าถึงได้ง่าย ซึ่งการเล่นไฟพนันออนไลน์นั้น บ่อนคาสิโนก็มีความต้องการใช้ไฟจริงอยู่ดี แต่ปัจจุบันยังมีบ่อนคาสิโนไม่มากนักที่ปรับตัวมาให้บริการในรูปแบบออนไลน์ได้ ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ธุรกิจไฟมีความน่าสนใจในระดับปานกลาง
- ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อ (Switching cost) เนื่องจากธุรกิจไฟเป็นตลาดที่มีผู้เล่นน้อยราย โดยในปัจจุบันมีผู้ที่ได้รับอนุญาตให้ผลิตหรือประกอบหรือจำหน่ายไฟ อย่างถูกกฎหมาย เพียงรายเดียว ส่งผลให้ผู้บริโภคที่ต้องการซื้อไฟไม่มีอำนาจในการต่อรองกับผู้ขาย หากผู้ขายจะปรับขึ้นราคาสินค้าก็สามารถทำได้โดยไม่ต้องกังวลมากนัก ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ธุรกิจไฟมีความน่าสนใจในระดับปานกลาง

6) แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทน

- ราคาสินค้าทดแทน สำหรับสินค้าทดแทนในธุรกิจไฟฟ้านั้น คือ ไฟผิติกกฎหมายที่นิยมขายกันบนแพลตฟอร์มออนไลน์ ซึ่งเป็นวัตถุดิบที่คุณภาพต่ำ ทำให้สามารถขายได้ในราคาต่ำกว่าไฟถูกกฎหมาย 5-8 เท่า นอกจากนี้ไฟผิติกกฎหมายเหล่านี้ยังหาซื้อได้ง่ายมากตามแอปพลิเคชันขายของออนไลน์ชั้นนำ และช่องทางโซเชียลมีเดีย ซึ่งเป็นที่รู้จักกันทั่วประเทศ ส่งผลให้ผู้ที่ได้รับอนุญาตให้ผลิตครอบครองหรือจำหน่ายไฟ อย่างถูกกฎหมาย ต้องแบกรับต้นทุนที่สูงกว่า ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ธุรกิจไฟมีความน่าสนใจในระดับต่ำ
- ความแตกต่างของสินค้าและบริการ ในธุรกิจไฟนั้นไม่ได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ควบคู่กับผลิตภัณฑ์มากนัก ซึ่งเทคโนโลยีการพิมพ์ไฟก็เป็นเทคโนโลยีทั่วไปที่โรงพิมพ์ส่วนใหญ่สามารถทำได้ หากว่ามีคู่แข่งรายใหม่เข้ามา ก็จะสามารถผลิตไฟได้ในคุณภาพที่ใกล้เคียงกัน สามารถใช้ทดแทนกันได้ ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ธุรกิจไฟมีความน่าสนใจในระดับต่ำ

7) แรงกดดันจากผู้มีแนวโน้มเข้าร่วมแข่งขัน

- ความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจไฟ สำหรับผู้เล่นหน้าใหม่ที่น่าสนใจเข้ามาประกอบกิจการในธุรกิจไฟนั้นทำได้ยากเนื่องจากมีกฎหมายควบคุมผู้ที่จะได้รับอนุญาตให้ผลิตครอบครองหรือจำหน่ายไฟ อย่างถูกกฎหมาย ส่งผลให้ผู้เล่นเดิมที่อยู่ในตลาดสามารถวางใจได้ในระดับหนึ่งว่ามีโอกาสน้อยที่จะมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาในตลาดนี้ ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ธุรกิจไฟมีความน่าสนใจในระดับสูง

โดยสรุปแล้ว เมื่อนำปัจจัยดังกล่าวมาทั้งหมดมาคำนวณคะแนนความน่าสนใจและถ่วงเฉลี่ยกับค่าน้ำหนักรายปัจจัย จะพบว่า ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมไฟในประเทศไทย มีคะแนนรวมอยู่ที่ 2.39คะแนน (คะแนนเต็ม 3 คะแนน) แสดงดังภาพต่อไปนี้

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความน่าสนใจ	น้ำหนัก
สภาพเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม	<ul style="list-style-type: none"> • แนวโน้มของธุรกิจการพนันและคาสีโน • แนวโน้มไฟในประเทศ • การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) 	<ul style="list-style-type: none"> • ธุรกิจการพนันและคาสีโนมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง • การบริโภคไฟในประเทศเกิดการชะลอตัว • ธุรกิจการพนันและคาสีโนมีการปรับเปลี่ยนสู่การให้บริการในรูปแบบออนไลน์มากยิ่งขึ้น 		10%
				5%
				5%
นโยบายและข้อบังคับ	<ul style="list-style-type: none"> • พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 • ทิศทางของนโยบาย Entertainment Complex 	<ul style="list-style-type: none"> • บทลงโทษสำหรับผู้ผลิต ครอบครอง หรือจำหน่าย ฝักใฝ่กฎหมายยังไม่เข้มงวด • เปิดโอกาสทางการแข่งขันสูงขึ้น โดยเอกชนสามารถเข้ามาแข่งขันในธุรกิจ อย่างไรก็ดีตามในปัจจุบันมีเพียงรายเดียวที่ได้รับอนุญาต • ศึกษาแนวทางในการผลิต กำกับดูแล และสร้างความร่วมมือ เพื่อบริหารจัดการไฟ และอุปกรณ์เกี่ยวเนื่องรองรับ Entertainment Complex 		5%
				10%
				5%
แรงกดดันจากกลุ่มคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด	<ul style="list-style-type: none"> • คู่แข่งในธุรกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> • มีผู้ได้รับอนุญาตน้อยราย (ปัจจุบันมีรายเดียว) 		12%
แรงกดดันจากกลุ่มผู้ผลิต	<ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนการเปลี่ยนแปลง (Switching cost) ผู้จัดหาวัตถุดิบ 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบ มีจำนวนมากในประเทศไทย และมีวัตถุดิบอื่นที่สามารถใช้ทดแทนกันได้โดยสมบูรณ์ 		12%
แรงกดดันจากกลุ่มผู้ซื้อ	<ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนการเปลี่ยนแปลง (Switching cost) ของผู้ซื้อ • การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้ที่ได้รับอนุญาตมีรายเดียว ทำให้ผู้ซื้อไม่มีอำนาจในการต่อรอง • ผู้บริโภคหันมานิยมเล่นการพนันออนไลน์มากขึ้นเนื่องจากความสะดวกสบายและเข้าถึงได้ง่าย 		6%
				6%
แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทน	<ul style="list-style-type: none"> • ราคาสินค้าทดแทน • ความแตกต่างของสินค้าและบริการ 	<ul style="list-style-type: none"> • ไฟฝักใฝ่กฎหมายจำหน่ายในราคาต่ำกว่าค่อนข้างมากและหาซื้อง่าย • เทคโนโลยีการพิมพ์ไฟเป็นเทคโนโลยีทั่วไปที่โรงพิมพ์ส่วนใหญ่สามารถทำได้ 		6%
				6%
แรงกดดันจากผู้มีแนวโน้มเข้าร่วมแข่งขัน	<ul style="list-style-type: none"> • ความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจไฟ 	<ul style="list-style-type: none"> • ทำได้ยาก เนื่องจากมีกฎหมายควบคุมผู้ผลิต 		12%
สรุปความน่าสนใจ			2.39 (คะแนนเต็ม 3.00)	

● ความสามารถในการแข่งขัน

1) ความได้เปรียบจากการบริหารทางการเงิน

- ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share) เนื่องจากปัจจุบันโรงงานไฟฟ้ามหานครเป็นผู้ที่ได้รับอนุญาตให้ผลิตครอบครองหรือจำหน่ายไฟ อย่างถูกกฎหมาย เพียงรายเดียวในประเทศไทยจึงได้รับส่วนแบ่งทั้งหมดจากตลาด ดังนั้นประเด็นนี้จึงส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟฟ้ามหานครอยู่ในระดับสูง
- การบริหารต้นทุน อัตราส่วนรายได้ต่อต้นทุนการผลิตไฟของโรงงานไฟฟ้ามหานครสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ในปี 2563 มีการปรับตัวลดลงเนื่องจากผลกระทบของสถานการณ์ COVID-19 ที่ทำให้ยอดขายไฟลดลงอย่างมีนัยสำคัญ แต่ก็มียอดขายไฟกลับมาเพิ่มขึ้นในปีถัดมา แม้จะมีต้นทุนในการผลิตไฟค่อนข้างสูง

เนื่องจากใช้วัสดุพรีเมียมในการผลิตไฟ ส่งผลให้ราคาไฟสูงตามไปด้วย และสูงกว่าราคาไฟผิติกฎหมายประมาณ 2-3 เท่า ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟอยู่ในระดับปานกลาง

2) ความได้เปรียบจากการสร้างความแตกต่าง

- เทคโนโลยีการผลิต เครื่องพิมพ์ของโรงงานไฟสามารถผลิตให้มีคุณสมบัติและรูปลักษณะตรงตามที่ผู้บริโภคต้องการทุกรูปแบบยกตัวอย่างเช่น เทคนิคการพิมพ์ QR code ลงบนกล่องไฟหรือการพิมพ์หมึกส่องเรืองแสงลงบนตัวไฟ ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟอยู่ในระดับสูง
- ความสามารถในการต่อรองกับผู้ผลิต (Supplier) ปัจจุบันโรงงานไฟมีอำนาจในการต่อรองกับผู้ผลิต (Supplier) ในระดับต่ำเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงผู้ผลิต (Supplier) ส่งผลให้กระบวนการตรวจสอบมาตรฐานผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นหลายขั้นตอน ทำให้โรงงานไฟจำเป็นต้องใช้ผู้ผลิตรายเดิมมาโดยตลอด ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟอยู่ในระดับต่ำ
- ความสัมพันธ์กับลูกค้า โรงงานไฟมีสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทผู้ได้รับสัญญาให้สิทธิสัมปทาน โดยในปัจจุบันคือ บริษัท ซี.เอส.ไทย เทคดิง จำกัด ซึ่งได้ทำการต่อสัญญาฉบับที่ 4 แล้ว และที่ผ่านมาก็ได้มีการรับซื้อไฟจากโรงงานไฟตามที่กำหนดในสัญญามาโดยตลอด อย่างไรก็ตาม เมื่อปีที่ผ่าน บริษัทฯ ประสบปัญหายอดขายไฟลดลงเนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 จึงได้ขอชะลอการซื้อไฟตามโควตาออกไปจำนวน 3 ครั้ง ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟอยู่ในระดับปานกลาง
- ช่องทางการจัดจำหน่าย เนื่องจากบริษัทผู้ได้รับสัญญาให้สิทธิสัมปทานได้ทำการตลาดโดยใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้ง่ายเช่น การจำหน่ายไฟในร้านค้าปลีกชั้นนำทั่วประเทศอย่างร้านสะดวกซื้อ 7-ELEVEN ทำให้ผู้บริโภคได้รับความสะดวกสบายในการซื้อไฟ ดังนั้น ประเด็นนี้จึงส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟอยู่ในระดับปานกลาง

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

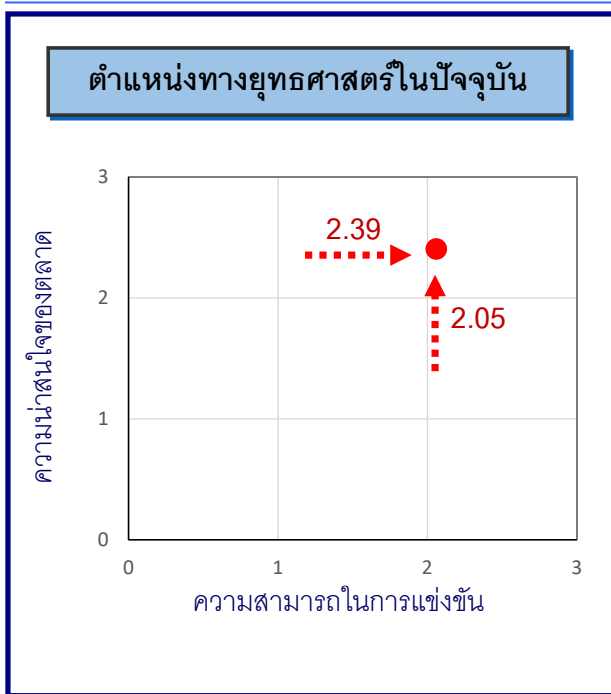
ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความสามารถในการแข่งขัน	น้ำหนัก
			 ต่ำ 1 2 3 สูง ปานกลาง	
ความได้เปรียบจากการบริหารทางการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> • ส่วนแบ่งทางการตลาด (market share) • การบริหารต้นทุน 	<ul style="list-style-type: none"> • เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายรายเดียวในประเทศไทย แต่ยังมีกรลักลอบขายไฟผิดกฎหมายในช่องทางออนไลน์ • รายได้ต่อต้นทุนการผลิตมีแนวโน้มสูงขึ้น (ปี 2563 ลดลง จากสถานการณ์ covid-19) • ต้นทุนการผลิตสูง เนื่องจากใช้วัสดุราคาสูง 	 3	25%
			 2	15%
ความได้เปรียบจากการสร้างความแตกต่าง	<ul style="list-style-type: none"> • เทคโนโลยีการผลิต • ความสามารถในการต่อรองกับผู้ผลิต (Supplier) • ความสัมพันธ์กับลูกค้า • ช่องทางการจัดจำหน่าย 	<ul style="list-style-type: none"> • โรงงานไฟสามารถผลิตไฟได้ตามฟังก์ชันที่ลูกค้าต้องการ (เช่น ใส QR code หรือพิมพ์หมึกสองเรื่องสอง) • อำนาจในการต่อรองกับผู้ผลิต (Supplier) ต่ำ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงผู้ผลิต (Supplier) ส่งผลให้กระบวนการตรวจสอบมาตรฐานผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นหลายขั้นตอน • มีสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับสัมปทาน • ผู้บริโภคเข้าถึงได้ง่าย เนื่องจากมีจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อ 7-ELEVEN 	 3	15%
			 1	15%
			 2	10%
			 2	10%
สรุปความน่าสนใจ			2.05 (คะแนนเต็ม 3.00)	

• สรุปผลการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จากการศึกษาความน่าสนใจของอุตสาหกรรมไฟและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจไฟ พบว่า ธุรกิจไฟ มีคะแนนความน่าสนใจอยู่ที่ 2.39 คะแนนในขณะที่ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟ อยู่ที่ 2.05 คะแนน ในลำดับต่อไปก็จะเป็นขั้นตอนการกำหนดทิศทางการดำเนินงานองค์กร โดยจะนำคะแนนที่ได้ข้างต้นมาระบุในตารางตัวเลือกทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

จากการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของโรงงานไฟในธุรกิจไฟ แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งทางกลยุทธ์ในปัจจุบันว่า การดำเนินธุรกิจไฟมีความน่าสนใจอยู่ในระดับสูง และโรงงานไฟก็มีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับสูง ดังนั้น โรงงานไฟจึงควรมีการดำเนินธุรกิจตามแนวทางดังต่อไปนี้

- **เติบโตขยายงาน:** ขยายฐานกลุ่มลูกค้า โดยเน้นการหารายได้จากไฟนอกสัมปทาน เช่น ไฟคาสิโน หรือ การรับจ้างผลิตไฟ (OEM)
- **ลงทุนเพิ่ม :** ลงทุนในเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีทันสมัย เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ไฟรูปแบบใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด
- **ลดต้นทุน :** ใช้วัสดุในการผลิตไฟที่เหมาะสม หรือมีการนำกระดาษที่ใช้แล้วมาทำกระบวนการ 3R (Reuse, Reduce and Recycle) เพื่อลดต้นทุนในการผลิตไฟ



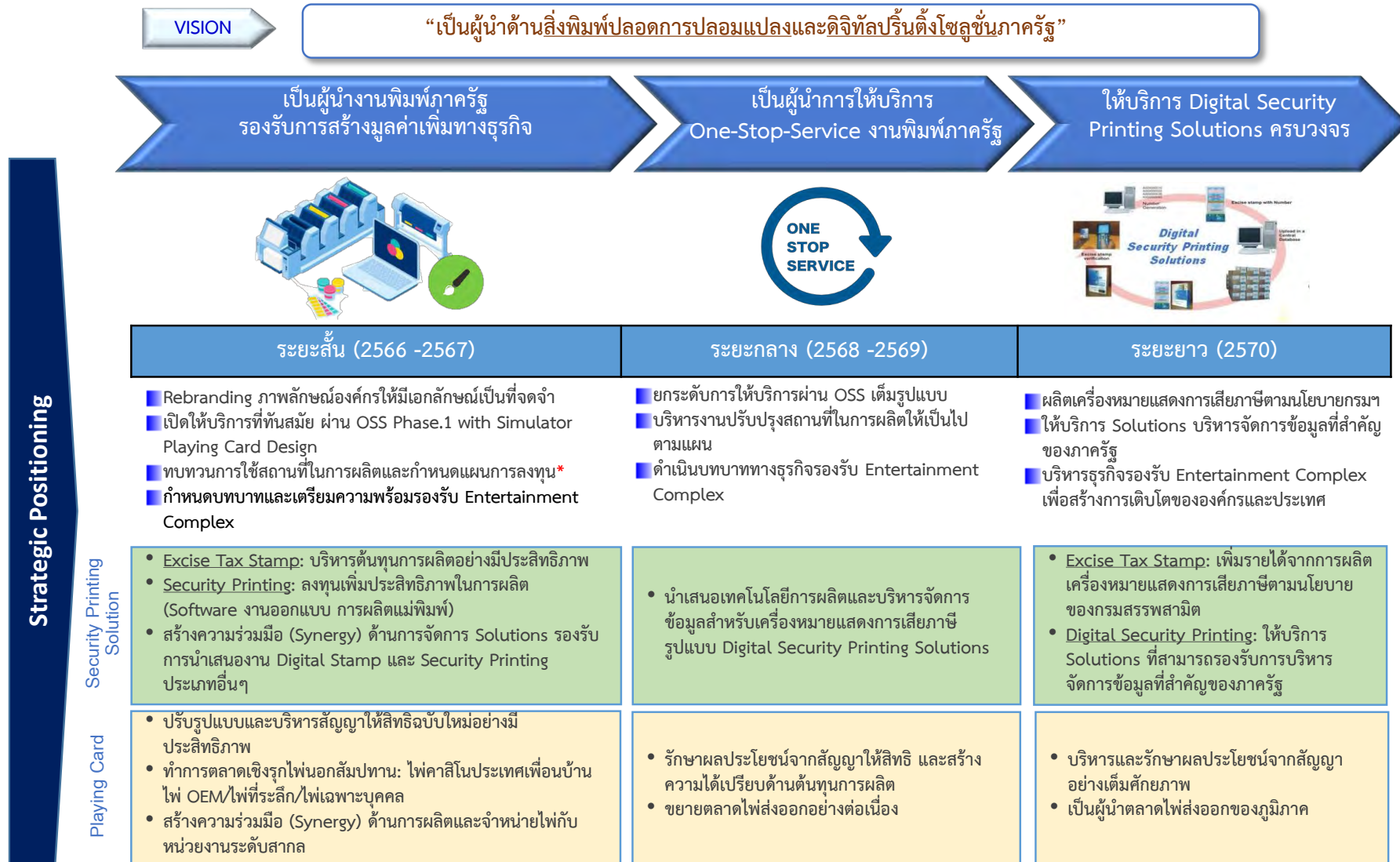
ทิศทางการดำเนินงาน

- ขยายฐานกลุ่มลูกค้าให้กว้างขวางยิ่งขึ้น
- ลงทุนในเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีทันสมัย
- ลดต้นทุนการผลิตโดยใช้วัสดุที่เหมาะสม

กำหนดเป้าหมายตำแหน่งยุทธศาสตร์

ตัวเลือกทิศทางการดำเนินงาน

ความน่าสนใจของตลาด	สูง	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน • หาช่องว่างตลาดส่วนน้อยที่น่าสนใจ • ตัดสินใจซื้อกิจการ 	<ul style="list-style-type: none"> • ศึกษากฎการเป็นผู้นำในบาง segment • สร้างจุดแข็งในการแข่งขัน • หาจุดอ่อน / แก้ไข 	<ul style="list-style-type: none"> • เติบโต ขยายงาน • สร้างความโดดเด่น ได้เปรียบ • ลงทุนเพิ่ม
	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างความชำนาญเฉพาะด้าน • หาตลาดที่น่าสนใจ (Niches Market) • ตัดสินใจออกจากตลาด 	<ul style="list-style-type: none"> • ค้นหาส่วนตลาดที่เติบโต • หาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน • เลือกลงทุนในบางอย่าง 	<ul style="list-style-type: none"> • ธุรกิจไฟมีความน่าสนใจของตลาดสูง จากนโยบายและข้อกำหนดที่ทำให้ไฟสามารถครอบครองตลาดผูกขาดได้ • โรงงานไฟมีความสามารถในการแข่งขันสูง ทั้งในด้านการผลิต และการบริหารต้นทุน
	ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> • ยอมรับการตัดสินใจของผู้นำ • แข่งใจมีส่วนที่เป็นหลักการเงินคู่แข่ง • ออกจากตลาด / เก็บเกี่ยว 	<ul style="list-style-type: none"> • เลือกรักษาในส่วนที่ดี • ลดการลงทุน • เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากที่มีอยู่ 	<ul style="list-style-type: none"> • รักษาระดับความสามารถในการแข่งขัน • มุ่งเน้นหากำไร / cashflow • ลงทุนเพื่อบำรุงรักษา
		ต่ำ	ปานกลาง	แข็งแกร่ง
		ความสามารถในการแข่งขัน		



Strategic Positioning

Security Printing Solution

Playing Card

รูปภาพแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของโรงงานไฟ

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

6.1 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขันรวมถึงการกำหนด Intelligent Risk

หลังจากทราบถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันขององค์กร และทิศทางการดำเนินงานที่ต้องการจะบรรลุในอนาคตแล้ว เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ขององค์กรกับระบบงานและกระบวนการทั่วทั้งองค์กรโดยมีการมุ่งเน้นลูกค้าเป้าหมายสำคัญ โรงงานไฟจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model อาทิ กระบวนการดำเนินงาน การกำหนดจุดเด่นของสินค้าและบริการ และการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น รวมทั้งจะต้องมีการระบุ Intelligent Risk ที่เหมาะสมในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วย

6.1.1 การวิเคราะห์ Business Model

โดยเครื่องมือที่จะใช้ในการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจ ได้แก่ Business Model Canvas (BMC) หรือแบบจำลองธุรกิจ คือ เครื่องมือวางแผนการทำธุรกิจที่สะท้อนให้องค์กรสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างครอบคลุม อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามสำคัญของธุรกิจ

สำหรับการวิเคราะห์ Business Model ของโรงงานไฟสามมารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนหลัก ๆ ได้แก่ การรวบรวมปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์องค์ประกอบใน Business Model ของ โรงงานไฟ และการวิเคราะห์ Business Model ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model

ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร

วิสัยทัศน์
เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันภาครัฐ
พันธกิจ
1. พัฒนาองค์กรและปรับภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตรูปแบบ Digital Printing Solution
2. ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
3. ผสมผสานเทคโนโลยีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ
4. ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟเพื่อมุ่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่งตลาดไฟภายในประเทศบริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
C : Creativity (ความคิดสร้างสรรค์) บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ คิดแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน มุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
A : Accountability (ความรับผิดชอบ) สำนึกในความรับผิดชอบ และหน้าที่ คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติ และองค์กร ใส่ใจสังคม ชุมชน และการรักษาสิ่งแวดล้อม
R :R&D Marketing (วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการตลาด) การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่งเสริมการตลาดที่เป็นธรรม
D : Digital (เทคโนโลยีดิจิทัล) ส่งเสริมบุคลากรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกกระบวนการทำงานรวมทั้งกระบวนการผลิต สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้า และบริการต่าง ๆ
S : Strategy and Safety (การวางแผนกลยุทธ์และรักษาความปลอดภัยองค์กร) มุ่งวางแผนกลยุทธ์ พัฒนางค์กรเป็นเลิศ และรักษาความลับ ความปลอดภัยขององค์กร ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการทำงาน และด้านผลิตภัณฑ์

จุดเด่นของสินค้าและบริการ

- ธุรกิจสิ่งพิมพ์

จุดเด่น	สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	สิ่งพิมพ์ทั่วไป
1. คุณภาพของสินค้า	<ul style="list-style-type: none"> - มีความคมชัดในการพิมพ์สูง - ใช้กระดาษและหมึกพิมพ์ Security ที่มีคุณภาพสูง สามารถเก็บไว้ได้ยาวนานโดยมีสภาพคงเดิม - วัสดุ/สีของสิ่งพิมพ์มีความคงทน และมีระยะเวลาใช้งานที่ยาวนาน - มีความสามารถในการออกแบบลักษณะป้องกันการปลอมแปลงที่หลากหลายทั้งในระดับOvert, Semi-cover, Covert - มีการสร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้าในทั้งกระบวนการตั้งแต่การพิมพ์ไปจนกระทั่งการส่งมอบงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความคมชัดในการพิมพ์สูง - ทนทาน คงสภาพเดิมและมีระยะเวลาใช้งานที่ยาวนาน - ใช้วัสดุการพิมพ์ที่มีเอกลักษณ์และมีลักษณะพิเศษ - มีความสามารถในการออกแบบสิ่งพิมพ์ที่มีลักษณะยากต่อการลอกเลียนแบบ - มีการสร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้าในทั้งกระบวนการตั้งแต่การพิมพ์ ไปจนกระทั่งการส่งมอบงาน
2. เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> - มีเทคโนโลยีรองรับการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแบบOffset ได้ในปริมาณมาก - เครื่องพิมพ์Dry offset รองรับการผลิตโดยหมึกเรืองแสง,invisible ink,วัสดุสติ๊กเกอร์ - มีโปรแกรมพิเศษที่ใช้ในการออกแบบตัวอักษรขนาดจิ๋ว (Microtext) และสร้างลวดลายที่มีลักษณะพิเศษ - เครื่องพิมพ์ print on demand ที่สามารถพิมพ์Variable data ที่ไม่ซ้ำกัน - เครื่องพิมพ์Inkjet ที่สามารถปรับ Variable dataได้ในปริมาณมาก รองรับการผลิตตัวอักษรขนาดเล็ก และมีโปรแกรมตรวจสอบความผิดพลาดในการพิมพ์ และบันทึกข้อมูลการพิมพ์ที่สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีเทคโนโลยีรองรับการผลิตสิ่งพิมพ์ทั่วไปแบบOffset ได้ในปริมาณมาก - เครื่องพิมพ์ print on demand รองรับการผลิตในปริมาณที่ไม่มาก และสามารถผลิตสิ่งพิมพ์ได้หลากหลายชนิด
3. การส่งเสริมการตลาด	<ul style="list-style-type: none"> - มีช่องทางติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว ได้แก่ การเข้าไปพบลูกค้า, โทรศัพท์, เว็บไซต์,Facebook - มีขั้นตอนการจ้างงานที่รวดเร็ว เนื่องจากลูกค้าที่เป็นหน่วยงานภาครัฐสามารถจ้างเฉพาะเจาะจงได้หากมีคุณสมบัติเป็นไปตามระเบียบพัสดุ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีช่องทางติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว ได้แก่ การเข้าไปพบลูกค้า, โทรศัพท์, เว็บไซต์,Facebook - มีขั้นตอนการจ้างงานที่รวดเร็ว เนื่องจากลูกค้าที่เป็นหน่วยงานภาครัฐสามารถจ้างเฉพาะเจาะจงได้หากมีคุณสมบัติเป็นไปตามระเบียบพัสดุ

- ธุรกิจไฟ

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

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนพัฒนาธุรกิจการค้าของโรงงานไฟฟ้ามกรมได้มีการวิเคราะห์และจัดความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อใช้ในการวางกลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ตรงถึงการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มได้อย่างสมดุล โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางแสดงการวิเคราะห์และจัดความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย³⁴

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ลำดับความสำคัญ	วิธีการ	ความคาดหวัง	การตอบสนองความคาดหวัง
1. หน่วยงานกำกับดูแล	- มีผลกระทบต่อการคัดกรมากที่สุด - มีอิทธิพลต่อการคัดกรระดับมากที่สุด	- การพบปะ ประชุมร่วมกับหน่วยงานกำกับดูแล - การดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและการประเมินผลจากหน่วยงานกำกับดูแล - การประชุมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกของโรงงานไฟ	- วางนโยบาย - การดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับกฎหมาย - ระบบการจัดการองค์กรที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ - การดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักธรรมาภิบาล	- ปฏิบัติตามนโยบาย - ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้อง โปร่งใส - ศึกษาและพัฒนากระบวนการดำเนินธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่อง - ร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลเพื่อส่งเสริมการดำเนินโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
2. คณะกรรมการโรงงานไฟ	- มีผลกระทบต่อการคัดกรมาก - มีอิทธิพลต่อการคัดกรระดับมากที่สุด	- การประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟร่วมกันทุกเดือน - การประชุมคณะอนุกรรมการโรงงานไฟร่วมกันทุกเดือน	- วางนโยบายและควบคุมดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของโรงงานไฟ - การดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงความเสี่ยงต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน - การดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักธรรมาภิบาล	- ปฏิบัติตามนโยบาย - ลดหรือดูแลผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมให้มีมาตรฐานสูงกว่าที่กฎหมายกำหนด และสร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับชุมชนโดยรอบโรงงานไฟ - ร่วมมือกับคณะกรรมการโรงงานไฟ เพื่อส่งเสริมการดำเนินโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
3. ลูกค้า	3.1 ลูกค้าไฟฟ้สัมปทานแบ่งเป็น ลูกค้าเอกชน - บริษัท ซี เอส ไทย เทรดิง จำกัด	- มีผลกระทบต่อการคัดกรมากที่สุด - มีอิทธิพลต่อการคัดกรระดับมาก	- กิจกรรมบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) - เยี่ยมเยือนเพื่อรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะ - การช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าตลอดระยะเวลาที่สำคัญาร่วมกัน	- การตรวจสอบ และติดตามสถานะการขายไฟฟ้ผิดกฎหมายทั้งในตลาดทั่วไป และในตลาดออนไลน์ เพื่อรายงานต่อคณะอนุกรรมการควบคุมสถานการณ์ไฟฟ้ผิดกฎหมายทราบ และเพื่อนำส่งเรื่องให้สำนักงานป้องกันและปราบปรามดำเนินการต่อไป
	3.2 ลูกค้าไฟฟ้นอกสัมปทานแบ่งเป็น ลูกค้าเอกชน - บริษัท คิงเพาเวอร์ จำกัด - บริษัท แกรนด์อิมดามัน จำกัด - บริษัท วิคเตอร์เรีย รี สอร์ท คลับ - บริษัท เวิลด์ คลับ การ์ด จำกัด	- มีผลกระทบต่อการคัดกรมากที่สุด - มีอิทธิพลต่อการคัดกรระดับมาก	- กิจกรรมบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) - เยี่ยมเยือนเพื่อรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะ - การสำรวจความพึงพอใจลูกค้า - เว็บไซต์และสื่อสังคมขององค์กร - จุดประชาสัมพันธ์ของโรงงานไฟ	- จัดสรรพื้นที่การติดต่อสิ่งอำนวยความสะดวกในบริเวณโรงงานไฟให้ทั่วถึงและเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ เพื่อดึงดูดและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าทุกกลุ่ม - ให้บริการและตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าด้วย

³⁴ ข้อมูลจากส่วนพัฒนาธุรกิจการค้าของโรงงานไฟ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ลำดับความสำคัญ	วิธีการ	ความคาดหวัง	การตอบสนองความคาดหวัง	
<ul style="list-style-type: none"> - บริษัท ปังลักซ์ พาวเวอร์ จำกัด - สมาคมบริษัทแห่ง ประเทศไทย 		<ul style="list-style-type: none"> - ช่องทางในการร้องเรียน และแสดงความคิดเห็น ต่างๆ - การบริการหลังการขาย 	<p>ความรวดเร็ว โดยใช้ นวัตกรรมที่ คำนึงถึงความต้องการที่ หลากหลาย</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นโรงงานที่เป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อมและ สังคม 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดโครงการเพื่อสานสัมพันธ์ กับลูกค้า 	
<p>3.3 ลูกค้าสิ่งพิมพ์ทั่วไป และสิ่งพิมพ์ปลอดการ ปลอมแปลงแบ่งเป็น</p> <p>ลูกค้าเอกชน</p> <ul style="list-style-type: none"> - บุคคลธรรมดา - บจก.ธนาคารพัฒนา สินทรัพย์ <p>ลูกค้าภาครัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> - กระทรวงการคลัง - กรมสรรพสามิต - สำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง - กรมบัญชีกลาง - สมาคมข้าราชการพล เรือแห่งประเทศไทย - มูลนิธิข้าราชการพล เรือแห่งประเทศไทย - กรมศุลกากร - สหกรณ์สยามเคหะ สถาน จำกัด - องค์การสุรา กรม สรรพสามิต - การประปานครหลวง - สำนักงานปลัดกระทรวง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี - การยางแห่งประเทศไทย - องค์การสวนสัตว์ - สำนักงาน คณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ - สำนักงานความร่วมมือ กับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) สพพ. - โรงเรียนอนุบาลสามเสน - องค์การสะพานปลา 		<ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรมบริหารงาน ลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) - เยี่ยมเยือนเพื่อรับฟัง ปัญหาและข้อเสนอแนะ - การวางแผนการ ดำเนินงานและการส่ง มอบร่วมกันกับลูกค้า - ช่องทางในการร้องเรียน และแสดงความคิดเห็น ต่างๆ - การบริการหลังการขาย 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดสรรพื้นที่การติดต่อ สิ่งอำนวยความสะดวก ในบริเวณโรงงานไฟให้ ทั่วถึงและเพียงพอต่อ การดำเนินธุรกิจของ โรงงานไฟ เพื่อดึงดูด และสร้างประสบการณ์ ที่ดีให้แก่ลูกค้าทุกกลุ่ม - ให้บริการและ ตอบสนองต่อความ คาดหวังของลูกค้าด้วย ความรวดเร็ว โดยใช้ นวัตกรรมที่ คำนึงถึงความต้องการที่ หลากหลาย - เป็นโรงงานที่เป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อมและ สังคม 	<ul style="list-style-type: none"> - ติดตามตรวจสอบและ พัฒนาการให้บริการและสิ่ง อำนาจความสะดวกของ โรงงานเป็นประจำ - ศึกษาและพัฒนานวัตกรรม การให้บริการมาประยุกต์ใช้ใ การผลิต - เพิ่มช่องทางการสื่อสารผ่าน สื่อสังคมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างต่อเนื่องและครอบคลุม - จัดโครงการเพื่อสานสัมพันธ์ กับลูกค้า - มุ่งเน้นจัดหาสินค้าและ บริการที่มีคุณภาพได้ มาตรฐานให้กับลูกค้า - ดูแลรักษาข้อมูลของลูกค้า 	
4. คู่แข่ง	(สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง) มีคู่แข่งคือ บริษัทเอกชน เช่น บริษัท จินวามิซึย ซีเคียวริตี้พีร์ นตั้งบริษัทไทยบริติชซี เคียวริตี้ พีร์นตั้ง จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> - มีผลกระทบ ต่อองค์กร มาก - มีอิทธิพล ต่อองค์กร ปานกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> - การเข้ามามีส่วนร่วม หรือมีส่วนแบ่งการตลาด ร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - รับจ้างผลิตงานพิมพ์ ร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - ขยายงานด้านสิ่งพิมพ์ปลอด การปลอมแปลงของ รง.พ.เพื่อ ประโยชน์ทางธุรกิจร่วมกัน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ลำดับความสำคัญ	วิธีการ	ความคาดหวัง	การตอบสนองความคาดหวัง
5. พันธมิตร	<ul style="list-style-type: none"> - โรงพิมพ์ธนบัตร - โรงพิมพ์ตำรวจ - โรงงานยาสูบ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีผลกระทบต่อกลาง - มีอิทธิพลต่อกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> - การใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันในการพัฒนาศักยภาพผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง - การจัดประชุมพันธมิตรแลกเปลี่ยนความรู้ทางเทคโนโลยีตามศักยภาพของแต่ละฝ่ายมีเครื่องมือเฉพาะด้านเพื่อก่อให้เกิดการลดต้นทุนการผลิตเสริมสร้างศักยภาพทางการผลิต - การฝึกอบรมร่วมกันการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น-เว็บไซต์ สื่อสังคม และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมการใช้และร่วมกันพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย - การขยายธุรกิจและผลประกอบการที่ดีขึ้น - พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น - ดำเนินธุรกิจที่มีความสามารถในการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่น - แสดงเป้าหมายและทิศทางการค้าเงินธุรกิจในอนาคตขององค์กร - เตรียมพร้อมรับมือกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเทคโนโลยีและนวัตกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - รับฟังปัญหา แลกเปลี่ยนความเห็นและพัฒนากระบวนการทำงานตามที่ได้ประชุมหารือกันอย่างสม่ำเสมอ - ใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันในการพัฒนาศักยภาพผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง
6. คู่ค้า	<p>บริษัทที่จัดซื้อวัตถุดิบ (กระดาษ)</p> <ul style="list-style-type: none"> - บจก.สวิตซ์เพลคซ - บจก.ที.พี.อินเตอร์ซัพพลาย - บจก.พรณรักษเปเปอร์ - บจก.แอล ที พี <p>บริษัทที่จัดซื้อวัตถุดิบ (พลาสติก)</p> <ul style="list-style-type: none"> - บจก.ทอเกษตรไทย <p>บริษัทที่จัดซื้อวัตถุดิบ (หมึกพิมพ์)</p> <ul style="list-style-type: none"> - บจก.รีโก้ - บจก.เอปสัน - บจก.ท.ไพบูลย์ <p>บริษัทที่จัดซื้อวัตถุดิบ (เหล็กพิมพ์)</p> <ul style="list-style-type: none"> - บจก.อินเตอร์เพลท 	<ul style="list-style-type: none"> - มีผลกระทบต่อมาก - มีอิทธิพลต่อระดับน้อยที่สุด 	<ul style="list-style-type: none"> - รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - วัตถุดิบมีคุณภาพได้มาตรฐาน - ระยะเวลาการส่งมอบวัตถุดิบรวดเร็วทันต่อการผลิตและส่งมอบงานให้กับลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - นำวัตถุดิบมาใช้ในการผลิตสินค้าให้ทันต่อการส่งมอบงาน
7. ผู้บริหารและพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหาร - พนักงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีผลกระทบต่อระดับน้อย - มีอิทธิพลต่อระดับน้อย 	<ul style="list-style-type: none"> - สืบหาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงงานไฟฟ้ามรสมรพสามิตและแบบสำรวจวัดความสุขด้วยตัวเองของพนักงานต่อองค์กรประจำปี - ประชุมการปฏิบัติงานโรงงานไฟ - มีการแถลงนโยบายของผู้บริหารประจำปี - ช่องทางการติดต่อทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น สื่อสังคม ระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์ 	<ul style="list-style-type: none"> - โอกาสทางอาชีพตามความสามารถโดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ - ความปลอดภัยในการทำงาน - ความมั่นคงและสวัสดิการที่ดีเมื่อเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน - การให้ผลตอบแทนที่สมเหตุสมผลตามสภาวะเศรษฐกิจ - เพิ่มศักยภาพองค์กรให้สามารถแข่งขัน และ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนความก้าวหน้ารายบุคคล เพื่อใช้พัฒนาบุคลากรและรักษาบุคลากรที่ดีไว้กับองค์กร - ทบทวนค่าตอบแทนของพนักงานให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร สภาวะทางเศรษฐกิจ ไปจนถึงความสามารถในการแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม - จัดสวัสดิการในระยะยาวให้แก่พนักงานและครอบครัว - กำหนดกิจกรรมเพื่อสร้างความผูกพันและกำลังใจให้กับพนักงาน - ตรวจสอบสุขภาพประจำปี

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ลำดับความสำคัญ	วิธีการ	ความคาดหวัง	การตอบสนองความคาดหวัง
				การบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	
8.ชุมชนและสังคมโดยรอบ	<ul style="list-style-type: none"> - โรงเรียนวัดสุคันธาราม - โรงเรียนวัดโพรงาม - โรงเรียนวัดประหาระปือธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - มีผลกระทบต่อองค์กรระดับน้อยที่สุด - มีอิทธิพลต่อองค์กรระดับน้อยที่สุด 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสีย ให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - การดำเนินธุรกิจด้วยความปลอดภัย - การสื่อสารอย่างรวดเร็วในกรณีเหตุฉุกเฉิน - การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ชุมชนสัมพันธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความรู้กับชุมชนเกี่ยวกับ กระบวนการผลิต - จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ Business Model

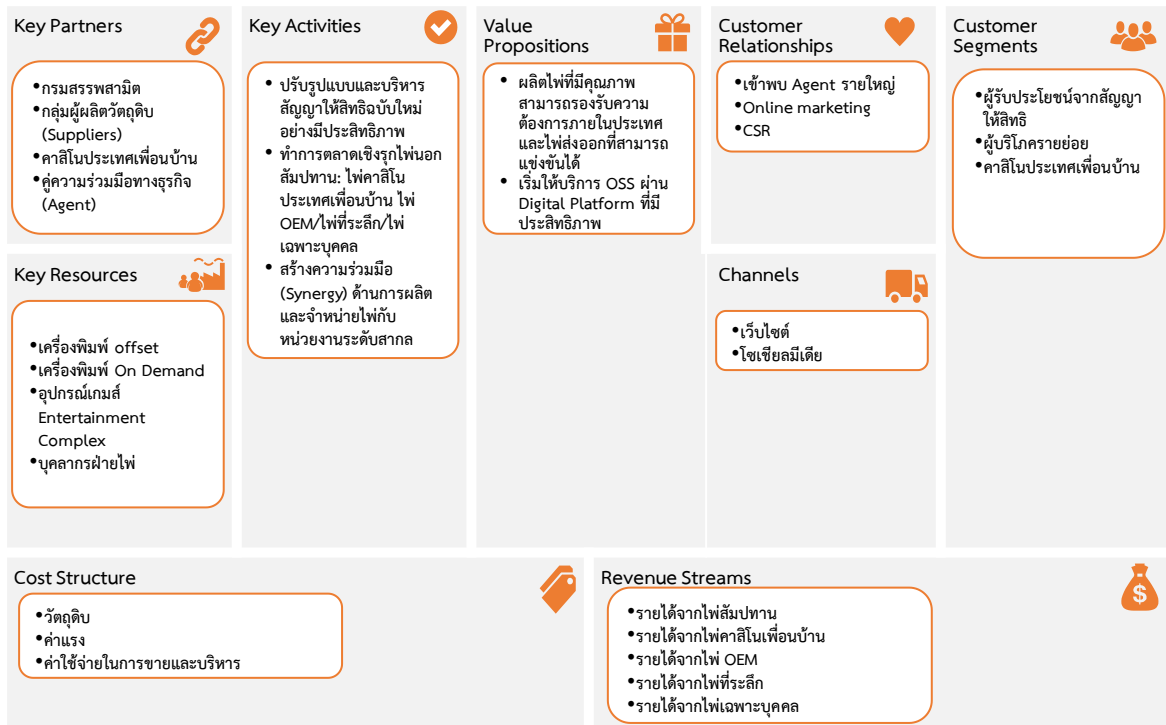
ข้อมูลปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ข้างต้นจะถูกนำมาประกอบการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบใน Business Model Canvas ทั้ง 9 ประการ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟฟ้ที่ประกอบไปด้วย 2 ธุรกิจที่แตกต่างกัน ได้แก่ ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ และศูนย์ธุรกิจไฟ ดังนั้นในการจัดทำ Business model จึงจะแยกออกเป็น 2 แบบจำลองธุรกิจให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในแต่ละศูนย์ธุรกิจ และเหมาะสมต่อการบรรลุเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลาทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งจากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบใน Business model ของโรงงานไฟฟ้ สามารถระบรูายละเอียดได้ดังนี้

Business Model Canvas: PRINTING



รูปภาพแสดงการวิเคราะห์ Business model ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์

Business Model Canvas: CARD

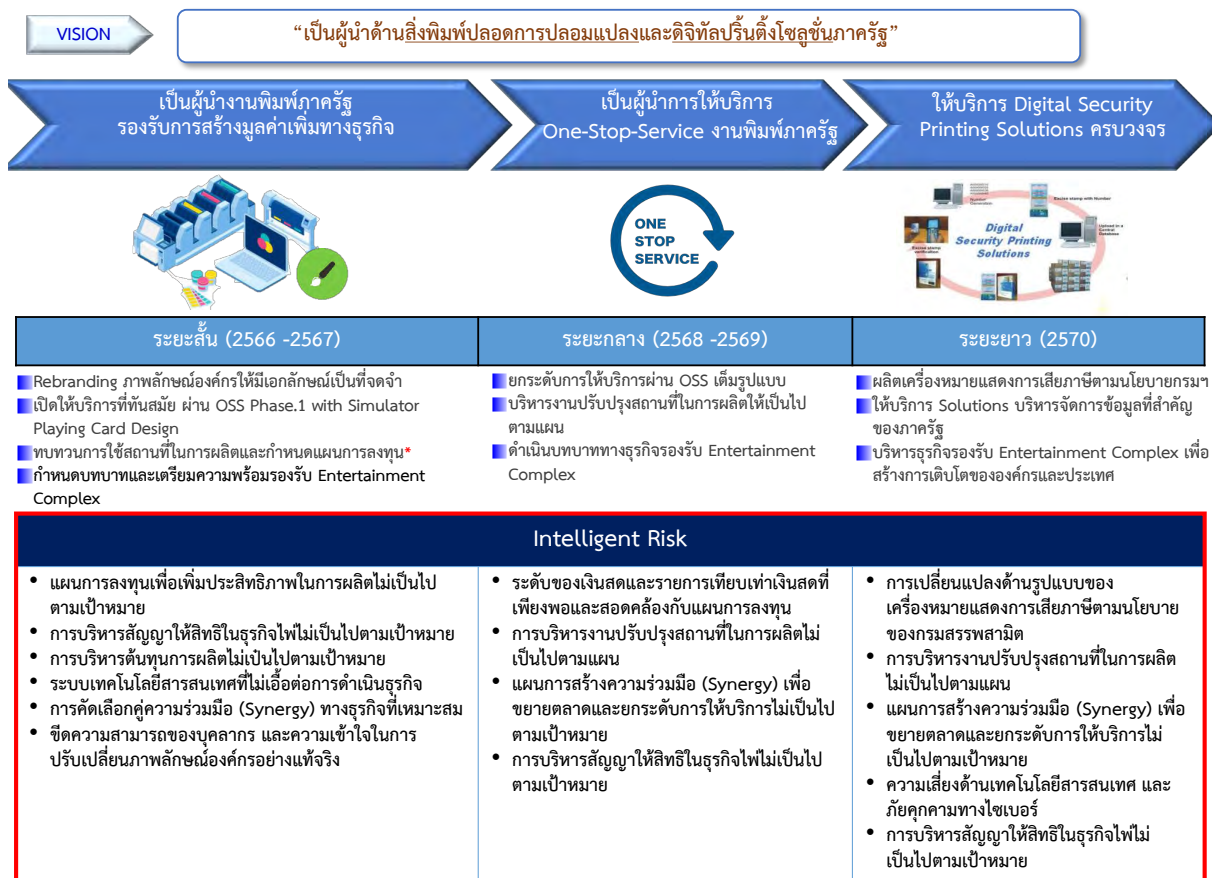


รูปภาพแสดงการวิเคราะห์ Business model ของศูนย์ธุรกิจไฟ

6.1.2 การวิเคราะห์ Intelligent Risk

ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินอย่างชาญฉลาด (Intelligent risk) คือ การพิจารณาถึงโอกาสที่จะได้รับประโยชน์จากการเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจเทียบกับโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณาจะบั่นทอนความยั่งยืนขององค์กร โดยการวิเคราะห์Intelligent Risk นั้นจะเชื่อมโยงกับทิศทางองค์กรที่ต้องการในอนาคตผ่านการวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ว่าการจะมุ่งไปสู่Strategic Positioning แต่ละระยะจะมีความเสี่ยงอะไรที่เกิดขึ้นได้บ้างที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามที่กำหนด

สำหรับการวิเคราะห์ Intelligent Risk ในการบรรลุเป้าหมายตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ในแต่ละระยะ (ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว)มีรายละเอียดดังนี้



รูปภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างIntelligent Risk กับ Strategic Positioning ของโรงงานไฟ

6.1.3 การระดมสมองกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อร่วมกำหนด Business Model และ Intelligent Risk

สำหรับการวิเคราะห์ Business Model และระบุ Intelligent Risk ที่เหมาะสมในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โรงงานไฟฟ้ามกรรพสามิตได้มีการระดมสมองกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกำหนด Business Model และ Intelligent Risk โดยแบ่งตามศูนย์ธุรกิจ ได้แก่ ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ และศูนย์ธุรกิจไฟ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ร่วมกำหนด Business Model และ Intelligent Risk ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ได้แก่ กรมสรรพสามิต ซึ่งจากการสัมภาษณ์ส่วนจัดหาระบบและบริหารเสตมปี กรมสรรพสามิต (เกี่ยวกับสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง) และคลังพัสดุ กรมสรรพสามิต (เกี่ยวกับสิ่งพิมพ์ทั่วไป) สามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้³⁵

- คุณค่า/จุดเด่น ที่โรงงานไฟฟ้ามกรรพสามิตนำเสนอผ่านผลิตภัณฑ์และบริการ ได้แก่ ราคา และคุณภาพ
- ช่องทางที่โรงงานไฟฟ้ามกรรพสามิตใช้สื่อสารและเข้าถึงกรมสรรพสามิต เพื่อส่งมอบสินค้าและบริการ ได้แก่ พนักงานขายเข้ามาติดต่อโดยตรง การโทรศัพท์ การส่งหนังสือราชการ เป็นต้น
- รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างโรงงานไฟฟ้ามกรรพสามิต ได้แก่
 - การเชิญตัวแทนของโรงงานไฟฟ้ามกรรพสามิตเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบสิ่งพิมพ์ เทคโนโลยีการพิมพ์ และรูปแบบของเสตมปีกรมสรรพสามิต
 - การเชิญกรมสรรพสามิตเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยโรงงานไฟฟ้ามกรรพสามิต อาทิ งานวันสถาปนาโรงงานไฟฟ้ามกรรพสามิต
- แนวโน้มความต้องการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไป
สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง:
 - เสตมปีที่มีความต้องการสูงสุด ได้แก่ เสตมปีสุรา รองลงมา คือ เสตมปียาสูบ
 - เสตมปีสุราขาว/สุราชุมชน มีความต้องการค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตามปริมาณความต้องการนั้นขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจ และการขึ้นอัตราภาษี
 - เสตมปียาสูบ มีความต้องการลดลงในช่วง Covid-19
 - เสตมปีเครื่องดื่ม มีปริมาณความต้องการที่ค่อนข้างผันผวน รวมทั้งผู้ประกอบการบางรายนั้นใช้เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีแทนการติดเสตมปี
 - สำหรับเสตมปีแบตเตอรี่ ยังไม่มีความชัดเจนด้านนโยบาย
 - สำหรับการจัดเก็บภาษีก็ยังไม่มีความชัดเจนด้านนโยบาย แต่มีความเป็นไปได้ที่จะแฝงอยู่ในเสตมปีเครื่องดื่ม
- สิ่งพิมพ์ทั่วไป:
 - สิ่งพิมพ์ทั่วไปที่มีความต้องการสูง ได้แก่ ใบเสร็จปรุกกลาง ทะเบียน
- ความต้องการ/ความคาดหวัง ของกรมสรรพสามิตที่มีต่อโรงงานไฟฟ้ามกรรพสามิต ในด้านต่าง ๆ
สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง:

³⁵ การประชุมกำหนด Business Model และ Intelligent Risk ของ ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ โรงงานไฟฟ้ามกรรพสามิต ประจำปี 2565 (วันที่ 10 สิงหาคม 2565)

- พัฒนาเทคนิคการพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลง อาทิ การพิมพ์เส้นนูน (Intaglio)
- ปรับปรุงด้านระยะเวลาในการดำเนินงาน เนื่องจากโรงงานไฟฟ้ามกรรพสามิตมีข้อจำกัดด้านขั้นตอน/กระบวนการที่ค่อนข้างเยอะ ส่งผลให้ไม่สามารถรองรับการผลิตแสตมป์ในปริมาณมากและเร่งด่วน ในช่วงที่มีการบริโภคสูง ประกอบกับโรงงานไฟฟ้ามกรรพสามิตมีความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงน้อยเปรียบเทียบกับเอกชน เพราะทำดำเนินการตามระเบียบ/พรบ.

สิ่งพิมพ์ทั่วไป:

- เครื่องจักรของโรงงานไฟฟ้ามกรรพสามิตมีความล้าสมัย
- ปรับปรุงด้านการควบคุมคุณภาพ (QC) หลังการพิมพ์
- ระยะเวลาในการจัดพิมพ์มีความล่าช้า เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านกระบวนการที่ค่อนข้างเยอะ
- **แนวนโยบาย/ทิศทางการดำเนินงานของกรมสรรพสามิต** ที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดฯ/สิ่งพิมพ์ทั่วไป ของโรงงานไฟ (ทั้งในแง่ของโอกาส และอุปสรรค)
 - กรมสรรพสามิตมีนโยบายให้ผู้เพาะปลูกติดแสตมป์ยาเส้นที่เสียภาษีในอัตราศูนย์เหมือนเดิม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี ส่งผลให้ปริมาณการพิมพ์แสตมป์ยาเส้นมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น
 - กรมสรรพสามิตเพิ่มช่องทางการต่อใบอนุญาตขายสุรา ยาสูบ และได้ สำหรับผู้ประกอบการรายเดิม โดยไม่ต้องรอให้กรมสรรพสามิตจัดส่งแบบคำขอไปให้ ส่งผลให้ปริมาณการพิมพ์ใบอนุญาตลดลง

ศูนย์ธุรกิจไฟ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ร่วมกำหนด Business Model และ Intelligent Risk ของศูนย์ธุรกิจไฟ ได้แก่ บริษัท ซี.เอส.ไทย เทรดิง จำกัด ซึ่งจากการสัมภาษณ์ประเด็นสำคัญ ในฐานะคู่ค้าของโรงงานไฟ สามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้³⁶

- คุณค่า/จุดเด่น ที่โรงงานไฟนำเสนอผ่านผลิตภัณฑ์และบริการ ได้แก่ คุณภาพไฟทุกประเภทที่ดี
- ช่องทางที่โรงงานไฟใช้สื่อสารและเข้าถึงบริษัท ซี.เอส.ไทย เทรดิง จำกัด เพื่อส่งมอบสินค้าและบริการ ได้แก่ พนักงานขายเข้ามาติดต่อขายไฟแต่ละชนิดโดยตรง เป็นต้น
- รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างโรงงานไฟ และ บริษัท ซี.เอส.ไทย เทรดิง จำกัด ได้แก่
 - การรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะ
 - สนับสนุนการปราบปรามไฟผิดกฎหมาย
- แนวโน้มความต้องการด้านธุรกิจไฟ
 - ความต้องการไฟมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากกลุ่มลูกค้าหลัก เป็นผู้สูงอายุ
 - การถ่ายทอดวิธีการเล่นไฟไม่ดี ต้องการให้มีคลิปแสดงวิธีการเล่น
- ความต้องการ/ความคาดหวัง ของบริษัท ซี.เอส.ไทย เทรดิง จำกัด ที่มีต่อโรงงานไฟ ในด้านต่าง ๆ
 - ควรมีการปรับจำนวนไฟที่จะสั่งซื้อ ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน
 - มีการเพิ่มเติมอุปกรณ์เกมส์ในรูปแบบการพนันออนไลน์ เช่น Slot Machine Dice เป็นต้น

³⁶ การประชุมกำหนด Business Model และ Intelligent Risk ของ ศูนย์ธุรกิจไฟ โรงงานไฟ มกรรพสามิต ประจำปี 2565 (วันที่ 15 สิงหาคม 2565)

6.2 การวิเคราะห์ Scenario Planning

การวิเคราะห์ Scenario Planning เป็นการประมาณการผลประกอบการทางการเงินล่วงหน้าตามระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์โดยกำหนดผลประกอบการทางการเงินเป็นแต่ละสถานการณ์อันประกอบด้วย กรณีที่ดีที่สุด (Best Case) กรณีฐาน (Base Case) และกรณีที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case) พร้อมกับมีระบบสมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์และเป็นที่มาของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจน เพื่อนำมาสู่การกำหนดหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และวางแผนป้องกันมิให้องค์กรเข้าใกล้ Worst case

สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้าประจำปี 2566 – 2570 ได้มีการจัดทำ Scenario Planning ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นใน 3 สถานการณ์หลัก ได้แก่ กรณี Base Case, Best Case, และ Worst Case โดยในบทนี้จะแสดงรายละเอียดการวิเคราะห์การผลประกอบการทางการเงิน เฉพาะกรณีฐาน หรือ Base Case เนื่องจากมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นมากกว่ากรณีอื่น ๆ (อย่างไรก็ตาม สามารถดูรายละเอียดการวิเคราะห์ Scenario Planning ในกรณี Best Case และ Worst Case เพิ่มเติมได้ใน ภาคผนวก ข.)

ตารางแสดงสมมุติฐานในการวิเคราะห์ผลกระทบทางการเงิน (Scenario Planning) กรณี Base Case

รายการ	คำอธิบายสมมุติฐาน	หมายเหตุ
รายได้		
ไฟสัมปทาน	ปีที่ 1(66): รายได้ไฟสัมปทานอยู่ที่ 255 ล้านบาท ปีที่ 2-5 (67-70): รายได้ไฟสัมปทานคงที่ที่ปีละ 240 ล้านบาท	พิจารณาจาก 1) ยอดขายไฟเฉลี่ย 3 ปี (62-64) ของโรงงานไฟ 2) ปริมาณสินค้าคงคลังของ CS 3) พฤติกรรมของผู้บริโภค
ไฟนอกสัมปทาน	ปริมาณการจำหน่ายไฟนอกสัมปทาน: ปีที่ 1 (66) เท่ากับ 250,000 สำหรับ และมียอดขายเพิ่มขึ้นปีละ 50,000 สำหรับ ที่ราคา 18.50 บาทต่อสำหรับ	พิจารณาจาก 1) การสัมภาษณ์ผู้บริหาร 2) ยอดขายไฟนอกสัมปทานของโรงงานไฟ 3) พฤติกรรมของผู้บริโภค
สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทแสตมป์สรรพสามิต	ปริมาณงานแสตมป์ไฟ: คงที่ตลอดช่วง 5 ปี(66-70)เท่ากับ 4 ล้านดวงต่อปีที่ราคา 0.10บาทต่อดวง	ประมาณการรายได้ตามแผนการขยายตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
	ปริมาณงานแสตมป์เครื่องดื่ม: ปีที่ 1 เท่ากับ 80 ล้านดวง และมีอัตราการเติบโตที่ 10% ต่อปี (สูงสุดไม่เกิน 100 ล้านดวง) ที่ราคา 0.20บาทต่อดวง	พิจารณาจากปริมาณการสั่งจ้างพิมพ์แสตมป์เครื่องดื่ม ปี 64 ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้บริหาร
	ปริมาณงานแสตมป์ยาเส้น: ปีที่ 1-2 (66-67) เท่ากับ 700 ล้านดวงต่อปี และปีที่ 3-5 (68-70) เท่ากับ 900 ล้านดวงต่อปี ที่ราคา 0.12บาทต่อดวง	อ้างอิงข้อมูลจาก Feasibility โครงการลงทุน 90 ล้าน โดยเครื่องจักร +Software ออกแบบ จะพร้อมใช้งานจริงในปี 67
สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอื่นๆ (นอกเหนือจากแสตมป์)	ฉลากขององค์กรสุรา (Digital Printing QR Code): ปีที่ 1 รายได้เท่ากับ 1.3 ล้านบาท และมีรายได้เพิ่มขึ้นปีละ 1 แสนบาท	ประมาณการรายได้ตามแผนการขยายตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
	ใบเสร็จปรุกลางกรมสรรพสามิต: มีรายได้คงที่ตลอดช่วง 5 ปี(66-69)เท่ากับ 8 แสนบาทต่อปี	
	หนังสือรายงานประจำปีของหน่วยงานรัฐ (Digital Printing QR Code): ปีที่ 1 รายได้เท่ากับ 1.2 ล้านบาท และมีรายได้เพิ่มขึ้นปีละ 1 แสนบาท	
	ไฟป็อกชำระรายได้ Microtext: ปีที่ 1 รายได้เท่ากับ 1.2 ล้านบาท และมีรายได้เพิ่มขึ้นปีละ 1 แสนบาท	
สิ่งพิมพ์ทั่วไป	สิ่งพิมพ์ทั่วไปของกรมสรรพสามิต: ปีที่ 1 รายได้เท่ากับ 3 ล้านบาท และในปีที่ 2-5 จะมีอัตราการเติบโตต่อปีที่ 3% 4% 5% และ 6% ตามลำดับ	ประมาณการรายได้ตามแผนการขยายตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
	สิ่งพิมพ์ทั่วไปของหน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจ: มีรายได้คงที่ตลอดช่วง 5 ปีเท่ากับ 1.5 ล้านบาทต่อปี	
ค่าใช้จ่าย		
ต้นทุนขายและบริการ	ต้นทุนงานผลิตไฟ: คิดเป็น 44% ของรายได้ไฟรวม	อ้างอิงค่าเฉลี่ยสัดส่วนต้นทุนไฟ ย้อนหลัง 5 ปี (60-64) ของโรงงานไฟ
	ต้นทุนงานผลิตสิ่งพิมพ์: คิดเป็น 62% ของรายได้สิ่งพิมพ์รวม	
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร คิดเป็น 20% ของรายได้รวม	อ้างอิงจากค่าเฉลี่ยสัดส่วน SG&A ต่อรายได้ ย้อนหลัง 5 ปี (60-64) ของโรงงานไฟ

ตารางแสดงประมาณการผลประกอบการทางการเงิน (Scenario Planning) กรณี Base Case

Base Case	2564 (Base yr.)	2566	2567	2568	2569	2570
รายได้ไฟฟ้าจากธุรกิจไฟ						
ไฟสัมปทาน	275,713,520	255,000,000	240,000,000	240,000,000	240,000,000	240,000,000
ไฟนอกสัมปทาน	139,756	4,625,000	5,550,000	6,475,000	7,400,000	8,325,000
รวมรายได้จากธุรกิจไฟ	275,853,276	259,625,000	245,550,000	246,475,000	247,400,000	248,325,000
รายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์						
สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทสมุดปีสรรพสามิต	89,866,822	100,400,000	102,000,000	127,760,000	128,400,000	128,400,000
สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทอื่นๆ (นอกเหนือจากสมุดปีสรรพสามิต)	-	4,622,400	4,926,072	5,231,115	5,537,671	5,845,931
สิ่งพิมพ์ทั่วไป	3,401,652	4,530,000	4,590,600	4,683,318	4,778,818	4,877,182
รวมรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์	93,268,475	109,552,400	111,516,672	137,674,433	138,716,488	139,123,113
รวมรายได้จากการดำเนินงาน	369,121,751	369,177,400	357,066,672	384,149,433	386,116,488	387,448,113
ต้นทุนขายและบริการ						
งานผลิตไฟ	121,722,571	114,235,000	108,042,000	108,449,000	108,856,000	109,263,000
งานผลิตสิ่งพิมพ์	58,176,446	67,922,488	69,140,337	85,358,148	86,004,223	86,256,330
รวมต้นทุนขายและบริการ	179,899,017	182,157,488	177,182,337	193,807,148	194,860,223	195,519,330
กำไรขั้นต้นจากการดำเนินงาน	189,222,734	187,019,912	179,884,335	190,342,284	191,256,266	191,928,783
รายได้อื่น	1,999,146	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	77,850,950	73,835,480.00	71,413,334.40	76,829,886.58	77,223,297.63	77,489,622.59
กำไรสุทธิ	113,370,930	114,684,432	109,971,001	115,012,398	115,532,968	115,939,160

VISION

“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงและดิจิทัลปรีนติ้งโซลูชันภาครัฐ”

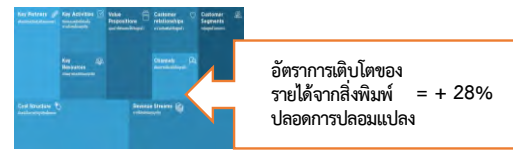
Strategic Positioning

Intelligent risk



ระยะสั้น (2566 -2567)	ระยะกลาง (2568 -2569)	ระยะยาว (2570)
-----------------------	-----------------------	----------------

- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Rebranding ภาพลักษณ์องค์กรให้มีเอกลักษณ์เป็นที่จดจำ เปิดให้บริการที่ทันสมัย ผ่าน OSS Phase.1 with Simulator Playing Card Design ทบทวนการใช้สถานที่ในการผลิตและกำหนดแผนการลงทุน* กำหนดบทบาทและเตรียมความพร้อมรองรับ Entertainment Complex | <ul style="list-style-type: none"> ยกระดับการให้บริการผ่าน OSS เพิ่มรูปแบบ บริหารงานปรับปรุงสถานที่ในการผลิตให้เป็นไปตามแผน ดำเนินบทบาททางธุรกิจรองรับ Entertainment Complex | <ul style="list-style-type: none"> ผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียหายซีตามนโยบายกรมฯ ให้บริการ Solutions บริหารจัดการข้อมูลที่สำคัญของภาครัฐ บริหารธุรกิจรองรับ Entertainment Complex เพื่อสร้างการเติบโตขององค์กรและประเทศ |
| <ul style="list-style-type: none"> แผนการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การบริหารสัญญาให้สิทธิในธุรกิจไฟไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การบริหารต้นทุนการผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ การคัดเลือกคู่ความร่วมมือ (Synergy) ทางธุรกิจที่เหมาะสม ขีดความสามารถของบุคลากร และความเข้าใจในการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์องค์กรอย่างแท้จริง | <ul style="list-style-type: none"> ระดับของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดที่เพียงพอและสอดคล้องกับแผนการลงทุน การบริหารงานปรับปรุงสถานที่ในการผลิตไม่เป็นไปตามแผน แผนการสร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อขยายตลาดและยกระดับการให้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การยกระดับการให้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การบริหารสัญญาให้สิทธิในธุรกิจไฟไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | <ul style="list-style-type: none"> การเปลี่ยนแปลงด้านรูปแบบของเครื่องหมายแสดงการเสียหายซีตามนโยบายของกรมสรรพสามิต การบริหารงานปรับปรุงสถานที่ในการผลิตไม่เป็นไปตามแผน แผนการสร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อขยายตลาดและยกระดับการให้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และภัยคุกคามทางไซเบอร์ การบริหารสัญญาให้สิทธิในธุรกิจไฟไม่เป็นไปตามเป้าหมาย |



รูปภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Positioning และ Business Model & Intelligent Risk และ Scenario Planning ของโรงงานไฟ

บทที่ 7: กรอบยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้ามหานคร ประจำปี 2565 – 2570 (ทบทวนปี 2564)

7.1 ประเด็นสำคัญจากการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ของโรงงานไฟ ปี 2565

จากแนวคิดในการพัฒนารัฐวิสาหกิจของไทย ให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาด พร้อมทั้งทำหน้าที่ในการให้บริการที่ได้มาตรฐานเป็นสากล และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสมสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้วางกรอบแนวทางการดำเนินงานที่สนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่า (Value Creation) และผลักดันผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานอย่างเหมาะสม โดยกำหนดให้ทุกรัฐวิสาหกิจดำเนินงานทบทวนแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง และกำหนดกรอบระยะเวลา นำส่งร่างแผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาเห็นชอบ ก่อนนำส่งกระทรวงการคลังต่อไป

ในการนี้ เพื่อให้โรงงานไฟฟ้ามหานคร สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์เชิงอุตสาหกรรม” ภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปทางโรงงานไฟฟ้ามหานคร จึงได้กำหนดกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขึ้น โดยพิจารณาและคำนึงถึงมิติแวดล้อมอย่างรอบด้าน ตั้งแต่การศึกษาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร และการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือสำคัญ อันประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป็น Business Model เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในระยะยาว รองรับการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ามหานคร ประจำปี พ.ศ. 2566 – 2570 ฉบับนี้ ได้ทบทวนและจัดทำขึ้นภายใต้กรอบวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กร ผ่านกระบวนการศึกษา วิเคราะห์ และระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย/ส่วนขององค์กร โดยปรับปรุงตามข้อคิดเห็นของคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้ามหานคร ตามข้อสังเกตจากที่ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการของคณะกรรมการและผู้บริหารโรงงานไฟฟ้ามหานคร เมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2565 และมติที่ประชุมของคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้ามหานคร เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2565 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว


โดยมีรายละเอียดของร่างแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

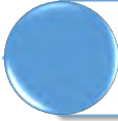
ประเด็นวิเคราะห์เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์


การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ของ โรงงานไฟฟ้ามหานคร กำหนดกรอบระยะเวลา 5 ปี สำหรับ ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ให้มีความสอดคล้องกับระยะเวลาของกรอบยุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิต หน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งพิจารณาถ่ายทอดแผนนโยบายภาครัฐ และหน่วยงานต้นสังกัด สู่องค์กรอย่างเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญที่สอดคล้องไปกับแผนนโยบายระดับชาติ ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพขององค์กรมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม ให้สามารถสร้างฐานรายได้และขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรและเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยี


ดิจิทัลได้ และตอบสนองต่อแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ของ กระทรวงการคลัง ที่ให้ความสำคัญและเป้าหมายการขับเคลื่อนนโยบายที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG) อย่างเหมาะสม

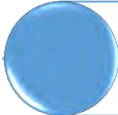
นอกจากการวางเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนองค์กรตามนโยบายข้างต้นแล้ว โรงงานไฟฟ้ามหานคร ยังได้พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร กล่าวโดยสรุป มีประเด็นสำคัญ ดังนี้

- 

ข้อสังเกต จากคณะอนุกรรมการฯ พิจารณา Entertainment Complex เสนอให้โรงงานไฟฟ้ามหานครศึกษาแนวทางในการผลิตวัสดุ เช่น ไฟ ลูกเต๋า อุปกรณ์เกมส์ เครื่องเล่นอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ หรืออุปกรณ์อื่นที่เกี่ยวข้อง
- 

การศึกษาเพื่อทบทวนโครงการก่อสร้างโรงงานใหม่ (คาดว่าผลการศึกษาแล้วเสร็จในเดือนธันวาคม 2565)
- 

ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจ ของ กระทรวงการคลัง โดยเฉพาะในประเด็นของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG)
- 

ภาวะตลาดสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงมีแนวโน้มในการเติบโตขึ้น และมีการนำ Solutions เข้ามาสับสนุนการให้บริการ นอกจากนี้ มีรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ (Synergy) ที่หลากหลายขึ้น
- 

ภาวะตลาดไฟในประเทศปรับตัวลดลงในช่วงปี 2020 ที่เริ่มเกิดสถานการณ์ COVID-19 ส่งผลให้ผู้รับสัญญาให้สิทธิต้องชะลอการสั่งซื้อสินค้าไฟตามสัญญา และมีปัญหาสินค้าคงคลัง

จากบทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์กลยุทธ์ เป็นข้อมูลสำคัญพื้นฐานเพื่อใช้ในการทบทวนร่างแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ามหานครประจำปีพ.ศ. 2565 – 2569 โดยมีรายละเอียดประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ามหานคร ประจำปี 2566 – 2570

วิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและดิจิทัลปับริ่งตั้งโซลูชันภาครัฐ”

พันธกิจ

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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตขององค์กร พร้อมกำหนดบทบาทและดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายการจัดตั้ง Entertainment Complex ของรัฐ
- เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐด้วยการผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์
- เพื่อผลิตและจัดหาเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีรองรับความต้องการของกรมสรรพสามิต
- เพื่อบริหารสัญญาสัมปทานอย่างมีประสิทธิภาพและควบคุมตลาดธุรกิจไฟในประเทศอย่างเหมาะสม
- เพื่อบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรให้สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมภายในได้อย่างเหมาะสม
- เพื่อบริหารความสัมพันธ์และสื่อสารคุณค่าองค์กรจากภายในองค์กรสู่ภายนอกตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

โดยมีกรอบภาพรวมการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในมิติต่างๆ ดังนี้

สรุปประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญ ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2566 – 2570

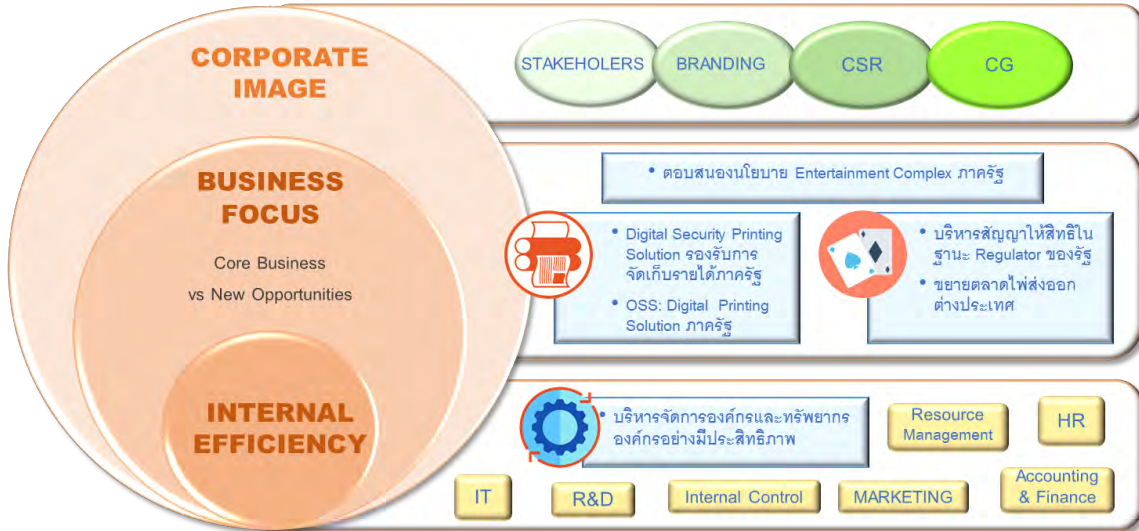


VISION

“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงและดิจิทัลปับริ่งตั้งโซลูชันภาครัฐ”

MISSION

- 1.พัฒนาองค์กรและปรับภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตรูปแบบ Digital Printing Solution
- 2.ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
- 3.ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ
- 4.ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟเพื่อมุ่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่งตลาดไฟภายในประเทศ
- 5.บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี





กรอบยุทธศาสตร์ระยะยาว ของ โรงงานไฟ ประจําปี 2566 – 2570

VISION

“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์เชิงนวัตกรรมระดับโลก”

MISSION

1. พัฒนาองค์กรและปรับภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตรูปแบบ Digital Printing Solution
2. ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความหมายการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
3. ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และบริการงานพิมพ์ ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ
4. ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟเพื่อมุ่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่ง ตลาดไฟภายในประเทศ
5. บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

BUSINESS FOCUS

ขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและทันสมัย

- **ตอบสนองนโยบาย Entertainment Complex** เพื่อสร้างการเติบโตแก่รัฐและองค์กร
 - กำหนดบทบาทและเตรียมความพร้อมในการกำกับดูแล ผลิต และจัดหาความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์เกมส์ รองรับงาน Entertainment complex ของรัฐ
 - ประสานและสร้างความร่วมมือกับ คณะกรรมการฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง
- **ให้บริการ One-Stop Service: OSS Printing Solutions สำหรับหน่วยงานภาครัฐ**
 - กำหนดกระบวนการรองรับ OSS ตามหลักการบริหาร CRM ที่สนับสนุนประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า
 - เปิดให้บริการผ่านระบบ Digital – Web-to-Print, Application-to-Print ที่พัฒนาต่ออย่างต่อเนื่อง
 - บริหารการตลาดและการขายเชิงรุกแบบ G2G
- **สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการเติบโต**
 - พัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated product) ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม
 - สร้างความร่วมมือ (Synergy) กับเพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้าน Solutions

ยกบทบาทสู่ Digital Security Printing Solutions รองรับความต้องการภาครัฐ

- **ยกระดับศักยภาพการผลิต** เครื่องหมายแสดงการเสียภาษี รองรับความต้องการของกรมสรรพสามิต
 - เพิ่มความเชื่อมั่นด้านระบบบริหารจัดการงาน Solutions รองรับการจัดการข้อมูลของกรม
 - พัฒนาความสามารถในการผลิต e-Stamp และตอขอยอดสู Digital Stamp รูปแบบใหม่
 - สร้างความได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ
- **ขยายธุรกิจ Digital Security Printing Solutions ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดภาครัฐ**
 - ยกระดับการพัฒนาเทคนิคงานพิมพ์ ปลอดการปลอมแปลงขั้นสูงและหลากหลายชิ้น
 - พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อาทิ Void/Label Sticker, Brand Protection Solutions
- **ให้บริการสิ่งพิมพ์ Digital Printing ที่มีศักยภาพในการเติบโต**
 - บริหารงานพิมพ์ Print on demand ที่รวดเร็วและมีคุณภาพ
 - ศึกษาความเป็นไปได้ในการขยายการให้บริการสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ อาทิ e-Document e-Statement

สร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

- **ครอบคลุมและบริหารตลาดไฟและไฟรูปลักษณะอื่นๆ ในประเทศ**
 - เตรียมความพร้อมและบริหารจัดการสัญญาให้สิทธิในระดัคไปที่ตอบสนองความต้องการตลาด
 - สร้างความร่วมมือในการต่อต้านกีดกันการจำหน่ายและการใช้ไฟลักลอบ
 - สร้างความได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ
- **ขยายตลาดไฟรองรับตลาดนอกสัญญาให้สิทธิ**
 - พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของตลาด
 - มุ่งทำการตลาดไฟสู่ต่างประเทศ (คาสิโนในเอเชีย) และสร้างความร่วมมือเพื่อขยายช่องทางจำหน่ายสินค้าตัวแทน
 - สร้างความร่วมมือในการผลิตไฟ/เป็นฐานการผลิตให้หน่วยงานระดับสากล

EFFICIENCY





พัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง

- **สร้าง High Performance People รองรับการแข่งขันธุรกิจ**
 - เสริมสร้างสมรรถนะ PEOPLE Re-skill & Up-skill ตามมาตรฐาน 4 HRs
 - บริหารอัตรากำลังรองรับการทำธุรกิจเชิงรุก
 - วางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change) ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ
- **บริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด**
 - วางระบบ วางแผน และบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ
 - วางกรอบหลักเกณฑ์การลงทุน ระยะยาวขององค์กรอย่างคุ้มค่า
 - ปฏิบัติงานด้านกฎหมายเพื่อส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและธุรกิจขององค์กร
 - มีระบบ ICT ที่พร้อมใช้ เพียงพอและมั่นคง รองรับการทำงานธุรกิจ
- **เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายในผ่านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง**
 - วางระบบฐานความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ
 - นำ KM มาปรับปรุงกระบวนการ Operation Process เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

CORPORATE IMAGE

สื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

- **ขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG: Environmental Social and Governance)**
 - กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรตามหลัก CG ที่ดี
 - บริหารจัดการ Stakeholders แต่ละกลุ่มตามวัตถุประสงค์
 - จัดกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) อย่างสร้างสรรค์ พร้อมการสื่อสารเชิงประจักษ์
 - ทบทวนการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตเพื่อให้เกิดของเสียน้อยที่สุด (Eco-design & Zero-Waste)
 - ส่งเสริมการใช้ซ้ำ (Reuse) และการจัดการของเสีย (Recycle, Upcycle)
- **สื่อสารและบริหารภาพลักษณ์องค์กร (Brand Management) ให้เป็นที่จดจำ**
 - ขยายผลการปรับภาพลักษณ์องค์กร (Rebranding) สูการเป็นองค์กรจัดการสิ่งพิมพ์และ Digital Solutions แห่งรัฐ
 - สื่อสารความเข้าใจจากภายในในระดับ Co-Creation สูภายนอก

	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน		ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและ เสริมสร้างศักยภาพคน	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพ ชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบบริหารจัดการภาครัฐ				
	สร้างเสริม ความมั่นคงแห่งชาติ (ย.5)	การพัฒนาบ้าน แรงงาน (ย.1)	วิทยาศาสตร์ และนวัตกรรม (ย.8)	การเสริมสร้างและ พัฒนาศักยภาพทุน มนุษย์ (ย.1)	การเสริมสร้างและ พัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ (ย.1)	การบริหารจัดการภาครัฐ ป้องกันการทุจริต (ย.8)				
		การสร้างความเข้มแข็ง ทางเศรษฐกิจ (ย.3)	การพัฒนาภาคเมืองและ พื้นที่เศรษฐกิจ (ย.9)							
	Thailand 4.0									
	1. Productive Growth Engine มุ่งเน้นองค์ความรู้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและปัญญาอย่างแท้จริง ตลอดจนแนวทางใหม่เติบโตอย่างกระจายไม่กระจุก เพื่อเป็น กลไกขับเคลื่อนการสร้างและยกระดับผลิตภาพ		2. Inclusive Growth Engine กลไกขับเคลื่อนที่ลดช่องว่างในภูมิภาคส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ด้วยการจัดสรรทรัพยากรชุดใหม่		3. Green Growth Engine กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ด้วยการ เน้นความตระหนักและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม					
	แผนดิจิทัลเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE)									
	ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ ครอบคลุมทั่วประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็น รัฐบาลดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นใน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล				
	เป้าหมายและทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ ปี 2560 – 2565									
	ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารแผนการ ลงทุนให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่ง ทางการเงินเพื่อความ ยั่งยืนในระยะยาว	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการเข้าร่วมโครงการและ เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน DE	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบ ธรรมาภิบาลให้มีความโปร่ง ใสและมีคุณธรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์ รวม (BOC Model) มา ประกอบการดำเนินงาน				
	ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรม									
<table border="1"> <tr> <td> บทบาทเป้าหมาย <ul style="list-style-type: none"> บทบาทหน้าที่ที่สอดคล้องกับ บริบทในปัจจุบันเพื่อสนับสนุน ยุทธศาสตร์ชาติ ดำเนินตามบทบาทหน้าที่ทาง ที่กำหนดได้ครบถ้วน </td> <td> การลงทุน <ul style="list-style-type: none"> จัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่า ของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และยุทธศาสตร์ชาติ มีแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมในการลงทุน </td> <td> ฐานะการเงินที่มั่นคง <ul style="list-style-type: none"> สร้างความแข็งแกร่งทางการเงินใน ระยะกลางและระยะยาว สร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์หรือ ธุรกิจที่ออกนอก </td> <td> เทคโนโลยีและนวัตกรรม <ul style="list-style-type: none"> ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการ ปรับปรุงการทำงานให้มี ประสิทธิภาพและพัฒนาระบบ ให้บริการแก่ประชาชน </td> <td> ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี <ul style="list-style-type: none"> มีธรรมาภิบาลในการจัดการ องค์กรที่มีธรรมาภิบาล มีบุคลากรที่มีศักยภาพ </td> </tr> </table>						บทบาทเป้าหมาย <ul style="list-style-type: none"> บทบาทหน้าที่ที่สอดคล้องกับ บริบทในปัจจุบันเพื่อสนับสนุน ยุทธศาสตร์ชาติ ดำเนินตามบทบาทหน้าที่ทาง ที่กำหนดได้ครบถ้วน 	การลงทุน <ul style="list-style-type: none"> จัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่า ของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และยุทธศาสตร์ชาติ มีแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมในการลงทุน 	ฐานะการเงินที่มั่นคง <ul style="list-style-type: none"> สร้างความแข็งแกร่งทางการเงินใน ระยะกลางและระยะยาว สร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์หรือ ธุรกิจที่ออกนอก 	เทคโนโลยีและนวัตกรรม <ul style="list-style-type: none"> ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการ ปรับปรุงการทำงานให้มี ประสิทธิภาพและพัฒนาระบบ ให้บริการแก่ประชาชน 	ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี <ul style="list-style-type: none"> มีธรรมาภิบาลในการจัดการ องค์กรที่มีธรรมาภิบาล มีบุคลากรที่มีศักยภาพ
บทบาทเป้าหมาย <ul style="list-style-type: none"> บทบาทหน้าที่ที่สอดคล้องกับ บริบทในปัจจุบันเพื่อสนับสนุน ยุทธศาสตร์ชาติ ดำเนินตามบทบาทหน้าที่ทาง ที่กำหนดได้ครบถ้วน 	การลงทุน <ul style="list-style-type: none"> จัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่า ของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และยุทธศาสตร์ชาติ มีแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมในการลงทุน 	ฐานะการเงินที่มั่นคง <ul style="list-style-type: none"> สร้างความแข็งแกร่งทางการเงินใน ระยะกลางและระยะยาว สร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์หรือ ธุรกิจที่ออกนอก 	เทคโนโลยีและนวัตกรรม <ul style="list-style-type: none"> ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการ ปรับปรุงการทำงานให้มี ประสิทธิภาพและพัฒนาระบบ ให้บริการแก่ประชาชน 	ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี <ul style="list-style-type: none"> มีธรรมาภิบาลในการจัดการ องค์กรที่มีธรรมาภิบาล มีบุคลากรที่มีศักยภาพ 						
ยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ๕ ปี (พ.ศ.2565 – 2568)										
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนนโยบายภาษีในการสร้างความเจริญและยั่งยืนทาง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษี สนับสนุนเสถียรภาพทางการคลัง	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการในการ เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ							
<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเก็บรายได้ ส่งเสริมมาตรการทางภาษีเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ เพิ่มประสิทธิภาพป้องกันปราบปราม และการตรวจสอบภาษี 	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนากระบวนการบริหารการจัดเก็บรายได้ 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นองค์กรในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อการ พัฒนาองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นองค์กรต้นแบบด้านความ โปร่งใส และเป็นธรรม 							
กรอบยุทธศาสตร์ระยะยาว ของ โรงงานไฟ ประจําปี 2566 – 2570										
BUSINESS FOCUS										
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาธุรกิจให้ เติบโตและทันสมัย	ยุทธศาสตร์ที่ 2 บทบาทผู้นำ Digital Security Printing Solutions รองรับ ความต้องการ ภาครัฐ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความโดดเด่นใน ธุรกิจผลิตและจำหน่ายไอที	ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการ องค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่าง ต่อเนื่อง	CORPORATE IMAGE						
				ยุทธศาสตร์ที่ 5 สื่อสังคมค่า ของภาพลักษณ์องค์กร ตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี						

รูปภาพแสดงความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ กับ แผนพัฒนาวิสาหกิจ และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี พ.ศ. 2566 – 2570 ฉบับนี้ ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมเป้าหมายหลักและยุทธศาสตร์ย่อย (กลยุทธ์) ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: การขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและทันสมัย

ประเด็นยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและทันสมัย ที่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนขยายสู่ธุรกิจ (Growth Strategy) จากโอกาส (Opportunities) เชิงนโยบายและเชิงธุรกิจ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) ที่เกิดขึ้น โดยโรงงานไฟฟ้ามหานครจะใช้สมรรถนะหลัก Core competency ขององค์กรในการขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและทันสมัย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	การขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและทันสมัย
เป้าหมายหลัก	1) โรงงานไฟฟ้ามหานครกำหนดบทบาทและเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อรองรับการจัดตั้ง Entertainment complex ของรัฐ 2) โรงงานไฟฟ้ามหานครให้บริการ One-Stop Service เพื่อสนับสนุนบริการและการตลาดกับลูกค้า/คู่ค้าให้ทันสมัย สะดวก และรวดเร็ว 3) โรงงานไฟฟ้ามหานครนำนวัตกรรมมาใช้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงแสวงหาความร่วมมือ (Synergy) ในงานบริหารจัดการข้อมูล Solutions เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร

กลยุทธ์การดำเนินงาน แบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การตอบสนองนโยบาย Entertainment Complex เพื่อสร้างการเติบโตแก่รัฐและองค์กร
 - กำหนดบทบาทและเตรียมความพร้อมในการกำกับดูแล ผลิต และจัดหาความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์เกมส์ รองรับงาน Entertainment complex ของรัฐ
 - ประสานและสร้างความร่วมมือกับคณะกรรมการฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง
- 2) กลยุทธ์การให้บริการ One-Stop Service: OSS Printing Solutions สำหรับหน่วยงานภาครัฐ
 - กำหนดกระบวนการรองรับ OSS ตามหลักการบริหาร CRM ที่สนับสนุนประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า
 - เปิดให้บริการผ่านระบบ Digital- Web-to-Print, Application-to-Print ที่พัฒนาต่อยอดอย่างต่อเนื่อง
 - บริหารการตลาดและการขายเชิงรุกแบบ G2G
- 3) กลยุทธ์การสร้างสรรค่นวัตกรรมเพื่อการเติบโต
 - พัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated product) ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม
 - สร้างความร่วมมือ (Synergy) กับเพื่อเพิ่มความสามารถด้าน Solutions

ผลผลิต:

- กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและมีแผนการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการดำเนินงานการจัดตั้ง Entertainment complex ของรัฐ
- สามารถเปิดให้บริการ OSS ระยะที่ 1 ได้ภายในปี 2567

- พัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated product) อย่างน้อยปีละ 1 ชนิด
- กำหนดแผนความร่วมมือ (Synergy) ด้าน Solutions ที่เป็นรูปธรรมกับหน่วยงานภายนอก อย่างน้อย 1 ความร่วมมือในช่วงระยะสั้นและเพิ่มขึ้นอีก 1 ความร่วมมือในช่วงระยะกลางของแผน

ผลลัพธ์:

- สร้างรายได้ให้แก่ภาครัฐและองค์กร และขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศอย่างเหมาะสม
- มีบทบาทสำคัญในการบริหารและดำเนินงานรองรับการจัดตั้ง Entertainment complex ของรัฐ
- สามารถเป็นผู้นำและมีบริการ OSS ด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ดิจิทัลสู่ชั้นภาครัฐ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: การยกบทบาทสู่ Digital Security Printing Solution รองรับความต้องการภาครัฐ

ประเด็นยุทธศาสตร์การยกบทบาทสู่ Digital Security Printing Solution ให้มีความสำคัญกับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง (Growth Strategy) ทั้งงานพิมพ์แสตมป์สรรพสามิตและงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่มีการเติบโตและเป็นความต้องการของตลาดทั้งกลุ่มลูกค้าภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งยกระดับความสามารถในการให้บริการงานพิมพ์คุณภาพ จากงานพิมพ์แบบดั้งเดิม (Traditional Printing) สู่การพิมพ์แบบดิจิทัล (Digital Printing)

ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้ายังอาศัยความได้เปรียบจากการสนับสนุนส่งเสริมการซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการจากหน่วยงานรัฐ (G2G) อาทิ อาศัยความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) จากกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563 หมวด 3 ข้อ 10 ซึ่งสรุปความได้ว่า ให้หน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจที่มีโรงพิมพ์อยู่ในความควบคุมดูแล จัดจ้างโรงพิมพ์ของตนเองก่อน และประเด็นความคิดเห็นในเชิงนโยบายต่อการพัฒนารัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง เมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2564 ที่สนับสนุนส่งเสริมให้มีการใช้บริการหรือซื้อสินค้าจากรัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามนโยบายรัฐบาล ในขณะเดียวกัน โรงงานไฟ ต้องเร่งพัฒนาศักยภาพและสื่อสารการตลาดเชิงรุกเพื่อสร้างการรับรู้ด้านการให้บริการงานพิมพ์ Digital Printing Solution สู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างเหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	การยกบทบาทสู่ Digital Security Printing Solution รองรับความต้องการภาครัฐ
เป้าหมายหลัก	<ol style="list-style-type: none"> 1) โรงงานไฟสามารถกำหนดแนวทางการยกระดับศักยภาพการผลิตแสตมป์สรรพสามิตเพื่อรองรับความต้องการงานพิมพ์ ของกรมสรรพสามิต 2) โรงงานไฟมีการพัฒนานวัตกรรมในการสร้าง Digital Security Printing Solutions รองรับการขายตลาดในอนาคต 3) โรงงานไฟสามารถรองรับการให้บริการสิ่งพิมพ์ Digital Printing ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

กลยุทธ์การดำเนินงาน แบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การยกระดับศักยภาพการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีรองรับความต้องการของกรมสรรพสามิต
 - เพิ่มความเชื่อมั่นด้านระบบบริหารจัดการงาน Solutions รองรับการจัดการข้อมูลของกรม
 - พัฒนาความสามารถในการผลิต e-Stamp และต่อยอดสู่ Digital Stamp รูปแบบใหม่
 - สร้างความได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ
- 2) กลยุทธ์การขยายธุรกิจ Digital Security Printing Solutions ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดภาครัฐ
 - ยกระดับการพัฒนาเทคนิคงานพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงขั้นสูงและหลากหลายขึ้น
 - พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อาทิ Void/Label Sticker, Brand Protection Solutions
- 3) กลยุทธ์การให้บริการสิ่งพิมพ์ Digital Printing ที่มีศักยภาพในการเติบโต
 - บริหารงานพิมพ์ Print on demand ที่รวดเร็วและมีคุณภาพ
 - ศึกษาความเป็นไปได้ในการขยายการให้บริการสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ อาทิ e-Document e-Statement

ผลผลิต:

- สร้างรายได้จากการผลิตและจำหน่ายเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต ในปี 2566-2567 เท่ากับ 100 ล้านบาท ปี 2568-2570 เท่ากับ 108 ล้านบาท
- สามารถผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงชนิดอื่น (นอกเหนือจากเสตมป์) อย่างน้อยปีละ 5,000,000 บาท ในช่วงระยะสั้น และเติบโตขึ้นประมาณร้อยละ 15 ในช่วงระยะกลางของแผน

ผลลัพธ์:

- สามารถเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ดิจิทัลสูงชันภาครัฐ
- สามารถผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต ไม่น้อยกว่า 1,000 ล้านบาทต่อปีตั้งแต่ปี 2570

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: การสร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

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

นอกจากนี้ ยังคำนึงถึงการสร้างการเติบโตจากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ด้านทำเลที่ตั้งในการขยายตลาดไฟส่งออกสู่ต่างประเทศ โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายสำคัญคือกลุ่มคาสีโนในประเทศเพื่อน

บ้านโดยโรงงานไฟฟ้ามหานครมีแผนการพัฒนาศักยภาพการขยายตลาดควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	การสร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ
เป้าหมายหลัก	1) โรงงานไฟฟ้ามหานครธุรกิจและสนับสนุนการควบคุมตลาดไฟในประเทศของรัฐได้อย่างเหมาะสม 2) โรงงานไฟสามารถบริหารสัญญาให้สิทธิได้อย่างต่อเนื่องโดยตั้งเป้าหมายการสร้างรายได้ที่มั่นคงและสม่ำเสมอ 3) โรงงานไฟสามารถขยายตลาดไฟสู่ต่างประเทศ (คาสิโนในประเทศเพื่อนบ้าน) ได้

กลยุทธ์การดำเนินงาน แบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

1) กลยุทธ์การครอบครองและบริหารตลาดไฟและไฟรูปลักษณะอื่นๆในประเทศ

- เตรียมความพร้อมและบริหารการจัดการสัญญาให้สิทธิในระยะถัดไป ที่ตอบสนองความต้องการตลาด
- สร้างความร่วมมือในการต่อต้านกีดกันการจำหน่ายและการใช้ไฟลักลอบ
- สร้างความได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ

2) กลยุทธ์การขยายตลาดไฟรองรับตลาดนอกสัญญาให้สิทธิ

- พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของตลาด
- มุ่งทำการตลาดไฟสู่ต่างประเทศ (คาสิโนในเอเชีย) และสร้างความร่วมมือเพื่อขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้า/ตัวแทน
- สร้างความร่วมมือในการผลิตไฟ/เป็นฐานการผลิตให้หน่วยงานระดับสากล

ผลผลิต:

- บริหารสัญญาให้สิทธิอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ สร้างรายได้แก่องค์กรไม่น้อยกว่าปีละ 240 ล้านบาท
- สร้างรายได้จากไฟนอกสัมปทาน ไม่น้อยกว่า 4,000,000 บาท ในช่วงระยะสั้น และไม่น้อยกว่า 6,000,000 บาท ในช่วงระยะกลางของแผนจากนั้นเติบโตขึ้นเป็นปีละ 8,000,000 บาท ในช่วงระยะยาวของแผน

ผลลัพธ์:

- โรงงานไฟสามารถครอบครองและเป็นผู้นำตลาดไฟในประเทศ
- โรงงานไฟสามารถเป็นผู้นำตลาดไฟส่งออกในภูมิภาคภายใน 5 ปี

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4: การพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง

นอกจากยุทธศาสตร์หลักเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ(Business-Focused) ของโรงงานไฟ ทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ข้างต้นแล้ว โรงงานไฟได้กำหนดกลยุทธ์สนับสนุน (Supporting Activities Strategy) เพื่อสนับสนุนการรองรับการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมภายในอย่างเหมาะสม เนื่องจากโรงงานไฟตระหนักว่าการวางรากฐานและพัฒนากระบวนการ

ภายในเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ และการยกระดับศักยภาพให้พร้อมต่อการแข่งขันและเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยปลอดภัยเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับโรงงานไฟฟ้ามหานครนั้น โรงงานไฟฟ้ามหานครมีการกำหนดกลยุทธ์รองรับการบริหารจัดการภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการดำเนินงานสนับสนุนการทำธุรกิจขององค์กร โรงงานไฟฟ้ามหานครและสร้างกลยุทธ์ที่อยู่ภายใต้ Supporting Activities Strategy ขึ้นมาเป็น “ยุทธศาสตร์การพัฒนา มาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง”

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4	การพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กร และทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง
เป้าหมายหลัก	<ol style="list-style-type: none"> 1) โรงงานไฟฟ้ามหานครเน้นการนำ KM มาใช้อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ และยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการภายในขององค์กร 2) โรงงานไฟฟ้ามหานครบริหารทรัพยากรองค์กรอันได้แก่ทรัพยากรบุคคล สินทรัพย์ และพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

กลยุทธ์การดำเนินงาน แบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

1) กลยุทธ์การสร้าง High Performance People รองรับการแข่งขันธุรกิจ

- เสริมสร้างสมรรถนะ PEOPLE Re-skill & Up-skill ตามมาตรฐาน 4 HRs
- บริหารอัตรากำลังรองรับการทำธุรกิจเชิงรุก
- วางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลง ในแต่ละระยะอย่างเหมาะสม

2) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- วางระบบ วางแผน และบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ
- วางกรอบหลักเกณฑ์การลงทุน ระยะยาวขององค์กรอย่างคุ้มค่า
- ปฏิบัติงานด้านกฎหมายเพื่อส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและธุรกิจขององค์กร
- มีระบบ ICT ที่พร้อมใช้เพียงพอและมั่นคง เพื่อรองรับการขยายธุรกิจ

3) กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายในผ่านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

- วางระบบฐานความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ
- นำ KM มาปรับปรุงกระบวนการ Operation Process เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

ผลลัพธ์:

- มีบุคลากรที่มีสมรรถนะเหมาะสมรองรับโครงสร้างใหม่ขององค์กร ตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนด
- สามารถบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายได้อย่างเหมาะสม
- มีกระบวนการและฐานข้อมูล KM ที่เป็นระบบรองรับการนำองค์ความรู้ไปต่อยอดได้อย่างเหมาะสม

ผลลัพธ์:

- โรงงานไฟฟ้ามหานครสามารถสร้างความได้เปรียบจากการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

- โรงงานไฟฟสามารถสร้างรายได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีอัตรา Cost Income Ratio ที่อยู่ในกรอบเป้าหมายที่กำหนด คือ ไม่เกินร้อยละ 44สำหรับการผลิตไฟและไม่เกินร้อยละ 62สำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์(อัตราต้นทุนเฉลี่ย 5 ปี ของโรงงานไฟ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5: การสื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

โรงงานไฟกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการองค์กรและความสัมพันธ์ภายในองค์กรสู่ภายนอก โรงงานไฟตระหนักถึงความสำคัญตั้งแต่ระดับองค์กรผ่านกระบวนการกำกับดูแลตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี (Corporate Governance) และการกำหนดกิจกรรมตอบแทนกลับสู่สังคม (Corporate Social Responsibilities: CSR) โดยมุ่งหมายให้องค์กรสร้างการเจริญเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทยรวมไปถึงการบริหารและสื่อสารภาพลักษณ์ที่ดีของโรงงานไฟออกสู่ภายนอกอย่างเหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5	การสื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
เป้าหมายหลัก	1) โรงงานไฟมีการกำกับดูแลที่ดีจากภายในจนถึงการบริหารความสัมพันธ์และดำเนินกิจกรรมทางสังคมอย่างสร้างสรรค์ 2) โรงงานไฟมีกิจกรรมการตอบแทนกลับสู่สังคมอย่างเหมาะสม ที่สามารถสร้างการสื่อสารเชิงประจักษ์สู่สังคมอย่างเหมาะสม

กลยุทธ์การดำเนินงาน แบ่งเป็น 2 กลยุทธ์ ดังนี้

1) กลยุทธ์การขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG: Environmental

- กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรตามหลัก CG ที่ดี
- บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
- จัดกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) อย่างสร้างสรรค์ พร้อมการสื่อสารเชิงประจักษ์
- ทบทวนการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตเพื่อให้เกิดของเสียน้อยที่สุด (Eco-design & Zero-Waste)
- ส่งเสริมการใช้ซ้ำ (Reuse) และการจัดการของเสีย (Recycle, Upcycle)

2) กลยุทธ์การสื่อสารและบริหารภาพลักษณ์องค์กร (Brand Management) ให้เป็นที่จดจำ

- ขยายผลการปรับภาพลักษณ์องค์กร (Rebranding) สู่การเป็นองค์การจัดการสิ่งพิมพ์และ Digital Solutions แห่งรัฐ
- สื่อสารความเข้าใจจากภายในในระดับ Co-Creation สู่ภายนอก

ผลผลิต:

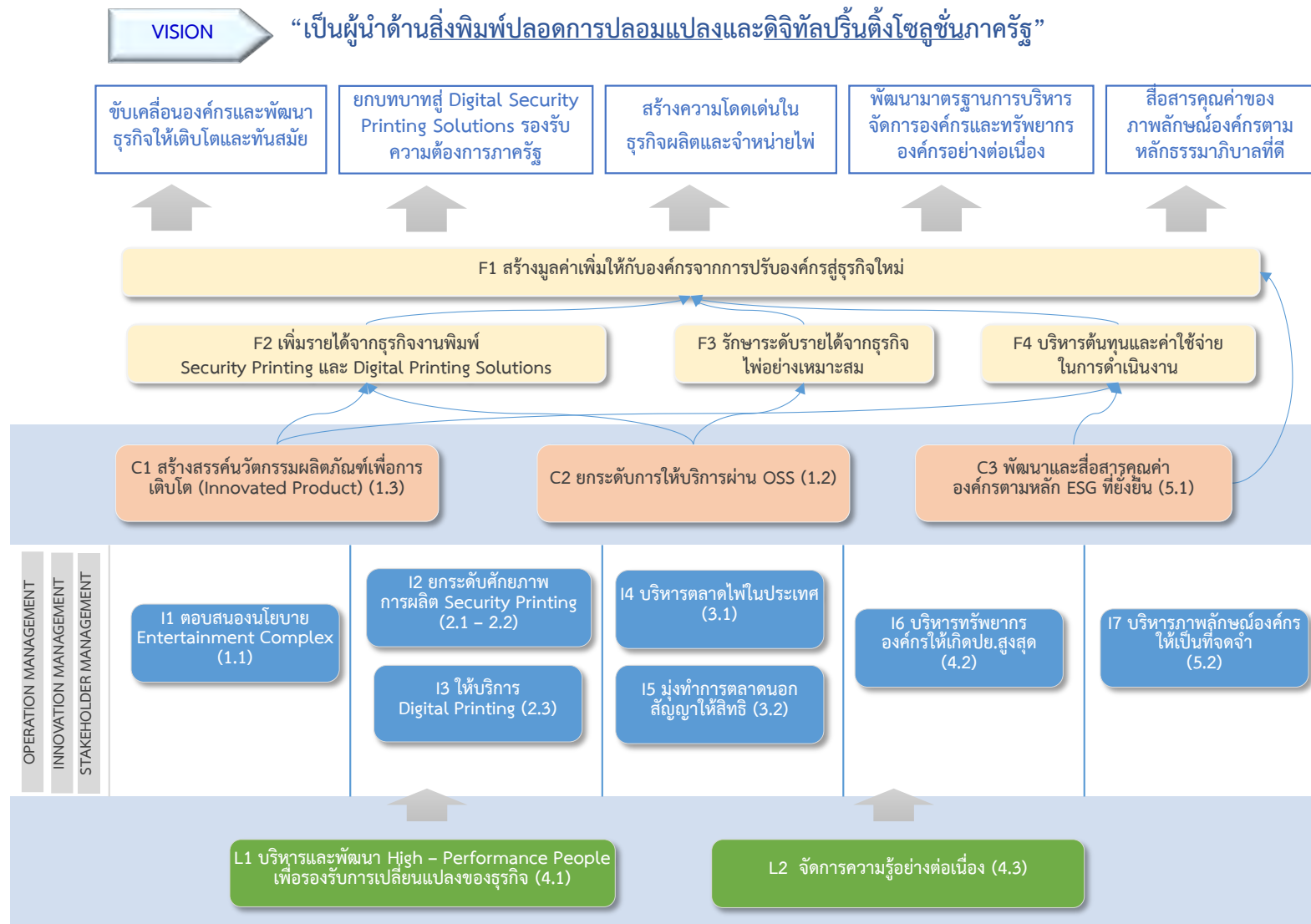
- มีผลการประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ไม่น้อยกว่า 3.5000 คะแนน
- มีกิจกรรมเชิงสังคมที่สร้างสรรค์ และสื่อสารผลการดำเนินงานกิจกรรมให้รับทราบในเชิงประจักษ์ อย่างน้อยปีละ 1 งาน โดยมีความพึงพอใจจากกลุ่มเป้าหมายไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80

- มีผลสำรวจความพึงพอใจจากประชาชนและชุมชน มากกว่าร้อยละ 80
- มีดัชนีผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Performance Indicators, EPIs) ใน ระดับ มาตรฐานที่กำหนด

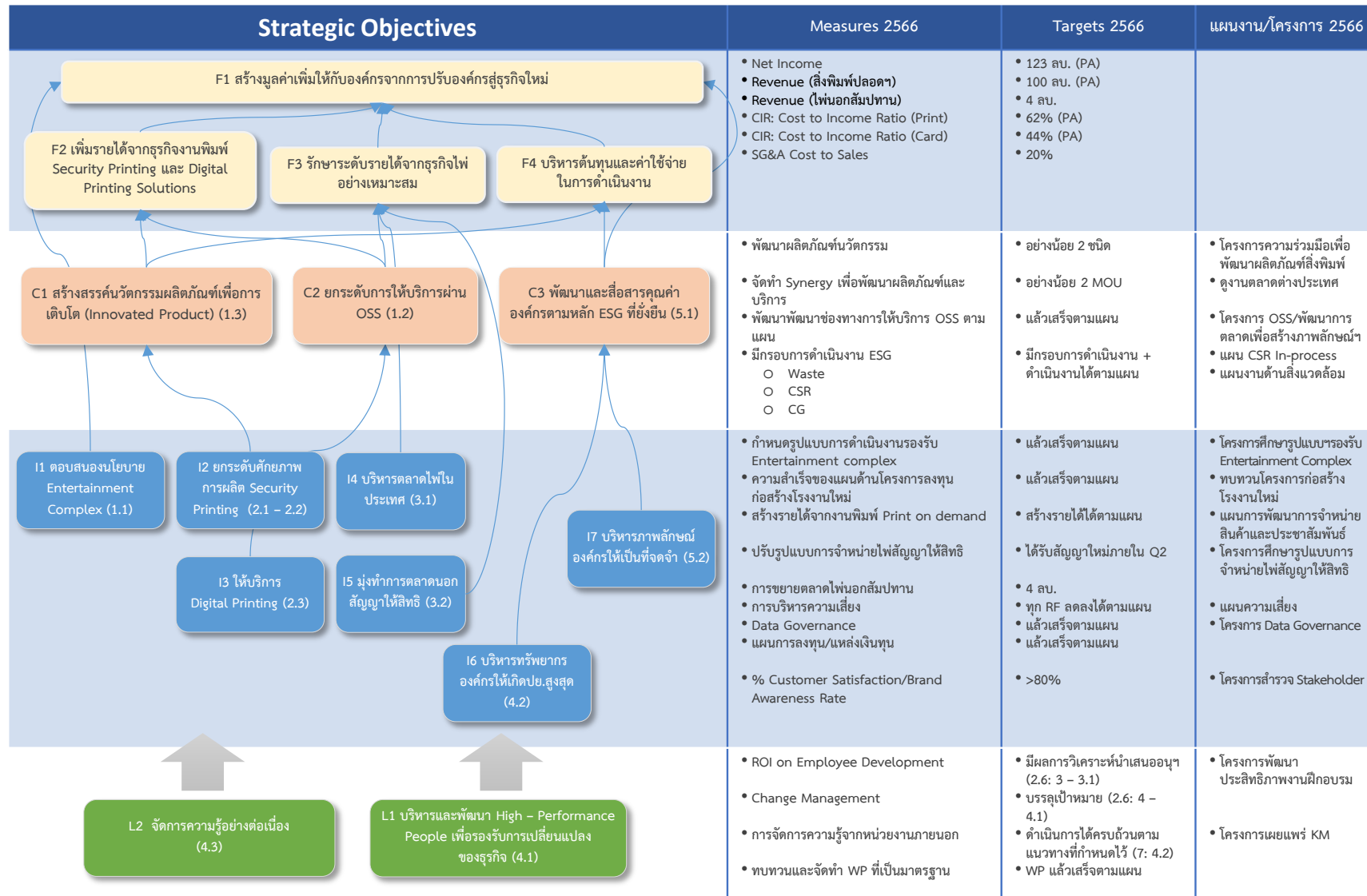
ผลลัพธ์:

- โรงงานไฟเป็นที่รู้จักในฐานะผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ Digital Security Printing และ Digital Printing Solutions โดยมีผลสำรวจความรับรู้จากหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ มากกว่าร้อยละ 80
- โรงงานไฟมีภาพลักษณ์องค์กรเชิงบวกต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

นอกจากนั้น โรงงานไฟได้ดำเนินการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่การบริหารในระดับต่าง ๆ ผ่านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน และส่งเสริมให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้



Strategy Map โรงงานไฟ ตามกรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2566 – 2570



Strategy Map โรงงานไฟ ตามกรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2566 - 2570

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก. การแสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบที่สำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์

ตารางตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) และ SWOT

	จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA = S+O)
องค์กร	S1 เป็นองค์กรที่มีสภาพคล่องทางการเงินสูง เอื้อประโยชน์ต่อการลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ S2 โรงงานไฟเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต ที่น่าเชื่อถือ และสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง	O.1 นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟ (อาทิ กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563) O.2 นโยบาย Thailand 4.0 และแนวโน้มเทคโนโลยีปัจจุบันที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบทำงานการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการและการเพิ่มช่องทางธุรกิจออนไลน์ O.3 นโยบาย BCG สนับสนุนการสร้างมาตรฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม O.4 ข้อเสนอเชิงนโยบายจากคณะกรรมการฯ ที่มอบหมายให้โรงงานไฟศึกษา/เตรียมความพร้อมในการดำเนินงานโครงการ Entertainment complex O.5 การประสานความร่วมมือทั้งในด้านองค์ความรู้และด้านวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์กับหน่วยงานและเครือข่ายระดับสากล (อาทิ NSTDA, NIA, ITSA: International Tax Stamp Association, SICPA)	SA1 มีความพร้อมในการลงทุนเพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจ (S1, S2, O1, O2, O3, O4, O5) SA2 โรงงานไฟเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต ที่น่าเชื่อถือ และสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง
ธุรกิจสิ่งพิมพ์	S.p1 โรงงานไฟเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต ที่ได้รับงานพิมพ์จากกรมอย่างต่อเนื่อง S.p2 ส่วนเตรียมการพิมพ์มีความชำนาญและความพร้อมในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ และมีโครงการลงทุนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ อาทิ เครื่องพิมพ์ Dry-Offset ทดแทนเครื่องจักรเก่า, Software การออกแบบ, การผลิตแม่พิมพ์	O.p1 ความต้องการเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตเพิ่มสูงขึ้น O.p2 การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ดิจิทัลมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง O.p3 รูปแบบของการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีแนวโน้มในการสร้างคู่ค้าความร่วมมือหรือควรวมกิจการ	SA3 โรงงานไฟมีความพร้อมในการตอบสนองความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นทางเลือก G2G ที่ดี (อาทิ กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563) (S.p1, S.p2, O.p1, O.p2) SA4 สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงจัดอยู่ในโครงสร้างการแข่งขันแบบผู้ขายน้อยราย (S.p2, O.p2, O.p3)
ธุรกิจไฟ	S.c1 โรงงานไฟเป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟ ตามพรบ.ภาษีสรรพสามิตฉบับใหม่ (บังคับใช้ 16 กันยายน 2560) แต่เพียงผู้เดียว ทำให้ธุรกิจมีรูปแบบ Monopoly ที่ไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมาย S.c2 มีการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator S.c3 ระบบสัญญาให้สิทธิสร้างรายได้ที่มั่นคงให้กับองค์กร และมีสัดส่วนของกำไรสูง S.c4 กำไรการผลิตสินค้าไฟสามารถรองรับความต้องการของตลาดภายในประเทศได้เพียงพอ และยังสามารถผลิตสินค้าอื่นเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก	O.c1 ธุรกิจการพนันและคาสิโนในภาพรวมยังมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง O.c2 ประเทศไทยได้เปรียบเรื่องทำเลที่ตั้งและต้นทุนในการส่งออกไฟฟ้าลิโนในประเทศเพื่อนบ้านโดยรอบได้	SA5 พ.ร.บ.สรรพสามิต พ.ศ. 2560 ทำให้โรงงานไฟสามารถผลิตและจัดจำหน่ายไฟอย่างถูกกฎหมาย เพียงรายเดียวในประเทศไทย (S.c1, S.c2, S.c3, O.c1) SA6 มีความได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้งในการกระจายสินค้าทั้งในและไปต่างประเทศเพื่อนบ้าน (S.c4, O.c2)

ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) และ SWOT

	จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC = W+T)
องค์กร	<p>W1 ขาดความชำนาญในการทำตลาดเชิงรุก อาจส่งผลกระทบต่อการปรับตัวที่มีการแข่งขันสูงขึ้นระหว่างภาครัฐและเอกชน</p> <p>W2 ต้นทุนและค่าใช้จ่ายเติบโตอย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับรายได้</p> <p>W3 กระบวนการภายในที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุและการเงินรับมีข้อจำกัดต่อการทำธุรกิจกับเอกชน อาทิ ยังไม่มีระเบียบการให้ Credit term, มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ยาวกว่าเอกชน, และยังไม่สามารถส่งออกไฟส่งออกแบบถึงมือผู้รับ (Door to Door)</p>	<p>T.1 แนวโน้มราคาค่าวัตถุดิบหลักสูงขึ้น</p>	<p>SC1 การบริหารจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจทั้งในกลุ่มธุรกิจสิ่งพิมพ์และธุรกิจไฟ (W2, T1)</p>
ธุรกิจสิ่งพิมพ์	<p>W.p1 ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการผลิตสินค้าหลัก ได้แก่ เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตทุกประเภทได้ จากข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีและเครื่องจักรในปัจจุบัน</p> <p>W.p2 ยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตแบบครบวงจร ยังพึ่งพิงกระบวนการหลังการผลิตโดยอาศัยการ Outsource งานภายนอก (ไดคัท เจาะรู เข้าปากแข็ง)</p> <p>W.p3 ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์มีแนวโน้มที่สูงเมื่อเทียบกับรายได้และมีความผันผวนสูง</p> <p>W.p4 ยังขาดการพัฒนาเทคโนโลยีที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการ อาทิ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการแบบ Solutions รองรับงานพิมพ์</p>	<p>T.p1 แนวโน้ม Paperless ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์มีระดับคงที่ไม่เติบโต อย่างไรก็ตาม มูลค่า Real value ที่เพิ่มสูงขึ้นแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของการสร้างมูลค่าแก่ผลิตภัณฑ์และบริการ</p> <p>T.p2 กรมสรรพสามิตพัฒนารูปแบบแพลตฟอร์มสรรพสามิตอย่างต่อเนื่อง 1) พัฒนาสู่ Direct coding / Direct printing ซึ่งอาจลดความต้องการแสดมปีรูปแบบดวงในอนาคต 2) กฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสดมปีสรรพสามิต และเครื่องหมายการแสดงการเสียภาษีของทางราชการ มีการปรับเปลี่ยนเป็นระยะ (วัสดุ ขนาด สี)</p> <p>T.p3 ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยรายแต่มีศักยภาพสูง</p>	<p>SC2 กรมสรรพสามิตมีแนวโน้มในการพัฒนาแสดมปีสู่รูปแบบ Digital (W.p1, W.p2, W.p4, T.p2, T.p3)</p> <p>SC3 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สู่การให้บริการ Digital Solution และการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated Product) (W.p4, T.p1, T.p3)</p> <p>SC4 การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากรรองรับธุรกิจและบริการใหม่ในอนาคต (W.p1, W.p2, W.p4, T.p3)</p>
ธุรกิจไฟ	<p>W.c1 ต้นทุนการผลิตไฟมีแนวโน้มที่สูงขึ้น</p> <p>ไฟสัมปทาน:</p> <p>W.c2 การบริหารสัญญาให้สิทธิที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามแผน 1) มีช่วงว่างระหว่างสัญญา 2) มีปัญหาสินค้าคงคลังสูงและการขอชะลอการสั่งซื้อเป็นระยะ</p> <p>W.c3 โรงงานไฟไม่มีอำนาจในการร้องทุกข์กล่าวโทษ หรือดำเนินคดีกับไฟผิดกฎหมายอย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p>ไฟนอกสัมปทาน:</p> <p>W.c4 การรับรู้ในผลิตภัณฑ์ไฟนอกสัมปทานต่ำ (ทั้งผู้ขายและผู้บริโภค)</p> <p>W.c5 ช่องทางการกระจายสินค้าไฟนอกสัมปทานมีจำนวนจำกัด (คาลิโนในต่างประเทศนิยมซื้อไฟและอุปกรณ์เกี่ยวเนื่องผ่านตัวแทน ซึ่งมีน้อยราย)</p>	<p>T.c1 สภาพการณ์การแพร่กระจายของโรคระบาด COVID-19 ที่ผ่านมา ส่งผลกระทบต่อผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิในการทำตลาดและจำหน่ายสินค้าไฟ และต้องขอชะลอการซื้อไฟตามสัญญา</p> <p>T.c2 แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการซื้อสินค้าออนไลน์ และอีคอมเมิร์ซ ทำให้เข้าถึงไฟผิดกฎหมายและไฟลักลอบราคาถูกได้ง่าย</p> <p>T.c3 กฎหมายที่บังคับใช้ที่เกี่ยวข้องกับไฟผิดกฎหมายยังไม่เข้มงวด และมีโทษปรับสำหรับผู้ทำผิดกฎหมายไฟลดลง (พ.ร.บ.สรรพสามิต ห้ามมิให้ผู้ใดมีไฟที่ยังมิได้เสียภาษีไว้ในครอบครองเกินกว่าหนึ่งร้อยยี่สิบใบ)</p>	<p>SC5 การบริโภคไฟในประเทศชะลอตัว ส่งผลต่อการบริหารสัญญาสัมปทาน (W.c2, T.c1,)</p> <p>SC6 ส่วนแบ่งตลาดการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟผิดกฎหมายที่มีรูปแบบหลากหลายและราคาถูกผ่านทางออนไลน์สูงขึ้น (W.c1, W.c3, W.c4, W.c5, T.c2, T.c3)</p>

ตารางแสดงความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	CC	SA	SC	โอกาสระยะสั้น-ยาว		ความท้าทายระยะสั้น-ยาว		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสในการสร้างนวัตกรรม	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	แผนงาน/โครงการ
				ระยะสั้น	ระยะยาว	ระยะสั้น	ระยะยาว					
เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตขององค์กร พร้อมกำหนดบทบาทและดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายการจัดตั้ง Entertainment Complex ของรัฐ	CC2	SA5 SA6	SC5 SC6	- ประเทศไทยได้เปรียบเรื่องทำเลที่ตั้งและต้นทุนในการส่งออกไฟคาลิโนไปประเทศเพื่อนบ้านโดยรอบได้	- ธุรกิจการพนันและคาลิโนในภาพรวมยังมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง	- สภาวะการณ์การแพร่กระจายของโรคระบาด COVID-19 ที่ผ่านมา ส่งผลกระทบต่อผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิในการทำการตลาดและจำหน่ายสินค้าไฟ และต้องขอชะลอการซื้อไฟตามสัญญา	- แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการซื้อสินค้าออนไลน์ และอีคอมเมิร์ซ ทำให้เข้าถึงไฟผิดกฎหมายและไฟลักลอบราคาถูกได้ง่าย	- ผู้รับสัมปทาน - ร้านค้าและตัวแทนจำหน่ายไฟ - ลูกค้าไฟนอกสัมปทาน - สถานบริการคาลิโนในเขตชายแดน - หน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ - บริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ - บริษัทผู้ผลิตและนำเข้าเครื่องพิมพ์ - บริษัทผู้ผลิตเครื่องจักรต่าง ๆ ที่สนับสนุนกระบวนการผลิตไฟ	- การบริหารสัญญาให้สิทธิในธุรกิจไฟไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - การบริหารต้นทุนการผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- พัฒนาการให้บริการแบบ One-Stop Service - การจัดทำความร่วมมือ (Synergy) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ - กำหนดบทบาทและเตรียมความพร้อมเพื่อสนองนโยบาย Entertainment Complex	- รายได้จากการขายไฟ - ค่าใช้จ่ายงานผลิตไฟ	- โครงการลงทุนเครื่องพิมพ์ Dry Offset, Software ออกแบบและระบบทำแม่พิมพ์ - โครงการศึกษารูปแบบการดำเนินงานรองรับ Entertainment Complex - การทบทวนโครงการก่อสร้างโรงงานใหม่ - จัดทำแนวคิดในการกำกับดูแลและออก Certificate เครื่องเล่นในคาลิโน
เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐด้วยการผสมผสานเทคโนโลยีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์	CC1 CC2	-	SC1 SC4	- นโยบายภาครัฐที่สนับสนุนเทคโนโลยีปัจจุบันที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบทำงานการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการ และการเพิ่มช่องทางธุรกิจออนไลน์	- นโยบายภาครัฐที่สนับสนุนการนำเทคโนโลยีปัจจุบันที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบทำงานการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการ และการเพิ่มช่องทางธุรกิจออนไลน์	- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ	- แนวโน้มราคาวัตถุดิบหลักสูงขึ้น	- กรมสรรพสามิต - คู่ค้าวัตถุดิบ - พนักงานโรงงานไฟ - ผู้รับสัมปทาน - ผู้ค้าปลีก และ คำสั่ง - ผู้บริโภคชั้นปลาย	- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ - การคัดเลือกคู่ความร่วมมือ (Synergy) ทางธุรกิจที่เหมาะสม - ชีตความสามารถของบุคลากร และความเข้าใจในการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์องค์กรอย่างแท้จริง	- พัฒนาการให้บริการแบบ One-Stop Service - การจัดทำความร่วมมือ (Synergy) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ - พัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated product) ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	- ค่าใช้จ่ายงานรับจ้างพิมพ์ - ค่าใช้จ่ายงานผลิตไฟ - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	- โครงการลงทุนเครื่องพิมพ์ Dry Offset, Software ออกแบบและระบบทำแม่พิมพ์ - โครงการ OSS / พัฒนาการตลาดเพื่อสร้างภาพลักษณ์ธุรกิจ - โครงการความร่วมมือเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์พิมพ์ และวัสดุพิมพ์
เพื่อผลิตและจัดหาเครื่องหมายความหมายการจัดเก็บภาษีหรือรับความ ต้องการของกรมสรรพสามิต	CC1 CC2	SA2	-	- นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟ	- นโยบาย BCG สนับสนุนการสร้างมาตรฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสังคม	- ตลาดสิ่งพิมพ์ลดการเปลี่ยนแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยราย แต่มีศักยภาพสูง	- กรมสรรพสามิต - คู่ค้าวัตถุดิบ - พนักงานโรงงานไฟ - ผู้รับสัมปทาน - ผู้ค้าปลีก และ คำสั่ง - ผู้บริโภคชั้นปลาย	- กรมสรรพสามิต - คู่ค้าวัตถุดิบ - พนักงานโรงงานไฟ - ผู้รับสัมปทาน - ผู้ค้าปลีก และ คำสั่ง - ผู้บริโภคชั้นปลาย	- ชีตความสามารถของบุคลากร และความเข้าใจในการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์องค์กรอย่างแท้จริง	- พัฒนาเทคนิคงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงขั้นสูงและหลากหลาย - เพิ่มความเชื่อมั่นด้านระบบบริหารจัดการงาน Solutions - พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	- โครงการลงทุนเครื่องพิมพ์ Dry Offset, Software ออกแบบและระบบทำแม่พิมพ์ - แผนการศึกษาตลาดต่างประเทศ: Excise Tax stamp - แผนการพัฒนาการจำหน่ายสินค้าและประชาสัมพันธ์ - โครงการพัฒนามาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศฯ - การ Synergy งานจัดการข้อมูล Solutions สำหรับผลิตภัณฑ์แสดมปสรรพสามิต และงานพิมพ์ - พัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวอย่าง เพื่อการนำเสนอให้แก่ลูกค้า - การวัดประสิทธิภาพในการปรับกระบวนการ Layout งานพิมพ์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	CC	SA	SC	โอกาสระยะสั้น-ยาว		ความท้าทายระยะสั้น-ยาว		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสในการสร้างนวัตกรรม	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	แผนงาน/โครงการ
				ระยะสั้น	ระยะยาว	ระยะสั้น	ระยะยาว					
												<ul style="list-style-type: none"> - การใส่ Security Feature ลงบนงานพิมพ์ Print On-Demand - การใช้โปรแกรมออกแบบที่ทันสมัย และโปรแกรม Prepress Room Manager ในการควบคุมกระบวนการผลิต
เพื่อบริหารสัญญาสัมปทานอย่างมีประสิทธิภาพและควบคุมตลาดธุรกิจไฟฟ้าในประเทศอย่างเหมาะสม	CC2	SA5 SA6	SC5 SC6	ประเทศไทยได้เปรียบเรื่องทำเลที่ตั้งและต้นทุนในการส่งออกไฟฟ้าลิโตนไปประเทศเพื่อนบ้านโดยรอบได้	ธุรกิจการพนันและคาสีโนในภาพรวมยังมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง	- สภาพการณ์การแพร่กระจายของโรคระบาด COVID-19 ที่ผ่านมา ส่งผลกระทบต่อผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิในการทำการตลาดและจำหน่ายสินค้าไฟฟ้า และต้องขอชะลอการซื้อไฟตามสัญญา - กฎหมายที่บังคับใช้ที่เกี่ยวข้องกับไฟผิดกฎหมายยังไม่เข้มงวด และมีโทษปรับสำหรับผู้ทำผิดกฎหมายไฟลดลง	- แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการซื้อสินค้าออนไลน์ และอีคอมเมิร์ซ ทำให้เข้าถึงไฟผิดกฎหมายและไฟลักลอบราคาถูกได้ง่าย	- ผู้รับสัมปทาน - ร้านค้าและตัวแทนจำหน่ายไฟ - ลูกค้าไฟนอกสัมปทาน - สถานบริการคาสีโนในเขตชายแดน - หน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ - บริษัทผู้ผลิตวัสดุดิบและบรรจุภัณฑ์ - บริษัทผู้ผลิตและนำเข้าเครื่องพิมพ์ - บริษัทผู้ผลิตเครื่องจักรต่าง ๆ ที่สนับสนุนกระบวนการผลิตไฟ	- การบริหารสัญญาให้สิทธิในธุรกิจไฟไม่เป็นที่แน่นอน - การบริหารต้นทุนการผลิตไม่เป็นที่แน่นอน - สร้างความร่วมมือในการผลิตไฟเป็นฐานการผลิตให้หน่วยงานระดับสากล	- รายได้จากการขายไฟ - ค่าใช้จ่ายงานผลิตไฟ	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการลงทุนเครื่องพิมพ์ Dry Offset, Software ออกแบบและระบบทำแม่พิมพ์ - แผนการพัฒนาการจำหน่ายสินค้าและประชาสัมพันธ์ - โครงการศึกษาและนำเสนอรูปแบบการจำหน่ายไฟในประเทศตามสัญญาให้สิทธิ - การ Synergy ฐานการผลิตไฟ และ หาตัวแทนจำหน่ายไฟต่างประเทศ 	
เพื่อบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรให้สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมภายใต้ได้อย่างเหมาะสม	CC1 CC2	-	SC1 SC4		- นโยบายภาครัฐที่สนับสนุนที่สนับสนุนการนำเทคโนโลยีปัจจุบันที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบทำงานการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการและการเพิ่มช่องทางธุรกิจออนไลน์		- แนวโน้มราคาวัตถุดิบหลักสูงขึ้น	- กรมสรรพสามิต - คู่ค้าวัตถุดิบ - พนักงานโรงงานไฟ - ผู้รับสัมปทาน - ผู้ค้าปลีก และ ค้าส่ง - ผู้บริโภคชั้นปลาย	- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ - การคัดเลือกคู่ความร่วมมือ (Synergy) ทางธุรกิจที่เหมาะสม - ขีดความสามารถของบุคลากร และความเข้าใจในการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์องค์กรอย่างแท้จริง	- การนำ KM มาใช้ - การนำ KM มาใช้ - เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร รองรับบริการขับเคลื่อนธุรกิจ - บริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	- ค่าใช้จ่ายงานรับจ้างพิมพ์ - ค่าใช้จ่ายงานสิ่งพิมพ์ - ค่าใช้จ่ายงานผลิตไฟ - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการพัฒนาประสิทธิภาพงานฝึกอบรม - โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ - โครงการเผยแพร่องค์ความรู้ (KM) - โครงการส่งเสริมองค์ความรู้โรงงานไฟ - โครงการเสริมสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร - โครงการศึกษาทบทวน Digital Governance และจัดทำ Data Governance - โครงการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารบุคลากรมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล - พัฒนาการความรู้ด้านกฎหมายดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน - พัฒนาศักยภาพความรู้ด้าน Enables หัวข้อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล - ปรับปรุงระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจ (ERP) - พัฒนาการความรู้และทักษะด้าน Digital Transformation - พัฒนาการความรู้และทักษะด้านระบบงานต่าง ๆ ของโรงงานไฟ - โครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ประจำปี

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	CC	SA	SC	โอกาสระยะสั้น-ยาว		ความท้าทายระยะสั้น-ยาว		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสในการสร้างนวัตกรรม	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	แผนงาน/โครงการ
				ระยะสั้น	ระยะยาว	ระยะสั้น	ระยะยาว					
เพื่อบริหารความสัมพันธ์และสื่อสารคุณค่าองค์กรจากภายในองค์กรสู่ภายนอกตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี	CC1 CC2	SA2		- นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟฟ้า	- นโยบาย BCG สนับสนุนการสร้างมาตรฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม	- ตลาดสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยราย แต่มีศักยภาพสูง		- กรมสรรพสามิต - คู่ค้าวัตถุดิบ - พนักงานโรงงานไฟฟ้า - ผู้รับสัมปทาน - ผู้ค้าปลีก และ ค้าส่ง - ผู้บริโภคชั้นปลาย	- ขีดความสามารถของบุคลากร และความเข้าใจในการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์องค์กรอย่างแท้จริง	- การจัดกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) พร้อมสื่อสารเชิงประจักษ์ - บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ - การบริหารภาพลักษณ์องค์กร (Brand Management) ให้เป็นที่จดจำ - คำนึงถึงในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	- โครงการศึกษาบทวน Digital Governance และจัดทำ Data Governance - โครงการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของโรงงานไฟฟ้า (จัดทำฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (โครงการสำรวจ) - กิจกรรมการบริหารจัดการ Waste - สื่อสารและบริหารภาพลักษณ์องค์กร - พัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing)

ตารางแสดงความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละระดับ กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ

SO	เป้าประสงค์	เกณฑ์วัดความสำเร็จ	ค่าเป้าหมาย			ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด ปี 66	แผนงาน/โครงการ ปี 66
			ST (2566-2567)	MT (2568-2569)	ST (2570)				
เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตขององค์กร พร้อมกำหนดบทบาทและดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายการจัดตั้ง Entertainment Complex ของรัฐ	โรงงานไฟสามารถกำหนดบทบาทและเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อรองรับการจัดตั้ง Entertainment complex ของรัฐ	ความสำเร็จของแผนการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการดำเนินงานการจัดตั้ง Entertainment complex	สำเร็จตามแผนฯ	สำเร็จตามแผนฯ	สำเร็จตามแผนฯ	การขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและทันสมัย	I1 ตอบสนองนโยบาย Entertainment Complex (1.1)	- กำหนดรูปแบบการดำเนินงานรองรับ Entertainment complex	- โครงการศึกษารูปแบบการดำเนินงานรองรับ Entertainment Complex
เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐด้วยการผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์	โรงงานไฟสามารถให้บริการ One-Stop Service เพื่อสนับสนุนบริการและการตลาดกับลูกค้า/คู่ค้าให้ทันสมัย สะดวก และรวดเร็ว	สามารถเปิดให้บริการ OSS ระยะที่ 1 ได้ภายในปี 2567	เปิด OSS ระยะที่ 1	เปิด OSS ระยะที่ 2			C2 ยกระดับการให้บริการผ่าน OSS (1.2)	- พัฒนาช่องทางบริการให้บริการ OSS ตามแผน	- โครงการ OSS / พัฒนาการตลาดเพื่อสร้างภาพลักษณ์ธุรกิจ
	โรงงานไฟนำนวัตกรรมมาใช้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงแสวงหาความร่วมมือ (Synergy) ในงานบริหารจัดการข้อมูล Solutions เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร	จำนวนผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated product)	1 ชนิด	1 ชนิด	1 ชนิด		C1 สร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์เพื่อการเติบโต (Innovated Product) (1.3)	- พัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated product) - จัดทำความร่วมมือความร่วมมือ (Synergy) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	- โครงการความร่วมมือเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ และวัสดุพิมพ์ - โครงการความร่วมมือเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ดูงานตลาดต่างประเทศ
		จำนวนแผนความร่วมมือ (Synergy) ด้าน Solutions ที่เป็นรูปธรรมกับหน่วยงานภายนอก	1 ความร่วมมือ	1 ความร่วมมือ	1 ความร่วมมือ				
เพื่อผลิตและจัดหาเครื่องหมายความจัดการเก็บภาษีรองรับความต้องการของกรมสรรพสามิต	โรงงานไฟสามารถกำหนดแนวทางการยกระดับศักยภาพการผลิตแสดมปีสรรพสามิตเพื่อรองรับความต้องการงานพิมพ์ของกรมสรรพสามิต	รายได้จากการผลิตและจำหน่ายเครื่องหมายความจัดการเก็บภาษีของกรมสรรพสามิต	100 ลบ.	108 ลบ.	108 ลบ.	การยกบทบาทสู่ Digital Security Printing Solution รองรับความต้องการภาครัฐ	F2 เพิ่มรายได้จากธุรกิจงานพิมพ์ Security Printing และ Digital Printing Solutions	- Revenue (สิ่งพิมพ์ปลอดฯ)	
	โรงงานไฟมีการพัฒนานวัตกรรมในการสร้าง Digital Security Printing Solutions รองรับการแข่งขันในตลาดในอนาคต	รายได้จากสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงชนิดอื่น (นอกเหนือจากแสดมปี)	5 ลบ.	5.5 ลบ.	6 ลบ.		I2 ยกระดับศักยภาพการผลิต Security Printing (2.1 – 2.2)	- ความสำเร็จของแผนด้านโครงการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่	- ทบทวนโครงการก่อสร้างโรงงานใหม่
	โรงงานไฟสามารถรองรับการให้บริการสิ่งพิมพ์ Digital Printing ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	รายได้จากสิ่งพิมพ์ทั่วไป/Digital Printing	4.5 ลบ.	4.7 ลบ.	4.9 ลบ.		I3 ให้บริการ Digital Printing (2.3)	- สร้างรายได้จากงานพิมพ์ Print on demand	- แผนการพัฒนาการจำหน่ายสินค้าและประชาสัมพันธ์
เพื่อบริหารสัญญาสัมปทานอย่างมีประสิทธิภาพและควบคุมตลาดธุรกิจไฟในประเทศอย่างเหมาะสม	เพื่อบริหารสัญญาสัมปทานอย่างมีประสิทธิภาพและควบคุมตลาดธุรกิจไฟในประเทศอย่างเหมาะสม	รายได้จากไฟสัญญาให้สิทธิสร้างรายได้แก่องค์กรไม่น้อยกว่าปีละ 240 ล้านบาท	255 ลบ.	240 ลบ.	240 ลบ.	การสร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ	F3 รักษาระดับรายได้จากธุรกิจไฟอย่างเหมาะสม	- Revenue (ไฟนอกสัมปทาน)	
	โรงงานไฟสามารถบริหารสัญญาให้สิทธิได้อย่างต่อเนื่องโดยตั้งเป้าหมายการสร้างรายได้ที่มั่นคงและสม่ำเสมอ	รายได้จากไฟนอกสัมปทาน	4 ลบ.	6 ลบ.	8 ลบ.		I4 บริหารตลาดไฟในประเทศ (3.1)	- ปรับรูปแบบการจำหน่ายไฟสัญญาให้สิทธิ	- โครงการศึกษาและนำเสนอรูปแบบการจำหน่ายไฟในประเทศตามสัญญาให้สิทธิ
	โรงงานไฟสามารถขยายตลาดไฟสู่ต่างประเทศ (คาสิโนในประเทศเพื่อนบ้าน) ได้						I5 มุ่งทำการตลาดนอกสัญญาให้สิทธิ (3.2)	- การขยายตลาดไฟนอกสัมปทาน	- กิจกรรมสร้างความร่วมมือในการเป็นฐานการผลิตไฟ และหาตัวแทนจำหน่ายไฟต่างประเทศ

SO	เป้าประสงค์	เกณฑ์วัดความสำเร็จ	ค่าเป้าหมาย			ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด ปี 66	แผนงาน/โครงการ ปี 66
			ST (2566-2567)	MT (2568-2569)	ST (2570)				
เพื่อบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรให้สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจและกิจการภายในได้อย่างเหมาะสม	โรงงานไฟฟ้าบริหารทรัพยากรองค์กรอันได้แก่ทรัพยากรบุคคล สินทรัพย์ และพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	มีบุคลากรที่มีสมรรถนะเหมาะสมรองรับโครงสร้างใหม่ขององค์กร ตามกรอบอัตราที่กำหนด	สำเร็จตามแผนฯ	สำเร็จตามแผนฯ	สำเร็จตามแผนฯ	การพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กร และทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง	L1 บริหารและพัฒนา High – Performance People เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ (4.1)	- ROI on Employee Development - Change Management	- โครงการพัฒนาประสิทธิภาพงานฝึกอบรม
		การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีอัตรา Cost Income Ratio ที่อยู่ในกรอบเป้าหมายที่กำหนด	ไม่เกินร้อยละ 44 สำหรับการผลิตไฟ และไม่เกินร้อยละ 62 สำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์	ไม่เกินร้อยละ 44 สำหรับการผลิตไฟ และไม่เกินร้อยละ 62 สำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์	ไม่เกินร้อยละ 44 สำหรับการผลิตไฟ และไม่เกินร้อยละ 62 สำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์		F4 บริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	- CIR: Cost to Income Ratio (Print) - CIR: Cost to Income Ratio (Card) - SG&A Cost to Sales	
	โรงงานไฟมีมุ่งเน้นการนำ KM มาใช้อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ และยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการภายในขององค์กร	มีกระบวนการและฐานข้อมูล KM ที่เป็นระบบรองรับการนำองค์ความรู้ไปต่อยอดได้อย่างเหมาะสม	สำเร็จตามแผนฯ	สำเร็จตามแผนฯ	สำเร็จตามแผนฯ		16 บริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (4.2)	- การบริหารความเสี่ยง - Data Governance - การประมาณการลงทุน/แหล่งเงินทุน	- แผนความเสี่ยง - โครงการจัดทำ Data Governance
เพื่อบริหารความสัมพันธ์และสื่อสารคุณค่าองค์กรจากภายในองค์กรสู่ภายนอกตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี	โรงงานไฟมีการกำกับดูแลที่ดีจากภายในจนถึงการบริหารความสัมพันธ์และดำเนินกิจกรรมทางสังคมอย่างสร้างสรรค์	มีผลการประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐบาลกิจ ไม่น้อยกว่า 3.50 คะแนน	ไม่น้อยกว่า 3.50 คะแนน	ไม่น้อยกว่า 3.50 คะแนน	ไม่น้อยกว่า 3.50 คะแนน	การสื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี	L2 จัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง (4.3)	- การจัดการความรู้จากหน่วยงานภายนอก - ทบทวนและจัดทำ WP ที่เป็นมาตรฐาน	- โครงการเผยแพร่องค์ความรู้ (KM)
		มีดัชนีผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Performance Indicators, EPis) ในระดับมาตรฐานที่กำหนด	คะแนนเป็นไปตามระดับมาตรฐานที่กำหนด	คะแนนเป็นไปตามระดับมาตรฐานที่กำหนด	คะแนนเป็นไปตามระดับมาตรฐานที่กำหนด		C3 พัฒนาและสื่อสารคุณค่าองค์กรตามหลัก ESG ที่ยั่งยืน (5.1)	- ครอบคลุมดำเนินงาน ESG ● Waste ● CSR ● CG	- แผนงานด้านสิ่งแวดล้อม - แผน CSR In-process
	มีกิจกรรมเชิงสังคมที่สร้างสรรค์และสื่อสารผลการดำเนินงานกิจกรรมให้รับทราบในเชิงประจักษ์	อย่างน้อยปีละ 1 งาน โดยมีความพึงพอใจจากกลุ่มเป้าหมายไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80	อย่างน้อยปีละ 1 งาน โดยมีความพึงพอใจจากกลุ่มเป้าหมายไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80	อย่างน้อยปีละ 1 งาน โดยมีความพึงพอใจจากกลุ่มเป้าหมายไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80	F1 สร้างคุณค่าให้แก่สังคมจากการทำงาน (5.2)		17 บริหารภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่ยอมรับ (5.2)	- % Customer Satisfaction/Brand Awareness Rate	- โครงการสำรวจ Stakeholder
โรงงานไฟสามารถสร้างการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรจากภายในสู่ภายนอกอย่างเหมาะสม	โรงงานไฟเป็นที่รู้จักในฐานะผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ Digital Security Pringint และ Digital Pringint Solutions โดยมีผลสำรวจความรับรู้จากหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ มากกว่าร้อยละ 80	ผลสำรวจความรับรู้จากหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ มากกว่าร้อยละ 80	ผลสำรวจความรับรู้จากหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ มากกว่าร้อยละ 80	ผลสำรวจความรับรู้จากหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ มากกว่าร้อยละ 80					

ภาคผนวก ข. การวิเคราะห์ Scenario Planning กรณี Best Case และ Worst Case

- Scenario Planning กรณี Best Case

ตารางแสดงสมมุติฐานในการวิเคราะห์ผลประกอบการทางการเงิน (Scenario Planning) กรณี Best Case

รายการ	คำอธิบายสมมุติฐาน	หมายเหตุ
รายได้		
ไฟลัมปทาน	ปีที่ 1(66): รายได้ไฟลัมปทานอยู่ที่ 255 ล้านบาท ปีที่ 2-5 (67-70): รายได้ไฟลัมปทานคงที่ที่ปีละ 240 ล้านบาท	พิจารณาจาก 1) ยอดขายไฟเฉลี่ย 3 ปี (62-64) ของโรงงานไฟ 2) ปริมาณสินค้าคงคลังของ CS 3) พฤติกรรมของผู้บริโภค
ไฟนอกลัมปทาน	ปริมาณการจำหน่ายไฟนอกลัมปทาน: ปีที่ 1 (66) เท่ากับ 250,000 สำหรับ และมียอดขายเพิ่มขึ้นปีละ 50,000 สำหรับ ที่ราคา 18.50 บาทต่อสำหรับ	พิจารณาจาก 1) การสัมภาษณ์ผู้บริหาร 2) ยอดขายไฟนอกลัมปทานของโรงงานไฟ 3) พฤติกรรมของผู้บริโภค
สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทแสตมป์สรรพสามิต	ปริมาณงานแสตมป์ไฟ: คงที่ตลอดช่วง 5 ปี(66-70)เท่ากับ 4 ล้านดวงต่อปีที่ราคา 0.10บาทต่อดวง	ประมาณการรายได้ตามแผนการขยายตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
	ปริมาณงานแสตมป์เครื่องดื่ม: ปีที่ 1 เท่ากับ 80 ล้านดวง และมีอัตราการเติบโตที่ 10% ต่อปี (สูงสุดไม่เกิน 100 ล้านดวง) ที่ราคา 0.20บาทต่อดวง	พิจารณาจากปริมาณการสั่งจ้างพิมพ์แสตมป์เครื่องดื่ม ปี 64 ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้บริหาร
	ปริมาณงานแสตมป์ยาเส้น: ปีที่ 1-2 (66-67) เท่ากับ 700 ล้านดวงต่อปี และปีที่ 3-5 (68-70) เท่ากับ 900 ล้านดวงต่อปี ที่ราคา 0.12บาทต่อดวง	อ้างอิงข้อมูลจาก Feasibility โครงการลงทุน 90 ล้าน โดยเครื่องจักร +Software ออกแบบ จะพร้อมใช้งานจริงในปี 67
สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอื่นๆ (นอกเหนือจากแสตมป์)	ฉลากขององค์การสุรา (Digital Printing QR Code):+5% จาก Base Case	สำหรับข้อมูลกรณี Base Case สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน บทที่ 6 ข้อ 6.2: การวิเคราะห์Scenario Planning
	ใบเสร็จปรุกกลางกรมสรรพสามิต: +5% จาก Base Case	
	หนังสือรายงานประจำปีของหน่วยงานรัฐ (Digital Printing QR Code):+5% จาก Base Case	
	ไฟป็อกชำระรายได้ Microtext:+5% จาก Base Case	
สิ่งพิมพ์ทั่วไป	สิ่งพิมพ์ทั่วไปของกรมสรรพสามิต: ปีที่ 1 รายได้เท่ากับ 3 ล้านบาท และในปีที่ 2-5 จะมีอัตราการเติบโตต่อปีที่ 3% 4% 5% และ 6% ตามลำดับ	ประมาณการรายได้ตามแผนการขยายตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
	สิ่งพิมพ์ทั่วไปของหน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจ: มีรายได้คงที่ตลอดช่วง 5 ปีเท่ากับ 1.5 ล้านบาทต่อปี	
ค่าใช้จ่าย		
ต้นทุนขายและบริการ	ต้นทุนงานผลิตไฟ: คิดเป็น 41% ของรายได้ไฟรวม (-3% จากBase Case)	สำหรับข้อมูลกรณีBase Case สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ในบทที่6 ข้อ 6.2: การวิเคราะห์Scenario Planning
	ต้นทุนงานผลิตสิ่งพิมพ์: คิดเป็น 59% ของรายได้สิ่งพิมพ์รวม (-3% จากBase Case)	
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร คิดเป็น 17% ของรายได้รวม (-3% จากBase Case)	สำหรับข้อมูลกรณี Base Case สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน บทที่ 6 ข้อ 6.2: การวิเคราะห์Scenario Planning

ตารางแสดงประมาณการผลประกอบการทางการเงิน (Scenario Planning) กรณี Best Case

Best Case	2564 (Base yr.)	2566	2567	2568	2569	2570
รายได้ไฟจากธุรกิจไฟ						
ไฟสัมปทาน	275,713,520	255,000,000	240,000,000	240,000,000	240,000,000	240,000,000
ไฟนอกสัมปทาน	139,756	4,625,000	5,550,000	6,475,000	7,400,000	8,325,000
รวมรายได้จากธุรกิจไฟ	275,853,276	259,625,000	245,550,000	246,475,000	247,400,000	248,325,000
รายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์						
สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทแสตมป์สรรพสามิต	89,866,822	100,400,000	102,000,000	127,760,000	128,400,000	128,400,000
สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทอื่นๆ (นอกเหนือจากแสตมป์สรรพสามิต)	-	4,853,520	5,172,376	5,492,671	5,814,554	6,138,227
สิ่งพิมพ์ทั่วไป	3,401,652	4,530,000	4,590,600	4,683,318	4,778,818	3,377,182
รวมรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์	93,268,475	109,783,520	111,762,976	137,935,989	138,993,372	137,915,409
รวมรายได้จากการดำเนินงาน	369,121,751	369,408,520	357,312,976	384,410,989	386,393,372	386,240,409
ต้นทุนขายและบริการ						
งานผลิตไฟ	121,722,571	106,446,250	108,042,000	108,449,000	108,856,000	109,263,000
งานผลิตสิ่งพิมพ์	58,176,446	64,772,277	65,940,156	81,382,233	82,006,089	81,370,092
รวมต้นทุนขายและบริการ	179,899,017	171,218,527	173,982,156	189,831,233	190,862,089	190,633,092
กำไรขั้นต้นจากการดำเนินงาน	189,222,734	198,189,993	183,330,820	194,579,755	195,531,282	195,607,318
รายได้อื่น	1,999,146	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ	77,850,950	62,799,448.40	60,743,205.85	65,349,868.07	65,686,873.19	65,660,869.61
กำไรสุทธิ	113,370,930	136,890,545	124,087,614	130,729,887	131,344,409	131,446,448

● Scenario Planning กรณี Worst Case

ตารางแสดงสมมุติฐานในการวิเคราะห์ผลประกอบการทางการเงิน (Scenario Planning) กรณี Worst Case

รายการ	คำอธิบายสมมุติฐาน	หมายเหตุ
รายได้		
ไฟลัมปทาน	ปีที่ 1(66): รายได้ไฟลัมปทานอยู่ที่ 255 ล้านบาท ปีที่ 2-5 (67-70): รายได้ไฟลัมปทานคงที่ที่ปีละ 240 ล้านบาท	พิจารณาจาก 1) ยอดขายไฟเฉลี่ย 3 ปี (62-64) ของโรงงานไฟ 2) ปริมาณสินค้าคงคลังของ CS 3) พฤติกรรมของผู้บริโภค
ไฟนอกลัมปทาน	ปริมาณการจำหน่ายไฟนอกลัมปทาน: ปีที่ 1 (66) เท่ากับ 250,000 สำหรับ และมียอดขายเพิ่มขึ้นปีละ 50,000 สำหรับ ที่ราคา 18.50 บาทต่อสำหรับ	พิจารณาจาก 1) การสัมภาษณ์ผู้บริหาร 2) ยอดขายไฟนอกลัมปทานของโรงงานไฟ 3) พฤติกรรมของผู้บริโภค
สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทสแตมป์สรรพสามิต	ปริมาณงานสแตมป์ไฟ: คงที่ตลอดช่วง 5 ปี(66-70)เท่ากับ 4 ล้านดวงต่อปีที่ราคา 0.10บาทต่อดวง	ประมาณการรายได้ตามแผนการขยายตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
	ปริมาณงานสแตมป์เครื่องตี: ปีที่ 1 เท่ากับ 80 ล้านดวง และมีอัตราการเติบโตที่ 10% ต่อปี (สูงสุดไม่เกิน 100 ล้านดวง) ที่ราคา 0.20บาทต่อดวง	พิจารณาจากปริมาณการสั่งจ้างพิมพ์สแตมป์เครื่องตี ปี 64 ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้บริหาร
	ปริมาณงานสแตมป์ยาเส้น: ปีที่ 1-2 (66-67) เท่ากับ 700 ล้านดวงต่อปี และปีที่ 3-5 (68-70) เท่ากับ 900 ล้านดวงต่อปี ที่ราคา 0.12บาทต่อดวง	อ้างอิงข้อมูลจาก Feasibility โครงการลงทุน 90 ล้าน โดยเครื่องจักร +Software ออกแบบ จะพร้อมใช้งานจริงในปี 67
สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอื่นๆ (นอกเหนือจากสแตมป์)	ฉลากขององค์การสุรา (Digital Printing QR Code):-5% จาก Base Case	สำหรับข้อมูลกรณี Base Case สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน บทที่ 6 ข้อ 6.2: การวิเคราะห์Scenario Planning
	ใบเสร็จจปรกลางกรมสรรพสามิต: -5% จาก Base Case	
	หนังสือรายงานประจำปีของหน่วยงานรัฐ (Digital Printing QR Code):-5% จาก Base Case	
	ไฟป็อกชำระรายได้ Microtext:-5% จาก Base Case	
สิ่งพิมพ์ทั่วไป	สิ่งพิมพ์ทั่วไปของกรมสรรพสามิต: ปีที่ 1 รายได้เท่ากับ 3 ล้านบาท และในปีที่ 2-5 จะมีอัตราการเติบโตต่อปีที่ 3% 4% 5% และ 6% ตามลำดับ	ประมาณการรายได้ตามแผนการขยายตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
	สิ่งพิมพ์ทั่วไปของหน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจ: มีรายได้คงที่ตลอดช่วง 5 ปีเท่ากับ 1.5 ล้านบาทต่อปี	
ค่าใช้จ่าย		
ต้นทุนขายและบริการ	ต้นทุนการผลิตไฟ: คิดเป็น 47% ของรายได้ไฟรวม (+3% จากBase Case)	สำหรับข้อมูลกรณีBase Case สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ในบทที่6 ข้อ 6.2: การวิเคราะห์Scenario Planning
	ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์: คิดเป็น 65% ของรายได้สิ่งพิมพ์รวม (+3% จากBase Case)	
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร คิดเป็น 23% ของรายได้รวม (+3% จากBase Case)	สำหรับข้อมูลกรณี Base Case สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ใน บทที่ 6 ข้อ 6.2: การวิเคราะห์Scenario Planning

ตารางแสดงประมาณการผลประกอบการทางการเงิน (Scenario Planning) กรณี Worst Case

Base Case	2564 (Base yr.)	2566	2567	2568	2569	2570
รายได้ไฟจากธุรกิจไฟ						
ไฟสัมปทาน	275,713,520	255,000,000	240,000,000	240,000,000	240,000,000	240,000,000
ไฟนอกสัมปทาน	139,756	4,625,000	5,550,000	6,475,000	7,400,000	8,325,000
รวมรายได้จากธุรกิจไฟ	275,853,276	259,625,000	245,550,000	246,475,000	247,400,000	248,325,000
รายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์						
สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทแสตมป์สรรพสามิต	89,866,822	100,400,000	102,000,000	127,760,000	128,400,000	128,400,000
สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทอื่นๆ (นอกเหนือจากแสตมป์สรรพสามิต)	-	4,391,280	4,679,768	4,969,559	5,260,787	5,553,634
สิ่งพิมพ์ทั่วไป	3,401,652	4,530,000	4,590,600	4,683,318	4,778,818	3,377,182
รวมรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์	93,268,475	109,321,280	111,270,368	137,412,877	138,439,605	137,330,816
รวมรายได้จากการดำเนินงาน	369,121,751	368,946,280	356,820,368	383,887,877	385,839,605	385,655,816
ต้นทุนขายและบริการ						
งานผลิตไฟ	121,722,571	122,023,750	115,408,500	115,843,250	116,278,000	116,712,750
งานผลิตสิ่งพิมพ์	58,176,446	71,058,832	72,325,739	89,318,370	89,985,743	89,265,031
รวมต้นทุนขายและบริการ	179,899,017	193,082,582	187,734,239	205,161,620	206,263,743	205,977,781
กำไรขั้นต้นจากการดำเนินงาน	189,222,734	175,863,698	169,086,129	178,726,257	179,575,862	179,678,036
รายได้อื่น	1,999,146	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	77,850,950	84,857,644.40	82,068,684.73	88,294,211.74	88,743,109.07	88,700,837.77
กำไรสุทธิ	113,370,930	92,506,054	88,517,444	91,932,045	92,332,753	92,477,198

ภาคผนวก ค. สรุปรายงานการประชุม เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2565

สรุปรายงานการประชุมหรือเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2565

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงงานไฟ

วันที่ 6 มิถุนายน 2565 เวลา 14.00น. – 14.40น.

ผ่านระบบ Video Conference Call

=====r

ผู้เข้าร่วมประชุม:

1. นายภูมิจิตต์	พงษ์พันธ์งาม	ผู้อำนวยการโรงงานไฟ
2. นายสมภพ	สุขประสงค	หัวหน้าสวนแผนงานและกลยุทธ์
3. นายกันตภณ	บึงไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
4. นางพรภัก	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
5. นางสาวชนิตา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
6. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

สรุปประเด็นหรือเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2565

จากการสัมภาษณ์ “ผู้อำนวยการโรงงานไฟ” ได้ให้ข้อมูลในประเด็นดังต่อไปนี้

- จากความเห็นของคณะกรรมการฯ Entertainment Complex ทางโรงงานไฟมีนโยบายอย่างไร
 - นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์ไฟ โรงงานไฟต้องการเป็นผู้ผลิตอุปกรณ์อื่นๆ ที่ใช้ในคาสิโนเช่นเดียวกัน
 - โรงงานไฟได้มีการติดต่อบริษัทต่างชาติซึ่งเป็นผู้ผลิตอุปกรณ์ที่ใช้ในคาสิโน เพื่อประสานความร่วมมือทางธุรกิจ
 - นโยบายการช่วยเหลือผู้รับสัมปทานที่มีปริมาณสินค้าคงค้าง Stock จำนวนมาก
 - โรงงานไฟได้มีการช่วยเหลือผู้รับสัมปทานในการปราบปรามไฟผิดกฎหมาย รวมถึงยังมีการเพิ่มค่าปรับ และเพิ่มรางวัลนำจับเพื่อสร้างแรงจูงใจ
 - โรงงานไฟอาจมีการปรับรูปแบบของสัมปทานให้สอดคล้องกับทิศทางของตลาดไฟและสภาพเศรษฐกิจ (ต้องกระทบกับรายได้ของโรงงานไฟน้อยที่สุด)
 - ตำแหน่งทางกลยุทธ์ของโรงงานไฟ
 - สำหรับโรงงานใหม่ คาดว่าจะสามารถเปิดดำเนินการได้ใน Positioning ช่วงที่ 3 (ระยะยาว)
 - การตอบสนองต่อนโยบาย BCG
 - โรงงานไฟมีดำเนินงานที่ตอบสนองต่อนโยบาย BCG อาทิ การใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต, Reuse/Recycle/Zero Waste, และ Eco-Efficiency
 - กลุ่มลูกค้าและตลาดสำคัญของโรงงานไฟ จะมีจุดมุ่งหมาย/เป้าหมายเปลี่ยนไปจากปัจจุบันหรือไม่
- ธุรกิจไฟ แบ่งลูกค้าออกเป็น 3 กลุ่มหลักๆ
- กลุ่มไฟคาสิโน มีประเด็นดังนี้

- การประสานและติดต่อกลุ่มเป้าหมายคาลิโนในประเทศเพื่อนบ้านที่ผ่านมา พบว่า การสั่งซื้อสินค้าไฟและอุปกรณ์เกมส์ต่างๆ ทางคาลิโนส่วนใหญ่จะสั่งผ่านตัวแทนซึ่งจัดหาอุปกรณ์ให้หลายชนิด ดังนั้นจึงยากที่จะทำการตลาดโดยตรงได้
- ทางโรงงานไฟมีข้อจำกัดในการให้ Credit term แก่ลูกค้าคาลิโน
- การส่งสินค้าที่ปัจจุบันส่งได้ถึง FOB ยังไม่สามารถส่งแบบ Door to Door ได้
- กลุ่มไฟสัมปทาน มีประเด็นดังนี้
 - สัญญาสัมปทานฉบับปัจจุบันจะสิ้นสุดส.ค. 66 โรงงานไฟควรกำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไขในสัญญาให้สิทธิฉบับใหม่ที่เหมาะสม รวมถึงการพิจารณานำเข้าไฟมาขายเพื่อบรรเทาผลกระทบในช่วยรอยต่อของสัญญา
- กลุ่มไฟที่ระลึก อาทิ การออกแบบไฟเฉพาะบุคคล และการผลิตของที่ระลึกเกี่ยวกับไฟ

ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง/สิ่งพิมพ์ทั่วไป

- กำหนดกลุ่มเป้าหมายสำคัญตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ คือ กลุ่มลูกค้าภาครัฐ ทั้งงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และงานพิมพ์ที่ต้องการ
 - เตรียมความพร้อมเพื่อเปิดให้บริการ One-Stop Service ในงานพิมพ์ทุกประเภท รวมถึงงานพิมพ์ไฟ
 - พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ได้แก่ 1) เพิ่มประสิทธิภาพด้านการออกแบบงานพิมพ์ปลอดฯ และการใส่ Security Features ลงในงานพิมพ์ 2) การลงทุนในเครื่องพิมพ์, เครื่องทำแม่พิมพ์, และ Software (อยู่ระหว่างการรออนุมัติโครงการ)
 - พัฒนาศักยภาพด้านสิ่งพิมพ์ปลอดฯ ในระยะยาวให้สามารถ Track & Trace ได้
 - มุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการด้าน Digital Security Printing โดยวางแนวทางในการพัฒนาการให้บริการการบริหารข้อมูลภาครัฐในรูปแบบ Digital (Solutions)
 - โรงงานไฟจะสร้างแบรนด์และปรับภาพลักษณ์องค์กรให้เข้าสู่ผู้คนได้มากขึ้นอย่างไร
 - โรงงานไฟอยู่ระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนชื่อองค์กร
 - แนวทางการบริหารจัดการต้นทุน มีประเด็นดังนี้
 - ธุรกิจไฟ: ต้นทุนไฟไทยปรับตัวสูงขึ้น ขณะที่รายได้ไม่ได้เพิ่มขึ้นตาม
 - ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง/สิ่งพิมพ์ทั่วไป:
 - ควรมุ่งเน้นการควบคุมอัตราการสูญเสียที่เกิดจากการผลิต
 - ต้นทุนการผลิตประเภทผันแปร และต้นทุนสวัสดิการ มีแนวโน้มสูงขึ้น
 - ควรพิจารณาถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการตรวจสอบและบริหารจัดการ
 - ส่วนงานที่มีศักยภาพสูงในองค์กร และส่วนงานในองค์กรที่จำเป็นต้องเร่งพัฒนา
 - ส่วนงานที่มีศักยภาพสูง ได้แก่ ส่วนเตรียมการพิมพ์ เนื่องจากกำลังจะมี Software ที่มีประสิทธิภาพสูง (เทคโนโลยีเทียบเท่า BOT) เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพด้านการออกแบบงานพิมพ์
- ส่วนงานที่จำเป็นต้องเร่งพัฒนา ได้แก่ ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด ทั้งนี้อาจมีการพิจารณาแยกส่วนการตลาดออกเป็น Business Unit หรืออาจจ้าง Outsource ในอนาคต

สรุปรายงานการประชุมหารือเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2565

จากการสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงงานไฟ

วันที่ 6 มิถุนายน 2565 เวลา 13.00น. – 14.00น.

ผ่านระบบ Video Conference Call

=====

ผู้เข้าร่วมประชุม:

1. นายกนิษฐ์	ศิริวัฒน์	รองผู้อำนวยการโรงงานไฟ
2. นายสมภพ	สุขประสงค์	หัวหน้าสวนแผนงานและกลยุทธ์
3. นายกันตภณ	บึงไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
4. นางพรภักดิ์	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
5. นางสาวชนิตา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
6. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

สรุปประเด็นหารือเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2565

จากการสัมภาษณ์ “รองผู้อำนวยการโรงงานไฟ” ได้ให้ข้อมูลในประเด็นดังต่อไปนี้

- จากความเห็นของคณะกรรมการ ทางโรงงานไฟมีนโยบายอย่างไร กำหนดเป้าหมายในการกำกับดูแลหรือผู้ผลิตเองบางส่วน และหากจะขยายธุรกิจสู่อุปกรณ์เกี่ยวเนื่อง จะสามารถให้คณะที่ปรึกษาโรงงานใหม่ ศึกษาเรื่องการลงทุนไปเลยได้หรือไม่
 - สำหรับการทบทวนโครงการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่ ทาง สสช. ให้โรงงานไฟดำเนินการศึกษาสถานที่ที่เหมาะสมและมีข้อเสนอแนะ 2 ประเด็น ได้แก่ 1) ให้โรงงานไฟนำเสนอสถานที่ที่เหมาะสมในการก่อสร้างโรงงานแก่ สสช. 2) หากผลการศึกษาพบว่า ไม่คุ้มค่าในการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่ ให้โรงงานไฟเสนอขอทบทวนโครงการ ทั้งนี้ปัจจุบันโรงงานไฟได้ว่าจ้างที่ปรึกษา (มหาวิทยาลัยลาดกระบัง) ศึกษาทบทวนด้านความเหมาะสมของสถานที่ก่อสร้าง
 - เครื่องจักรสำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ยังคงนโยบายเดิม คือ การเช่าดำเนินการเป็นระยะเวลา 5-7 ปี
 - สำหรับธุรกิจไฟ ยังไม่มีความจำเป็นในการให้ที่ปรึกษาศึกษาเรื่องการลงทุน เนื่องจากมีความเสี่ยงด้านรูปแบบการลงทุน หากภาครัฐเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาลงทุนในรูปแบบของสัมปทาน อย่างไรก็ตาม โรงงานไฟยังคงสงวนสิทธิ์ในการผลิตไฟ ในส่วนของอุปกรณ์อื่นๆ ในกาสิโนก็จะต้องมีการควบคุม รวมทั้งการแก้พรบ. ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม
 - สำหรับสถานที่ในการก่อสร้างโรงงานใหม่ แบ่งออกออกเป็น 2 ระยะ คือ 1) พื้นที่สำหรับ Security Printing 2) พื้นที่ส่วนต่อขยาย อย่างไรก็ตาม ในช่วงแรก ส่วน Head office (โรงงานเดิม) กับส่วนของโรงงานใหม่ควรอยู่แยกออกจากกันเพื่อความสะดวกในการติดต่อราชการ
 - โรงงานไฟควรคงสถานะในการเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต เนื่องด้วยสิทธิตาม พรบ. สรรพสามิต และความเป็นไปได้ในการที่โรงงานไฟจะได้เป็นผู้ดำเนินการในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับกาสิโน
 - สัญญาสัมปทานไฟจะสิ้นสุด ส.ศ. ปี 66 ความเป็นไปได้ในการต่อสัญญาสัมปทานฉบับใหม่ขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจและการปรับตัวของผู้รับสัมปทาน
 - สำหรับโรงงานใหม่ คาดว่าจะสามารถเปิดดำเนินการได้ใน Positioning ช่วงที่ 3 (ระยะยาว)
 - ยุทธศาสตร์ใหม่ของกรมสรรพสามิต กล่าวถึง การให้บริการออกใบอนุญาตไฟ (รายใหม่)

- สำหรับสัญญาสัมปทานไฟฟ้ฉบับใหม่ มีความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนรูปแบบของสัญญา เช่น ให้เอกชนเข้ามาดำเนินการ รวมทั้งโรงงานไฟฟ้จะต้องมีการทบทวนเงื่อนไขในสัญญาสัมปทานหากกรม. เห็นชอบอนุมัติโครงการ Entertainment Complex

● **นโยบายการช่วยเหลือผู้รับสัมปทานที่มีปริมาณสินค้าคงค้าง Stock จำนวนมาก**

- โรงงานไฟฟ้มีการช่วยดำเนินการปรามปรามไฟฟ้ผิดกฎหมาย
- จากการคาดการณ์ Stock ไฟฟ้ของผู้รับสัมปทาน ถึง ส.ค.66 มีมูลค่ากว่า 300 ล้านบาท ซึ่งจะต้องชำระให้แล้วเสร็จภายใน ส.ค. 66 อย่างไรก็ตาม หากผู้รับสัมปทานไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ ทางโรงงานไฟฟ้จะต้องดำเนินการส่งเรื่องไปยังอัยการ (กรมไม่มีอำนาจในการให้ขยายสัญญา)
- ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาดควรดำเนินการเก็บข้อมูลสต็อกขายของไฟฟ้แต่ละประเภท เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาเงื่อนไขในสัญญาสัมปทานฉบับใหม่ อาทิ การกำหนดขั้นต่ำในการซื้อไฟฟ้ การผลิตไฟฟ้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค
- รูปแบบของสัมปทานฉบับใหม่ที่มีความเป็นไปได้ อาทิ 1) เปิดสัมปทานต่อไป หรือ 2) ให้สัมปทานเอกชนเข้ามาลงทุนเครื่องจักรในการผลิตไฟฟ้

● **การตอบสนองต่อนโยบาย BCG**

- โรงงานไฟฟ้มีดำเนินงานที่ตอบสนองต่อนโยบาย BCG ได้แก่ 1) ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก 2) ใช้ทรัพยากรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (ปัจจุบันโรงงานไฟฟ้ใช้ PVC ในการผลิตไฟฟ้พลาสติก หากในอนาคตโรงงานไฟฟ้ต้องการขยายตลาดไฟฟ้ส่งออก ก็จำเป็นต้องเลือกใช้วัสดุที่ต่างประเทศยอมรับ)

● **กลุ่มลูกค้าและตลาดสำคัญของโรงงานไฟฟ้ จะมีจุดมุ่งหมาย/เป้าหมายเปลี่ยนไปจากปัจจุบันหรือไม่**

ธุรกิจไฟฟ้

- กลุ่มลูกค้า ได้แก่ ไฟฟ้สัมปทาน และไฟฟ้นอกสัมปทาน (คาลิโน)
- โรงงานไฟฟ้ยังคงมุ่งเน้นการรักษาฐานลูกค้าคาลิโน อย่างไรก็ตามการที่จะขยายฐานลูกค้าไปยังคาลิโนในประเทศเพื่อนบ้าน/ต่างประเทศ โรงงานไฟฟ้จะต้อง 1) สามารถควบคุมมาตรฐานการผลิตไฟฟ้ได้ตามที่คาลิโนต่างประเทศกำหนด 2) ควบคุมต้นทุนการผลิตให้สามารถแข่งขันได้ซึ่งอาจทำได้โดยการหาตัวแทนในการติดต่อ/ซื้อขายกับคาลิโนต่างประเทศ และให้โรงงานไฟฟ้เป็นผู้รับจ้างผลิต
- ในปี 2566 โรงงานไฟฟ้ควรมียุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นตลาดไฟฟ้คาลิโนแบบเชิงรุก

ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง/สิ่งพิมพ์ทั่วไป

- กลุ่มลูกค้า ได้แก่ กรมสรรพสามิต และกลุ่มลูกค้าภาครัฐอื่น ๆ อาทิ สถานศึกษา และหน่วยงานภาครัฐที่มีความต้องการในผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
- โรงงานไฟฟ้ควรต้องสร้างชิ้นงานใหม่ๆ ประกอบกับส่วนการตลาดฯ ต้องมีความรู้เกี่ยวกับสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในการเข้าไปนำเสนองาน
- ในปี 2565 โรงงานไฟฟ้มีโครงการลงทุน “เครื่องพิมพ์ Dry offset, Software, และเครื่องทำแม่พิมพ์” (มูลค่า 90 ล้านบาท) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตและออกแบบสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (อยู่ระหว่างการพิจารณาอนุมัติโครงการ) ทั้งนี้ ในของส่วน Software ใหม่ ทางโรงงานไฟฟ้จะพัฒนาคนในส่วนเตรียมการพิมพ์เข้ามาดูแล
- การดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในอนาคต โรงงานไฟฟ้จำเป็นต้องมีการให้บริการ Data base และ Solution ควบคู่ด้วย

- ส่วน IT ของโรงงานไฟต้องพัฒนาจะต้องพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และจะต้องมีความรู้ด้าน IT Marketing
 - เครื่องพิมพ์หมุน (Intaglio) จะมาเมื่อโรงงานใหม่แล้วเสร็จ (สำหรับ Timeline ต้องรอให้ที่ปรึกษาดำเนินการทบทวนโครงการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่แล้วเสร็จ) ส่วนเครื่องพิมพ์และระบบ (มูลค่า 90 ล้านบาท) จะอยู่ที่โรงงานเดิมก่อน
- **ความสามารถหลักที่โรงงานไฟทำได้ดี**
 - โรงงานไฟใช้วัสดุการพิมพ์ที่เป็นมาตรฐานและได้รับการยอมรับจากคาสีโนในประเทศเพื่อนบ้าน
- **ปัจจัยใดที่ทำให้โรงงานไฟได้เปรียบคู่แข่ง**
 - โรงงานไฟเป็นหน่วยงานใต้สังกัดกรมสรรพสามิต ทำให้ได้เปรียบในเรื่องของ 1) พรบ. ไฟ 2) สิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ
 - ปัจจุบันยังไม่มีโรงพิมพ์ Security Printing ที่เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกระทรวงการคลัง
- **โรงงานไฟจะสร้างแบรนด์และปรับภาพลักษณ์องค์กรให้เข้าสู่ผู้คนได้มากขึ้นอย่างไร**
 - โรงงานไฟควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์เพื่อขยายฐานลูกค้า (นอกเหนือจากกรมสรรพสามิต)
 - การบริการในรูปแบบ One-Stop Service จะเข้ามาสนับสนุนทั้งส่วนของสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง และ Print On Demand
- **แนวทางการบริหารจัดการต้นทุน**
 - ควรแยกการบริหารจัดการต้นทุนออกเป็น Business Unit (BU) ให้ชัดเจน

สรุปรายงานการประชุมหารือเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2565

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ

วันที่ 14 มิถุนายน 2565 เวลา 10.00น. – 12.00น.

ผ่านระบบ Video Conference Call

=====

ผู้เข้าร่วมประชุม:

1. นายวิวัฒน์ชัย	ตั้งประกอบกิจ	หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ
2. นายกันตภณ	บึงไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
3. นางพรภัก	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
4. นางสาวชนิตา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
5. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

สรุปประเด็นหารือเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2565

จากการสัมภาษณ์ “หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ” ได้ให้ข้อมูลในประเด็นดังต่อไปนี้

● SWOT Analysis ฝ่ายผลิตไฟ

- ในปี 2565 ทางสคร. ได้มีการปรับเปลี่ยนเงินค้ำนำส่งคลังมาเป็นร้อยละ 80 มาเป็นร้อยละ 85ของกำไรสุทธิและโบนัสกรรมการ โดยขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการสร้างกำไรและนโยบายการเก็บเงิน เนื่องจากสถานการณ์ Covid 19 ทำให้ทางสคร. มีการนำส่งหนังสือแจ้งการปรับเปลี่ยนเงินค้ำนำส่งคลังมายังโรงงานไฟ เพื่อที่ทางโรงงานไฟนำส่งเงินค้ำนำส่งคลังมายังสคร. ตามที่ทางโรงงานไฟได้ประมาณการไว้ปีต่อปี
- หากทางโรงงานไฟไม่สามารถทำกำไรจากการขายได้ ต้องนำเงินกำไรสะสมจ่ายเงินค้ำนำส่งคลังไปยังสคร. ส่งผลให้ในอนาคต มีความเสี่ยงในการลงทุนโครงการต่างๆ เนื่องจากมีเงินสดไม่เพียงพอ ซึ่งจะมีการลงทุนในเรื่องการก่อสร้าง 209 ล้านบาท เครื่องจักร 92 ล้านบาทและเทคโนโลยี 72 ล้านบาท
- คุณวิวัฒน์ชัยมีความต้องการให้ทางที่ปรึกษาพิจารณาเงินสดเข้า-ออก (Cash-in Cash-out) นอกจากนี้ยังอยากให้มีการเพิ่มเติมจุดแข็ง (Strength) ขององค์กรในเรื่องของความพร้อม ความเชี่ยวชาญด้าน Security Printing
- ในปัจจุบันเครื่องพิมพ์ประเภท Intangio ไม่ได้เป็นทางเลือกสุดท้ายในการใช้ในการพิมพ์ เนื่องจากมีราคาสูง เครื่องขนาดใหญ่และระบบมีความซับซ้อน
- เนื่องจากสถานการณ์ Covid-19 ส่งผลให้ประมาณการตลาดการพนันและไฟสูงขึ้น แต่ประเทศไทยมีแนวโน้มที่ลดลงจากการที่ประเทศไทยปิดประเทศ ทำให้ไม่มีการส่งออกไฟ
- ยังไม่มีระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม ไม่ได้เป็นจุดอ่อนขององค์กรในปัจจุบันนี้แล้ว เนื่องจากนวัตกรรม ทางคุณวิวัฒน์ชัยได้มีการนำเสนอให้กับทางผู้อำนวยการและพิจารณาเห็นชอบเรียบร้อยแล้ว
- สภาพแวดล้อมของโรงงานในปัจจุบันยังไม่เอื้อต่อการขยายสายการผลิต โดยการก่อสร้างโรงงานใหม่ยังอยู่ระหว่างการศึกษาทบทวนให้อยู่ในส่วนของความท้าทาย
- ไฟฟ้าผิดกฎหมาย ยังคงมีการจำหน่ายในช่องทางออนไลน์ อาทิ Shopee Lazada แต่มีการเปลี่ยน wording นอกจากนี้ยังมีช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านทาง Instagram

- ข้อจำกัดของกระบวนการจำหน่ายในการให้ Credit term อยู่ในระดับองค์กร โดยทางหน่วยงานเอกชนไม่มีการขอ Credit Term ในการสั่งซื้อไฟ มีแต่การซื้อสด ส่วน King Power มีการฝากขายโดยชำระในระยะเวลา 45 วัน
 - นโยบาย Thailand 4.0 ทางโรงงานไฟมีการเชื่อมโยงในเรื่องของ One-Stop Service
 - นโยบาย BCG ทางบุคลากรโรงงานไฟยังมีความเข้าใจในเรื่องนี้น้อยมากและมีการทำ BCG ภายในองค์กรที่น้อยมาก
 - ข้อเสนอเชิงนโยบายจากคณะอนุกรรมการฯ ที่มอบหมายให้โรงงานไฟศึกษา/เตรียมความพร้อมในการดำเนินงานโครงการ Entertainment complex และการประสานความร่วมมือทั้งในด้านองค์ความรู้และด้านวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์กับหน่วยงานและเครือข่ายระดับสากลทั้งธุรกิจสิ่งพิมพ์และไฟ ให้เป็นโอกาสในระดับองค์กร
 - โรงงานไฟ ไม่ได้ถูกจัดตั้งเป็นนิติบุคคล ทำให้ไม่สามารถจัดตั้งสาขาภายในหรือภายนอกอาณาจักรได้ แต่สามารถหาตัวแทนจัดจำหน่ายได้
- **การวิเคราะห์ความน่าสนใจและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจไฟ**
 - ต้นทุนการเปลี่ยนแปลง (Switching cost) ของผู้ซื้อ มีความน่าสนใจในระดับปานกลาง (2) เนื่องจากมีโรงงานที่ให้บริการในการผลิตไฟ 2-3 แห่งในจังหวัดนนทบุรี
 - ความสามารถในการต่อรองกับผู้ผลิต (Supplier) ในปัจจุบันน้อยลงจนแทบไม่มีแล้ว
 - **Strategic Positioning**
 - คุณวิวัฒน์ชัยได้ให้ความเห็นว่า One-Stop Service ควรอยู่ในระยะสั้นเริ่มต้นดำเนินการในปี 2566 มีความล่าช้าเกินไป ให้มีการทำ Rebranding และสร้างความร่วมมือ (Synergy) ในการทำ Agency ตัวแทนจำหน่ายและเป็นฐานการผลิตให้กับทั่วโลก
 - การพิมพ์ไฟสัมปทานมีรูปแบบการพิมพ์ที่เหมือนเดิม ส่วนไฟส่งออก มีรูปแบบการพิมพ์ ขนาดและวัตถุดิบที่แตกต่างกัน
 - ยกระดับการให้บริการผ่าน OSS Platform ที่มีประสิทธิภาพรวดเร็ว ให้อยู่ในช่วงระยะสั้น

สรุปรายงานการประชุมหารือเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM

ประจำปี 2565 (ฝ่ายผลิตสิ่งพิมพ์)

วันที่ 15 มิถุนายน 2565 เวลา 10.00น. – 12.30น.

ผ่านระบบ Video Conference Call

=====

ผู้เข้าร่วมประชุม:

1. นายกานแก้ว	พวกขุนทด	หัวหน้าฝ่ายผลิตสิ่งพิมพ์
2. นายกันตภณ	บึงไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
3. นางพรภัก	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
4. นางสาวชนิตา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
5. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

สรุปประเด็นหารือเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2565(ฝ่ายผลิตสิ่งพิมพ์)

ที่ปรึกษา FPRI Advisory ได้นำเสนอร่าง SWOT และ Strategic Positioning ของโรงงานไฟ โดยหัวหน้าฝ่ายผลิตสิ่งพิมพ์ได้ให้ข้อมูลในประเด็นดังต่อไปนี้

● จุดแข็ง (Strengths)

- โรงงานไฟได้รับงานพิมพ์แสดมภ์สรรพสามิตจากกรมอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม รายได้จากสิ่งพิมพ์ทั่วไปนั้นมีแนวโน้มลดลง
- ในอนาคตอาจมีการนำ Direct Coding เข้ามาใช้แทนแสดมภ์ยาเส้น (รูปแบบดวง) รวมทั้งต้นทุนของการผลิตแสดมภ์ดวงมีแนวโน้มที่จะสูงกว่า Direct Coding ในระยะยาว
- รายได้จากการผลิตแสดมภ์สรรพสามิตสามารถพิจารณาได้จาก 1) งบประมาณที่กรมสรรพสามิตจัดสรรไว้สำหรับสั่งซื้อแสดมภ์ 2) รายได้ตามใบสั่งจ้างพิมพ์แสดมภ์
- ปัจจุบันมีเทคโนโลยีอื่น นอกเหนือจาก Intaglio ที่สามารถพิมพ์นูนได้ แต่ประสิทธิภาพยังด้อยกว่า
- โรงงานไฟสามารถผลิตแสดมภ์เครื่องดื่มได้ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ อาทิ ออกแบบ จัดพิมพ์ ใดคัท ลอกเศษ และเข้าม้วน เป็นต้น รวมทั้งเครื่องม้วนของโรงงานไฟสามารถรองรับการผลิตสินค้าชนิดใหม่ ๆ ได้ อาทิ สติกเกอร์ปิดขวดขององค์การสุรา สติกเกอร์รอยด์ และฉลาก เป็นต้น

● จุดอ่อน (Weaknesses)

- ราคาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตแสดมภ์เพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่ราคาขายแสดมภ์คงที่
- โรงงานไฟยังไม่สามารถผลิตแสดมภ์ยาเส้นได้ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ โดยกระบวนการที่ต้องจ้างงานภายนอก ได้แก่ ใดคัท ติเบอร์ เข้าเล่ม
- สำหรับสิ่งพิมพ์ประเภท Print On Demand ที่โรงงานไฟสามารถผลิตได้เองตลอดกระบวนการ ได้แก่ ของประเภทต่าง ๆ ส่วนผลิตภัณฑ์ที่ยังทำไม่ได้ในบางกระบวนการ (ใดคัท เจาะรู ไสกาว เข้าเล่ม) ได้แก่ หนังสือรายงานประจำปี

● โอกาส (Opportunities)

- โรงงานไฟสามารถผลิตบรรจุภัณฑ์ได้บางประเภท อาทิ กล่องไฟ กล่องใดคัทแบบบาง (ไม่ใช้กาว) อย่างไรก็ตามยังไม่สามารถผลิตกล่องลูกฟูกได้เนื่องจากข้อจำกัดด้านเครื่องจักร

- ผลิตภัณฑ์ที่โรงงานไฟฟ้ามหานครผลิตได้และอาจมีแนวโน้มจ้างผลิตในอนาคต อาทิ ใบขออนุญาติกัญชา แสตมป์ แบตเตอรี่ EV
- การสร้างโอกาสในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง จากโครงการ Entertainment complex ได้แก่ การผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่เกี่ยวข้อง อาทิ ใบรับรอง/ใบอนุญาติสำหรับอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง สติกเกอร์รอยด์ และสติกเกอร์ Warranty เป็นต้น
- **ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์(Strategic Positioning)**
 - โรงพิมพ์ตำรวจขยายธุรกิจสู่สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง โดยปัจจุบันเป็นผู้ผลิตสมุดคู่มือจดทะเบียนรถยนต์
 - ประสิทธิภาพด้านการผลิต ประกอบด้วย 1) บุคลากรส่วนเตรียมการพิมพ์มีศักยภาพในการออกแบบงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและมีประสิทธิภาพสูง 2) มีประสิทธิภาพด้านการพิมพ์ และควบคุมกระบวนการด้านการผลิตที่มีความปลอดภัย (ตั้งแต่ต้นจนจบ)
 - ในระยะกลางจะมุ่งเน้นการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีพร้อมด้วยการให้บริการด้าน Solution ส่วนในระยะยาวจะมุ่งเน้นการให้บริการ Digital Security Printing Solutions ชนิดต่าง ๆ ที่หลากหลายมากขึ้น

สรุปรายงานการประชุมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่ออบรมแนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

และทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ามหานครประจำปี 2565

วันที่ 20 มิถุนายน 2565 เวลา 13.30น. – 16.00น.

ผ่านระบบ Video Conference Call

=====

ผู้เข้าร่วมประชุม:

1. นายภูมิจิตต์	พงษ์พันธุ์งาม	ผู้อำนวยการโรงงานไฟ
2. นายกนิษฐ์	ศิริวัฒน์	รองผู้อำนวยการโรงงานไฟ
3. นายสมภพ	สุขประสงค	หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์
4. นางสาวปราณี	วิศาลอนันตกุล	หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน
5. นายวิวัฒน์ชัย	ตั้งประกอบกิจ	หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ
6. นายก้านแก้ว	พวกขุนทด	หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์
7. นายกันตภณ	บึงไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
8. นางพรภัก	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
9. นางสาวชนิตา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
10. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

- **กรอบแนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจแบบ**

ทางที่ปรึกษาได้นำเสนอกรอบแนวคิดการทบทวนแผนวิสาหกิจปี 2565 อาทิ SWOT Analysis, PESTEL Framework, TOWS Matrix, กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning), การวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic Positioning), Business Model Canvas โดยทางโรงงานไฟฟ้ามหานคร มีข้อเสนอเพิ่มเติม ดังนี้

- นายภูมิจิตต์ ได้เสนอว่า ให้มีการนำ VUCA Model (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) มาวิเคราะห์และเชื่อมโยงกับ Business Model เนื่องจากในอนาคต มีแนวโน้มที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อย ๆ ซึ่งทางโรงงานไฟฟ้ามหานคร จะต้องปรับตัวตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก

- **การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมที่สำคัญ**

ทางที่ปรึกษาได้นำเสนอสถานะปัจจุบันและการดำเนินงานที่ผ่านมาของ โรงงานไฟฟ้ามหานคร นโยบายและความคาดหวังต่อการกำหนดทิศทางองค์กร และบริบทของอุตสาหกรรมและตลาดสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงและไฟ โดยทางโรงงานไฟฟ้ามหานคร มีข้อเสนอเพิ่มเติม ดังนี้

- ควรมีการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และความจำเป็นเกี่ยวกับ High Security Tax Stamp เพิ่มเติม
- De La Rue เป็นผู้ให้บริการด้านสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงที่เป็น Best Practice ทั้งนี้ควรมีการพิจารณาถึงข้อบริบทด้านการจัดเก็บภาษีของประเทศไทยร่วมด้วย อาทิ แนวโน้มการพัฒนาระบบการจัดเก็บภาษี และข้อจำกัดต่าง ๆ เป็นต้น
- แผนการลงทุนเครื่องจักร/เทคโนโลยี ด้านการผลิตแสตมป์: กระบวนการหลังการพิมพ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ควรอยู่ในเครื่องพิมพ์ Dry offset
- Technical Standards for Security Features ให้มีการเพิ่มเติมข้อมูลระดับของ Security Features ในระดับสูงสุด (Forensic)

- ส่วนตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดฯ/สิ่งพิมพ์ทั่วไปภาครัฐ ปี 2563 ให้มีการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนของภาพรวมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ในส่วนของมูลค่าการสั่งซื้อพิมพ์ของหน่วยงานอื่นๆ และธนาคารต่างๆ อาทิ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ เป็นต้น
- ให้มีการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของตลาดเพื่อนบ้าน (CLMV)
- Strategic Positioning ของโรงงานไฟฟ
 - ในช่วงระหว่างระยะสั้นและระยะกลาง ให้มีการดำเนินการจัดหาสถานที่จัดตั้งโรงงานใหม่ และเครื่องจักร เพื่อต่อยอดในส่วนของ Entertainment Complex และไฟ OEM
 - ต้องมีการพิจารณาว่าแนวทางในการสร้างความร่วมมือในการรองรับการนำเสนอแสดมภ์สรรมสพมิต จะขัดกับพระราชบัญญัติกรรมสรรมสพมิตหรือไม่
 - ในช่วงระยะสั้น (2566 -2567) ให้มีการลงทุน Security Software และเครื่องพิมพ์ Dry offset
 - ส่วนการวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic Positioning) ของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (Security Printing) ให้มีการแยกออกเป็น 2 กล่องคือ ส่วนของกรรมสรรมสพมิตที่กำลังรอผลการศึกษา และหน่วยงานอื่นๆ ที่ไม่ใช่กรรมสรรมสพมิต จะมีการดำเนินการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาคเอกชน ในการนำ Software มาใช้ในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
- กรอบยุทธศาสตร์ระยะยาวของ โรงงานไฟฟ ประจำปี 2566 – 2570
 - นายภูมิจิตต์ได้ให้นโยบายว่าแนวทางประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีชื่อเสียงเพื่อศึกษาศึกษาแนวทางรองรับบทบาทขององค์กรในการเป็นผู้กำกับดูแล ผลิต และสร้างความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์เกมส์หากดำเนินการไม่ประสบความสำเร็จ ให้มีการศึกษาแนวทางในการเปิดสถานบันเทิงครบวงจร โดยให้มุ่งเน้นในส่วนของการผลิตไฟส่งไปยังประเทศเพื่อนบ้าน
 - ส่วนของภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) จะมีการดำเนินการเปลี่ยนชื่อภายในช่วงต้นปี 2566 ซึ่งต้องมีการคำนึงถึงผลกระทบต่อเชิงบวกและเชิงลบจากการเปลี่ยนชื่อ และ 2 ยุทธศาสตร์ระยะยาว

สรุปรายงานการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM

ของโรงงานไฟฟ้ามหานคร ประจำปี 2565

วันอังคารที่ 12 กรกฎาคม 2565 เวลา 9.00น. – 12.00น.

ณ โรงแรม เดอะสุโกศล กรุงเทพฯ

=====

ผู้เข้าร่วมประชุม:

1. นายณัฐกร	อุเทนสุด	ประธานคณะกรรมการโรงงานไฟ
2. นายวิวัฒน์	เขาสกุล	รองประธานกรรมการโรงงานไฟ
3. นายอัครุตม์	สนธยานนท์	รองประธานกรรมการโรงงานไฟ
4. นางจิตติธาดา	ธนะโสภณ	รองประธานกรรมการโรงงานไฟ
5. นางสาววิลาวรรณ	พยาน้อย	กรรมการโรงงานไฟ
6. นายประเทือง	ปานหงษ์ ช่างสลัก	กรรมการโรงงานไฟ
7. นายวรภุต	จารุงค์ภัก	กรรมการโรงงานไฟ
8. นายอารีศักดิ์	เสถียรภาพอยู่	กรรมการโรงงานไฟ
9. นายวิรัตน์	กิติพิพัฒน์	กรรมการโรงงานไฟ
10. นายเกริกพงษ์	เกสรทอง	กรรมการโรงงานไฟ
11. นายภูมิจิตต์	พงษ์พันธุ์งาม	ผู้อำนวยการโรงงานไฟ
12. นายกนิษฐ์	ศิริวัฒน์	รองผู้อำนวยการโรงงานไฟ
13. นายวิวัฒน์ชัย	ตั้งประกอบกิจ	หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ
14. นายก้านแก้ว	พวกขุนทด	หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์
15. นางสาวปราณี	วิศาลอนันตกุล	หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน
16. นางสาววิมลรัตน์	บุญโยดม	หัวหน้าส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายอำนวยการ
17. นายศักดิ์ระพี	ผ่องปัญญา	หัวหน้าส่วนพัฒนารัฐกิจและการตลาด
18. นางวิจิตา	ศิริวัฒน์	หัวหน้าส่วนบริหารงานกลาง
19. นางสาวพรพรรณ	วิเศษกิจ	หัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล
20. นายสมภพ	สุขประสงค์	หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์
21. นางพนรัตน์	กระปุกนาค	หัวหน้าส่วนบัญชีและการเงิน
22. นางสาวชิราภรณ์	เพ่งบุญ	หัวหน้าส่วนพัสดุอาคารและสถานที่
23. นายชัยวัฒน์	น้ำวานิช	หัวหน้าส่วนผลิตสิ่งพิมพ์
24. นางสาวมนต์นภา	หอมสุวรรณ	หัวหน้าส่วนเตรียมการพิมพ์
25. นายทศพร	อุดมศิลป์	หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้า
26. นางสาวอุตราภุช	ช่างเสวก	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
27. นางสาววันดี	ขุนทับทิม	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์อาวุโส 2
28. นายกันตภณ	บึงไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
29. นางสาวปริยาภัทร	เทพประดิษฐ์	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
30. นางสาวปชาดา	บุตรครุฑ	เจ้าหน้าที่สารสนเทศอาวุโส 2
31. ดร.พัชริน	สุขสมิทธิ์	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
32. นางพรภัก	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

33. นางสาวชนิตา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
34. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
35. นางสาวจอยลดดา	สอนเนียม	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

ประเด็นนำเสนอ

● การศึกษาวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญ

ทางที่ปรึกษาได้นำเสนอกรอบแนวคิดการทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ และการวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมที่สำคัญ ประกอบด้วย แนวนโยบายและความคาดหวังต่อการกำหนดทิศทางองค์กร สถานะปัจจุบัน และการดำเนินงานที่ผ่านมาของโรงงานไฟ บริบทของอุตสาหกรรมและตลาด ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญ สำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและธุรกิจไฟ โดยทางที่ประชุมและคณะกรรมการโรงงานไฟฯ มีข้อสังเกตและให้ข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

- ด้านต้นทุนองค์กร นางสาววิลาวรรณ กรรมการ ได้ให้ข้อเสนอว่า อัตราต้นทุนการผลิตรวมต่อรายได้รวม ประเภทสิ่งพิมพ์ในปี 2563ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมว่า สาเหตุที่ทำให้ต้นทุนการผลิตรวมต่อรายได้รวมสูง มาจากต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) หรือ ต้นทุนผันแปร (Variable Cost)
- ด้านธุรกิจไฟ จากภาพรวมบริบทของธุรกิจไฟในประเทศ คุณวรกฤต กรรมการ ให้ข้อคิดเห็นว่าโรงงานไฟ ควรพิจารณารูปแบบทางการตลาด โดยคำนึงถึงภาพรวมทางสังคม อาทิ Aging Society ซึ่งสะท้อนถึงความต้องการของตลาดในแต่ละช่วงวัย และข้อมูลด้าน Supply ที่ปัจจุบันมีรูปแบบที่หลากหลาย ประกอบด้วย
- ด้านการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อนโยบายการจัดตั้ง Entertainment Complex ของรัฐ นายภูมิจิตต์ ผู้อำนวยการโรงงานไฟ ได้ให้ข้อมูลในที่ประชุมว่าโรงงานไฟได้ศึกษาแนวโน้มของธุรกิจและบทบาทของหน่วยงานที่ดูแลเรื่องนโยบายการบริหารจัดการคาสิโน ทั้งนี้ จากที่ประชุมกับคณะอนุกรรมการฯ ได้มีการให้ความเห็นว่าทางโรงงานไฟมีบทบาทในการบริหารจัดการในส่วนภาพรวม ซึ่งปัจจุบันยังอยู่ในกระบวนการพิจารณาอยู่ คณะอนุกรรมการฯ มีแนวโน้มที่จะมีมติเห็นชอบในการนำกฎหมายฉบับปี พ.ศ. 2478 มาใช้โดยไม่มีกรร่างใหม่ขึ้นมา โดยให้ทางกระทรวงการคลังมีบทบาทในการกำหนดสถานที่จัดตั้ง กติกา เป็นต้น ซึ่งได้มอบหมายให้ทางที่ปรึกษาศึกษาเรื่องความพร้อมในการกำหนดบทบาทให้ทางกระทรวงการคลัง และโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เป็นผู้ดำเนินการ ทั้งนี้ โรงงานไฟควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนบทบาทของโรงงานไฟรองรับ Entertainment Complex รวมทั้งความเป็นไปได้ในการเป็น Supplier ของธุรกิจคาสิโนเมื่อมีการจัดตั้ง Entertainment Complex

● การทบทวนร่างแผนยุทธศาสตร์ ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

ทางที่ปรึกษาได้นำเสนอร่างแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ โดยมีการวิเคราะห์กลยุทธ์ ประกอบด้วย SWOT และ TOWS Matrix, Strategic Positioning, และ Business Model สำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและธุรกิจไฟ

โดยทางที่ประชุมและคณะกรรมการโรงงานไฟฯ มีข้อสังเกตและให้ข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

- คุณณัฐกร ประธานกรรมการ และคุณวิวัฒน์ รองกรรมการ แสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับ Entertainment Complex ว่า ควรศึกษาว่าโรงงานไฟควรมีบทบาท และมีสมารถดำเนินงานรองรับงานที่เกี่ยวข้องในประเด็นใดบ้าง โดยอ้างอิงกฎหมายและ พรบ. ที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อรองรับการจัดการรายได้เข้ารัฐ

คุณวิรัตน์ กรรมการ เห็นควรให้มีการเพิ่มเติมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ Entertainment Complex บน Strategic Positioning แต่ละระยะ ทั้งนี้ คุณวรกฤต กรรมการ เสริมว่าการศึกษาบทบาทการดำเนินงาน Entertainment Complex นั้น ให้พิจารณาถึงกรณีทั้งที่โรงงานไฟจะผลิตไฟและอุปกรณ์เกมส์ และการจัดการไฟและอุปกรณ์ดังกล่าว

- คุณวรกฤต กรรมการ มีประเด็นการปรับปรุงการวิเคราะห์ Business Model ของธุรกิจไฟ ในช่อง Customer Segment ให้รวมกรมสรรพสามิต ไว้ในกลุ่มนี้ด้วย และเพิ่มเติม รายได้จากไฟสัมปทาน ในช่อง Revenue Stream และให้กรอบยุทธศาสตร์ระยะยาวของ โรงงานไฟ มีกลยุทธ์ด้านการปราบปราม คู่แข่งไฟที่ผิดกฎหมาย
- คุณวรกฤต กรรมการ ให้ข้อสังเกตว่าการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรตามหลัก CG ที่ดี ให้มีการนำเรื่องของ ESG (Environment, Social and Governance) เข้ามาใช้
- นางสาววิลาวรรณ กรรมการ เสนอให้มีการเพิ่มมีฐานในตารางการประเมิน Scenario Model ด้วย ซึ่งอาจวางปีฐานเป็นปี 2564 หรือ 2565

- **แนวปฏิบัติในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์**

ทางที่ปรึกษาได้นำเสนอกรอบแนวทางการดำเนินงานรองรับแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ปี 2566 ที่ได้จากการเก็บข้อมูลกับส่วนงานต่างๆ ของโรงงานไฟฯ และทางโรงงานไฟได้เชิญที่ปรึกษาด้าน IT เพื่อให้ข้อมูลด้านการพัฒนา Data Governance และ ISO27001

ทั้งนี้ ทางที่ปรึกษาจะนำกรอบแนวปฏิบัติที่นำเสนอไปดำเนินงานจัดทำรายละเอียดร่วมกับส่วนงานต่างๆ ของโรงงานไฟ เพื่อนำเสนอเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 เพื่อพิจารณาร่วมกับกรอบยุทธศาสตร์ระยะยาวต่อไป

การดำเนินงานในลำดับถัดไป

ทางที่ปรึกษาจะดำเนินงานปรับแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ตามมติของที่ประชุม พร้อมจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 เพื่อนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟ ในเดือนกรกฎาคม 2565 ต่อไป

สรุปรายงานการประชุมวาระเพื่อพิจารณาการทบทวนแผนยุทธศาสตร์
ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2565
วันที่ 27 กรกฎาคม 2565 เวลา 9.00น. – 9.20น.
ผ่านระบบ Video Conference Call

=====

ประเด็นนำเสนอ

- ทางที่ปรึกษาได้นำเสนอการทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2565 โดยมีประเด็นการนำเสนอประกอบด้วย
 - 1) กรอบแนวคิดการทบทวนแผนวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟฟ้า
 - 2) สรุปภาพรวมการวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมที่สำคัญ
 - 3) การวิเคราะห์กลยุทธ์
 - 4) SWOT และ TOWS Matrix
 - การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบ และความสามารถพิเศษ
 - 5) ร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า (ทบทวนปี 65)
 - การวิเคราะห์ Strategic Positioning และ Business Model
 - ร่างแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2566 – 2570 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566
- สรุปประเด็นการปรับปรุงจากข้อสังเกตเพิ่มเติมจากการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ร่วมกับคณะกรรมการและผู้บริหารของโรงงานไฟฟ้า เมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2565 โดยมีประเด็นสำคัญสรุปได้ดังต่อไปนี้
 - Business Model ของธุรกิจไฟฟ้า โดยมีการเพิ่มเติมในส่วนของผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิใน Customer Segment และ รายได้จากไฟสัมปทานในช่อง Revenue Stream
 - การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดบทบาทและเป้าหมายของโรงงานไฟฟ้าต่อการบริหารและดำเนินงาน Entertainment complex เพื่อสร้างรายได้แก่รัฐและองค์กร โดยกำหนดใน Strategic positioning ในแต่ละระยะขององค์กร
 - ทั้งนี้ ในประเด็นของการกำกับดูแลอุปกรณ์เกมส์และไฟนั้น ให้พิจารณาทั้งรูปแบบของการผลิตไฟ และการจัดหาไฟ ด้วย
 - การทบทวนแนวทางการจำหน่ายและกำหนดเงื่อนไขในสัญญาให้สิทธิระยะถัดไปที่จะสิ้นสุด ในเดือน สิงหาคม 2566 ให้พิจารณาถึงโครงสร้างและความต้องการของตลาด อาทิ Aging Society และ Demand & Supply side ประกอบ
 - ประเด็นการปรับปรุงการวิเคราะห์ Business Model ของธุรกิจไฟฟ้า
 - ควรมีกลยุทธ์ในการสนับสนุนการปราบปรามไฟผิดกฎหมาย
 - ให้ความสำคัญในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Model) และ แนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG: Environmental Social and Governance)

- การเพิ่มมีฐานในตารางการประเมิน Scenario Model ด้วย ซึ่งอาจวางปีฐานเป็นปี 2564 หรือ 2565 และปรับรายได้ในช่วงแผนระยะยาวปี 2570

มติที่ประชุม

ที่ประชุมมีมติเห็นชอบในผลการศึกษาที่ทางปรึกษานำเสนอ