



รายงานแผนยุทธศาสตร์
ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
ประจำปี 2567 - 2571
(แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี)

โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ
เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์
โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

โดย
บริษัท เอฟ พี อาร์ ไอ แอดไวซอรี จำกัด

FPRI ADVISORY

FPRI ADVISORY

คำนำ

จากแนวนโยบายของกระทรวงการคลังที่สนับสนุนรัฐวิสาหกิจให้ปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้โดยมุ่งเน้นการบริหารงานเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value creation) ทางโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต จึงได้พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรพร้อมกับได้นำแนวคิด EVM มาใช้ในกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร (EVM for Planning) เพื่อให้โรงงานไฟฟ้า มียุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

สำหรับการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2566 นี้ เป็นการศึกษาวเคราะห์เพื่อทบทวนบริบทแวดล้อมที่สำคัญ อาทิ แนวนโยบายของภาครัฐและหน่วยงานต้นสังกัด สถานะการดำเนินงานในปัจจุบันและปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP Drivers) และสมภาวะการดำเนินงานด้านธุรกิจ ด้านการตลาด และด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ผ่านเครื่องมือสำคัญประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป็น Business Model เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชันภาครัฐ”

รายงานแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2567-2571 ฉบับนี้ เป็นผลการดำเนินการการศึกษา วิเคราะห์ และประมวลผลยุทธศาสตร์ ที่มีส่วนร่วมจากทั้งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของโรงงานไฟฟ้า โดยปรับปรุงตามข้อคิดเห็นของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า ตามมติที่ประชุมของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2566 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะช่วยสร้างความเข้าใจในสาระสำคัญของบริบทแวดล้อม ประเด็นสำคัญต่อการทบทวนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เพื่อเป็นประโยชน์ต่อโรงงานไฟฟ้า ในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปกำหนดแนวทางดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

FPRI ADVISORY

บริษัท เอฟ พี อาร์ ไอ แอดไวซอรี จำกัด
เดือนกรกฎาคม 2566

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)	1
บทที่ 1: บทนำ	19
1.1 หลักการและเหตุผล	19
1.2 กรอบการดำเนินงานทบทวนแผนวิสาหกิจ ของโรงงานไฟฟ้ วมสรรพสามิต ประจำปี 2566	19
บทที่ 2: การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมที่สำคัญ (Environmental Scanning)	24
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)	27
2.1.1 ข้อมูลทั่วไป	27
2.1.2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	33
2.1.2.1 บทวิเคราะห์งบการเงิน และค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์	33
2.1.2.2 ผลการดำเนินงานที่มีใช้การเงิน	41
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)	43
2.2.1 ปัจจัยด้านนโยบายและแผนการพัฒนาประเทศที่เกี่ยวข้อง	43
2.2.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี	46
2.2.2.1 สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไป และคู่เทียบ	46
2.2.2.2 สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้ และคู่เทียบ	57
2.2.3 ปัจจัยภายนอกอื่นๆ ที่สำคัญ	62
บทที่ 3: การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ SWOT	65
3.1 การวิเคราะห์ SWOT และข้อมูลประกอบ (Fact-Based)	65
3.2 การจัดลำดับความสำคัญ SWOT	83
3.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix	88
บทที่ 4: การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษของโรงงานไฟฟ้ วมสรรพสามิต	90
4.1 ความสามารถพิเศษของโรงงานไฟฟ้ วมสรรพสามิต (Core Competency)	90
4.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)	93
4.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	94
บทที่ 5: การวิเคราะห์ Strategic Positioning	97
5.1 Strategic Positioning ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	97
5.2 Strategic Positioning ในธุรกิจไฟฟ้	108

บทที่ 6: การวิเคราะห์ Business Model พร้อมระบุ Intelligent Risk และการวิเคราะห์ Scenario Planning	116
6.1 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน	
รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk	116
6.1.1 การวิเคราะห์ Business Model	116
6.1.2 การวิเคราะห์ Intelligent Risk	124
6.1.3 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียต่อการพิจารณากำหนด Business Model และ Intelligent Risk	126
6.2 การวิเคราะห์ Scenario Planning	128
6.2.1 สมมติฐานและการวิเคราะห์ผลประกอบการ กรณี Base Case	129
6.2.2 สมมติฐานและการวิเคราะห์ผลประกอบการ กรณี Best Case	131
6.2.3 สมมติฐานและการวิเคราะห์ผลประกอบการ กรณี Worst Case	133
บทที่ 7: กรอบยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2567 – 2571	
(ทบทวนปี 2566)	135
7.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้แผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต	140
7.2 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด	142
7.3 กรอบการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Roadmap)	152
7.4 แผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และเป้าหมายระดับองค์กร	157
บทที่ 8: การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนแม่บทต่างๆ	160
ภาคผนวก ก. การแสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบที่สำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์	ผนวกก. - 1
ภาคผนวก ข. การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP Drivers) และแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต	ผนวกข. - 1
ภาคผนวก ค. กรอบแนวคิดและกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต	ผนวกค. - 1
ภาคผนวก ง. สรุปรายงานการประชุม เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2566	ผนวกง. - 1

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

จากแนวคิดในการพัฒนารัฐวิสาหกิจของไทย ให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพ ในการแข่งขันตามกลไกตลาด พร้อมทั้งทำหน้าที่ในการให้บริการที่ได้มาตรฐานเป็นสากล และตอบสนองต่อ ความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้วางกรอบแนวทางการดำเนินงานที่สนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่า (Value Creation) และผลักดันผลสัมฤทธิ์ การดำเนินการอย่างเหมาะสม โดยกำหนดให้ทุกรัฐวิสาหกิจดำเนินงานทบทวน แผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง และกำหนดกรอบระยะเวลา นำส่งร่างแผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาเห็นชอบ ก่อนนำส่งกระทรวงการคลังต่อไป

ในการนี้ เพื่อให้โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ “เป็นผู้นำ ด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ดิจิทัลสูงชันภาครัฐ” ภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่ เปลี่ยนแปลงไปทางโรงงานไฟฟ้ จึงได้กำหนดกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขึ้น โดยพิจารณาและคำนึงถึง มิติแวดล้อมอย่างรอบด้าน และการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือสำคัญ อันประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอก (SWOT) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และการวิเคราะห์ องค์กรประกอบสำคัญในการกำหนดเป็น Business Model เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในระยะยาว รองรับการแข่งขันการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประจำปี พ.ศ. 2567– 2571 ฉบับนี้ ได้ทบทวนและจัดทำขึ้น ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กร ผ่านกระบวนการศึกษา วิเคราะห์ และระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่าง ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย/ส่วนขององค์กร รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก อาทิ ส่วนจัดหาและบริหารแสดมภ์ และคลังพัสดุ วมสรพสามิต และผู้รับผลประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิฉบับปัจจุบัน โดยแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ได้ปรับปรุงตามข้อคิดเห็นของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ จากที่ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการของคณะกรรมการ และผู้บริหารโรงงานไฟฟ้ เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2566 และมติที่ประชุมของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2566 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

โดยมีรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

สรุปกรอบแนวคิดและการวิเคราะห์กลยุทธ์

กรอบแนวคิดในการดำเนินงานวิเคราะห์เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร สำหรับโรงงานไฟ กทมสรวทสามิตนั้น เป็นการกำหนดกรอบการดำเนินงานตั้งแต่การวิเคราะห์บริบทแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถเข้าใจถึงความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญและเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำให้สร้างความได้เปรียบในธุรกิจ และนำข้อมูลป้อนเข้าต่างๆ ไปวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือการวิเคราะห์ที่สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่องค์กรต้องการจะบรรลุในแต่ละระยะ ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว พร้อมมีการวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร (Intelligent Risk) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมายในแต่ละระยะได้

สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) พิจารณาปัจจัยตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7s Analysis ส่วนปัจจัยภายนอก จะใช้ PESTEL Analysis และสามารถแสดงรายละเอียดผลการวิเคราะห์ SWOT ได้ดังนี้

- การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
องค์กรและการบริหารจัดการองค์กร	
S1 โรงงานไฟ กทมสรวทสามิต เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัด กทมสรวทสามิตที่นำเชื่อถือและสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง	W1 การดำเนินงานปรับโครงสร้างองค์กรให้ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรยังมีความล่าช้า
S2 มีมาตรฐาน G7 ในการควบคุมมาตรฐานงานพิมพ์และมีโครงการลงทุนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ อาทิ เครื่องพิมพ์ Dry-Offset ทดแทนเครื่องจักรเก่า, Software การออกแบบ, การผลิตแม่พิมพ์	W2 สถานที่ตั้งโรงงานในปัจจุบันมีข้อจำกัดในการเพิ่มศักยภาพและกำลังการผลิตเนื่องจากข้อจำกัดด้านกฎหมายผังเมืองและความล่าช้าของการดำเนินงานโครงการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่
S3 มีความร่วมมือในการดำเนินงานหลากหลายด้าน อาทิ MOU ด้าน Solutions การผลิตสิ่งพิมพ์ศักยภาพสูงร่วมกับสปท. MOU ด้าน Digital Technology ร่วมกับจุฬาลงกรณ์ฯ ความร่วมมือกับกรมป่าไม้ในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ตอบสนองนโยบาย ESG	W3 จากอัตราการนำส่งเงินคลังที่ทาง สศร. กำหนด (85%) อาจส่งผลกระทบต่อโรงงานไฟ กทมสรวทสามิต มีเงินไม่เพียงพอในการซื้อที่ดินและก่อสร้างโรงงานใหม่จำเป็นต้องพิจารณาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการลงทุน
S4 บุคลากรของโรงงานไฟ กทมสรวทสามิต มีความชำนาญในงานพิมพ์ (อาทิ ส่วนเตรียมการพิมพ์และช่างพิมพ์) และมีความพร้อมในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจ	W4 ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลและการบริหารจัดการด้านต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เป็นระบบ
S5 มีการบูรณาการโครงสร้างงานของศูนย์ธุรกิจทำให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลายประเภท	W5 กระบวนการภายในและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องบางประการไม่สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจอาทิยังไม่มีระเบียบการให้ Credit term มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ยาวกว่าเอกชน, ยังไม่สามารถส่งออกไฟส่งออกแบบถึงมือผู้รับ (Door to Door) และขาดแรงจูงใจด้านผลตอบแทนสำหรับพนักงานขาย
	W6 ขาดความชำนาญและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ อาทิ ขาดความชำนาญการทำตลาดเชิงรุกขาดทักษะและความชำนาญในการพัฒนาเทคโนโลยีและ Solutions เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจ
	W7 มีการกำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้บุคลากรโรงงานไฟ กทมสรวทสามิต มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างชัดเจนอย่างไรก็ตามยังขาดกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ Security Printing Solutions	
<p>S.p1 โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต ที่ได้รับงานพิมพ์จากกรมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S.p2 กำลังการผลิตสิ่งพิมพ์สามารถรองรับความต้องการของ กรมสรรพสามิตได้เพียงพอทั้งในเรื่องของกำลังการผลิตและ ศักยภาพในการพิมพ์ด้วยเทคโนโลยีปลอดภัยการปลอมแปลง ทุกระดับและยังสามารถผลิตสินค้าเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก</p>	<p>W.p1 ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการผลิตสินค้าหลัก ได้แก่ เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตทุกประเภท ได้จากข้อกำหนดด้านเทคโนโลยีและเครื่องจักรในปัจจุบัน</p> <p>W.p2 ยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตแบบครบวงจรยังพึ่งพิง กระบวนการหลังการพิมพ์โดยอาศัยการ Outsource งานภายนอก (ได้แค่เจาะรูเข้าปกแข็ง)</p> <p>W.p3 ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์และรายได้มีความผันผวนสูง</p> <p>W.p4 ยังขาดการพัฒนาเทคโนโลยีที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการ อาทิ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการแบบ Solutions รองรับ งานพิมพ์</p>
ศูนย์ธุรกิจไฟ	
<p>S.c1 โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟ แต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบันตามพรบ. ภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่ (บังคับใช้ 16 กันยายน 2560) โรงงานไฟฯ มีอำนาจในการบริหารงาน แบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิตการจัดจำหน่ายผ่านระบบ สัมปทานรวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator</p> <p>S.c2 ระบบสัญญาให้สิทธิเป็นแหล่งรายได้หลักให้กับองค์กรและ มีสัดส่วนของกำไรสูง</p> <p>S.c3 กำลังการผลิตสินค้าไฟสามารถรองรับความต้องการของตลาด ภายในประเทศได้เพียงพอและยังสามารถผลิตสินค้าอื่นเพิ่มเติม ได้เป็นจำนวนมาก</p>	<p>W.c1 ต้นทุนการผลิตต่อรายได้ไฟมีแนวโน้มที่สูงขึ้น</p> <p>W.c2 การบริหารสัญญาให้สิทธิที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามแผน</p> <p>1) มีช่องว่างระหว่างสัญญา</p> <p>2) มีปัญหาสินค้าคงคลังสูงและมีภาระชดเชยการสั่งซื้อ เป็นระยะ</p> <p>W.c3 โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ไม่มีอำนาจในการร้องทุกข์ กล่าวโทษหรือดำเนินคดีกับไฟผิดกฎหมายอย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p>W.c4 การรับรู้ในผลิตภัณฑ์ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิยังอยู่ในระดับต่ำ (ทั้งผู้ขายและผู้บริโภค)</p> <p>W.c5 ขาดเครือข่ายการกระจายสินค้าไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ</p>

● การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
องค์กรและการบริหารจัดการองค์กร	
<p>O.1 นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต (อาทิ กฎกระทรวงกำหนด พัสตุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563)</p> <p>O.2 ข้อเสนอเขตเงินนโยบายจากคณะอนุกรรมการฯ ที่มอบหมาย ให้โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ศึกษา/เตรียมความพร้อม ในการดำเนินงานโครงการ Entertainment complex</p> <p>O.3 แนวโน้มเทคโนโลยีปัจจุบันที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบทำงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการและการเพิ่มช่องทางธุรกิจออนไลน์ อาทิ นโยบาย Thailand 4.0 รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มี แนวโน้มในการซื้อสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น</p> <p>O.4 การประสานความร่วมมือทั้งในด้านองค์ความรู้และด้านวิจัยพัฒนา ผลิตภัณฑ์กับหน่วยงานและเครือข่ายระดับสากล (อาทิ NSTDA, NIA, ITSA: International Tax Stamp Association, SICPA) รวมถึง การสร้าง Synergy ทางธุรกิจเพื่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาต่อยอดทางธุรกิจ</p>	<p>T.1 แนวโน้มราคาวัตถุดิบหลักสูงขึ้น</p>

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O.5 นโยบาย BCG/ESG สนับสนุนการสร้างมาตรฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม	
ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ Security Printing Solutions	
<p>O.p1 ความต้องการเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตเพิ่มสูงขึ้น</p> <p>O.p2 การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ดิจิทัลขั้นมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O.p3 รูปแบบของการดำเนินธุรกิจในอนาคตของสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีแนวโน้มในการสร้างคู่ค้าความร่วมมือหรือควมรวมกิจการ</p>	<p>T.p1 กรมสรรพสามิตพัฒนารูปแบบแสตมป์สรรพสามิตอย่างต่อเนื่อง 1) พัฒนาสู่ Direct coding / Direct printing ซึ่งอาจลดความต้องการแสตมป์รูปแบบดวงในอนาคต 2) กฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายการแสดงการเสียภาษีของทางราชการมีการปรับเปลี่ยนเป็นระยะ (วัสดุขนาดสี)</p> <p>T.p2 ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยรายแต่มีศักยภาพสูง</p> <p>T.p3 แนวโน้ม Paperless ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์ทั่วไปมีระดับคงที่ไม่เติบโตอย่างไรก็ตามมูลค่า Real value ที่เพิ่มสูงขึ้นแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของการสร้างมูลค่าแก่ผลิตภัณฑ์และบริการ</p>
ศูนย์ธุรกิจไฟ	
O.c1 ประเทศไทยได้เปรียบเรื่องทำเลที่ตั้งและต้นทุนในการส่งออกไฟคาลิโนไปประเทศเพื่อนบ้านโดยรอบได้	<p>T.c1 ตลาดไฟในประเทศเกิดการชะลอตัวเนื่องด้วยสภาวะการณ์การแพร่กระจายของโรคระบาด COVID-19 ที่ผ่านมาส่งผลกระทบต่อผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิในการทำการตลาดและจำหน่ายสินค้าไฟและต้องขอชะลอการซื้อไฟตามสัญญา</p> <p>T.c2 ตลาดต่างประเทศมีการแข่งขันสูงกลุ่มผู้ประกอบการชั้นนำสามารถผลิตผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องได้หลากหลายส่วนผู้ประกอบการขนาดเล็กมีจำนวนมากและสามารถผลิตไฟคุณภาพต่ำในราคาที่ถูกลง</p> <p>T.c3 แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการซื้อสินค้าออนไลน์และอีคอมเมิร์ซทำให้เข้าถึงไฟผิดกฎหมายและไฟลักลอบราคาถูกได้ง่ายและแนวโน้มการล้นพินออนไลน์ในประเทศไทยเพิ่มขึ้นส่งผลให้ความต้องการซื้อไฟลดลง</p> <p>T.c4 กฎหมายที่บังคับใช้ที่เกี่ยวข้องกับไฟผิดกฎหมายยังไม่เข้มงวดและมีโทษปรับสำหรับผู้ทำผิดกฎหมายไฟลดลง (พ.ร.บ. สรรพสามิตห้ามมิให้ผู้ใดมีไฟที่ยังมิได้เสียภาษีไว้ในครอบครองเกินกว่าหนึ่งร้อยยี่สิบใบ)</p>

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอก (SWOT) ข้างต้น นำมาใช้ประโยชน์ในการทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังต่อไปนี้



สิ่งพิมพ์

- นำเทคโนโลยีเข้ามาผสานการออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่มีคุณภาพ



Core Competency



ไฟ

- มีความเชี่ยวชาญในการผลิตไฟ และมี capacity รองรับการขายตลาดได้

- โรงงานไฟมีความพร้อมในการตอบสนองความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นทางเลือก G2G ที่ดี อาทิ กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563
- สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงจัดอยู่ในโครงการแข่งขันแบบผู้ขายน้อยราย



Strategic Advantages

- มีความได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้งในการกระจายสินค้าทั้งในและไปสู่อุตสาหกรรมเพื่อนบ้าน
- มีสัดส่วนรายได้จากการจำหน่ายไฟในประเทศเพื่อนบ้านเพียงผู้เดียวในประเทศไทย เนื่องจากเป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟแต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน

- กรมสรรพสามิตมีแนวโน้มในการพัฒนาและปรับปรุงแบบใหม่
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สู่การให้บริการ Digital Solution และการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated Product)
- การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากรรองรับธุรกิจและบริการใหม่ในอนาคต
- การบริหารจัดการต้นทุนและการกำหนดราคาที่สามารถแข่งขันได้



Strategic Challenges

- การบริโภคไฟในประเทศชะลอตัว ส่งผลต่อการบริหารสัญญาให้สิทธิ
- ส่วนแบ่งตลาดการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟ ผิดกฎหมายที่มีรูปแบบหลากหลายและราคาถูกผ่านทางออนไลน์สูงขึ้น
- การหาตัวแทนจำหน่ายไฟนอกประเทศสัญญาให้สิทธิ เพื่อแข่งขันกับผู้ผลิตในต่างประเทศ

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการกำหนดแผนกลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันขององค์กร โดยการวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์นั้น จะเป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณจากประเด็นสำคัญ ใน 2 มิติ ได้แก่ การวิเคราะห์ความน่าสนใจของตลาด ผ่านแรงผลักดันทั้ง 5 (Porter's Five Forces) และ การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันเชิงเปรียบเทียบ ที่พิจารณาถึงการสร้างความแตกต่างเชิงเปรียบเทียบ ซึ่งสามารถกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และธุรกิจไฟ ได้ดังนี้

ตำแหน่งทางกลยุทธ์

ความน่าสนใจของตลาด	สูง	<ul style="list-style-type: none"> สร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หาช่องว่างตลาดส่วนน้อยที่น่าสนใจ ตัดสินใจซื้อกิจการ 	<ul style="list-style-type: none"> หาคะยภาพการเป็นผู้นำในบาง segment สร้างจุดแข็งในการแข่งขัน หาจุดอ่อน / แก้ไข 	<ul style="list-style-type: none"> เติบโต ขยายงาน สร้างความโดดเด่น ได้เปรียบ ลงทุนเพิ่ม
	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> มุ่งเน้นตลาดสิ่งพิมพ์ลดค่า ภาครัฐ เพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์แอสแตมป์ประเภทอื่นๆ อาทิ แอสแตมป์สุรา ขยายตลาดงานพิมพ์ลดค่า ประเภทใหม่ๆ อาทิ ประกาศนียบัตร ตัว ฉลากลดการปลอมแปลง เพิ่มศักยภาพด้านการออกแบบสิ่งพิมพ์ลดค่า และการสร้างแม่พิมพ์ ที่มีความละเอียดสูง พร้อมสร้างความร่วมมือ (Synergy) ด้านการจัดการ Solution พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะทางเทคโนโลยี พัฒนาระบบการดำเนินการตลาด และบริหารต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์อย่างมีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> ที่เติบโต เฉพาะด้าน างอย่าง 	<ul style="list-style-type: none"> ขยายผลิตภัณฑ์ อาทิ Trading Cards Card Games ออกแบบผลิตภัณฑ์ด้วยมาตรฐานการจัดการเรื่องสี (G7) ลงทุนโครงการโรงงานใหม่
	ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> ออกจากตลาด / เก็บเกี่ยว 	<ul style="list-style-type: none"> ที่เติบโต ที่ต่ำ ที่ต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> รักษาระดับความสามารถในการแข่งขัน มุ่งเน้นหากำไร / cashflow ลงทุนเพื่อบำรุงรักษา
		ต่ำ	ปานกลาง	แข็งแกร่ง

ความสามารถในการแข่งขัน

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น ทางโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต จะนำไปกำหนดเป็นแผนธุรกิจ หรือ Business Model Canvas สำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และธุรกิจไฟฟ้า พร้อมระบุปัจจัย Intelligent Risk ในแต่ละระยะ โดยมีรายละเอียดในเนื้อหารายงานฉบับนี้

สรุปประเด็นสำคัญต่อการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2566

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต กำหนดกรอบระยะเวลา 5 ปี สำหรับ ปี พ.ศ. 2567 – 2571 ให้มีความสอดคล้องกับระยะเวลาของกรอบยุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิต หน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งพิจารณาถ่ายทอดแนวนโยบายภาครัฐและของหน่วยงานต้นสังกัดสู่การขับเคลื่อนในระดับองค์กร อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้าฯ วางเป้าหมายในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้เป็นไปตามกรอบการพัฒนาวิสาหกิจ ตามแผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 ที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยสามารถสรุปประเด็นการพิจารณา ดังนี้

- **การดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามหมุดหมายของรัฐและหน่วยงานต้นสังกัด**

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงาน โดยมีวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจเป็นที่ตั้ง โดยคำนึงถึงการสนับสนุนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับหมุดหมายหลักและหมุดหมายสนับสนุนของรัฐ ตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ที่กำหนดหมุดหมายให้มีกำลังคนสมรรถนะสูงมุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคตและมีภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ

สำหรับยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ประจำปี 2566 ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัดของโรงงานไฟฟ้าฯ นั้น มีวัตถุประสงค์ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยภาษีสรรพสามิต มุ่งเน้นสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) สร้างมาตรฐานสากล เดินหน้าประเทศไทยสู่ความยั่งยืน ทั้งนี้ ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ประเด็นของการยกระดับมาตรฐานการดำเนินงาน และการให้บริการสู่ระดับสากล พบว่า กรมสรรพสามิตมีแนวทางการพัฒนาการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี และมีแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงกฎ ระเบียบการบริหารจัดการเก็บภาษีอากรสุขาภิบาลหรือชิคาเรตรองรับระบบตรวจสอบติดตามและแกะรอย (Track & Trace) ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบงานเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี (แสตมป์สรรพสามิต) มาใช้งานร่วมกับรหัสแท่ง 2 มิติ แบบ QR Code ที่มีประสิทธิภาพในการติดตามปริมาณใช้แสตมป์สรรพสามิตได้

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต รับแนวนโยบายภาครัฐและหน่วยงานต้นสังกัดสู่การขับเคลื่อนในระดับองค์กร อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาตั้งแต่วัตถุประสงค์สำคัญที่สอดคล้องไปกับแนวนโยบายระดับชาติ ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ที่กำหนดหมุดหมายให้มีกำลังคนสมรรถนะสูงมุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคตและมีภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ โดยยังคำนึงถึงความสำคัญและเป้าหมายการขับเคลื่อนนโยบายที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ โรงงานไฟฟ้าฯ จึงได้วางแนวทางการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี (แสตมป์สรรพสามิต) ที่สอดคล้องไปกับแนวทางการพัฒนาของกรมสรรพสามิต

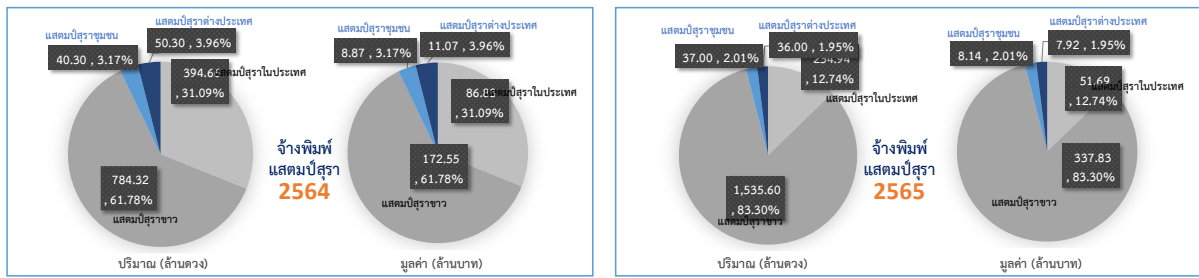
▪ การพิจารณารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงขององค์กร ให้เติบโตและสามารถแข่งขันได้

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีประสบการณ์และความชำนาญในงานผลิตสิ่งพิมพ์ โดยมีธุรกิจหลักดั้งเดิมคือ การผลิตไฟ เพื่อรองรับความต้องการในประเทศ รวมถึงการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีบางประเภท ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงความสามารถในการแข่งขันและสัญญาณการบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อกำหนดเป้าหมายการเติบโตทางธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงขององค์กร สรุปได้ว่า โรงงานไฟ มีความสามารถในการพิมพ์เทคนิคปลอดการปลอมแปลง (Security Features) ได้หลากหลายครบทั้ง 3 ระดับ โดยโรงงานไฟ มีการลงทุนพัฒนาศักยภาพการผลิตอย่างต่อเนื่อง โครงการลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิต (งบลงทุนปี 2566) ยกระดับ การออกแบบผ่าน Software ระดับเดียวกับธนาคารแห่งประเทศไทยพร้อมระบบ สร้างแม่พิมพ์ความละเอียดสูง และเครื่องพิมพ์ที่มีศักยภาพสูง นอกจากนี้ ยังดำเนินงานพัฒนาความร่วมมือกับ หน่วยงานอื่นเพื่อแก้ไขข้อจำกัดในด้านการผลิตและการบริการโซลูชัน ผ่านความร่วมมือต่างๆ อาทิ MOU ร่วมกับ ธนาคารแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2 ลงนามเมื่อเดือนมีนาคม 2566) และ MOU ภาควิชาวิทยาศาสตร์และการพิมพ์จุฬาลงกรณ์ฯ เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากร



แผนภาพสมรรถนะและศักยภาพในการผลิตงานพิมพ์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

ด้วยความมุ่งมั่นในการพัฒนาและยกระดับศักยภาพในการผลิตข้างต้น โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เล็งเห็นโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ในผลิตภัณฑ์หลัก หรือการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีนั้น โรงงานไฟ เล็งเห็นโอกาสในการผลิตแสดมป์ที่มีมูลค่าสูง โดยการนำร่องผลิตแสดมป์สุราชนิดสุราชุมชน และสุราต่างประเทศ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนประมาณ ร้อยละ 7 ของแสดมป์สุราทั้งหมด และมีปริมาณการผลิตต่อปีประมาณ 70 ถึง 90 ล้านดวง มีมูลค่าการจ้างงานพิมพ์ประมาณ 18 ล้านบาทต่อปี ทั้งนี้ โรงงานไฟ จำเป็นต้องเร่งขับเคลื่อน การบริหาร MOU ธนาคารแห่งประเทศไทย ในการขอใช้สถานที่และเครื่องจักรเพื่อผลิตแสดมป์ตัวอย่าง (Print Proofing) นำเสนอต่อกรมสรรพสามิต และพร้อมผลิตได้ภายในไตรมาสที่ 2 ของปี 2567



นำร่องรับจ้างพิมพ์แสตมป์สุราประเภทสุรากลั่น และ สุรากลั่นต่างประเทศ ซึ่งมีมูลค่าการสั่งจ้างรวมต่อปี ประมาณ 18 ล้านบาท

นอกจากนี้ สำหรับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงรองรับความต้องการของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ นั้น ทางโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และผลิตภัณฑ์และบริการเป้าหมายได้ 2 ประเภท ได้แก่ 1) การให้บริการงานพิมพ์เอกสารปลอดการปลอมแปลงประเภทประกาศนียบัตร สำหรับ สถาบันการศึกษา และใบรับรองต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐ และ 2) วางเป้าหมายการพัฒนาสู่เอกสารหรือฉลากปลอดการปลอมแปลงพร้อมบริการโซลูชันรองรับการติดตามข้อมูล Traceability ที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานรัฐที่มีหน้าที่กำกับดูแลสินค้าหลักของประเทศ อาทิ สินค้าเกษตรอินทรีย์ พืชผลทางเศรษฐกิจของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

แนวโน้มงานด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของหน่วยงานภาครัฐ

สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทเอกสาร/หนังสือรับรอง

อาทิ

- GMP กระทรวงสาธารณสุข
- GMP กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- มาตรฐานอุตสาหกรรม (มอก.) กระทรวงอุตสาหกรรม



สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงพร้อมเทคโนโลยีระบบติดตามและตรวจสอบสินค้า

อาทิ

- สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.): ระบบติดตามและตรวจสอบสินค้าเกษตรบนระบบ Cloud
- สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (สนค.): ระบบติดตามและตรวจสอบสินค้าเกษตรอินทรีย์



▪ **แนวนโยบายในการบริหารสัญญาให้สิทธิสำหรับผลิตภัณฑ์ไฟ**

สำหรับธุรกิจไฟนั้น พบว่า สัญญาให้สิทธิฉบับปัจจุบันจะสิ้นสุดภายในเดือนสิงหาคม 2566 นี้ โดยมีแนวนโยบาย ประกอบด้วย การพิจารณาความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนการกำหนดจำนวนสั่งซื้อขั้นต่ำ เป็นวงเงินขั้นต่ำในการสั่งซื้อ การเชิญผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิร่วมลงทุนในโรงงานใหม่ (อาทิ ค่าเครื่องจักร หรือค่าอาคาร) รวมทั้งการให้สิทธิในการทำการตลาดต่างประเทศ ซึ่งประเด็นดังกล่าวสอดคล้องไปกับโอกาสทางธุรกิจที่พบว่าตลาดไฟในต่างประเทศมีแนวโน้มเติบโตมากขึ้น ควบคู่กับโอกาสหรือความเป็นไปได้ในการเติบโตของการบริโภคตลาดไฟในประเทศจากนโยบายการเปิด Entertainment Complex ของรัฐ

▪ **การพิจารณาแนวทางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในการร่วมพัฒนาอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศ ESG**

การพัฒนาเศรษฐกิจภายใต้โมเดล "เศรษฐกิจ BCG" ถือเป็นวาระแห่งชาติของประเทศไทย ที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนระดับภูมิภาคและระดับโลก โมเดลเศรษฐกิจ BCG หรือ Bio-Circular-Green Economy คือ โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนอันเป็นแนวคิดการนำวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมไปยกระดับความสามารถ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ในการนี้ กระทรวงการคลัง ได้เล็งเห็นความสำคัญในการกำกับดูแล ผลประกอบการของรัฐวิสาหกิจควบคู่กับผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม หรือ ESG (Environment, Social and Governance) ที่เป็นมุมมองของการสร้างความเติบโตในระยะยาว

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต จึงกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ที่ไม่เพียงแต่ต้องดำเนินธุรกิจให้ได้เป้าหมาย และเติบโตเท่านั้น หากยังต้องดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมไปพร้อมๆ กัน โดยคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้าได้พิจารณาและกำหนดเป้าหมายในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากกระบวนการผลิต และก้าวสู่ Carbon Neutrality ทั้งนี้ ในระยะสั้น นอกจากความร่วมมือเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการแล้ว โรงงานไฟฟ้า ยังคำนึงถึงความร่วมมือด้านการจัดการอื่นๆ ที่สำคัญ อาทิ ความร่วมมือเพื่อการจัดการสิ่งแวดล้อม ร่วมกับองค์การป่าไม้

แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2567 – 2571

จากประเด็นเป้าหมายข้างต้น และข้อมูลบทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ผ่านมา ถือเป็นข้อมูลสำคัญพื้นฐานเพื่อใช้ในการทบทวนร่างแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี พ.ศ. 2567-2571 โดยแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า สามารถสรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้

วิสัยทัศน์
เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันภาครัฐ

พันธกิจ
<ol style="list-style-type: none"> 1) พัฒนาองค์กรและปรับภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตรูปแบบ Digital Printing Solution 2) ผลิตและจัดหาเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต 3) ผสมผสานเทคโนโลยีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ 4) ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อมุ่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่งตลาดไฟฟ้าภายในประเทศ 5) บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- SO1 เพื่อขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมพร้อมสร้างการเติบโตให้แก่ภาครัฐและองค์กร
- SO2 เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์
- SO3 เพื่อบริหารสัญญาให้สิทธิในการรักษาและกำกับดูแลตลาดไฟให้เกิดประโยชน์แก่รัฐ
- SO4 เพื่อบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรให้สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสม
- SO5 เพื่อสื่อสารคุณค่าและภาพลักษณ์องค์กรที่ดี ผ่านการจัดการที่ยั่งยืนและการปรับภาพลักษณ์สู่องค์กรจัดการสิ่งพิมพ์พิเศษภาครัฐ

โดยมีกรอบภาพรวมการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในมิติต่างๆ ดังนี้

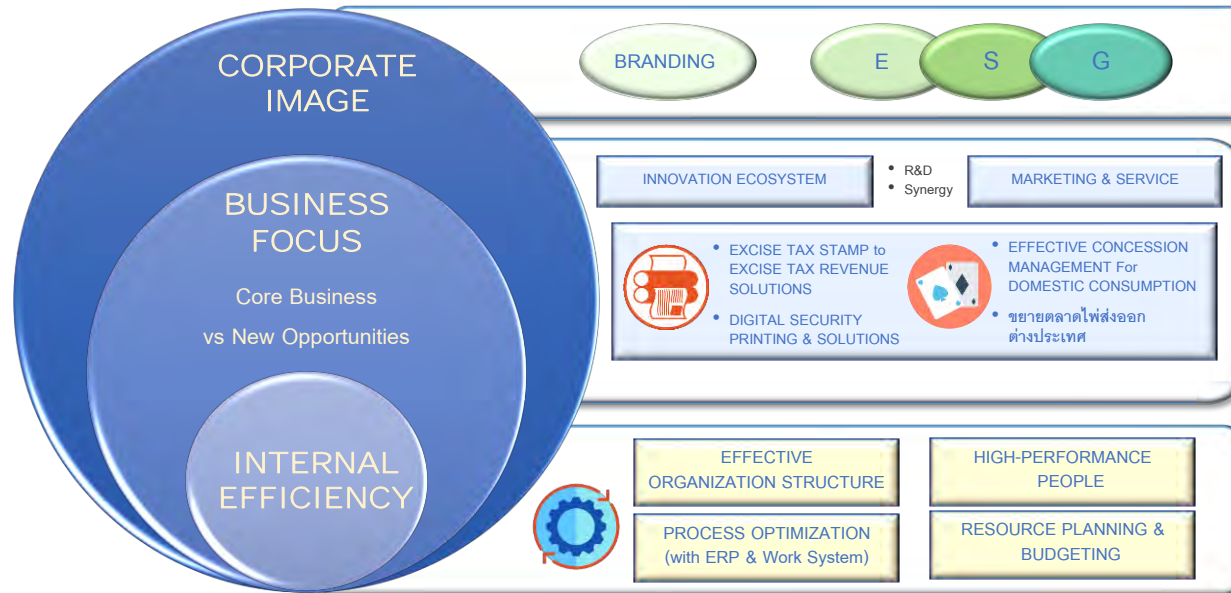
สรุปวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2567 – 2571



“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรับตั้งโซลูชันภาครัฐ”



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

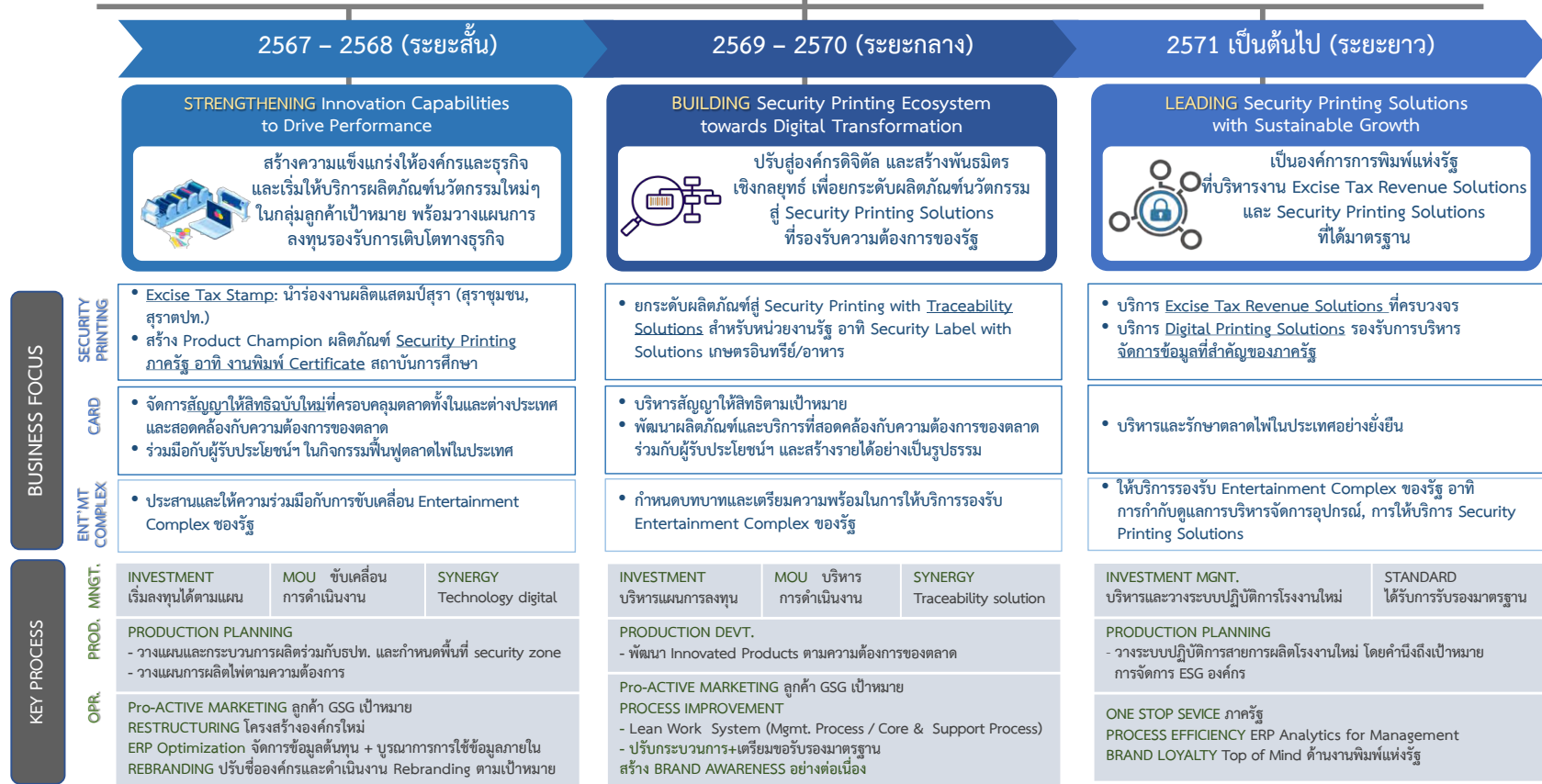


วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)

- เพื่อสื่อสารคุณค่าและภาพลักษณ์องค์กรที่ผ่านการจัดการที่ยั่งยืนและการปรับภาพลักษณ์สู่องค์กรจัดการสิ่งพิมพ์พิเศษภาครัฐ
- เพื่อขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมพร้อมสร้างการเติบโตให้แก่ภาครัฐและองค์กร
- เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์
- เพื่อบริหารสัญญาให้สิทธิในการรักษาและกำกับดูแลตลาดไฟให้เกิดประโยชน์แก่รัฐ
- เพื่อบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรให้สามารถรองรับการดำเนินงานธุรกิจได้อย่างเหมาะสม

รูปภาพสรุปวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

VISION : เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงและดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชันภาครัฐ



รูปภาพแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต



VISION

กรอบยุทธศาสตร์ระยะยาว ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2567 – 2571
“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ลดคาร์บอนและดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชันภาครัฐ”

MISSION

- พัฒนาองค์กรและปรับภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตภัณฑ์แบบ Digital Printing Solution
- ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
- ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ
- ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟเพื่อมุ่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่งตลาดไฟภายในประเทศ
- บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

BUSINESS FOCUS			EFFICIENCY	CORPORATE IMAGE
<p>ขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและทันสมัย</p> <ul style="list-style-type: none"> สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการเติบโต <ul style="list-style-type: none"> ต่อยอด KM สู่อุตสาหกรรมนวัตกรรมและบริการ (Innovated product & Service, Process) ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อเพิ่มความสามารถด้านการผลิต และ Solutions วางแผนและบริหารแผนการลงทุนระยะยาวขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> วางแผนและบริหารแผนการลงทุนตามเป้าหมาย เตรียมความพร้อมและดำเนินการขอมาตรฐาน ISO ที่สำคัญ สนองนโยบาย Entertainment Complex เพื่อสร้างการเติบโตแก่รัฐและองค์กร <ul style="list-style-type: none"> กำหนดบทบาทและเตรียมความพร้อมในการกำกับดูแล ผลิต และจัดหาความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์เกมส์รองรับงาน Entertainment complex ของรัฐ ประสานและสร้างความร่วมมือกับ คณะกรรมการอิสระ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง 	<p>ยกบทบาทสู่ Security Printing Solutions รองรับความต้องการภาครัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> ยกระดับศักยภาพการผลิต เครื่องหมายแสดงการเสียภาษี รองรับความต้องการของกรมสรรพสามิต <ul style="list-style-type: none"> พัฒนาความสามารถในการผลิตและสร้างรายได้จากแอสแตมป์ประเภทใหม่ ต่อยอดการบริหารจัดการ Excise Tax Revenue Solutions รองรับการจัดการข้อมูลของกรม สร้างรายได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ขยายธุรกิจ Security Printing Solutions ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดภาครัฐ <ul style="list-style-type: none"> ยกระดับการพัฒนาเทคโนโลยีงานพิมพ์ลดคาร์บอนและยั่งยืนสูงและหลากหลายชิ้น พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็น Products Champion อาทิ Void/Label Sticker, Brand Protection Solutions ให้บริการสิ่งพิมพ์ที่มีศักยภาพในการเติบโต <ul style="list-style-type: none"> บริหารงานพิมพ์ Print on demand ที่รวดเร็วและมีคุณภาพ ขยายการให้บริการสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ อาทิ e-Document 	<p>สร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ</p> <ul style="list-style-type: none"> บริหารสัญญาให้สิทธิไฟเพื่อประโยชน์แห่งรัฐ <ul style="list-style-type: none"> บริหารสัญญาให้สิทธิให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ สร้างความร่วมมือด้านการตลาด - ฟันฟุตตลาดไฟในประเทศ: ปรามปรามไฟผิดกฎหมาย, ส่งเสริมไฟไทย - ขยายตลาดไฟต่างประเทศ พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด <ul style="list-style-type: none"> สร้างความได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และเพิ่มบริการ Solutions ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดใหม่ในอนาคต อาทิ Security Playing-card, Collectable card, NFT card พิจารณาแนวทางการร่วมลงทุนเพื่อรองรับการขยายตลาดต่างประเทศและ Entertainment Complex 	<p>พัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> บริหารการตลาดสมัยใหม่ เพื่อขยายโอกาสเติบโตทางธุรกิจ <ul style="list-style-type: none"> บริหารการตลาด G2G เชิงรุก มีกระบวนการและมาตรฐานการให้บริการตามหลักการ CRM อย่างเป็นระบบ พัฒนา Service Platform สนับสนุนประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า สร้าง High Performance People รองรับการแข่งขันธุรกิจ <ul style="list-style-type: none"> บริหารโครงสร้างงานรองรับการทำธุรกิจเชิงรุก อาทิ งาน IT Production เสริมสร้างสมรรถนะ: PEOPLE Re-skill & Up-skill ตามมาตรฐาน 4 HRs วางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change) ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ บริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด <ul style="list-style-type: none"> มีการจัดการ ICT ที่สนับสนุนการขยายธุรกิจและการให้บริการ Solutions ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานรองรับการขอมาตรฐาน ปฏิบัติงานด้านกฎหมายเพื่อส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและธุรกิจขององค์กร 	<p>สื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> ขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG: Environmental Social and Governance) <ul style="list-style-type: none"> มุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) โดยการ "ลด" และ "ชดเชย" (lower & offset) การปล่อยก๊าซเรือนกระจก บริหารจัดการ Stakeholders แต่ละกลุ่มตามวัตถุประสงค์ กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรตามหลัก CG ที่ดี สื่อสารและบริหารภาพลักษณ์องค์กร (Brand Management) ให้เป็นที่จดจำ <ul style="list-style-type: none"> ขยายผลการปรับภาพลักษณ์องค์กร (Rebranding) ผู้การเป็นองค์กรจัดการสิ่งพิมพ์และ Digital Solutions แห่งรัฐ

รูปภาพแสดงกรอบยุทธศาสตร์ระยะยาวของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2567 - 2571

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2567 - 2571

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์	ค่าเป้าหมาย					ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
		2567	2568	2569	2570	2571		
SO1 เพื่อขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมพร้อมสร้างการเติบโตให้แก่ภาครัฐและองค์กร	ความสำเร็จของการสร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อเพิ่มความสามารถด้านการผลิต และ Solutions	บริหาร MOU BOT + สร้างรายได้	MOU Traceability	MOU Traceability + สร้างรายได้	บริหาร MOUs + สร้างรายได้	บริหาร MOUs + สร้างรายได้	1. ขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและทันสมัย	1.1 สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการเติบโต
	ประเภทของเทคโนโลยีที่รองรับผลิตภัณฑ์ใหม่	QR Converter	QR Trace on Cloud			Excise Tax Revenue Solutions		1.2 วางแผนและบริหารแผนการลงทุนระยะยาวขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
	ความสำเร็จของการวางแผนและออกแบบกระบวนการนวัตกรรมที่เป็นระบบ	มีแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมและบรรลุเป้าหมายตามแผน	กำหนดแนวทาง KM เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ	ออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร + กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์และดำเนินการได้ตามเป้าหมาย	ดำเนินการตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	ดำเนินการตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ		
	ความสำเร็จการบริหารการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่	สภาพพัฒนาอนุมัติ + จัดซื้อที่ดิน	ก่อสร้างอาคารตามแผนฯ	ก่อสร้างอาคารตามแผนฯ	ติดตั้งเครื่องจักร + เทคโนโลยี	เริ่มเดินสายการผลิต		1.3 สนองนโยบาย Entertainment Complex เพื่อสร้างการเติบโตแก่รัฐและองค์กร
	ความสำเร็จของการมีส่วนร่วมในนโยบาย Entertainment Complex	ประสานงานกับคณะกรรมการอำนวยการฯ	กำหนดบทบาท	กำหนดบทบาท	จัดหาความร่วมมือที่เกี่ยวข้อง	จัดหาความร่วมมือ		
SO2 เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์	รายได้จากแอสแตมปีสูรานำร่อง	9 ลบ.	18 ลบ.	18 ลบ.	18 ลบ.	87 ลบ.	2. ยกบทบาทสู่ Security Printing Solutions รองรับความต้องการภาครัฐ	2.1 ยกระดับศักยภาพการผลิต เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีรองรับความต้องการของกรมสรรพสามิต
	รายได้จาก Product Champion สิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลง	3 ลบ. (ฐาน)	+5%	+5%	+5%	+5%		2.2 ขยายธุรกิจ Security Printing Solutions ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดภาครัฐ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์	ค่าเป้าหมาย					ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
		2567	2568	2569	2570	2571		
	ความสำเร็จของการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์	วางแผนการผลิตและจัดซื้อการจัดพิมพ์ Security	อัตราการใช้ประโยชน์สินทรัพย์เป็นไปตามเป้าหมาย	อัตราการใช้ประโยชน์สินทรัพย์เป็นไปตามเป้าหมาย	อัตราการใช้ประโยชน์สินทรัพย์เป็นไปตามเป้าหมาย	อัตราการใช้ประโยชน์สินทรัพย์เป็นไปตามเป้าหมาย		2.3 ให้บริการสิ่งพิมพ์ที่มีศักยภาพในการเติบโต
	อัตราต้นทุนต่อรายได้ (ผลิตสิ่งพิมพ์)	65%	65%	65%	65%	65%		
SO3 เพื่อบริหารสัญญาให้สิทธิในการรักษาและกำกับดูแลตลาดไฟให้เกิดประโยชน์แก่รัฐ	รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ	260 ลบ.	260 ลบ.	280 ลบ.	280 ลบ.	300 ลบ.	3. สร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ	3.1 บริหารสัญญาให้สิทธิไฟเพื่อประโยชน์แห่งรัฐ
	ความสำเร็จของการสร้างความร่วมมือในกิจกรรมด้านการตลาดกับผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิ	วางแผนการฟื้นฟูไฟในประเทศ และดำเนินงานตามเป้าหมาย	วางแผนการฟื้นฟูไฟในประเทศ และดำเนินงานตามเป้าหมาย	พัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟชนิดใหม่รองรับความต้องการของตลาด	พัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟชนิดใหม่รองรับความต้องการของตลาด	เป็น Supplier List ในระดับสากล		
	ความสำเร็จของการวางแผนและบริหารการผลิตไฟ	วางแผนและดำเนินการผลิตตามแผน	อัตราการใช้ประโยชน์สินทรัพย์เป็นไปตามเป้าหมาย	อัตราการใช้ประโยชน์สินทรัพย์เป็นไปตามเป้าหมาย	อัตราการใช้ประโยชน์สินทรัพย์เป็นไปตามเป้าหมาย	อัตราการใช้ประโยชน์สินทรัพย์เป็นไปตามเป้าหมาย		3.2 พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด
	อัตราต้นทุนต่อรายได้ (ผลิตไฟ)	52%	52%	52%	52%	52%		
SO4 เพื่อบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรให้สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสม	ความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการทางการตลาดและช่องทางบริการให้บริการ	กำหนดแผนและดำเนินการสนับสนุนลูกค้าตามมาตรฐานการให้บริการ + ช่องทางการให้บริการที่เป็นทางการ	มีแผนจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ + ดำเนินงานตามแผน	นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)	ดำเนินการด้านการตลาดเชิงรุกรองรับโรงงานใหม่	มียอดขายเพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย	4. พัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง	4.1 บริหารการตลาดสมัยใหม่ เพื่อขยายโอกาสเติบโตทางธุรกิจ
	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า และความผูกพันของลูกค้า	80% + นำผลไปพัฒนา/ปรับปรุง	พัฒนา/ปรับปรุงตามแผนปีก่อน	พัฒนา/ปรับปรุงตามแผนปีก่อน	พัฒนา/ปรับปรุงตามแผนปีก่อนแล้วเสร็จ + คะแนน 95%	พัฒนา/ปรับปรุงตามแผนปีก่อนแล้วเสร็จ + คะแนน 100%		

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์	ค่าเป้าหมาย					ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
		2567	2568	2569	2570	2571		
		ผลิตภัณฑ์และบริการ/กระบวนการ	หน้าแล้วเสร็จ + คะแนน 85%	หน้าแล้วเสร็จ + คะแนน 90%				
	ความสำเร็จของการบริหารโครงสร้างงานรองรับธุรกิจ	กำหนดโครงสร้าง/แผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับโครงสร้างงานใหม่ (Enablers 2.6, 2 – 2.1)	บูรณาการแผนแม่บทและระบบ hr กับระบบงานที่สำคัญ	ทบทวนการดำเนินงานระบบ hr ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	กำหนดโครงสร้าง/แผนอัตรากำลังที่รองรับโรงงานใหม่เพื่อขอพิจารณาอนุมัติ	ทบทวนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดมาตรฐาน		4.2 สร้าง High Performance People รองรับการแข่งขันธุรกิจ
	ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change)	กำหนด วิสัยทัศน์และแนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลงพร้อมกำหนด Change agent + Change target ตามแผน	ดำเนินงานบริหารการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมาย	ดำเนินงานบริหารการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมาย	วางแผนเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition & behavior plan) รองรับโรงงานใหม่	พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับตัว (Change Capability) รองรับโรงงานใหม่		
	ความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	มี Development Roadmap ระยะยาว ที่มี การประเมิน ROI in Employee Dev.	พัฒนาบุคลากรตามเป้าหมาย	พัฒนาบุคลากรตามเป้าหมาย	พัฒนาบุคลากรตามเป้าหมาย	พัฒนาบุคลากรตามเป้าหมาย		
	ความสำเร็จของการบริหารและจัดการกระบวนการรองรับการขอมาตรฐานองค์กร	ออกแบบระบบงาน (Work Systems) กระบวนการทำงาน	วิเคราะห์ผลกระทบของโครงสร้าง/ระบบงาน เพื่อ ทบทวนและแก้ไขข้อจำกัด	ทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน ให้สนับสนุนต่อการบรรลุ SO	พิจารณาข้อกำหนดมาตรฐาน + ออกแบบระบบงาน (Work Systems) กระบวนการทำงาน รองรับโรงงานใหม่ตามข้อกำหนดมาตรฐาน	วิเคราะห์ผลกระทบของโครงสร้าง/ระบบงาน เพื่อ ทบทวนและแก้ไขข้อจำกัด + ขอรับรองมาตรฐาน		4.3 บริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์	ค่าเป้าหมาย					ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
		2567	2568	2569	2570	2571		
	การบริหารจัดการข้อมูลและใช้ประโยชน์ ERP	จัดการข้อมูลต้นทุนและกำหนดการเข้าถึงและใช้ข้อมูล ERP อย่างเหมาะสม	บูรณาการข้อมูลตามหลัก Data Migration และสร้าง Unify Database	ใช้ ERP ในการวิเคราะห์เพื่อบริหารและพัฒนากระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน	ใช้ ERP ในการวิเคราะห์เพื่อบริหารและพัฒนากระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน	ใช้ ERP ในการวิเคราะห์เพื่อบริหารและพัฒนากระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน		
	การบริหารข้อมูลรองรับ Service Solutions ขององค์กร (ISM และ Enterprise Collaboration Design + Data Governance)	กำหนดข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญในการจัดการข้อมูลรองรับผลิตภัณฑ์ใหม่ (Data Identification) พร้อมกำหนดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลตามแนวปฏิบัติ (Data Governance) ขององค์กร ที่มีโครงสร้างการกำกับดูแลที่ชัดเจน	กำหนดกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Data Integration) และถ่ายทอดสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก + แผน ISM รองรับกระบวนการตลอดทาง	กำหนดกระบวนการบูรณาการการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกัน (Data & System Integration) รองรับบริการให้บริการ Traceability	เริ่มกำหนดแนวปฏิบัติและกระบวนการ Big Data Management	การถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กรแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
	การบริหารจัดการ ICT รองรับธุรกิจใหม่	ต่อยอดการนำ ICT มาปรับใช้กับส่วนต่างๆ ขององค์กร (To Be Process) ตามแผน EA	กำหนดกระบวนการและแนวปฏิบัติ PM ที่เป็นระบบรองรับการจัดการธุรกิจใหม่	กำหนดกระบวนการและแนวปฏิบัติ QM ที่เป็นระบบ รองรับการจัดการธุรกิจใหม่	ศึกษาความต้องการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับธุรกิจและการบริหารจัดการโรงงานใหม่ตามกระบวนการ Resource Optimization Mgmt.	ทบทวนและบริหารจัดการ ระบบ ICT รองรับโรงงานใหม่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสอดคล้องกับข้อกำหนดมาตรฐาน		

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์	ค่าเป้าหมาย					ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
		2567	2568	2569	2570	2571		
					อย่างเหมาะสม และกำหนดแผนเพื่อพิจารณาอนุมัติ			
SO5 เพื่อสื่อสารคุณค่าและภาพลักษณ์องค์กรที่ดีผ่านการจัดการที่ยั่งยืนและการปรับภาพลักษณ์สู่องค์กรจัดการสิ่งพิมพ์พิเศษภาครัฐ	ความสำเร็จของการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	มีแผน ESG องค์กร + บริหาร MOU องค์กรป่าไม้	รวบรวมข้อมูลและปัจจัยสำคัญเพื่อเป็นฐานข้อมูลการกำหนดมาตรวัดและเป้าหมายหรือวางแผนงานรองรับ	พัฒนา/ปรับปรุงตามแผนปีก่อนหน้าแล้วเสร็จ + มูลค่าก๊าซเรือนกระจกลดลงตามเป้าหมาย	พัฒนา/ปรับปรุงตามแผนปีก่อนหน้าแล้วเสร็จ + มูลค่าก๊าซเรือนกระจกลดลงมากกว่าเป้าหมาย	ค่ามาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมถึงเป้าหมาย	5. สื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี	5.1 ขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (ESG: Environmental Social and Governance)
	ความสำเร็จของการบริหารความสัมพันธ์ Stakeholders	มีแผน ESG องค์กร + ดำเนินงานตามแผน Stakeholders ประจำปี ครบถ้วน 100 %	ยกระดับความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับ Stakeholders + ดำเนินงานตามแผนฯ ประจำปี 100 %	ระบุและเตรียมความพร้อมการจัดการความเสี่ยง + ดำเนินงานตามแผนฯ ประจำปี 100 %	พัฒนานวัตกรรมด้านการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ Stakeholders + ดำเนินงานตามแผนฯ ประจำปี 100 %	พัฒนานวัตกรรมด้านการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ Stakeholders + ดำเนินงานตามแผนฯ ประจำปี 100 %		
	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามหลัก CG	มีแผน ESG องค์กร + ดำเนินงานตามแผน CG ประจำปี ครบถ้วน 100 %	ดำเนินงานตามแผน CG ประจำปี ครบถ้วน 100% + บรรลุเป้าหมายตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผน CG ประจำปี ครบถ้วน 100% + บรรลุเป้าหมายตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผน CG ประจำปี ครบถ้วน 100% + บรรลุเป้าหมายตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผน CG ประจำปี ครบถ้วน 100% + บรรลุเป้าหมายตามแผนฯ		
	ความสำเร็จของการสร้างการรับรู้แบรนด์และภาพลักษณ์	ดำเนินการเปลี่ยนชื่อแล้วเสร็จ	ต่อยอด Rebranding	สร้าง Brand Awareness	สร้าง Brand Loyalty	ระดับการรับรู้ตามค่าเป้าหมาย		

บทที่ 1: บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังได้เล็งเห็นความสำคัญ และได้กำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมีการเสริมสร้างคุณภาพของบุคลากรเพื่อให้เกิดการให้บริการที่ได้มาตรฐาน และตอบสนองกับความต้องการของประชาชน รวมทั้งมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาดและที่สำคัญคือ มีฐานะการเงินที่มั่นคง เพียงพอ ไม่เป็นภาระของรัฐและประชาชน โดยรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจำเป็นต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เงินลงทุนที่รัฐได้ลงไป ในอัตราที่เหมาะสมต่อลักษณะกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้นำแนวนโยบายดังกล่าวมากำหนดนโยบายที่จะพัฒนาองค์กรให้มีการบริหารงานเพื่อมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) และนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management- EVM) มาใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องรวมถึงการทบทวน ปรับปรุงระบบดังกล่าว และการประยุกต์ให้เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ โดยในปี 2566 นี้ กำหนดให้มีแนวทางในการขยายผลการดำเนินงานเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ควบคู่ไปกับการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ให้ครอบคลุมถึงองค์ประกอบของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning: SP) ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาและบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม

โดยรายงานแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2567 – 2571 ฉบับนี้ เป็นรายงานผลการศึกษาเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต อันแสดงรายละเอียดของข้อมูลปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญ รวมไปถึงผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ตามเครื่องมือการวิเคราะห์กลยุทธ์ต่างๆ อาทิ SWOT, Strategic Positioning, Business Model Canvas รวมไปถึงการวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และกรอบดำเนินงาน เพื่อให้เข้าใจถึงความเป็นมา วิสัยทัศน์ และความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ สู่กลยุทธ์ขององค์กรอย่างเหมาะสม

1.2 กรอบการดำเนินงานทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2566

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต กำหนดเป้าหมายในการสามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ **“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรีนติ้งโซลูชันภาครัฐ”** ทางโรงงานฯ ไฟจึงได้กำหนดกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (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 2566 ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

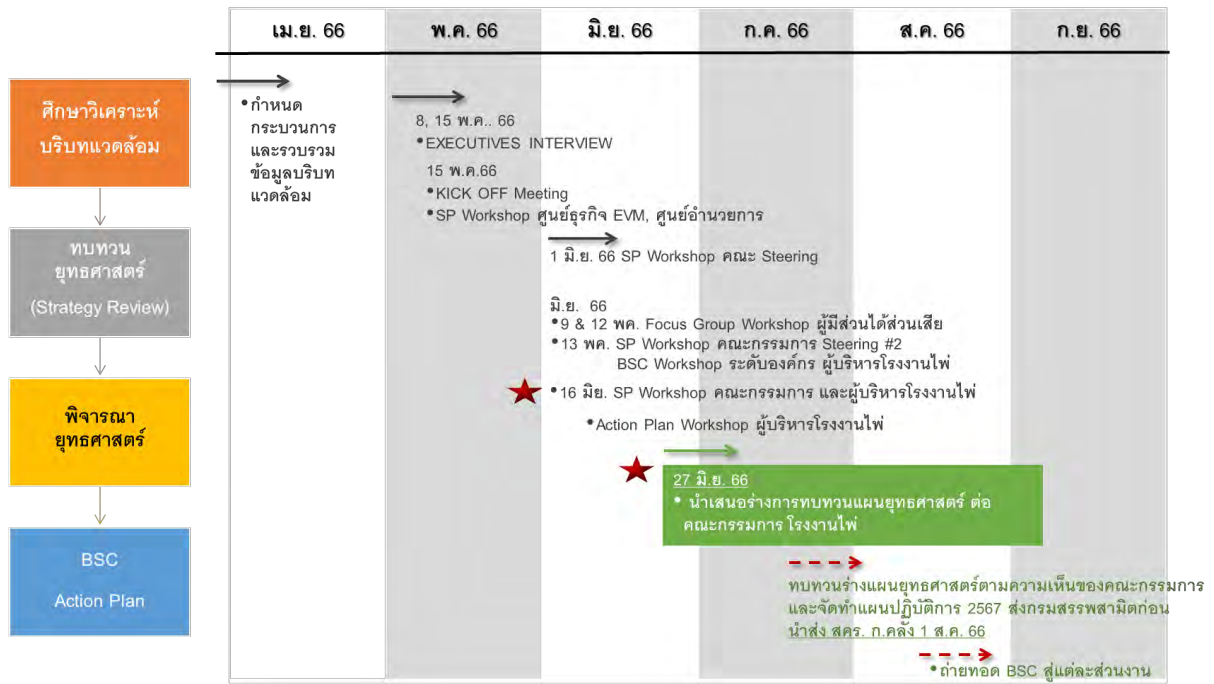
1. เพื่อให้โรงงานไฟฟ้าฯ มีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้าฯ ประจำปี 2567 – 2571 ซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ
2. เพื่อให้โรงงานไฟฟ้าฯ มีการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อนำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่สำคัญ เพื่อนำมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องในเชิงปฏิบัติเพื่อให้บรรลุประสิทธิผลสูงสุด
3. เพื่อให้โรงงานไฟฟ้าฯ สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และบรรลุเป้าหมายในแต่ละระยะได้อย่างเหมาะสม
4. เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ในการร่วมพิจารณาวิเคราะห์กรอบยุทธศาสตร์และแนวทางในการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ กรอบแนวคิดในทบทวนทิศทางการดำเนินงานและการวางแผนยุทธศาสตร์โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ตามแนวคิดระบบ EVM (EVM for Planning) มีกระบวนการขั้นตอนและกรอบแนวคิดในการดำเนินการดังต่อไปนี้

1.2.1 การวางแผนเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์

เป็นกระบวนการขั้นตอนแรกของการจัดทำหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยกำหนดกิจกรรมระยะเวลาดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้นๆ ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงเมื่อองค์กรได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์แล้วเสร็จ เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารจัดการทรัพยากรและเวลาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม และสามารถส่งมอบผลงานได้ตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้

โดยการดำเนินงานที่ผ่านมา มีตารางการดำเนินงานตามกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2566 ดังนี้



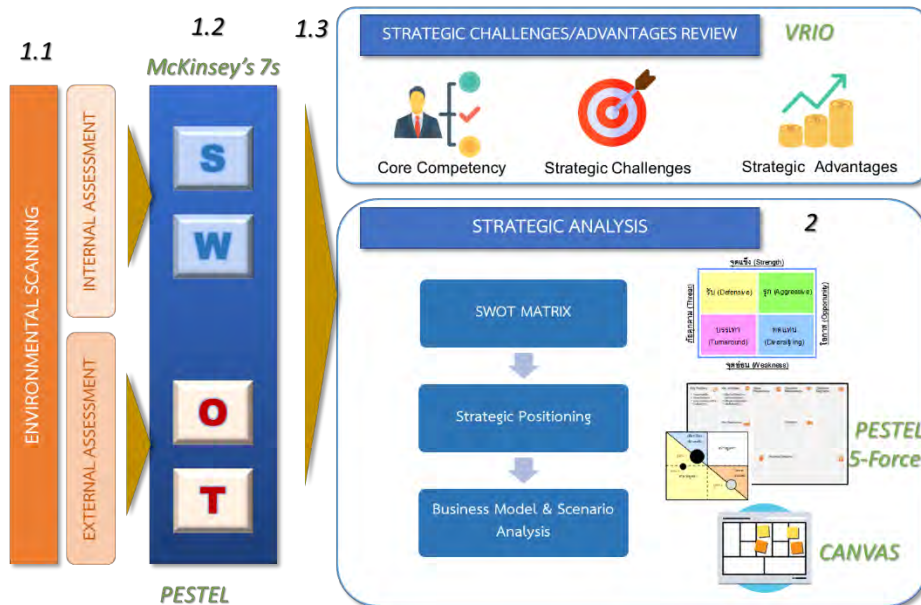
รูปภาพแสดงกระบวนการจัดทำหรือทบทวนแผนตามแนวคิด EVM ปี 2566

ขั้นตอน	ผู้ร่วมปฏิบัติงาน	ช่วงเวลา
การวางแผนกระบวนการ ขั้นตอนการทบทวนแผนประจำปี และสรุปประเด็นผลการดำเนินงานด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP) ประจำปี 2565	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	เดือนพฤษภาคม 2566
การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลบริบทแวดล้อมที่สำคัญ (Environmental scanning)	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ และหน่วยงานภายใน	พฤษภาคม – มิถุนายน 2566
- การรวบรวมข้อมูลภายใน อาทิ กฎ/ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง แผนดำเนินงานและผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ข้อมูลด้านการตลาด ข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
- การรวบรวมข้อมูลภายนอก อาทิ ประเด็นแวดล้อมตามกรอบแนวคิดของ PESTLE	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	
- ข้อมูลความคาดหวังเชิงนโยบายจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้าส่วนงาน	รองผู้อำนวยการ, ฝ่ายผลิตไฟฟ้า, ฝ่ายโรงพิมพ์, ฝ่ายอำนวยความสะดวก	8 และ 15 พฤษภาคม 2566
การอบรมในเรื่องกรอบแนวคิดและเครื่องมือการจัดทำแผนกลยุทธ์ และประเมินการรับรู้การวางแผนกลยุทธ์ของบุคลากร	คณะกรรมการกำหนดทิศทางหรือ Steering Committee ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต และ ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	15 พฤษภาคม 2566
- กรอบแนวคิดและเครื่องมือการจัดทำแผนกลยุทธ์		
- ภาพรวมการทบทวนแผนกลยุทธ์และเตรียมความพร้อมในการจัดสัมมนาคณะกรรมการและผู้บริหารโรงงานไฟฟ้า		

ขั้นตอน	ผู้ร่วมปฏิบัติงาน	ช่วงเวลา
การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจ - การทบทวนข้อมูลบริบท, SWOT, Strategic Positioning, Business Model และ SIP ของศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ - การทบทวนข้อมูลบริบท, SWOT, Strategic Positioning, Business Model และ SIP ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ - การทบทวนข้อมูลบริบท, SWOT และ SIP ของศูนย์อำนวยการ	ฝ่ายผลิตไฟฟ้ ฝ่ายโรงพิมพ์ ฝ่ายอำนวยการ	19 พฤษภาคม 2566 25 พฤษภาคม 2566 18 พฤษภาคม 2566
- การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับผู้บริหาร และเตรียมความพร้อมการประชุมสัมมนาคณะกรรมการฯ	คณะกรรมการกำหนดทิศทางหรือ Steering Committee ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต	1 และ 13 มิถุนายน 2566
- การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารโรงงานไฟฟ้ เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี	คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าส่วนงาน	16 มิถุนายน 2566
- การประชุมหารือเพื่อทบทวนข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ และพิจารณาร่าง Balanced Scorecard ระดับองค์กร	รองผู้อำนวยการ, หัวหน้าฝ่าย, ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	เดือนมิถุนายน 2566
- การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)	หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าส่วนงาน	19 – 20 มิถุนายน 2566
- การประชุม focus group กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อร่วมพิจารณา Business model และ Intelligent Risk <ul style="list-style-type: none"> • ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ร่วมกับ วมสรพสามิต • ธุรกิจไฟฟ้ ร่วมกับ บริษัท ซี.เอส.ไทย เทคดิง จำกัด 	ฝ่าย ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	8 และ 12 มิถุนายน 2566
- การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับผู้บริหาร และเตรียมความพร้อมการประชุมสัมมนาคณะกรรมการฯ	คณะกรรมการกำหนดทิศทางหรือ Steering Committee ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต	22 มิถุนายน 2566
การนำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567 ต่อที่ประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้พิจารณาเห็นชอบ	ที่ประชุมคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต	27 มิถุนายน 2566
การประชุมหารือเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายองค์กร กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ ส่วนทรัพยากรบุคคล และ/หรือ ส่วนงานที่รับผิดชอบ Enablers อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	เดือนกรกฎาคม 2566
การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณาร่าง Balanced Scorecard ระดับฝ่ายและส่วนงาน	หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าส่วนงาน, ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	กรกฎาคม – สิงหาคม 2566

1.2.2 กรอบแนวคิดในการทบทวนกลยุทธ์

กรอบแนวคิดในการดำเนินงานวิเคราะห์เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรสำหรับโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต นั้น เป็นการกำหนดกรอบการดำเนินงานตั้งแต่การวิเคราะห์บริบทแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถเข้าใจถึงความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญและเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำให้สร้างความได้เปรียบในธุรกิจ และนำข้อมูลป้อนเข้าต่างๆ ไปวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือการวิเคราะห์ที่สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่องค์กรต้องการจะบรรลุในแต่ละระยะ ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวพร้อมมีการวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร (Intelligent Risk) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมายในแต่ละระยะได้



รูปภาพแสดงกระบวนการเชื่อมโยงป้อนข้อมูลเข้าสู่การวิเคราะห์กลยุทธ์

ที่มา: บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา FPRI Advisory

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตกำหนดเครื่องมือการวิเคราะห์กลยุทธ์ ที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ อันประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) ผ่านเครื่องมือในการวิเคราะห์ โดยปัจจัยภายใน จะใช้ McKinsey's 7s Analysis ส่วนปัจจัยภายนอก จะใช้ PESTEL Analysis การวิเคราะห์ SWOT Matrix การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) โดยใช้ PESTEL และ Five Forces Analysis องค์กรประกอบสำคัญในการกำหนดเป็น Business Model และ Scenario Analysis ผ่านเครื่องมือในการวิเคราะห์แผนธุรกิจอย่าง Business Model Canvas โดยมีกรอบแนวคิดที่ใช้ในการดำเนินงาน โดยป้อนข้อมูลเข้าในการวิเคราะห์นั้น จะใช้ข้อมูลที่มีการรวบรวมล่าสุด เพื่อให้ข้อมูลมีความทันสมัยในช่วงระยะเวลาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

บทที่ 2: การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมที่สำคัญ (Environmental Scanning)

การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นกระบวนการระบุขั้นตอนในการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรเพื่อให้รู้จักองค์กรรู้จักสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กรโดยรวมถึงการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจจะเป็นความเสี่ยงหรือภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้้องค์กรสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะรองรับได้ทันกาล

โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต กำหนดกระบวนการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดที่กำหนด (อ้างอิงบทที่ 1: 1.2 กรอบการดำเนินงานทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต ประจำปี 2566) เพื่อนำปัจจัยที่สำคัญมาประกอบการวางแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์กร โดยกำหนดการรวบรวมปัจจัยทุกปัจจัยที่เกี่ยวข้องและสามารถแสดงถึงการนำไปประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์ได้ อาทิ แผนนโยบาย ข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าบทวิเคราะห์อุตสาหกรรม และสถานะปัจจุบันขององค์กร ผ่านการบูรณาการกระบวนการระบุและวิเคราะห์ข้อมูลกับแต่ละฝ่ายงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจนรวมถึงข้อมูลที่น่ามาใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ต้องมีความถูกต้อง ทันกาล และสอดคล้องกับข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์

ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต กำหนดตารางระบุปัจจัยนำเข้าที่สำคัญต่อการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ทั้งปัจจัยนำเข้าภายใน และปัจจัยนำเข้าภายนอก พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำข้อมูลดังกล่าว

ตารางแสดงการระบุปัจจัยนำเข้าภายใน

ปัจจัยนำเข้าภายใน (Internal Input)	ผู้รับผิดชอบหลัก	กระบวนการรวบรวมข้อมูล (Process)	Methodology
ผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต ภาพรวมองค์กร - ผลการดำเนินงานด้านการเงินระดับองค์กร และศูนย์ธุรกิจ (งบ สดง.รับรอง ปี 2565 และ Q1-Q2 ปี 2566) - การประเมินผลตามบันทึกข้อตกลงฯ ปี 2565 - ผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ปี 2565 - ความชัดเจนด้านนโยบายการก่อสร้างโรงงานใหม่ ศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ - ความคืบหน้าการต่อสัญญาไฟฟ้ สัมปทานฉบับใหม่ - ระยะเวลาเช่าซื้อไฟฟ้ สัมปทาน ของปี 2566 และข้อมูล stock รายเดือนของผู้รับสัมปทาน ปี 2566 - ราคาวัตถุดิบหลัก (ย้อนหลัง 3-5 ปี)	- ส่วนบัญชีและการเงิน - ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ - ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ - ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	- งบการเงิน/รายงานทางการเงิน - แบบฟอร์ม และระบบรายงานผล - แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2565 และระบบรายงานผล - แบบฟอร์ม และระบบรายงานผล	Trend Analysis Performance Analysis SWOT Analysis
ผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต ภาพรวมองค์กร - ผลการดำเนินงานด้านการเงินระดับองค์กร และศูนย์ธุรกิจ (งบ สดง.รับรอง ปี 2565 และ Q1-Q2 ปี 2566) - การประเมินผลตามบันทึกข้อตกลงฯ ปี 2565 - ผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ปี 2565 - ความชัดเจนด้านนโยบายการก่อสร้างโรงงานใหม่ ศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ - ความคืบหน้าการต่อสัญญาไฟฟ้ สัมปทานฉบับใหม่ - ระยะเวลาเช่าซื้อไฟฟ้ สัมปทาน ของปี 2566 และข้อมูล stock รายเดือนของผู้รับสัมปทาน ปี 2566 - ราคาวัตถุดิบหลัก (ย้อนหลัง 3-5 ปี)	- ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด - ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด - ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่	- งบการเงิน/รายงานทางการเงิน - แบบฟอร์ม และระบบรายงานผล - แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2565 และระบบรายงานผล - แบบฟอร์ม และระบบรายงานผล	Trend Analysis Performance Analysis SWOT Analysis

ปัจจัยนำเข้าภายใน (Internal Input)	ผู้รับผิดชอบหลัก	กระบวนการรวบรวมข้อมูล (Process)	Methodology
<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลผู้ได้รับอนุญาตจำหน่ายไฟฟ้าของโรงงานไฟฟ้า (จำนวน/ประเภท) - ประเด็นหรือกรมสรรพสามิต เรื่อง การนำเข้า-ส่งออกไฟฟ้า (HS Code: 95044000) ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ - ข้อมูลใบสั่งจ้างพิมพ์แสดมปีสรรพสามิต ปี 2566 - ราคาวัตถุดิบหลัก (ย้อนหลัง 3-5 ปี) - ความสามารถในการผลิตของเครื่องจักร 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด - ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด - ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด - ส่วนที่สุดและอาคารสถานที่ - ฝ่ายโรงพิมพ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - การสัมภาษณ์ - ใบสั่งจ้างพิมพ์แสดมปีสรรพสามิต ปี 2566 - แบบฟอร์ม และระบบรายงานผล - การสัมภาษณ์ 	
<p>แผนการดำเนินงานในปัจจุบัน</p> <p>การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) - แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) - แผนแม่บทด้านความยั่งยืน <p>การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p> <ul style="list-style-type: none"> - แผนการบริหารความเสี่ยง <p>การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า</p> <ul style="list-style-type: none"> - แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - แผนแม่บทด้านลูกค้าและตลาด - VOC/VOS <p>การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <ul style="list-style-type: none"> - แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล <p>การบริหารทุนมนุษย์</p> <ul style="list-style-type: none"> - แผนแม่บทด้านทุนมนุษย์ <p>การจัดการความรู้และนวัตกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนบริหารงานกลาง - ส่วนบริหารงานกลาง - ส่วนบริหารงานกลาง - ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ - ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด - ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด - ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด - ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ - ส่วนทรัพยากรบุคคล - คณะทำงานด้านนวัตกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - รายงานแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) - รายงานแผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) - รายงานแผนแม่บทด้านความยั่งยืน - รายงานแผนการบริหารความเสี่ยง - รายงานแผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - รายงานแผนแม่บทด้านลูกค้าและตลาด - รายงานผลสำรวจ VOC/VOS - รายงานแผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล - รายงานแผนแม่บทด้านทุนมนุษย์ - รายงานแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม 	<p>วิเคราะห์ความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการกับยุทธศาสตร์องค์กร</p> <p>SWOT Analysis</p> <p>5 Forces Analysis</p> <p>VRIO Analysis</p> <p>Business Modelling</p>

ตารางแสดงการระบุปัจจัยนำเข้าภายนอก

ปัจจัยนำเข้าภายใน (Internal Input)	ผู้รับผิดชอบหลัก	กระบวนการรวบรวมข้อมูล (Process)	Methodology
นโยบายและการเมืองที่เกี่ยวข้อง (Politics) อาทิ - แผนยุทธศาสตร์ชาติ/แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ/ยุทธศาสตร์การพัฒนา รส. - แนวนโยบายของกรมสรรพสามิต	- ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	- รายงานการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี	SWOT Analysis PESTEL Benchmarking Study 5 Forces Analysis VRIO Analysis Business Modelling
ภาวะเศรษฐกิจมหภาค (Economic) อาทิ - อัตราการเติบโตของเศรษฐกิจ/อัตราเงินเฟ้อ	- ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	- รายงานการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี	
ภาวะอุตสาหกรรม หรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้อง อาทิ - ภาพรวมธุรกิจไฟฟ้/สิ่งพิมพ์ตลอดๆ - คู่เทียบในอุตสาหกรรมไฟฟ้/สิ่งพิมพ์ตลอดๆ - ข้อมูลผู้ได้รับอนุญาตจำหน่ายไฟในประเทศไทย (จำนวน/ประเภท) - เยื่อกระดาษ กระดาษ และสิ่งพิมพ์	- ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	- รายงานการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี	
ภาวะด้านสังคมที่เกี่ยวข้อง (Social) อาทิ - พฤติกรรมของผู้บริโภค - ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ - ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	- รายงานการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี - แบบสอบถามและการระดมสมอง	
สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology) อาทิ - เทคโนโลยีด้านการพิมพ์และโซลูชันการพิมพ์แบบดิจิทัล	- ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	- รายงานการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี	
สภาพที่แวดล้อม/ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (Environment)	- ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	- รายงานการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี	
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Legal) อาทิ - พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต	- ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	- รายงานการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี	

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)

2.1.1 ข้อมูลทั่วไป

ความเป็นมา

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟฟ้า พุทธศักราช 2481 ภายในสถานที่กองโรงงานฝิ่น (กรมสรรพสามิตปัจจุบัน) ตั้งเป็นหน่วยทำไฟเป็นแผนกการหนึ่ง เรียกว่า “แผนกโรงงานไฟฟ้า” 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 โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้ดำเนินกิจการด้วยดีตลอดมา จนถึงปี พ.ศ. 2510 จึงได้มีการแบ่งส่วนราชการของกรมสรรพสามิต โดยยุบกองโรงงานที่โรงงานไฟฟ้า สังกัด และให้โรงงานไฟฟ้า ดำเนินกิจการผลิตไฟภายใต้การกำกับดูแลของกองการสามิต กรมสรรพสามิต จนถึงปี พ.ศ. 2534 กระทรวงการคลังจึงได้ปรับฐานะโรงงานไฟฟ้า จากส่วนราชการกรมสรรพสามิตมาเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีวัตถุประสงค์จัดตั้ง เพื่อ

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

หรือกล่าวโดยรวมได้ว่าโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ และดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ตลอดจนทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟฟ้า และการตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

จนถึงปัจจุบัน ตามแนวนโยบายของกรมสรรพสามิตอันเป็นหน่วยงานต้นสังกัดพบว่ายุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิตประจำปี 2560 และฉบับปรับปรุงประจำปี 2564 กรมสรรพสามิตมีการกำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการใช้นวัตกรรมเพื่อไปสู่การปฏิบัติและกำหนดแผนการปฏิรูปเป็นนโยบายการปฏิรูประบบภาษี (รูปแบบแสดมภ์) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแสดมภ์และการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตซึ่งเป็นโอกาสอันดีที่โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต จะใช้โอกาสนี้ในการขยายตลาดการเป็นผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงแก่หน่วยงานภาครัฐ

ในกรณีของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต กำหนดวิสัยทัศน์ในการ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชันภาครัฐ” และใช้เป็นกรอบใหญ่ที่ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ของโรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2566 นี้

วิสัยทัศน์	“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชันภาครัฐ”
พันธกิจ	<ol style="list-style-type: none"> 1) พัฒนาการและปรับภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตภัณฑ์แบบ Digital Printing Solution 2) ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต 3) ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ 4) ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้ เพื่อมุ่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่งตลาดไฟฟ้ภายในประเทศ 5) บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

รูปภาพแสดงกรอบการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
C: Creativity (ความคิดสร้างสรรค์) บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ คิดแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน มุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม
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 พัฒนาการเป็นเลิศ และรักษาความลับ ความปลอดภัยขององค์กร ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการทำงาน และด้านผลิตภัณฑ์

รูปภาพแสดงวัฒนธรรมค่านิยมของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต

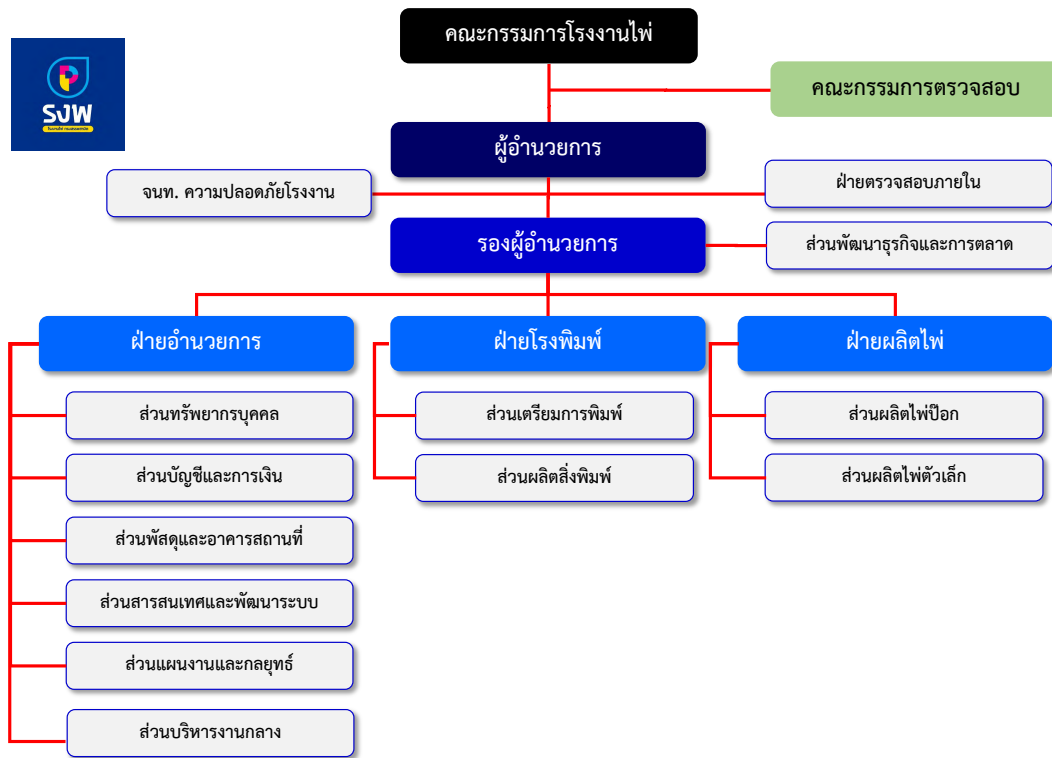
ที่มา: แผนการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (การบริหารจัดการภายใน 8 ด้าน)

ระยะสั้น ประจำปี 2564 (ทบทวน ปี พ.ศ. 2564)

โครงสร้างองค์กร

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีโครงสร้างการบริหารงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า และรองผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า ตามลำดับ โดยปัจจุบันแบ่งสายงานออกเป็น 4 ฝ่าย อันประกอบไปด้วย 1) ฝ่ายอำนวยการ 2) ฝ่ายโรงพิมพ์ 3) ฝ่ายผลิตไฟฟ้า และ 4) ฝ่ายตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ ได้ทำการแยกส่วนของกิจกรรมการตลาดออกไปเป็นหนึ่งส่วนงานเฉพาะโดยไม่สังกัดฝ่ายใดและใช้ชื่อว่า “ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด” โดยในแต่ละฝ่ายมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายอำนวยการ สำหรับฝ่ายอำนวยการ มี 6 ส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการ คือ 1) ส่วนทรัพยากรบุคคล 2) ส่วนบัญชีและการเงิน 3) ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่ 4) ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ 5) ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ และ 6) ส่วนบริหารงานกลาง โดยทุกส่วนร่วมกันทำหน้าที่ขับเคลื่อนและสนับสนุนกระบวนการทำงานภายในโรงงานไฟฟ้าฯ ให้มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจสิ่งพิมพ์ควบคู่กันไปด้วย
2. ฝ่ายโรงพิมพ์ สำหรับฝ่ายโรงพิมพ์ มี 2 ส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายโรงพิมพ์ คือ 1) ส่วนเตรียมการพิมพ์ และ 2) ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ ซึ่งฝ่ายและส่วนดังกล่าวในปัจจุบัน มีหน้าที่ในการดูแลกระบวนการเตรียมการและผลิตสิ่งพิมพ์ อาทิ แสตมป์ยาสูบในประเทศใช้แทนแสตมป์ราคาดวงละ 10 สตางค์ แสตมป์ยาสูบในประเทศที่ใช้ปิดบนซองบรรจุยาเส้น ยาเคี้ยว และบุหรี่อื่น ขนาดบรรจุไม่เกิน 15 กรัม (สติ๊กเกอร์) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจทางด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงฝ่ายโรงพิมพ์ ส่วนเตรียมการพิมพ์ และส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ จะต้องรับหน้าที่ในการดูแลกระบวนการออกแบบการเตรียมการ และการผลิตสิ่งพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่หลากหลายประเภทมากขึ้น
3. ฝ่ายผลิตไฟฟ้า สำหรับฝ่ายผลิตไฟฟ้า มี 2 ส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายผลิตไฟฟ้า คือ 1) ส่วนผลิตไฟฟ้าป้อน และ 2) ส่วนผลิตไฟฟ้าตัวเล็ก โดยที่ฝ่ายและส่วนดังกล่าวมีหน้าที่ในการดูแลและควบคุมกระบวนการผลิตทั้งไฟฟ้าป้อนและไฟฟ้าตัวเล็กทุกประเภท
4. ฝ่ายตรวจสอบภายใน สำหรับฝ่ายตรวจสอบภายในนั้น ไม่มีส่วนงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลส่วนใด เป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากมีอำนาจเป็นของตนเองในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในองค์กรทุกส่วนงาน และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินการภายในของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต
5. ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด เป็นส่วนงานเฉพาะขึ้นตรงกับรองผู้อำนวยการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารอย่างใกล้ชิด และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตลาดเชิงรุก เพื่อรองรับการขยายธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจไฟฟ้ทั้งในและต่างประเทศ
6. เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยโรงงาน (จป.) มีหน้าที่ในการคอยดูแลและป้องกันไม่ให้เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานและให้ปฏิบัติไปตามที่กฎหมายกำหนด



รูปภาพแสดงโครงสร้างการบริหารงานของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต¹

จากโครงสร้างการบริหารงานข้างต้น ปัจจุบันโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีพนักงานจำนวน 118 คน จากอัตรากำลังองค์กรตามโครงสร้างปีงบประมาณ 2565 อยู่ที่ 144 อัตรา

อย่างไรก็ตาม โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้ศึกษาโครงสร้างรองรับการดำเนินธุรกิจตามวิสัยทัศน์เป้าหมาย และอยู่ระหว่างการพิจารณาประกาศใช้ โดยมีแนวคิดด้านการปรับปรุงองค์กรในยุค 4.0 การบริหารองค์กรแบบแยกหน่วยธุรกิจ การเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารงาน และให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่² ดังนี้

- 1) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์โรงงานไฟฟ้าฯ ประจำปี 2564 – 2568 แผนวิสาหกิจระยะยาว ประจำปี 2564 – 2568 และแผนการใช้เครื่องจักรการผลิตฝ่ายโรงพิมพ์
- 2) รองรับการบริหารองค์กรแบบแยกหน่วยธุรกิจที่มีความชัดเจนทางด้านรายรับ และรายจ่าย ซึ่งจะเห็นถึงผลกำไร-ขาดทุน ของการดำเนินงานในแต่ละหน่วยธุรกิจ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรได้ทันต่อการเปลี่ยนของโลกธุรกิจ
- 3) ปรับปรุงการบริหารจัดการให้รองรับการขับเคลื่อนองค์กรในโลกดิจิทัล โดยมีระดับการบังคับบัญชาที่สั้น มุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติ สามารถตัดสินใจภายใต้ตามนโยบาย และอำนาจที่ได้รับมอบหมาย
- 4) ให้ความสำคัญกับการแบ่งบทบาทหน้าที่ในการพัฒนางาน และการทำงานประจำตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งรวมไปถึงการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

¹ มติคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า ครั้งที่ 11/2559 วันที่ 15 พฤศจิกายน 2559

² สำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการทบทวนโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีความเหมาะสมกับภารกิจและทิศทางการปี 2563-2567. หน้า 3-2

ผลิตภัณ์ท์และบริการ

โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรพสามิต เพื่อดำเนินการผลิตไฟฟ้ หรือนำเข้าไฟฟ้จำหน่ายในประเทศไทย รวมทั้งการดำเนินการผลิตสิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ ต่อมาในการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2564 โรงงานไฟฟ้ ได้มีการปรับปรุงวิสัยทัศน์เพื่อ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรั้นตั้งโซลูชันภาครัฐ” โดยโรงงานไฟฟ้ มีภารกิจหลักเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การผลิตและให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป และการผลิตไฟฟ้และดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณ์ท์ไฟฟ้ อาทิ การจัดหาไฟฟ้จากต่างประเทศ และจัดจำหน่ายไฟฟ้ผ่านบริษัทเอกชนที่ได้รับสิทธิในการเป็นผู้รับประโยชน์การจัดจำหน่ายไฟฟ้ในประเทศไทย โดยลักษณะการประกอบธุรกิจหลักของโรงงานไฟฟ้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- **ธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไป**

โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทเครื่องหมายแสดงการเสียหายี่สรพสามิต หรือแสตมป์สรพสามิต โดยมีคู่ค้าหลัก คือ กรมสรพสามิต โดยปัจจุบัน โรงงานไฟฟ้ สามารถผลิตแสตมป์สรพสามิตได้ 6 ประเภท ได้แก่ (1) แสตมป์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักรขนาดบรรจุต่ำกว่า 20 กรัม (2) แสตมป์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักรขนาดบรรจุตั้งแต่ 20 กรัมขึ้นไป (3) แสตมป์เครื่องดื่มที่ผลิตในราชอาณาจักร (4) แสตมป์เครื่องดื่มที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร (5) เครื่องหมายแสดงการเสียหายี่ของทางราชการสำหรับไฟฟ้



รูปภาพแสดงผลิตภัณ์ท์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ในปัจจุบัน

นอกจากนี้ โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ยังให้บริการงานพิมพ์ทั่วไป ตัวอย่างเช่น สมุดทะเบียน สมุดเวชระเบียน ใบอนุญาต ใบเสร็จรับเงิน วุฒิบัตร กระดาษหัวจดหมาย ซองจดหมาย ฉลากปิดสุรา เป็นต้น โดยลูกค้าหลัก คือ กรมสรพสามิต เช่นกัน และมีหน่วยงานของรัฐอื่นๆ เล็กน้อย อาทิ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม และสมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย

แม้ว่าปัจจุบันโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต จะผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ประเภทแสตมป์สรรพสามิต แก่กรมสรรพสามิตเป็นหลัก แต่พบว่า องค์กรสามารถผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทอื่นได้จากเทคนิค ปลอดการปลอมแปลงต่างๆ อาทิ Invisible ink, Watermark, Barcode และ QR Code ซึ่งเป็นโอกาสในการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ในอนาคตได้

• **ธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ**

ธุรกิจที่เป็นแหล่งรายได้หลักของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต คือ ธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ โดยสามารถ จำแนกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตไฟและจำหน่ายได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

2.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มไฟตัวเล็ก ได้แก่

- ไฟไทย
- ไฟผ่องจีน
- ไฟจีนสีสี่



ไฟไทย



ไฟจีนสีสี่



ไฟผ่องจีน

รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์ไฟกลุ่มไฟตัวเล็ก

2.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มไฟป็อก ได้แก่

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



VEGAS V.G. 333



VEGAS V.G. SILVER 222



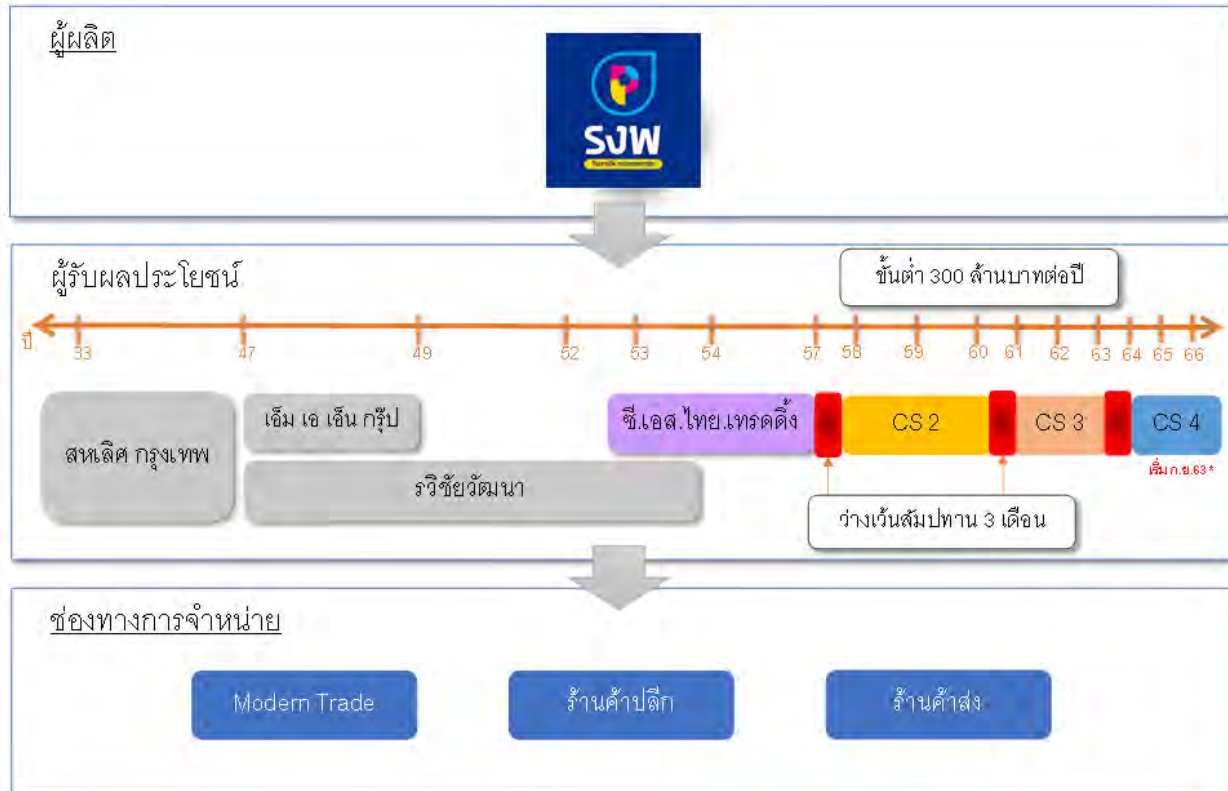
ไฟมวยไทย



VEGAS V.G. GOLD - 111

รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์ไฟกลุ่มไฟป็อก

หากพิจารณารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต พบว่า ในส่วนของผลิตภัณฑ์ไฟ ทางโรงงานไฟฟ้า มีรูปแบบการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟโดยการผ่านสัญญาให้สิทธิกับตัวแทนจำหน่ายเท่านั้น โดยคิดราคาตามวิธี ราคาต้นทุนบวกกำไรแก่ตัวแทนจำหน่าย ซึ่งตัวแทนจำหน่ายสามารถตั้งราคาขายไฟได้ตาม ความต้องการ โรงงานไฟฟ้า ไม่ได้ทำการควบคุมราคาปลายทางของไฟ ดังนั้น จึงเป็นช่องว่างทางกำไรที่สูญเสียไปในการตลาด เพื่อแลกกับความมั่นคงทางรายได้ที่ถูกประกันด้วยสัญญาตัวแทนจำหน่ายไฟ



รูปภาพแสดงโครงสร้างการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการผลิต และจัดจำหน่ายไฟในประเทศไทย

ส่วนผลิตภัณฑ์ไฟนอกสัญญาให้สิทธิอื่นๆ ได้แก่ ไฟที่ระลึก ไฟชำระ้วย รวมถึงไฟส่งออกต่างประเทศนั้น โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ได้ดำเนินงานด้านการตลาดและการจำหน่ายเอง

2.1.2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

2.1.2.1 บทวิเคราะห์งบการเงิน และค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ผลการดำเนินงานด้านการเงิน เป็นข้อมูลทีแสดงถึงสถานะทางการเงินของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ในเรื่องการบริหารจัดการทางการเงินของโรงงานไฟ ในเรื่องของสินทรัพย์ หนี้สิน รวมถึงแหล่งที่มาของรายได้และต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังต่อไปนี้

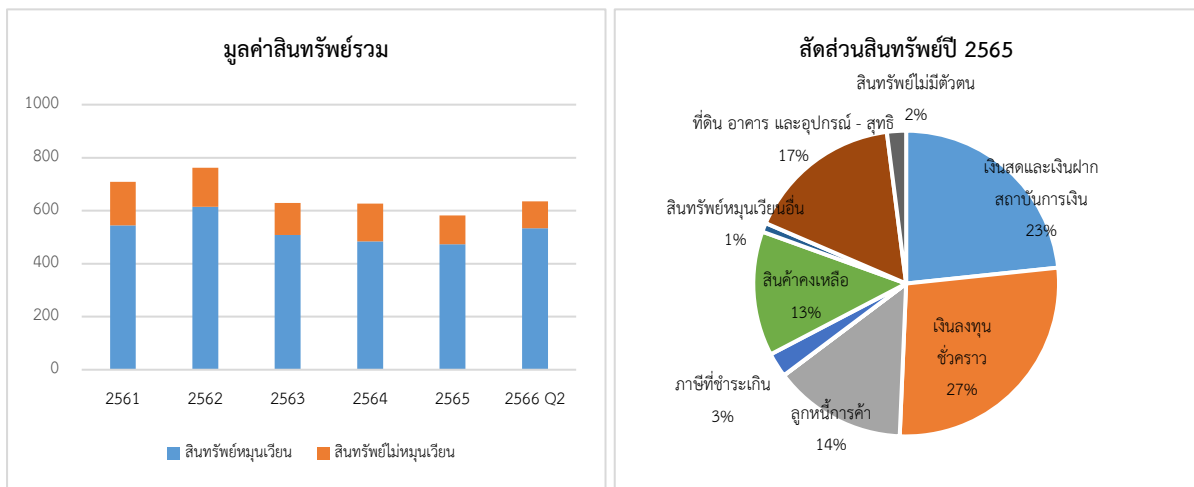
- ภาพรวมสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน

จากข้อมูลงบแสดงฐานะทางการเงินในส่วนของงบดุล ณ วันที่ 30 กันยายน 2565 โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 581.60 ล้านบาท ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน 473.82 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 81.47 ของสินทรัพย์รวม ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดและรายการเงินลงทุนชั่วคราวในขณะที่สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนมีมูลค่า 142.58 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 18.53 ของสินทรัพย์รวม ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

	2561	2562	2563	2564	2565
สินทรัพย์					
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	545,132,000.57	614,157,005.97	507,926,161.85	483,752,324.17	473,816,947.81
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	164,199,024.15	148,287,585.15	120,931,624.90	142,580,319.69	107,780,365.55
ทรัพย์สินรวม	709,331,024.72	762,444,591.12	628,857,786.75	626,332,643.86	581,597,313.36
หนี้สินและส่วนของทุน					
รวมหนี้สินหมุนเวียน	206,083,283.43	239,466,618.25	98,611,023.25	83,654,347.15	47,548,433.25
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	65,211,671.00	69,582,229.00	71,802,202.00	73,542,666.00	81,878,811.09
หนี้สินรวม	271,294,954.43	309,048,847.25	170,413,225.25	157,197,013.15	129,427,244.34
รวมส่วนของทุน	438,036,070.29	453,395,743.87	458,444,561.50	469,135,630.71	452,170,069.02
หนี้สินและส่วนของทุน	709,331,024.72	762,444,591.12	628,857,786.75	626,332,643.86	581,597,313.36

ตารางแสดงงบแสดงฐานะทางการเงินโดยย่อของโรงงานไฟฟ้ วมสรพพสามิต ปี 2561 – 2565 (บาท)

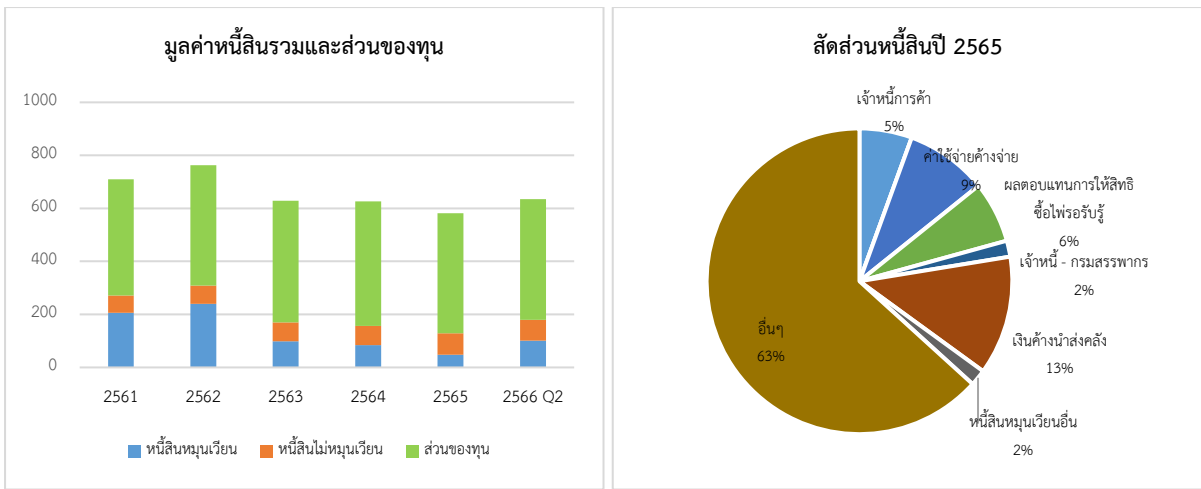
ในปี 2565 สินทรัพย์ที่เป็นรายการสำคัญของโรงงานไฟฟ้ วมสรพพสามิต ได้แก่ รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเงินลงทุนชั่วคราว และที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ โดยมีมูลค่า 390.73 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 67.18 ของสินทรัพย์ทั้งหมด



รูปภาพแสดงมูลค่าสินทรัพย์ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพพสามิต ปี 2561 – 2566 Q2 และสัดส่วนสินทรัพย์ปี 2565

ในส่วนของหนี้สิน ปี 2565 โรงงานไฟฟ้ วมสรพพสามิต มีหนี้สินรวมทั้งสิ้น 129.43 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 22.25 ของหนี้สินและส่วนของทุน ประกอบด้วย หนี้สินหมุนเวียน 47.55 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 36.74 ของหนี้สินรวม โดยรายการส่วนใหญ่ ได้แก่ เงินค้ค้างนำส่งคลัง ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย ส่วนหนี้สินไม่หมุนเวียนมีมูลค่า 81.88 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 63.26 ของหนี้สินรวม โดยมีรายการประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงานเป็นรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด

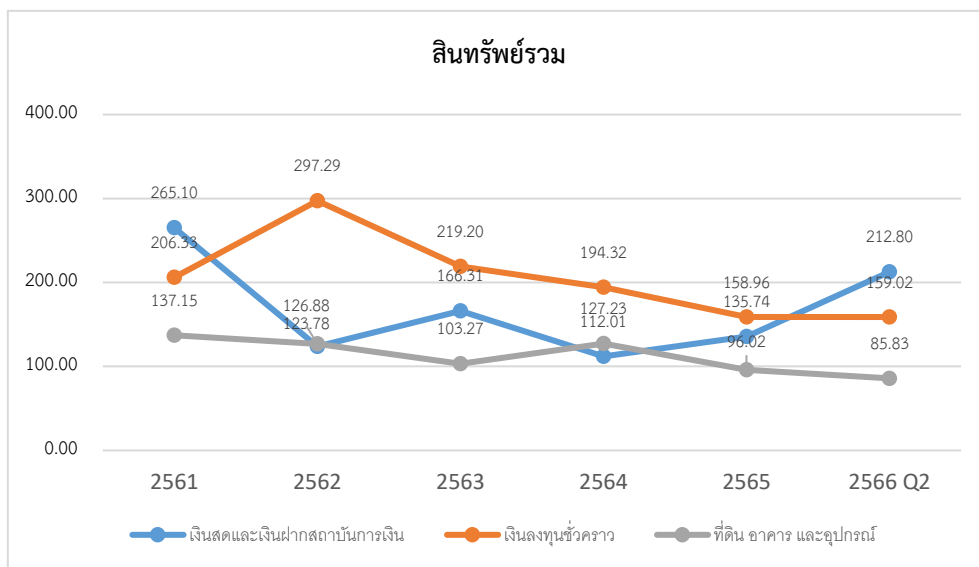
สำหรับส่วนของทุน ปี 2565 มีมูลค่า 452.17 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 77.75 ของหนี้สินและส่วนของทุน โดยรายการกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร เป็นรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 99.94 ของส่วนของทุน



รูปภาพแสดงมูลค่าหนี้สินและส่วนกองทุนของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ปี 2561 – 2566 Q2 และสัดส่วนหนี้สินปี 2565

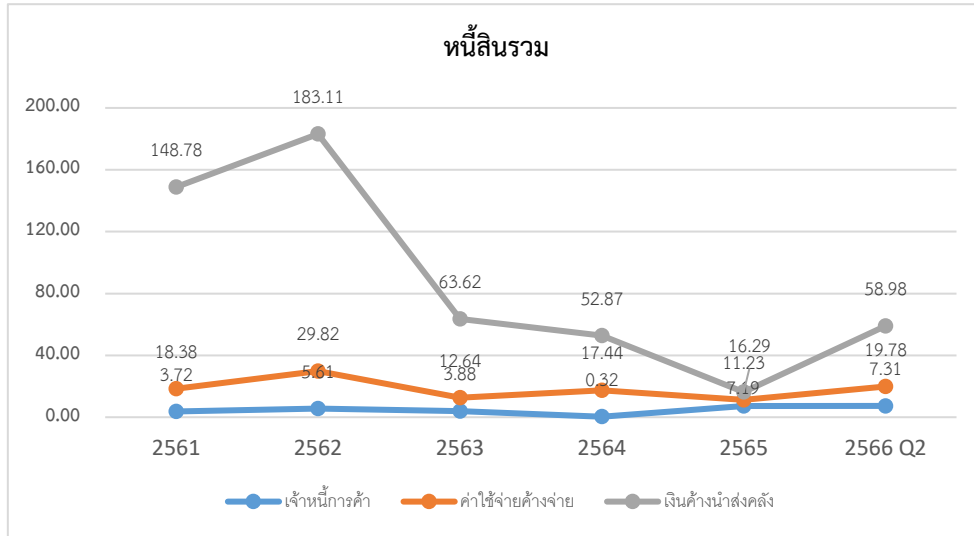
การเปลี่ยนแปลงแนวโน้มของสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนกองทุน

จากการวิเคราะห์พบว่า รายการสินทรัพย์รวมของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปีลดลง (Compound Annual Growth Rate: CAGR) ในช่วงระหว่างปี 2561 – 2565 เท่ากับร้อยละ 4.84 โดยในปี 2565 รายการสินทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลงที่ลดลง คิดเป็นร้อยละ 7.14 จากปี 2564 ซึ่งรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเป็นรายการสินทรัพย์หลักและมีแนวโน้มที่ลดลง โดยในปี 2565 รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด มีสัดส่วนร้อยละ 23.34 ของสินทรัพย์รวม โดยมีมูลค่าเท่ากับ 135.74 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2564 ที่มีมูลค่าเท่ากับ 112.01 ล้านบาท สำหรับเงินลงทุนชั่วคราว มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่ลดลง โดยในปี 2565 รายการเงินลงทุนชั่วคราว มีสัดส่วนร้อยละ 27.33 ของสินทรัพย์รวม โดยมีมูลค่าเท่ากับ 158.96 ล้านบาท ลดลงจากปี 2564 ที่มีมูลค่าเท่ากับ 194.32 ล้านบาท สำหรับรายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ในปี 2565 โรงงานไฟฟ้า มีมูลค่าสินทรัพย์ด้านที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ มูลค่าอยู่ที่ 96.02 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 16.51 ของสินทรัพย์รวม ลดลงจากปี 2564 ที่มีมูลค่า 127.23 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 20.31 ของสินทรัพย์รวม ซึ่งลดลงมาจากเครื่องจักร



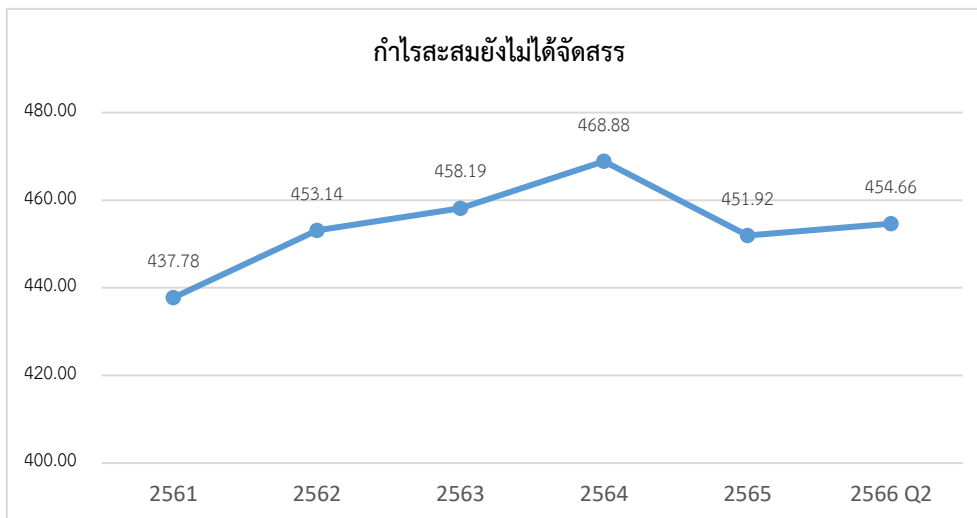
รูปภาพแสดงแนวโน้มสินทรัพย์รวมของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ปี 2561 – 2566 Q2

สำหรับรายการหนี้สินของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต มีแนวโน้มลดลง พบว่าอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CAGR) ในช่วงระหว่างปี 2561 – 2565 ร้อยละ -4.94 โดยในปี 2565 รายการหนี้สินรวมมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่ลดลง คิดเป็นร้อยละ 17.67 จากปี 2564 โดยรายการหลัก ได้แก่ รายการเงินค้ำนำส่งคลัง โดยในปี 2565 มีมูลค่าเงินค้ำนำส่งคลังเท่ากับ 51.76 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 12.59 ของหนี้สินรวม ลดลงจากปี 2564 ที่ 52.87 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 33.63 ของหนี้สินรวม



รูปภาพแสดงแนวโน้มหนี้สินของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ปี 2561 – 2566 Q2

ด้านส่วนของทุนของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเติบโตของทุนเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ช่วงปี 2561 – 2565 เท่ากับร้อยละ 0.8 โดยที่ส่วนของทุนประกอบไปด้วย ทุนและกำไรสะสม ยังไม่ได้จัดสรร ทั้งนี้เมื่อพิจารณาจะพบว่า ทุนของโรงงานไฟฯ มีมูลค่าคงที่ที่ 0.25 ล้านบาท ตั้งแต่ปี 2555 จนถึงปัจจุบัน ดังนั้น ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของส่วนทุน คือ รายการกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร โดยการเติบโตของกำไรสะสมนั้น สะท้อนถึงการดำเนินงานของโรงงานไฟฯ ที่มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปี 2565 มีมูลค่ากำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรรอยู่ที่ 451.92 ล้านบาท ลดลงจากปี 2564 ที่ร้อยละ 3.62 ที่ 468.88 ล้านบาท



รูปภาพแสดงแนวโน้มส่วนของทุน (กำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร) ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ปี 2561 – 2566 Q2

ภำพรวมงบกำไร-ขำตทุนเบ็ดเสร็จ

จำกข้อมูลงบกำไร-ขำตทุนเบ็ดเสร็จ ณ วันที่ 30 กันยายน 2565 พบว่ำ โรงงำนไฟฟ้ วมสรพสมต มีรำยได้รวมเป็นจำนวน 317.45 ล้ำนบ้ำท โดยมีต้นทุนขำยและกำรให้บริกำร เป็นจำนวน 175.47 ล้ำนบ้ำท และค่ำใช้จ่ำยในกำรขำยและบริกำรเป็นจำนวน 77.41 ล้ำนบ้ำท ส่งผลให้โรงงำนไฟฟ้ มีกำไรสุทธินำปี 2565 อยู่ที 66.1 ล้ำนบ้ำท (คิดเป็นร้อยละ 20.82 ของรำยได้รวม) ซึ่งลดลงจำกปี 2564 ค่อนข้ำงมำก อันมีปัจจัยหลักจำก กำรชะลอส่งซื้อไฟฟ้ตำระบบสัญญำให้สิทธิ ส่งผลให้รำยได้จำกกำรขำยไฟฟ้ลดลงงำมำก โดยในป้ 2565 ได้มีกำรชะลอ กำรส่งซื้อไฟฟ้ตำระบบสัญญำให้สิทธิรวมจำนวน 6 เดือน จำกกำรที่ปริมำณ stock ไฟฟ้เหลืออยู่จำนวนมำก

	2561	2562	2563	2564	2565
รำยได้จำกกำรขำยและกำรให้บริกำร					
รำยได้จำกกำรขำยไฟฟ้	300,343,020.74	340,963,388.64	233,552,856.47	275,853,276.08	212,621,835.61
รำยได้จำกกำรรับจ้ำงสิ่งพิมพ์	136,419,625.70	166,459,641.60	14,804,931.77	93,268,474.79	104,825,750.04
รวมรำยได้จำกกำรขำยและกำรให้บริกำร	436,762,646.44	507,423,030.24	248,357,788.24	369,121,750.87	317,447,585.65
ต้นทุนขำยและกำรให้บริกำร					
งำนผลิตไฟฟ้	132,844,099.75	134,058,305.34	98,951,484.58	121,722,570.82	104,238,382.28
งำนรับจ้ำงพิมพ์สิ่งพิมพ์	73,676,121.91	84,983,436.92	16,262,626.15	58,176,445.71	71,233,715.91
รวมต้นทุนขำยและกำรให้บริกำร	206,520,221.66	219,041,742.26	115,214,110.73	179,899,016.53	175,472,098.19
ค่ำใช้จ่ำยในกำรขำยและบริกำร	59,552,043.68	77,804,815.26	65,632,172.67	77,850,950.04	77,408,639.01
รำยได้อื่น	4,612,600.14	4,946,130.62	3,914,275.86	1,999,146.03	1,531,699.59
กำไรสุทธิ	175,302,981.24	215,522,603.34	71,425,780.70	113,370,930.33	66,098,548.04

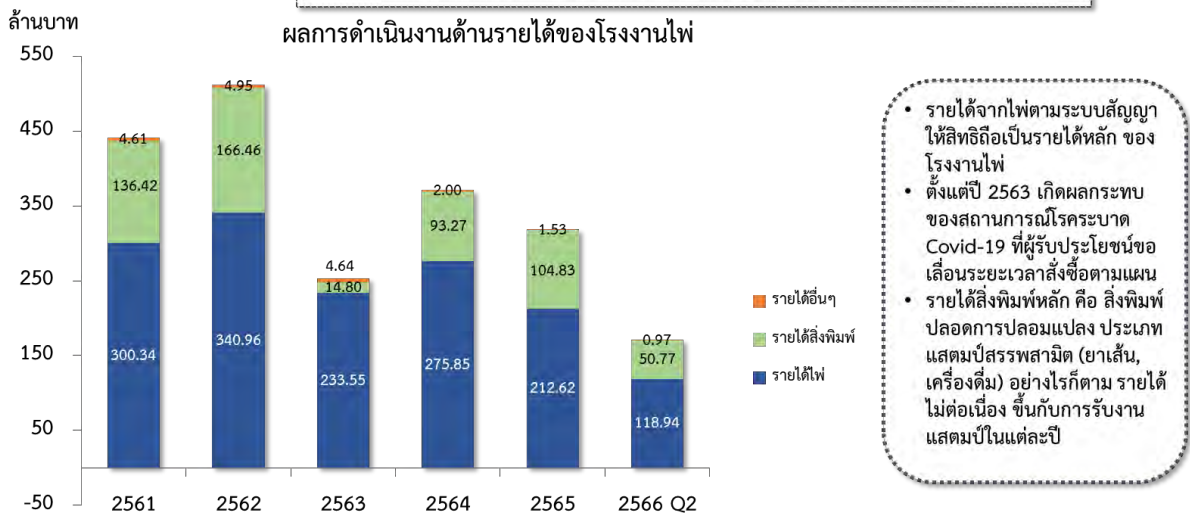
ตรำงแสดงงบกำไร-ขำตทุน โรงงำนไฟฟ้ วมสรพสมต ปี 2561 – 2565 (บ้ำท)

ส่วนของต้นทุนขำยและกำรให้บริกำร และค่ำใช้จ่ำยในกำรขำยและบริกำร มีอัตรำเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ในช่วงระหว่างปี 2561 – 2565 เท่ำกับ ร้อยละ -3.99 และ 6.78 ตำมลำดับ แสดงให้เห็นว่ำ ค่ำใช้จ่ำยในกำรขำยและ บริกำรมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น

กำรวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มของรำยได้

รำยได้หลักของโรงงำนไฟฟ้ วมสรพสมต ปี 2565 เป็นรำยได้ที่เกิดจำกกำรขำยและกำรให้บริกำร ปรกอบด้วย รำยได้จำกกำรขำยไฟฟ้ และรำยได้จำกกำรรับจ้ำงพิมพ์สิ่งพิมพ์ ดังแผนภำพต่อไปนี้

รายได้ทั้งหมด จำแนกประเภท ระหว่างปี 2561 – 2566 Q2



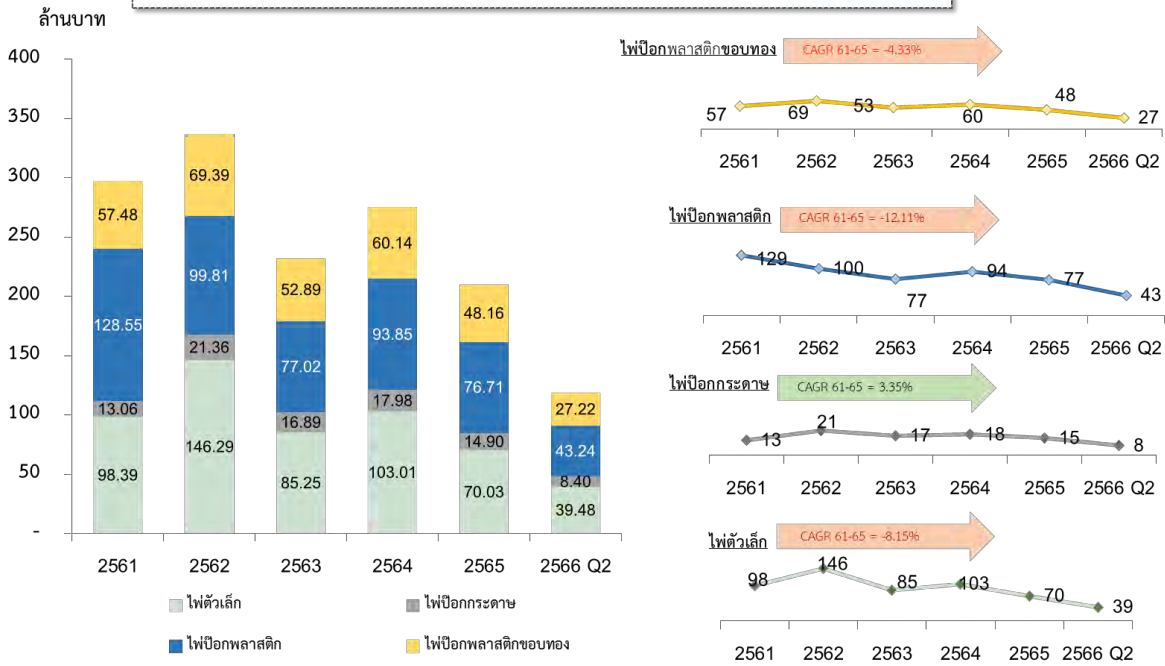
รูปภาพแสดงรายได้จำแนกประเภทของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2561 – 2566 Q2

○ รายได้จากการขายไฟ:

ในปี 2565 รายได้จากการขายไฟมีมูลค่า 212.62 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 66.66 ของรายได้จากการขายและการให้บริการรวม ซึ่งต่ำสุดในรอบ 5 ปี จากการชะลอการสั่งซื้อไฟตั้งที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น เป็นรายได้หลักของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ในปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- 1) รายได้จากไฟตามระบบสัญญาให้สิทธิ ประกอบด้วย ไฟตัวเล็ก ไฟปอกกระดาษ ไฟปอกพลาสติก และไฟปอกพลาสติกขอบทอง ในปี 2565 มีมูลค่า 209.79 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 98.67 ของรายได้จากการขายไฟ
- 2) รายได้จากไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ ประกอบด้วย ไฟที่ระลึก ไฟส่งออก ไฟชำร่วย และไฟนอกสัมปทาน (กระดาษและพลาสติก)

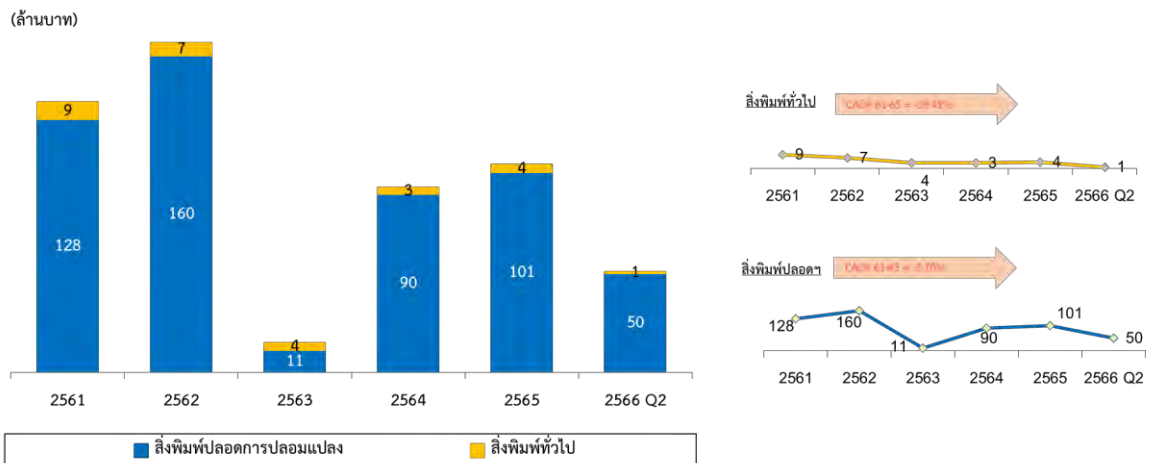
โครงสร้างรายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิในแต่ละประเภท ปี 2561 – 2566 Q2



รูปภาพแสดงรายได้จากการขายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิของโรงงานไฟ กทมสรรพสามิต ประจำปี 2561 – 2566 Q2

- รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์: เป็นรายการรายได้หลักที่สำคัญของโรงงานไฟ กทมสรรพสามิต เช่นกัน โดยในปี 2565 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีมูลค่า 104.83 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 32.86 ของรายได้จากการขายและการให้บริการรวม โดยแบ่งออกเป็นรายได้จากสิ่งพิมพ์ทั่วไป 3.90 ล้านบาท และรายได้จากสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง 100.90 ล้านบาท

โครงสร้างรายได้สิ่งพิมพ์ในแต่ละประเภท ปี 2561 – 2566 Q2



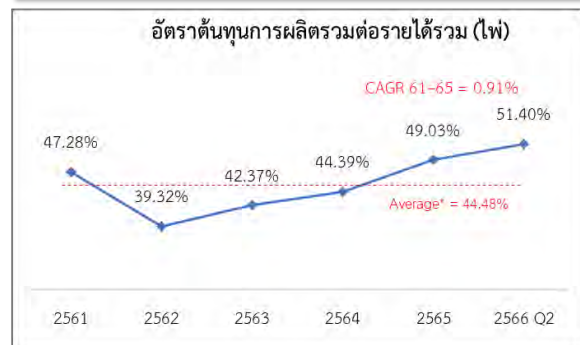
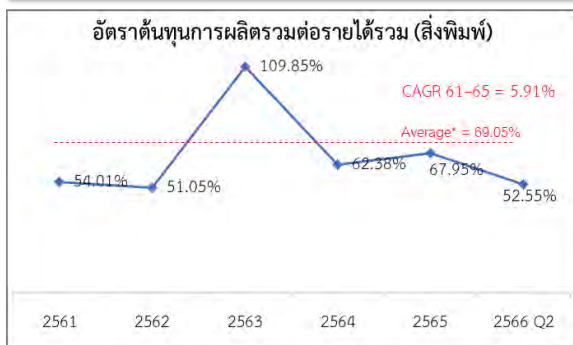
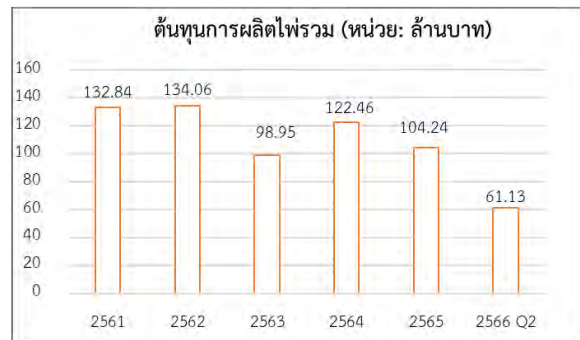
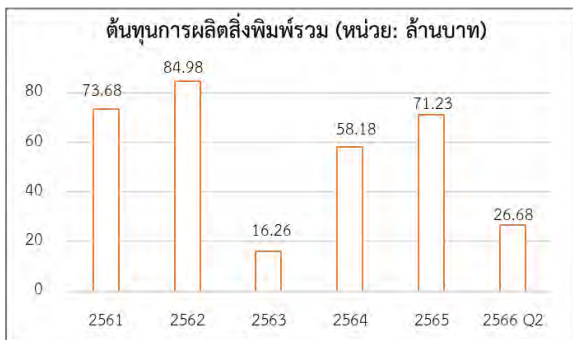
รูปภาพแสดงรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟ กทมสรรพสามิต ประจำปี 2561 – 2566 Q2

- **รายได้อื่น:** ในปี 2565 โรงงานไฟ กทมสรพสามิต มีรายได้อื่นมูลค่า 1.53 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.48 โดยเกิดจากรายการดอกเบี้ยรับที่มีมูลค่า 1.36 ล้านบาท ซึ่งรายการรายได้อื่นนี้ไม่เกี่ยวข้องกับ การขายไฟและรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟฯ จึงไม่สะท้อนถึงประสิทธิผลของการดำเนินงาน ของโรงงานไฟฯ

การวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มต้นทุนขายและค่าใช้จ่าย

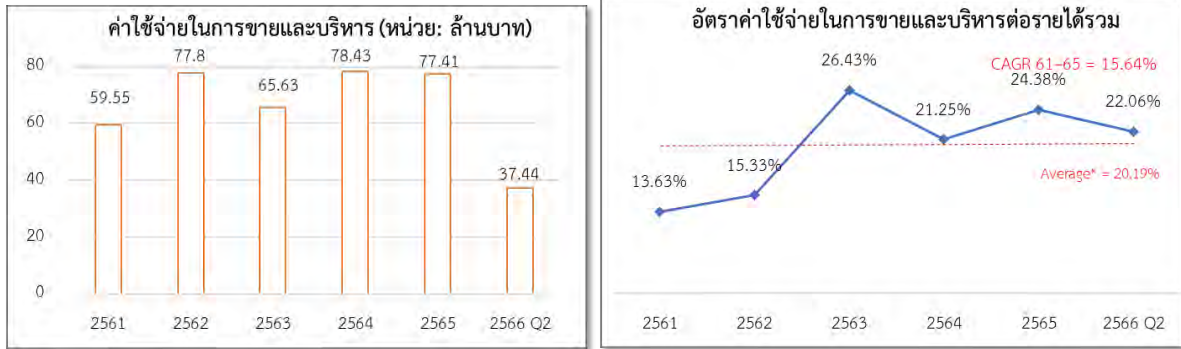
ต้นทุนการขายและการให้บริการของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ในปี 2565 มีมูลค่ารวม 175.47 ล้านบาท ประกอบไปด้วย ต้นทุนงานผลิตไฟ คิดเป็นร้อยละ 59.41 ของต้นทุนการขายและการให้บริการ และต้นทุนงานรับจ้าง พิมพ์สิ่งพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 40.59 ของต้นทุนการขายและการให้บริการ โดยรายละเอียดต้นทุนจากการขายและ การให้บริการของโรงงานไฟฯ เป็นดังนี้

- **ต้นทุนงานผลิตไฟ** ในปี 2565 ต้นทุนงานผลิตไฟมีมูลค่า 104.24 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 49.03 ของรายได้จากการขายไฟ โดยวัตถุดิบคิดเป็นสัดส่วนสูงสุดของต้นทุนงานผลิตไฟ ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2564 สัดส่วนที่ร้อยละ 44.39
- **ต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์** ในปี 2565 ต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีมูลค่า 71.23 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 67.95 ของรายได้จากการรับจ้างสิ่งพิมพ์ ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2564 สัดส่วนที่ร้อยละ 62.38



รูปภาพแสดง มูลค่าและอัตราต้นทุนขายสิ่งพิมพ์และไฟรวมต่อรายได้สิ่งพิมพ์และไฟรวมของโรงงานไฟฯ ตั้งแต่ปี 2561 – 2566 Q2

ในส่วนของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ในปี 2565 เท่ากับ 77.41 ล้านบาท ลดลงจากปี 2564 เล็กน้อย ซึ่งเท่ากับ 78.43 ล้านบาท ในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้นั้นมีสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น โดยในปี 2565 มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ เท่ากับร้อยละ 24.38 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2564 อยู่ที่ร้อยละ 21.25 โดยช่วงปี 2561 – 2565 มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ อยู่ที่ร้อยละ 15.64



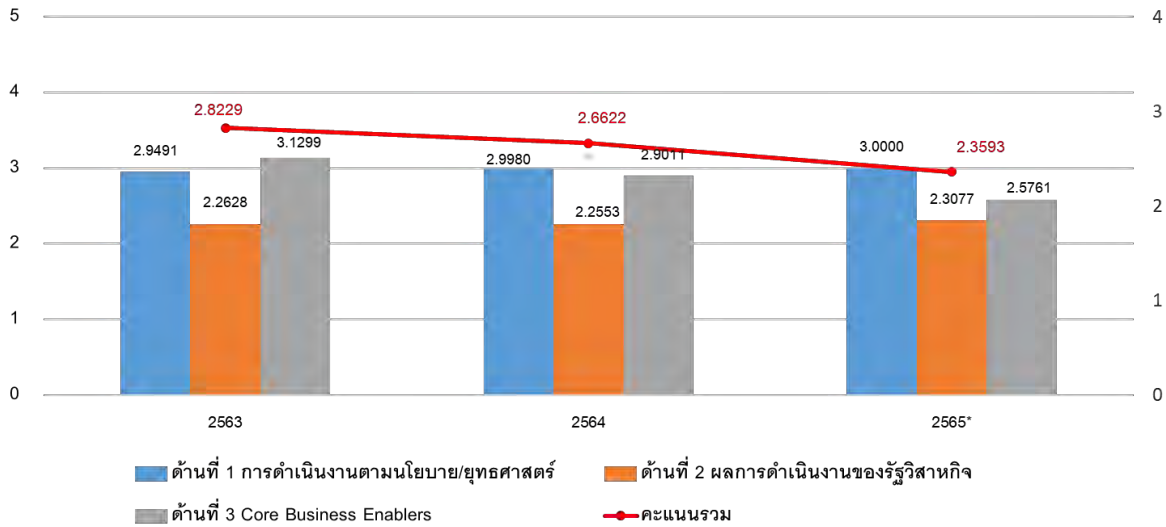
รูปภาพแสดงมูลค่าและอัตรค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้รวมของโรงงานไฟฟ้า ตั้งแต่ปี 2561 – 2566 Q2

2.1.2.2 ผลการดำเนินงานที่มีใช้การเงิน

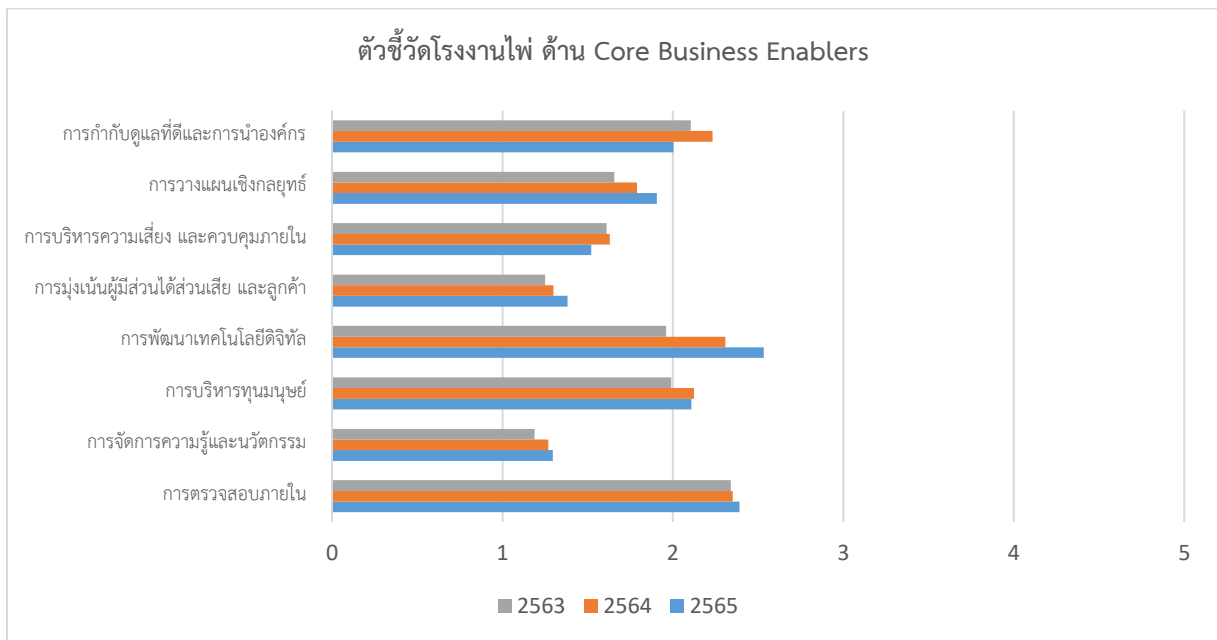
ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers

ตั้งแต่ปีบัญชี 2563 ทางสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้มีการเปลี่ยนแปลงการประเมินรัฐวิสาหกิจ โดยให้ยึดระบบประเมินผลใหม่ตามหลักเกณฑ์ประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) จากระบบการประเมิน State Enterprise Performance Appraisal (SEPA) มาเป็น State Enterprise Assessment Model (SE-AM) โดยผลการดำเนินงานปีล่าสุดประจำปีบัญชี 2565 พบว่า โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีผลการดำเนินงานในภาพรวมที่ระดับคะแนน 2.3593 ซึ่งมีคะแนนประเมินผลการดำเนินงานที่ลดลงจากปีบัญชี 2564 ที่ระดับคะแนน 2.6622

ตัวชี้วัดโรงงานไฟฟ้า



รูปภาพแสดงผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯ (PA) ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต



รูปภาพแสดงผลการดำเนินงานจำแนกตาม Core Business Enablers ในด้านต่างๆ

ในส่วนของผลการประเมินด้าน Core Business Enablers ซึ่งเป็นเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดการรูปแบบใหม่ โดยมีองค์ประกอบในการประเมินทั้งหมด 8 ด้าน พบว่า โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีคะแนนรวมส่วนคะแนนอยู่ที่ 1.8923 คิด Handicap เท่ากับ 0.6839 ทำให้มีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 2.5761 คะแนน และดำเนินการได้ดีในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและดิจิทัล โดยมีคะแนนอยู่ที่ 2.5331 รองลงมาเป็นการตรวจสอบภายใน โดยมีคะแนนอยู่ที่ 2.3094

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) ผ่านเครื่องมือ PESTEL Analysis เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก 6 ปัจจัย ประกอบไปด้วย ด้านนโยบายและแผนการพัฒนาประเทศที่เกี่ยวข้อง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) และด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal)

2.2.1 ปัจจัยด้านนโยบายและแผนการพัฒนาประเทศที่เกี่ยวข้อง

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้นำนโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร มาเป็นกรอบในการจัดทำองค์ประกอบต่างๆ ของแผนวิสาหกิจ โดยนโยบายและยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่นำมาพิจารณาประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพคน	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างขีดความสามารถ ชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบบริหารจัดการภาครัฐ
	นวัตกรรมที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมการพัฒนาแห่งอนาคต			นวัตกรรมที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน	
แผนพัฒนา ฉบับที่ 13	Thailand 4.0				
	1. Productive Growth Engine มุ่งเน้นองค์ความรู้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและปัญญาอย่างแท้จริง ตลอดจนคนแห่ทางใหม่ไทยเติบโตอย่างกระจายไม่กระจุก เพื่อเป็น กลไกขับเคลื่อนการสร้างและยกระดับผลิตภาพ		2. Inclusive Growth Engine กลไกขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ด้วยการจัดสรรทรัพยากรคนใหม่		3. Green Growth Engine กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ด้วยการ เน้นความตระหนักและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
Thailand 4.0	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
Digital Economy (DE)	(ร่าง) เป้าหมายและทิศทางการพัฒนาวิสาหกิจ ปี 2566 – 2570				
	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินงานและบริหาร ราชการให้มีความมั่นคงใน ด้านเศรษฐกิจและสังคม	ยุทธศาสตร์ที่ 2 มีส่วนร่วมในการสร้าง ความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มี สมรรถนะสูง และสอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงใน ศตวรรษที่ 21	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐาน รากและการกระจายศูนย์กลาง ความเจริญที่สร้างความเป็น ธรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการเติบโตคุณภาพชีวิตที่ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม นำ BCG Model มาใช้ในการดำเนินงาน
กรมสรรพสามิต	ยุทธศาสตร์วิสาหกิจกรมสรรพสามิตและพาณิชย์กรม				
	บทบาทเป้าหมาย <ul style="list-style-type: none"> • ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ • ดำเนินงานตามบทบาทและทิศทางที่กำหนดไว้ครบถ้วน 	การลงทุน <ul style="list-style-type: none"> • จัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่าของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และยุทธศาสตร์ชาติ • มีแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมในการลงทุน 	ฐานการเงินที่มั่นคง <ul style="list-style-type: none"> • สร้างความแข็งแกร่งทางการเงินในระยะกลางและระยะยาว • สร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์หรือธุรกิจต่อยอด 	เทคโนโลยีและนวัตกรรม <ul style="list-style-type: none"> • ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาการให้บริการแก่ประชาชน 	ธรรมภิบาลและการบริหาร จัดการที่ดี <ul style="list-style-type: none"> • มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีธรรมาภิบาล • มีบุคลากรที่มีศักยภาพ
กรมสรรพสามิต	ยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ประจำปี 2566				
	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ด้วยมาตรการภาษี เพื่อความยั่งยืนของเศรษฐกิจไทย <ul style="list-style-type: none"> • กำหนดนโยบายภาษีเพื่อสร้างขีดความสามารถทางแข่งขันของอุตสาหกรรมในประเทศอย่างยั่งยืน • พัฒนาระบบการภาษีเพื่อเศรษฐกิจสีเขียวที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและพลังงาน • พัฒนาระบบการภาษีเพื่อส่งเสริมสุขภาพของประชาชนให้ดีขึ้น 	ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาองค์กรและบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทุกมิติ <ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความสามารถที่หลากหลาย 	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับมาตรฐานการดำเนินงาน และการให้บริการสู่ระดับสากล <ul style="list-style-type: none"> • พัฒนามาตรฐานบริการ (Service Standard) ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย • ปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน • ยกระดับมาตรฐานดำเนินงานสู่ระบบราชการ 4.0 	ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการให้บริการแบบไร้รอยต่อ <ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาการบริการไปยังประชาชน ผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน 	

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการของภาครัฐ

จากยุทธศาสตร์ข้างต้น พบว่า มีแนวทางในการพัฒนาโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 2) ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน 3) ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 4) ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) เป็นแผนที่มีความสำคัญในการวางรากฐานการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมที่มีความสุขอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีข้างต้น โดยแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มีบริบทการพัฒนาประเทศ 4 มิติ และมีประเด็นการพัฒนาที่มีความสำคัญต่อการพลิกโฉมประเทศไทย 13 หมุดหมาย ทั้งนี้ หมุดหมายที่ควรนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีจำนวนทั้งสิ้น 2 หมุดหมาย ได้แก่ หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต และหมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน

Thailand 4.0

นโยบาย Thailand 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมซึ่งต้องเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” และเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต จะให้ความสำคัญกับประเด็นของการวางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการเปลี่ยนจากรูปแบบบริการแบบเดิมซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูงโรงงานไฟฟ้าฯ จึงต้องวางแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” มากขึ้น พร้อมสร้างการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยสร้างความพร้อมในด้านองค์กรของโรงงานไฟฟ้าฯ ให้สามารถก้าวไปสู่การเป็น Smart Enterprises ที่มีศักยภาพสูงสามารถสร้างบริการที่มีมูลค่าสูง และพัฒนาแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงขึ้น

แผนดิจิทัลเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE)

แผนดิจิทัลเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE) เป็นกรอบในการผลักดันให้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแนวทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT การค้าขายผ่านระบบดิจิทัลและสนับสนุนให้ประชาชนเข้าถึง ICT การพัฒนาบุคลากรด้าน ICT และการจัดการและเปิดเผยข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ มียุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม 6 ด้าน โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง และเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล 2) ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล และ 3) ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. 2566-2570)

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ จัดทำขึ้นโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นทิศทางการพัฒนาและการลงทุนของรัฐวิสาหกิจในภาพรวม รวมถึงให้รัฐวิสาหกิจสามารถทำหน้าที่ในการดำเนินการและสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2521-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำหนดแนวนโยบายการพัฒนาวิสาหกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 6 ด้าน และพิจารณา กำหนดบทบาทวิสาหกิจที่สำคัญ 5 ด้าน โดยโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ถูกจัดอยู่ในกิจการที่รัฐต้องควบคุม ภายใต้กระทรวงการคลัง ทั้งนี้ ควรมีการทบทวนบทบาทของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต รวมถึงพิจารณาแนวทางการดำเนินงาน เนื่องจากบทบาทตามการจัดตั้งได้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากสถานการณ์ปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาปัจจัยนำ้เข้าจากแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 ประกอบกับยุทธศาสตร์ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และข้อเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนฯ สามารถสรุปประเด็นเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ได้ดังนี้

1) ควรพิจารณารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้สามารถแข่งขันได้ โดยปรับรูปแบบการทำงานเทคนิค และกำลังการผลิต เป็นต้น รวมถึงทบทวนบทบาทขององค์กรสำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

2) ดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามหมุดหมายหลักและหมุดหมายสนับสนุน

3) สำหรับการบูรณาการระหว่างรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งนั้น รัฐวิสาหกิจอาจพิจารณาแนวทางการร่วมมือระหว่างกันโดยอาจเป็นความร่วมมือในการผลักดันการดำเนินงานหรือการให้ความช่วยเหลือรัฐวิสาหกิจอื่นที่ขาดความชำนาญในด้านต่างๆ นอกจากนี้ ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีศักยภาพและมีผลประโยชน์ร่วมกันควรมีบทบาทในการร่วมพัฒนาอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศให้มากขึ้น

ยุทธศาสตร์กรมสรพสามิต ประจำปี 2566

ยุทธศาสตร์กรมสรพสามิต ประจำปี 2566 มีวัตถุประสงค์ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยภาษีสรพสามิต มุ่งเน้น สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) สร้างมาตรฐานสากล เดินหน้าประเทศไทยสู่ความยั่งยืน ผ่านการกำหนดยุทธศาสตร์ จำนวน 4 ด้าน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ด้วยมาตรการภาษี เพื่อความยั่งยืนของเศรษฐกิจไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาองค์กรและบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทุกมิติ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับมาตรฐานการดำเนินงาน และการให้บริการสู่ระดับสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการให้บริการแบบไร้รอยต่อ

โดยยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับมาตรฐานการดำเนินงาน และการให้บริการสู่ระดับสากล แสดงให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี จากแผนปฏิบัติการปรับปรุงกฎ ระเบียบการบริหารจัดเก็บภาษีอากรชนิด บุหรี่ ภาษีแก๊ส ร่องรับระบบตรวจสอบติดตามและแกะรอย (Track & Trace) สรพสามิต โดยกรมสรพสามิตจะนำระบบปฏิบัติการจากการพัฒนาระบบงานเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี (แสดมปีสรพสามิต) นำมาใช้งานร่วมกับรหัสแท่ง 2

มิติ แบบ QR Code ที่บันทึกข้อมูลบนดวงแสดมภ์สรพสมิตประเภทแสดมภ์ยาสูบ เพื่อให้สามารถควบคุม ติดตาม และตรวจสอบแสดมภ์สรพสมิตด้วยระบบตรวจสอบติดตามและแกระรอย (Track & Trace) ที่มีประสิทธิภาพในการติดตามปริมาณใช้แสดมภ์สรพสมิต ซึ่งโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต สามารถนำมาพิจารณาแนวทางในการพัฒนาเครื่องหมายแสดมภ์การเสี่ยภาชีในอนาคตต่อไป

ปัจจัยความยั่งยืน

วัตถุประสงค์การประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กำหนดให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการดำเนินงานด้านพัฒนาความยั่งยืนที่ชัดเจน รวมถึงมีองค์ประกอบและสาระสำคัญ กรอบการดำเนินงานตามมาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป พร้อมจัดทำรายงานความยั่งยืนตามแนวทางสากลอย่างเป็นมาตรฐาน โดยโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต ได้นำมาตรฐาน Global Reporting Initiative (GRI) มาใช้เป็นกรอบในการจัดทำรายงานความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

มาตรฐาน GRI	GRI 101 Foundation	GRI 102 General Disclosure	GRI 103 Management Approach	GRI 200 Economic	GRI 300 Environmental	GRI 400 Social
เป้าหมายของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต	ดำเนินการขยายตลาดสิ่งพิมพ์อย่างยั่งยืน	ดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่น	กำหนดทิศทางการยุทธ์ เพื่อสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ	สนับสนุนการจัดการข้อมูล Excise Tax revenue ร่วมไปกับการรักษาตลาดไฟฟ้ในประเทศ	ลดก๊าซเรือนกระจกจากกระบวนการผลิต	พัฒนาความยั่งยืนเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี

จากภารกิจหลักของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต คือ ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง สิ่งพิมพ์ทั่วไปและผลิตไฟฟ้ เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจหลักของโรงงานไฟฟ้ ในการศึกษาปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยีผ่านสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม ประกอบไปด้วย บริบทของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง สิ่งพิมพ์ทั่วไป และอุตสาหกรรมไฟฟ้ แนวโน้มเทคโนโลยี และคู่แข่งของแต่ละอุตสาหกรรม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

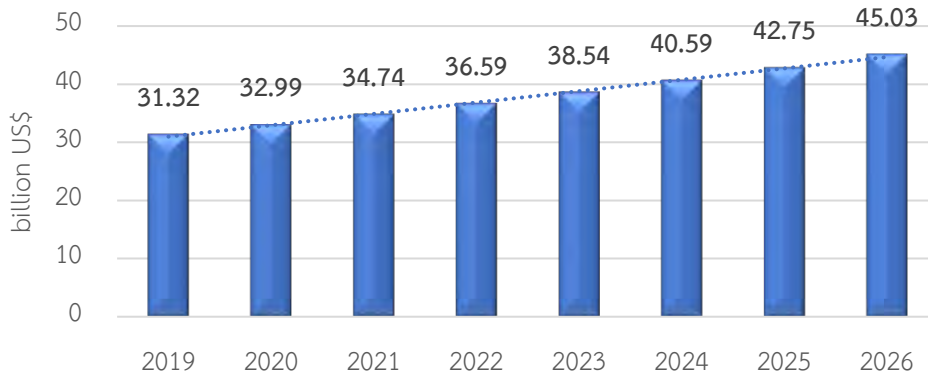
2.2.2.1 สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป และคู่แข่ง

อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไปทั่วโลก

จากคาดการณ์มูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงทั่วโลก พบว่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ตั้งแต่ปี 2019-2026 เท่ากับร้อยละ 5.32 ส่งผลให้มูลค่าตลาดเพิ่มขึ้นจาก 31.32 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2019 เป็น 45.03 พันล้านดอลลาร์ ในปี 2026 ทั้งนี้ ปัจจัยหลักของการเติบโตที่ต่อเนื่องของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงทั่วโลกเป็นผลมาจากการเติบโตของธุรกิจต่างๆ ทั่วโลก ความนิยม

ในการบริโภคสินค้าหรู (luxury goods) อีกทั้ง การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการบริโภคและการเติบโตของตลาด E-Commerce อันนำไปสู่ความต้องการสินค้าที่ได้มาตรฐาน ถูกต้องและปลอดภัยจากผู้ผลิต ทำให้ความต้องการในสิ่งพิมพ์และผลิตภัณฑ์ป้องกันปลอมแปลงต่างๆ เพิ่มขึ้น

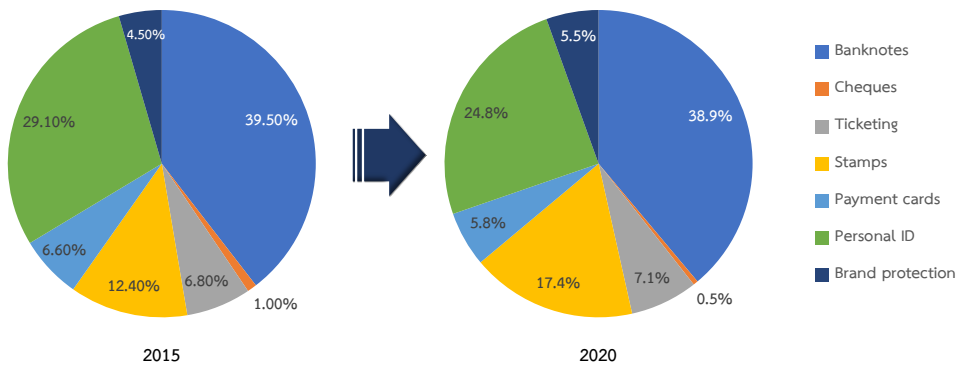
Global Security Printing Market



รูปภาพแสดงมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลก³

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

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

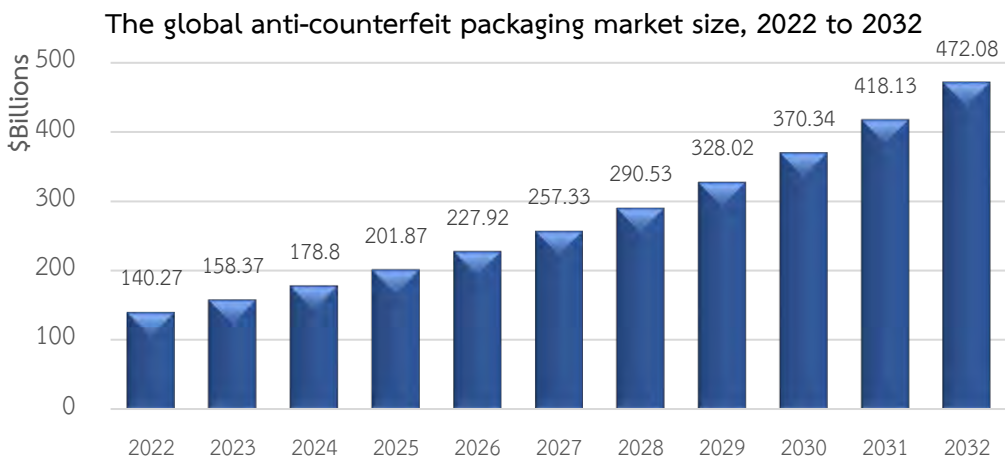


รูปภาพแสดงอัตราส่วนประเภทของสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในตลาดโลกที่มีนัยสำคัญทั้ง 7 ชนิด⁴

³ Knowledge Sourcing Intelligence

⁴Smithers Pira

นอกจากสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแล้ว ปัจจุบันบรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลงก็ถือเป็นอีกตลาดที่น่าสนใจ เนื่องจากการเติบโตของตลาด E-Commerce ทำให้ความต้องการบรรจุภัณฑ์เพิ่มขึ้น รวมไปถึงความกังวลที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับความปลอดภัยและความถูกต้องของผลิตภัณฑ์ต่าง จึงทำให้ตลาดบรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลงมีแนวโน้มการเติบโตที่โดดเด่น จากการคาดการณ์มูลค่าของตลาดบรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลงทั่วโลกพบว่ามูลค่าตลาดบรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลงจะเพิ่มขึ้นจาก 140.27 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2022 เป็น 472.08 พันล้านดอลลาร์ในปี 2032 ที่อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ช่วงปี 2022 - 2032 เท่ากับร้อยละ 12.9 โดยเอเชียแปซิฟิกจัดเป็นทวีปที่มีอัตราการเติบโตสูงสุด ในขณะที่ทวีปที่มีมูลค่าตลาดสูงสุด ได้แก่ อเมริกาเหนือ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงความต้องการด้านบรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลง จะพบว่า อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มเป็นอุตสาหกรรมมีการใช้บรรจุภัณฑ์ดังกล่าวสูงสุด รองลงมา คือ อุตสาหกรรมยา, Personal care, และเสื้อผ้าและรองเท้า ตามลำดับ โดยเทคโนโลยีที่มีการนำมาใช้ในงานบรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลงสูงสุด คือ เทคโนโลยี Mass Encoding เกิดจากการนำมาใช้ติดตามสินค้า (Tracking)



รูปภาพแสดงมูลค่าตลาดบรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลงทั่วโลก⁵

ด้านอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ทั่วไปทั่วโลก ยังคงอยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่านจากการคาดการณ์ของ Smithers Pira พบว่า มูลค่าตลาดอุตสาหกรรมการพิมพ์ทั่วโลกจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) อยู่ที่ร้อยละ 1.3 โดยมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจาก 818 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2019 เป็น 874 พันล้านดอลลาร์ในปี 2024 การเพิ่มขึ้นดังกล่าวได้แรงหนุนจากการเติบโตของบรรจุภัณฑ์และฉลากรวมถึงการพิมพ์ระบบดิจิทัลมากขึ้นที่มาแทนที่การพิมพ์แบบอะนาล็อก อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงแนวโน้มด้านปริมาณการพิมพ์ จะพบว่า ปริมาณการพิมพ์ทั่วโลกในปี 2024 จะยังคงที่ โดยมีปริมาณเท่ากับ 49.5 ล้านล้านแผ่น (A4) ต่อปี แนวโน้มดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ในอนาคตความต้องการในอุตสาหกรรมนั้นอาจไม่เพิ่มขึ้น แต่ปัจจัยหลักที่จะทำให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ยังคงเติบโตต่อได้ก็คือ ศักยภาพในการเพิ่มมูลค่าของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ (value-adding) จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมการพิมพ์

⁵Precedence Research

อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไปในประเทศ

สำหรับประเทศไทย ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงถือเป็นตลาดที่มีผู้ประกอบการน้อยราย เนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูงต้องมีระบบการออกแบบเพื่อป้องกันการปลอมแปลงรวมถึงต้องใช้เงินลงทุนในธุรกิจค่อนข้างสูง ปัจจุบันมีผู้เล่นหลักซึ่งเป็นบริษัทเอกชนอยู่ 2 ราย ได้แก่ 1) บริษัท จันทวนิชย์ซีเคียวริตีพรินท์ติ้ง จำกัด 2) บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) อย่างไรก็ตาม แม้ตลาดจะมีผู้แข่งขันน้อยรายแต่ผู้ประกอบการกลุ่มดังกล่าวจัดเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีประสบการณ์การให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมาอย่างยาวนานให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่หลากหลายและมีเทคโนโลยีการพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่ทันสมัย

ปัจจุบัน แต่ละบริษัทต่างมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้านการป้องกันการปลอมแปลงที่มีคุณภาพรวมทั้งยังขยายธุรกิจที่รองรับความต้องการของตลาดรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล เพื่อก้าวสู่การให้บริการป้องกันการปลอมแปลงอย่างครบวงจร โดยตัวอย่างผลิตภัณฑ์และบริการที่บริษัทเอกชนได้พัฒนาและรองรับการให้บริการสามารถแบ่งเป็นกลุ่มต่างๆ ได้ดังนี้

- สิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลงเช่น ใบหุ้้น ประกาศนียบัตร คุปองเงินสด ตราไปรษณียบัตร สมุดเงินฝากธนาคาร เอกสารทางการเงิน บัตรกำนัลแทนเงินสด แสตมป์ 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 ให้คำปรึกษาด้านสิ่งพิมพ์ออกแบบสิ่งพิมพ์ การผลิตการจัดหาจัดซื้อการควบคุมคุณภาพของงานการจัดเก็บรักษาการจัดเก็บข้อมูล (Database) และการจัดส่งสินค้า เป็นต้น
- ฉลากป้องกันการปลอมแปลงและบรรจุภัณฑ์ ฟังด้วยระบบติดตามและตรวจสอบสถานะ (Track & Trace Solution) และระบบตรวจสอบรับรองสินค้า (Authentication)
- บริการแพลตฟอร์มโซลูชัน อาทิ ระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบริหารจัดการความปลอดภัยระบบติดตามและตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) และ IoT (Internet of Things) เป็นต้น

ทั้งนี้หากพิจารณาถึงผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ นอกเหนือจากโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ซึ่งเป็นผู้ประกอบการหลัก พบว่า โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติซึ่งเป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ให้บริการงานพิมพ์ทั่วไปนั้น มีแนวโน้มที่จะพัฒนาการให้บริการสูงงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเช่นกัน ปัจจุบันโรงพิมพ์ตำรวจประกอบธุรกิจหลักประเภทรับจ้างพิมพ์ ให้บริการตั้งแต่การออกแบบสิ่งพิมพ์จัดทำอาร์ตเวิร์คทำแม่พิมพ์ทำปฏิทินพิมพ์ระบบออฟเซ็ททั้งระบบป้อนม้วนและป้อนแผ่นควบคู่กับการพิมพ์ระบบดิจิตอลคุณภาพสูงจนกระทั่งเข้าเล่มเป็นสิ่งพิมพ์สำเร็จรูป ฉะนั้น จึงมีความเป็นไปได้ที่โรงงานไฟฟ้าฯ จะเผชิญกับความท้าทายใน

การดำเนินธุรกิจจากโรงพิมพ์ภาครัฐที่จะเข้ามาสร้างส่วนแบ่งทางการตลาด และแสวงหาลูกค้าในธุรกิจสิ่งพิมพ์
ปลอดภัยการปลอมแปลงในอนาคต

ด้านอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ทั่วไป สำหรับประเทศไทย ธุรกิจสิ่งพิมพ์ถือเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบเป็นลำดับต้นๆ จากภาวะการชะลอตัวของเศรษฐกิจ รวมถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปจากเดิม ทั้งนี้ อุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทยปี 2566 มีแนวโน้มฟื้นตัว จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่คลี่คลาย โดยมีสัญญาณการฟื้นตัวตั้งแต่ปลายปี 2565 จากงานพิมพ์ไดอารี่ และปฏิทิน เพื่อเป็นของขวัญในเทศกาลปีใหม่ขององค์กรต่างๆ เพิ่มขึ้น รวมไปถึง การพิมพ์ป้ายโฆษณาที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นรับการฟื้นตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว ขณะที่กลุ่มผลิต และจำหน่ายบรรจุภัณฑ์ มีอัตราการขยายตัวร้อยละ 5-10 แม้จะอยู่ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 จากพฤติกรรมการสั่งซื้อสินค้าและอาหารผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ทำให้ความต้องการบรรจุภัณฑ์สูงขึ้น ตามพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีในการซื้อขายสูงต่อเนื่อง ทั้งนี้ มีการคาดการณ์อุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ปี 2566 จะขยายตัวเกินร้อยละ 5 และมีมูลค่ารวม 3 แสนล้านบาท ซึ่งสัดส่วนร้อยละ 60 เป็นกลุ่มบรรจุภัณฑ์ และ ร้อยละ 40 เป็นกลุ่มงานพิมพ์⁶

แนวโน้มเทคโนโลยีสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป

ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากภาพรวมธุรกิจ การให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไปและภาวะอุตสาหกรรมหรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ในส่วนนี้จะทำการศึกษาแนวโน้มเทคโนโลยีสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไป ที่มีการพัฒนาในปัจจุบัน

1) เทคโนโลยีด้านการพิมพ์และโซลูชันการพิมพ์แบบดิจิทัล

เทคโนโลยีการพิมพ์หลักโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ใช้อยู่ในปัจจุบันนั้นเป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ออฟเซต (Offset Printing) ซึ่งต้องมีการพิมพ์โดยใช้แม่พิมพ์เช่นเดียวกับเทคนิคการพิมพ์ร่วมสมัยอื่นๆ เช่น การพิมพ์เลตเตอร์เพรส การพิมพ์ Flexographic อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงเทคโนโลยีการพิมพ์ที่เข้ามามีบทบาทในธุรกิจสิ่งพิมพ์เป็นอย่างมาก และนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน จะพบว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์นิยมใช้เทคโนโลยีที่เรียกว่า ดิจิทัล พริ้นท์ติ้ง (Digital Printing) โดยรูปแบบการพิมพ์ดังกล่าวเป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ที่ไม่อาศัยแม่พิมพ์ หรือการทำเพลท เป็นการพิมพ์ที่ใช้การต่อพ่วงเครื่องพิมพ์กับคอมพิวเตอร์โดยเครื่องพิมพ์จะรับข้อมูลภาพจากคอมพิวเตอร์แล้วพิมพ์ออกมาสามารถพิมพ์ได้หลากหลายเปลี่ยนแปลงข้อมูลในแต่ละใบพิมพ์ได้พิมพ์โดยตรงจากไฟล์ เหมาะสำหรับการพิมพ์ตามจำนวนที่ต้องการใช้งานจริง (Print on Demand) สำหรับงานพิมพ์ที่นิยมด้วยระบบดิจิทัล อาทิ นามบัตรใบปลิวแผ่นพับสมุดหนังสือปฏิทินการ์ดเชิญตามวาระสำคัญ สติกเกอร์ฉลากสินค้า ป้ายแท็กสินค้า เป็นต้น

จากการศึกษารูปแบบการพิมพ์ดิจิทัล (Digital Printing) พบว่า รูปแบบของระบบพิมพ์ดิจิทัลที่นิยมใช้ ในปัจจุบันนั้น มี 2 ประเภทหลักๆ ด้วยกัน ได้แก่

⁶งานพิมพ์-บรรจุภัณฑ์ คาดปี 66 โตสุกรอบ 3 ปี ลุ้นใช้จ่าย 'เลือกตั้ง' สะพัด 4 หมื่นล้าน, https://www.matichon.co.th/news-monitor/news_3782781

- 1.1) การพิมพ์แบบหมึกพ่น/Inkjet เป็นระบบงานพิมพ์ที่ใช้เครื่องพิมพ์แบบพ่นหมึก (Inkjet) โดยกระบวนการทำงานหลักคือการพ่นหมึกออกมาเป็นหยดเล็กๆ ลงบนกระดาษเพื่อส่งพิมพ์ ตัวเครื่องจะคำนวณตำแหน่งจุดของภาพรวมและพ่นสีหมึกที่ประมวลผลไว้อย่างแม่นยำ ตามรูปแบบไฟล์งานที่ใส่เข้าไปทำให้ภาพออกมาชัดเจนและคมชัดจุดเด่นของ Inkjet คือ สามารถส่งพิมพ์ได้ทั้งงานขนาดเล็กและงานขนาดใหญ่ไม่จำกัดขนาดบนกระดาษ เหมาะสำหรับนำมาใช้ทั้งงานภายในและงานภายนอกอาคาร เช่น ป้ายแบนเนอร์ โปสเตอร์ ป้ายโฆษณา บิลบอร์ด ตลอดจนงานพิมพ์ตกแต่งตามอีเว้นท์ต่างๆ เป็นต้น
- 1.2) การพิมพ์แบบ Digital Offset เป็นระบบงานพิมพ์ที่เหมาะสมกับการพิมพ์จำนวนน้อย (Print on Demand) และใช้กระดาษมาตรฐานที่ไม่ใหญ่เกินกว่าขนาด A3 สามารถพิมพ์ตั้งแต่นาน 1 แผ่นเหมือนส่งพิมพ์จากคอมพิวเตอร์ทั่วไป แต่หากพิมพ์ครั้งละจำนวนมาก เช่น 1,000 แผ่นขึ้นไปความคุ้มค่าจะไม่ดีเท่าระบบออฟเซตปัจจุบัน เทคโนโลยีการพิมพ์แบบดิจิตอลได้พัฒนาความคมชัดขึ้นจนมีคุณภาพใกล้เคียงกับระบบออฟเซตสำหรับงานพิมพ์ที่นิยมใช้กับ Digital Offset ได้แก่ เอกสาร, รายงาน, ปรินท์, วิทยานิพนธ์, นามบัตร, ใบปลิว เป็นต้น



เครื่องพิมพ์ Inkjet



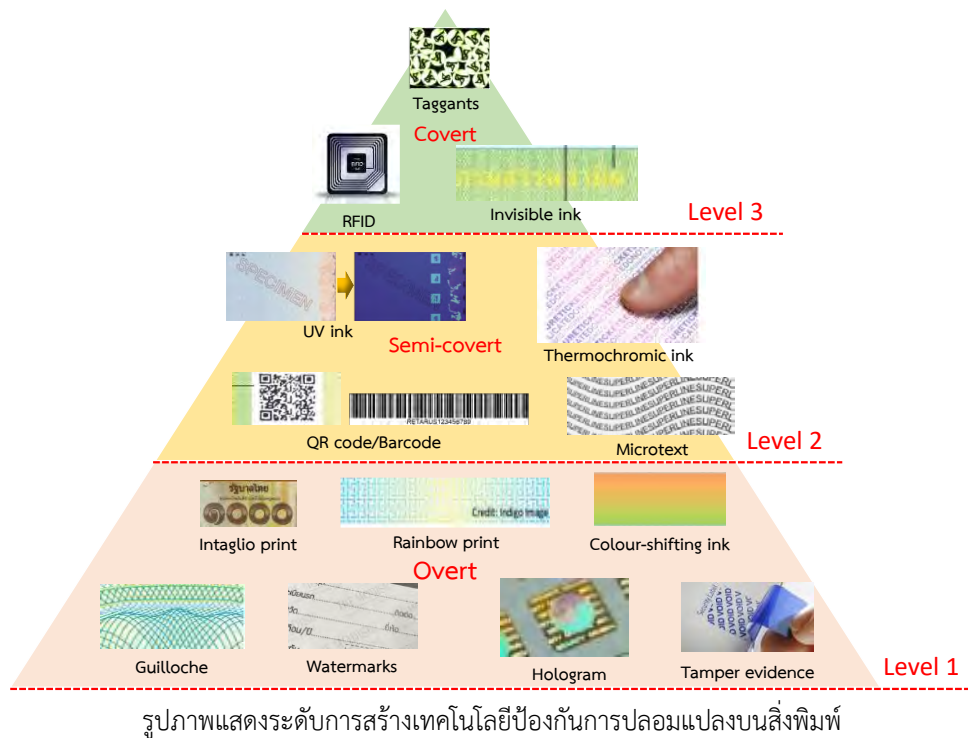
เครื่องพิมพ์ Digital Offset

2) เทคโนโลยีการพิมพ์ และโซลูชันสำหรับสิ่งพิมพ์ปลอดภัย

การพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดภัย (Security Printing) มีลักษณะที่แตกต่างจากงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไป เนื่องจากต้องใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง ผสมผสานกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงในรูปแบบต่างๆ เช่น หมึกพิมพ์ชนิดพิเศษ กระดาษพิเศษ ฟอยล์โฮโลแกรม รวมถึงกระบวนการออกแบบ เป็นต้น ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงระดับการสร้างเทคโนโลยีปลอดภัยบนสิ่งพิมพ์ จะสามารถออกได้ 4 ระดับ โดยจำแนกตามระดับการความยากในการปลอมแปลงจากน้อยไปหามาก ได้ดังนี้

- 1) Overt คือ เทคโนโลยีที่สามารถมองเห็นได้ด้วยตาเปล่า เช่น ลายน้ำ (Watermarks) ลวดลายที่ประกอบด้วยลายเส้นอย่างน้อย 2 เส้นที่ประสานสอดกัน (Guilloche) หมึกเปลี่ยนสี (Color-shift ink) โฮโลแกรม (Hologram) การพิมพ์เส้นนูน (Intaglio) และลักษณะที่ทำให้ร่องรอยการเปิดหรือใช้สินค้าแล้ว (Tamper-evident void) เป็นต้น
- 2) Semi-covert คือ เทคโนโลยีที่อำพรางสายตาบางส่วนต้องใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์อื่นเข้ามาช่วย เช่น การพิมพ์รหัสแท่งหรือคิวอาร์โค้ด (Barcode/QR code) การพิมพ์ตัวอักษรขนาดเล็กมาก (Microtext) การใช้หมึกพิมพ์เรืองแสงได้เมื่อถูกฉายด้วยรังสียูวีหรืออินฟราเรด (UV/IR inks) การใช้หมึกที่เปลี่ยนสีด้วยความร้อน (Thermochromic inks) เป็นต้น

- 3) **Covert** คือ เทคโนโลยีที่ไม่สามารถมองเห็นด้วยตาเปล่า จำเป็นต้องใช้อุปกรณ์โดยเฉพาะในการตรวจจับ ต้องใช้อุปกรณ์โดยเฉพาะในการตรวจจับ (Field detection) เช่น การทำเครื่องหมายทางเคมีที่มีการเข้ารหัสเฉพาะตัวและนำมาประกอบเป็นส่วนหนึ่งของวัสดุที่ติดฉลากเพื่อให้สามารถระบุอัตราส่วนของส่วนผสมในวัสดุนั้น (Taggants) การเก็บข้อมูลหรือระบุข้อมูลต่างๆ โดยอาศัยคลื่นวิทยุ (RFID) เป็นต้น
- 4) **Forensic** คือ เทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงที่มีการซ่อนเร้นระดับสูงต้องใช้เครื่องมือ อาทิ กล้องจุลทรรศน์กำลังขยายสูงและวิธีการตรวจสอบในห้องปฏิบัติการ เช่น การทำเครื่องหมายทางนิติวิทยาศาสตร์ในการกำหนดลำดับรหัสพันธุกรรมซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือพิเศษในห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ในการพิสูจน์ (DNA taggants)



นอกจากคุณลักษณะด้านการป้องกันการปลอมแปลงบนสิ่งพิมพ์ที่กล่าวไปข้างต้นแล้ว การนำเทคโนโลยีและพัฒนาโซลูชันเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในธุรกิจถือเป็นการยกระดับความปลอดภัยที่สำคัญ กล่าวคือ เป็นการช่วยเพิ่มความปลอดภัยให้กับผลิตภัณฑ์ ลดโอกาสที่จะปลอมแปลงสินค้า และเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้เริ่มนำเทคโนโลยีและโซลูชันป้องกันการปลอมแปลงมาใช้ยกระดับความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์มากขึ้น ตัวอย่างเทคโนโลยีและโซลูชันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่พบได้ในปัจจุบัน ได้แก่ ระบบติดตามและตรวจสอบสถานะ (Track & Trace Solution) และระบบตรวจสอบรับรองสินค้า (Authentication) เป็นต้น ทั้งนี้ หน่วยงานภาครัฐในประเทศ อาทิ กรมสรรพสามิต ได้มีการนำเทคโนโลยีและโซลูชันในสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงมาพัฒนารูปแบบของแสตมป์สรรพสามิตผ่านการนำรหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์หรือ Direct Coding มาเพิ่มประสิทธิภาพการจับเก็บภาษีประเภทเบียร์ แทนการเก็บภาษีรูปแบบเดิมที่ใช้เครื่องตรวจวัดปริมาณน้ำเบียร์ที่ไหลผ่านท่อด้วยระบบ Flow Meter โดยระบบเครื่องหมายแสดงการเสียแบบ Direct Coding นั้นจัดเป็น E-Stamp ประเภทหนึ่ง ที่มีการจัดพิมพ์ภาพรหัสสองมิติ

(2D Barcode) ซึ่งเป็นรหัสที่ไม่ซ้ำกันลงบนบรรจุภัณฑ์โดยตรงเหมาะกับกระบวนการผลิตที่มีความเร็วสูง เช่น กระจก เบียร์หรือขวดเบียร์โดยรหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์รองรับการติดตามและตรวจสอบ (Track and Trace) มีเทคนิคป้องกันการปลอมแปลงระดับสูงมีความถูกต้องแม่นยำในการตรวจสอบข้อมูลและปริมาณการผลิตสินค้าที่จัดเก็บภาษี⁷ ทำให้สามารถตรวจสอบสินค้าเมื่อนำออกสู่ตลาดแล้วว่าสินค้านั้นได้รับการเสียภาษี หรือเป็นสินค้าที่ถูกต้องตามกฎหมายหรือไม่

เมื่อพิจารณาถึงความต้องการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของภาครัฐอื่นๆ พบว่าหน่วยงานภาครัฐมีการนำเทคโนโลยีและโซลูชันในสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมาใช้ในหลากหลายผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นของมาตรฐานสินค้าให้เป็นไปตามสากล อาทิ การพัฒนาระบบการตามสอบสินค้าเกษตรบนระบบ Cloud สำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก (QR Trace on Cloud) ของสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) หรือการนำเทคโนโลยี Blockchain มาใช้ตรวจสอบย้อนกลับสินค้าเกษตรอินทรีย์พรีเมียมของสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (สนค.) กระทรวงพาณิชย์ เพื่อให้ผู้ประกอบการนำระบบไปใช้งานในการจัดเก็บข้อมูลการผลิต มาตรฐานการรับรองของสินค้า และช่วยบริหารจัดการการผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผู้บริโภคสามารถตรวจสอบข้อมูลและที่มาของสินค้าได้ง่าย ผ่านการสแกน QR Code บนฉลากสินค้า ปัจจุบันได้มีการนำร่องในกลุ่มสินค้าเกษตรอินทรีย์พรีเมียม ข้าวอินทรีย์ ผัก ผลไม้ เนื้อสัตว์ และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป นอกจากนี้ มีการนำเทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงมาใช้ในกับประกาศนียบัตรหรือหนังสือรับรองของหน่วยงาน เพื่อป้องกันการปลอมแปลงมากขึ้น โดยเปลี่ยนจากการประทับตราลายเพื่อป้องกันการปลอมแปลงเป็นการนำ QR Code มาใช้สำหรับป้องกันและตรวจสอบหนังสือรับรองหรือประกาศนียบัตรของหน่วยงาน อาทิ การออกใบรับรอง GMP ของกระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นต้น



ระบบ QR Trace on Cloud ของสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.)



ตัวอย่างการพิมพ์ QR Code ป้องกันการปลอมแปลงบนหนังสือรับรองของกรมปศุสัตว์

คู่แข่งที่สำคัญ (Benchmarking Analysis) ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

การเปรียบเทียบในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง มีการศึกษาและวิเคราะห์ภาพรวมการดำเนินงานของผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงชั้นนำของโลกและผู้ผลิตในประเทศ เช่น ผลิตภัณฑ์และ

⁷ สก๊ตทิชเบียร์ 2 แสงล้านล้าน สรรพสามิต บั้ม E-Stamp อุดรรายได้รั้ว, MGR Online, <https://mgronline.com/daily/detail/9630000078350>

เทคโนโลยีสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลง เพื่อให้ธุรกิจสามารถประเมินประสิทธิภาพเทียบกับคู่แข่งและค้นหาช่องว่างสำหรับการปรับปรุง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) De La Rue plc

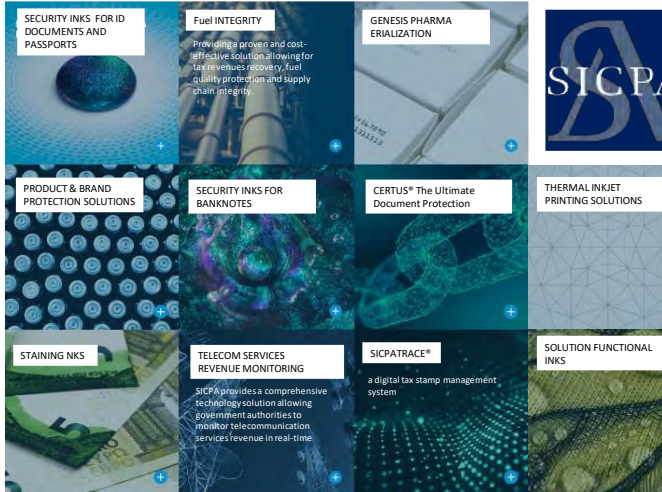
De La Rue เป็นบริษัทสัญชาติอังกฤษที่ดำเนินการผลิตโพลิเมอร์และผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลง รวมไปถึงธนบัตรและแสตมป์ภาษีแก่หน่วยงานภาครัฐ ธนาคารกลางและองค์กรการค้า อีกทั้ง ยังเป็นผู้ให้บริการเทคโนโลยีโซลูชันป้องกันการปลอมแปลง เช่น Government Revenue Solutions ซึ่งเป็นโซลูชันที่ช่วยในการควบคุม ตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลจากการเคลื่อนไหวของผลิตภัณฑ์ต่างๆ แก่หน่วยงานด้านภาษี หรือ Band Protection Solutions คือ โซลูชันสำหรับปกป้องแบรนด์แบบหลายชั้นเพื่อรักษาความปลอดภัยและป้องกันการปลอมแปลง เป็นต้น



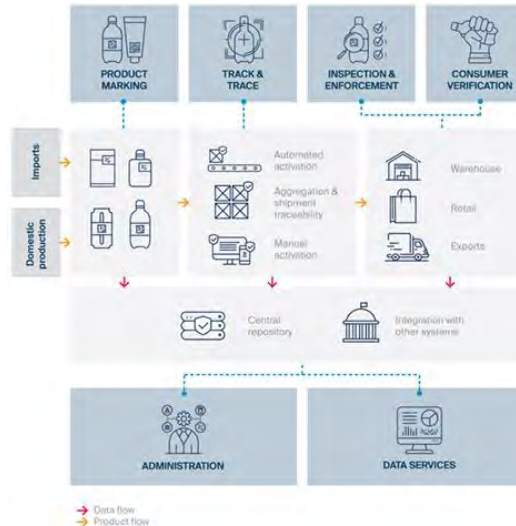
รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์และบริการของ De La Rue

2) SICPA

SICPA เป็นบริษัทสัญชาติสวิสที่ให้บริการหมึกพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลงสำหรับสกุลเงินและเอกสารที่สำคัญ เอกสารที่ระบุตัวตน หนังสือเดินทาง และสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลงอื่นๆ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ให้บริการเทคโนโลยีโซลูชันที่หลากหลายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการปลอมแปลงที่หลากหลาย อาทิ ระบบตรวจสอบย้อนกลับของผลิตภัณฑ์ที่ต้องเสียภาษี บริการโซลูชันและบริการด้านระบุตัวตน เป็นต้น



รูปภาพแสดงผลผลิตภัณฑ์และบริการของ SICPA



ตัวอย่างระบบติดตามและตรวจสอบย้อนกลับของบริษัท SICPA หรือ SICPATRACE⁸

3) บริษัท จันฉนวนซี ซีเคียวริตี้ พรินติ้ง จำกัด

บริษัท จันฉนวนซี ซีเคียวริตี้ พรินติ้ง จำกัด เป็นผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลงขั้นสูงที่ดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2464 และได้รับความไว้วางใจจากทั้งหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน สถาบันการเงิน องค์กรธุรกิจและอุตสาหกรรมในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมาอย่างยาวนาน ปัจจุบัน บริษัทฯ ดำเนินการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงขั้นสูง และต่อยอดทำการผลิตเอกสาร บัตร ที่ต้องการมาตรการป้องกันการปลอมแปลงอีกหลายผลิตภัณฑ์ เช่น แสตมป์สรรพสามิต เอกสารป้องกันการปลอมแปลงขั้นสูง เช่น หนังสือเดินทาง ข้อสอบ เอกสารทางการเงิน ตราไปรษณียากร เป็น ทั้งนี้ ยังได้นำเทคโนโลยีด้านการพิมพ์ เช่น การพิมพ์ร่องลึก การพิมพ์แบบเปิดเผย การพิมพ์แบบซ่อนเร้น มาเพิ่มประสิทธิภาพในการป้องกันการปลอมแปลง และให้บริการระบบการจัดทำเอกสารในรูปแบบของอิเล็กทรอนิกส์ ที่ช่วยให้ผู้ประกอบการมีความสะดวก รวดเร็ว และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดทำเอกสาร ทางบริษัทฯ ยังได้ขยายธุรกิจการให้บริการด้านการพัฒนาระบบ IT Platform งาน Digital Transformation และ Health Tech

4) บริษัท ที.เค.เอส.สยามเพรส แมเนจเม้นท์ จำกัด

บริษัท ที.เค.เอส. สยามเพรส แมเนจเม้นท์ จำกัด เป็นบริษัทย่อยของบริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) ที่ให้บริการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและโซลูชันแบบครบวงจร โดยมีระบบการพิมพ์ออฟเซ็ททั้งแบบต่อเนื่อง และแบบแผ่น ระบบการพิมพ์ดิจิทัล แบบสีและขาวดำ รวมถึงการบริหารแบบพิมพ์ให้กับลูกค้าองค์กรขนาดใหญ่และให้บริการสิ่งพิมพ์ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ซีค สมุดบัญชีเงินฝาก ใบประกาศนียบัตร อักษรแสตมป์ เป็นต้น ปัจจุบันบริษัทฯ เดินหน้าปรับโครงสร้างธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ผ่านการควบรวมกิจการกับบริษัท ทีบีเอสพี จำกัด (มหาชน) ผู้นำด้านเทคโนโลยีด้านการให้บริการพิมพ์เอกสารปลอดการปลอมแปลงทุกประเภทและบัตรพลาสติก และลงทุนในบริษัทอื่นๆ เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้ให้บริการเทคโนโลยีโซลูชันแบบครบวงจร โดยแบ่งประเภทผลิตภัณฑ์และบริการออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

⁸ Introducing SICPATRACE Solutions, SICPA

- กลุ่ม Security Solutions คือ ธุรกิจการผลิตและบริการในรูปแบบสิ่งพิมพ์เอกสารป้องกันการปลอมแปลงที่มีมูลค่า
- กลุ่ม Digital Solutions คือ ธุรกิจการพิมพ์ดิจิทัลให้บริการงานพิมพ์ข้อมูลลูกค้ารวมถึงการบริการร่วมกับระบบ E-Solution
- กลุ่ม Fulfillment Solutions คือ ธุรกิจการบริหารจัดการคลังสินค้าและการจัดส่งแบบครบวงจร
- กลุ่ม Label & Packaging Solutions คือ ธุรกิจการผลิตฉลากและบรรจุภัณฑ์ที่หลากหลายด้วยเทคนิคการพิมพ์ขั้นสูงผสมผสานกับเทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงในรูปแบบต่าง ๆ
- กลุ่ม Platform Solutions คือ ธุรกิจการพัฒนา ระบบ E-Solution และ Tech Platform



SECURITY & FULFILLMENT SOLUTIONS
 T.K.S. GROUP BUSINESS UNIT

ผู้นำที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมากกว่า 68 ปี พร้อมทั้งการนำเทคนิคการพิมพ์ขั้นสูงผสมผสานที่มีความหลากหลายของเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์ตรงกับความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งการให้บริการโซลูชันแบบครบวงจร

Security Print + One-Stop Service Solutions

- Security Document Solution
- Digital Print Solution
- Warehouse & Fulfillment Solution
- Label & Packaging Solution
- Digital Platform Solution

รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท ที.เค.เอส.สยามเพรส แมเนจเม้นท์ จำกัด

5) บริษัท ดาต้าโปรดักส์ ทอปปัง ฟอรั่ม จำกัด

บริษัท ดาต้าโปรดักส์ ทอปปัง ฟอรั่ม จำกัด เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างบริษัท ทอปปัง ฟอรั่ม จำกัด ประเทศญี่ปุ่น และบริษัทเอมโก้ โฮลดิ้ง จำกัด ประเทศไทย โดยบริษัทฯ เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายบัตรพลาสติก กระดาษฟอรั่มต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าแบบครบวงจร อาทิ ระบบเปิด-ปิดประตูอัตโนมัติ ระบบออกบัตร และระบบป้องกันการจารกรรมโปรแกรมและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้ ยังเป็นผู้ให้บริการผลิตแทน (Outsource Services) ได้แก่ การให้บริการพิมพ์ข้อมูลและจัดส่งไปรษณีย์จำนวนมาก และบริการลงข้อมูลบนบัตร



บริษัท ดาต้าโปรดักส์ ทอปปัง ฟอรั่ม จำกัด
DATA PRODUCTS TOPPAN FORMS LTD.

Product & Services

- กระดาษต่อเนื่อง
- บัตรพลาสติก
- สติกเกอร์สินค้า
- ระบบควบคุมการเข้าออก
- เครื่องพิมพ์บัตร
- เครื่องบันทึกเวลา

Technologies

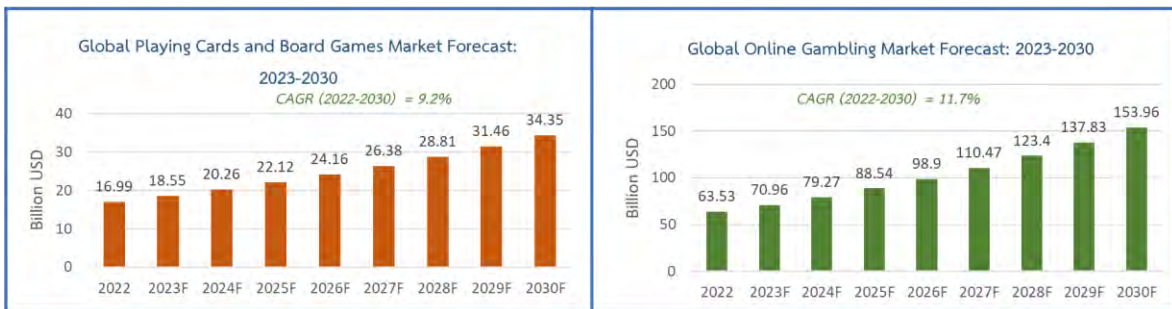
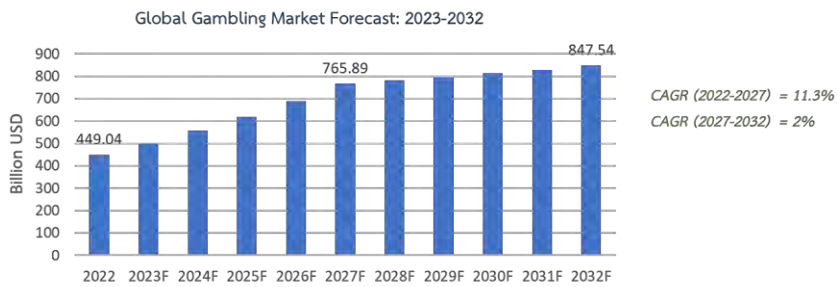
- ระบบอัจฉริยะป้องกันข้อมูล
- ระบบด้านการศึกษา
- ระบบบริหารบุคคล
- ระบบอ่านบัตรประชาชน
- ระบบบริหารคลังสินค้า
- ระบบจัดการศูนย์อาหาร

รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท ดาต้าโปรดักส์ ทอปปัง ฟอรั่ม จำกัด

2.2.2.2 สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟ และคู่แข่ง

อุตสาหกรรมไฟทั่วโลก

ไฟเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในอุตสาหกรรมการพนัน ซึ่งพบว่าอุตสาหกรรมการพนันทั่วโลกมีแนวโน้มการเติบโตที่สูงขึ้น จากกฎหมายการพนันที่เปิดเสรีในหลายประเทศ นวัตกรรมอุตสาหกรรมเกมส์การพนัน และการเข้าถึงแพลตฟอร์มออนไลน์ที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้การเติบโตของตลาดเกมไฟทั่วโลกได้รับแรงหนุนจากการใช้ไฟของผู้ให้บริการการพนันหรือผู้เล่นการพนัน และการขยายตัวของตลาดการพนันออนไลน์ทั่วโลกที่สูงขึ้นสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของการพนันแบบดั้งเดิม ด้วยการใช้อินเทอร์เน็ตและสมาร์ทโฟนที่เพิ่มขึ้น



รูปภาพ กราฟแนวโน้มตลาดอุตสาหกรรมเกี่ยวข้องกับไฟ

จากรูปภาพข้างต้น ตลาดการพนันทั่วโลกมีแนวโน้มสูงขึ้น โดยมีอัตราเติบโตเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ร้อยละ 11.3 และ คาดการณ์มูลค่าตลาดสูงถึง 847.54 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี ค.ศ. 2032 ซึ่งทั้งตลาดไฟและออนไลน์ ต่างก็เติบโตตามอุตสาหกรรมการพนัน โดยมูลค่าตลาดของไฟและเกมกระดาน มีอัตราเติบโตเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 9.2 และมีมูลค่าตลาดอยู่ 34.35 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี ค.ศ. 2030 ส่วนตลาดการพนันออนไลน์มีอัตราเฉลี่ยการเติบโตที่สูงกว่า คิดเป็นร้อยละ 11.77 โดยมีมูลค่าตลาดที่ 153.96 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี ค.ศ. 2030

อุตสาหกรรมไฟในประเทศ

สถานการณ์การพนันในสังคมไทย

จากข้อมูลภาพรวมสถานการณ์การพนันไทยของศูนย์ศึกษาปัญหาการพนัน พบว่าประชาชนชาวไทยมีการเล่นการพนันที่บ่อนแบบมีที่ตั้งจำนวน 4.181 ล้านคนในปี 2564 ซึ่งมีประมาณที่น้อยลงคิดเป็นร้อยละ 16.1 จากปี 2562 ในขณะที่มีผู้เล่นการพนันในรูปแบบออนไลน์เพิ่มขึ้นมากกว่าหนึ่งเท่าตัว (ร้อยละ 135) จากปี 2562 ในปี 2564 ที่มีผู้เล่นอยู่ 1.947 ล้านคน ในส่วนของเกมพนันที่เล่นในบ่อนแบบมีที่ตั้ง ผู้เข้ามาเล่นส่วนใหญ่เข้ามาเล่นเกมประเภทไพ่ อาทิ เกมผสมสิบ เกมบาคาร่า ป็อกเต็ง หรือโป๊ะเกอร์ เป็นต้น และ ในส่วนการเล่นพนันออนไลน์ เกมที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ คือ บาคาร่า ป็อกเต็ง ซึ่งเป็นเกมที่ใช้ไฟจริงในการเล่นถึงแม้ว่าจะเป็นในรูปแบบออนไลน์ก็ตาม

การจำหน่ายไฟผิดกฎหมายทางออนไลน์

ปัจจุบันการจัดหาหรือจำหน่ายไฟสามารถทำได้สะดวกสบายมากขึ้น เนื่องจากมีช่องทางซื้อขายตามแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียหรืออีคอมเมิร์ซต่าง ๆ อย่างไรก็ตามมีการพบไฟผิดกฎหมายทั้งที่เป็นไฟเลียนแบบและไฟลักลอบเป็นจำนวนมาก โดยแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียอย่างเฟซบุ๊ก มีการขายไฟเลียนแบบ และไฟลักลอบจำหน่ายในราคาที่ถูกลงกว่าไฟถูกกฎหมายมาก ในราคา 50 – 70 บาท ในขณะที่ราคาไฟถูกกฎหมายในร้านค้าปลีก มีราคาไฟป็อกพลาสติก และไฟป็อกพลาสติกขอบทองอยู่ที่ 310 บาท และ 495 บาท ตามลำดับ

ประเภท	ราคาไฟต่อสำหรับ (บาท)				
	ราคาค้าปลีกในร้าน 7-11 (ไฟถูกกฎหมาย)	ราคาไฟผิดกฎหมายใน Facebook		ราคาไฟผิดกฎหมายใน Shopee	
		ไฟเลียนแบบ	ไฟลักลอบ	ไฟเลียนแบบ	ไฟลักลอบ
1. ไฟป็อกพลาสติก	310 บาท	70 บาท	50 – 55 บาท	300 บาท	50 – 65 บาท
2. ไฟป็อกพลาสติกขอบทอง	495 บาท	70 บาท	50 – 55 บาท	430 บาท	55 – 65 บาท

ตาราง ราคาไฟผิดกฎหมาย (ข้อมูลการค้นหา ณ เดือนมิถุนายน 2566)

บทลงโทษตามกฎหมาย

ประเทศไทยมีกฎหมายในการควบคุมไฟ ทั้งการดัดแปลงแก้ไขหรือกระทำไฟ การนำเข้าไฟ การขายไฟ การครอบครองไฟเกินกว่า 120 ใบ ที่เดิมอยู่ภายใต้ พ.ร.บ. ไฟ ปี 2534 แต่อย่างไรก็ตาม ได้มีการยกเลิก พ.ร.บ. ดังกล่าวเนื่องจากมีบทลงโทษที่เบาเกินไป โดยในปัจจุบันได้มีการเพิ่มบทลงโทษการควบคุมไฟ เข้าไปในพ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 (ส่วนที่ 3) โดยมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

กฎหมายไฟ	บทลงโทษ	
	พ.ร.บ. ไฟ พ.ศ. 2534	พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 (ส่วนที่ 3)
การตัดแปลงแก้ไขหรือ กระทำไฟ เพื่อขายอย่างไฟ	<ul style="list-style-type: none"> จำคุกไม่เกิน 3 ปี ปรับตามจำนวนไฟของกลางเป็นเงิน 4 เท่า ของราคาไฟที่กรมสรรพสามิตขายใน ประเภทเดียวกันแต่ต้องไม่ต่ำกว่า 500 บาท (ทั้งจำทั้งปรับ) 	<ul style="list-style-type: none"> จำคุกไม่เกิน 3 ปี ปรับตามจำนวนไฟของกลางเป็นเงิน 4 เท่าของ ราคาไฟที่กรมสรรพสามิตขายในประเภท เดียวกันแต่ต้องไม่ต่ำกว่า 5,000 บาท (ทั้งจำทั้งปรับ)
การนำเข้าไฟ	<ul style="list-style-type: none"> จำคุกไม่เกิน 10 ปี ปรับตามจำนวนไฟของกลางเป็นเงิน 4 เท่า ของราคาไฟที่กรมสรรพสามิตขายใน ประเภทเดียวกัน 	<ul style="list-style-type: none"> จำคุกไม่เกิน 6 เดือน ปรับไม่เกิน 100,000 บาท (ทั้งจำทั้งปรับ)
การขายไฟ	<ul style="list-style-type: none"> จำคุกไม่เกิน 1 เดือน ปรับไม่เกิน 2,000 บาท 	<ul style="list-style-type: none"> ปรับไม่เกิน 5,000 บาท (ผิดประเภทใบอนุญาต ปรับไม่เกิน 2,000 บาท)
การครอบครองไฟเกินกว่า 120 ใบ	<ul style="list-style-type: none"> จำคุกไม่เกิน 3 ปี ปรับตามจำนวนไฟของกลางเป็นเงิน 4 เท่า ของราคาไฟที่กรมสรรพสามิตขายใน ประเภทเดียวกันแต่ต้องไม่ต่ำกว่า 500 บาท (ทั้งจำทั้งปรับ) 	<ul style="list-style-type: none"> ปรับตั้งแต่ 2 – 10 เท่าของค่าภาษีที่จะต้องเสีย หรือที่เสียไม่ครบถ้วน แต่ต้องไม่ต่ำกว่า 400 บาท

ตาราง การปรับบทลงโทษกฎหมายสรรพสามิต

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีการเพิ่มบทลงโทษในบางประเด็นแล้ว ยังพบการนำจับที่มีจำนวนน้อย โดยในปี พ.ศ. 2565 มีจำนวนคดีที่เกี่ยวข้องกับไฟ มีเพียง 402 คดี คิดเป็นค่าปรับ 4.06 ล้านบาท และของกลาง จำนวน 23,399 สำหรับ คิดเป็นร้อยละ 1.4 ของผลการปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมายสรรพสามิตในปี พ.ศ. 2564 เมื่อเทียบกับสินค้าสรรพสามิตอื่น เช่น สุรา ที่มีจำนวนคดีทั้งหมด 14,702 คดี คิดเป็นค่าปรับ 127.01 ล้านบาท และของกลางทั้งหมด 461,307.21 ลิตร



รูปภาพ ผลการปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมายสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

คู่แข่งที่สำคัญ (Benchmarking Analysis) ในอุตสาหกรรมไฟ

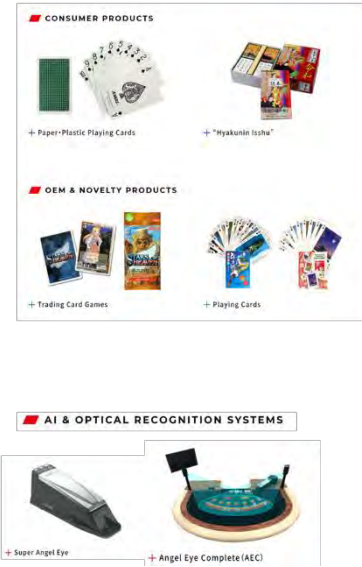
การเปรียบเทียบในอุตสาหกรรมการผลิตไฟมีการศึกษาและวิเคราะห์ภาพรวมการดำเนินงานขององค์กรชั้นนำของโลก ที่เป็น Best Practice ในด้านผลิตภัณฑ์ คุณภาพการพิมพ์ เทคโนโลยีและแนวทางปฏิบัติด้านความยั่งยืน เพื่อให้โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต สามารถประเมินประสิทธิภาพเทียบกับคู่แข่งและค้นหาช่องว่างสำหรับการปรับปรุง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ANGEL GROUP (JAPAN)

Headquarter:



- Manufacturer, founded: April 1963
- A global manufacturer with a high market share in casino playing cards and casino currencies.



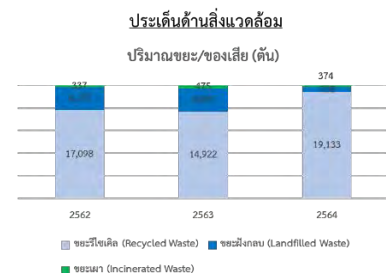
รูปภาพ ภาพรวมการดำเนินงานบริษัท ANGEL GROUP

บริษัท ANGEL GROUP เป็นหนึ่งในผู้นำตลาดผู้ผลิตไพ่จากประเทศญี่ปุ่น ที่เป็นผู้ผลิตระดับโลกมีส่วนแบ่งการตลาดในการจำหน่ายไพ่ให้กับกาสิโนขนาดใหญ่ที่สูง โดยมีสาขาโรงงานการผลิตอยู่ทั่วโลก อาทิ สิงคโปร์ ฝรั่งเศส และ เม็กซิโก เป็นต้น ทั้งนี้ บริษัท ANGEL GROUP มุ่งเน้นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไพ่ รวมไปถึงผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่สนับสนุนการดำเนินการของกาสิโน เช่น ไพ่คุณภาพสูงหรือไพ่อัลบั้มที่อยู่ในบรรจุห่อ เงินตราในกาสิโน ระบบอ่าน RFID และ ระบบปัญญาประดิษฐ์ที่สนับสนุนเกมหรือตรวจจับทุจริตในกาสิโน เป็นต้น โดยปัจจุบัน ANGEL GROUP เป็น Supplier ให้กับกาสิโนขนาดใหญ่อย่างบริษัท Las Vegas Sands นอกจากนี้บริษัท ANGEL GROUP มีการรับผลิตสินค้าประเภทไพ่ให้กับผู้อื่นด้วย เช่น ไพ่ที่ระลึก หรือ ไพ่เกม เป็นต้น

Cartamundi Group (BELGIUM)



- Card Manufacturer, founded: 1970
- Global brands: Bicycle®, Bee®, Copag®, Shuffle®.



รูปภาพ ภาพรวมการดำเนินงานบริษัท Cartamundi Group

บริษัท Cartamundi Group เป็นหนึ่งในผู้นำตลาดผู้ผลิตไพ่จากประเทศเยอรมนี ที่เป็นผู้ผลิตระดับโลกที่มีแบรนด์ไพ่ภายใต้กลุ่มบริษัทมากมาย อาทิ Bicycle Bee และ Shuffle เป็นต้น เนื่องด้วยในปี ค.ศ. 2019 บริษัท Cartamundi Group ได้เข้าซื้อบริษัท The United States Playing Card Company (USPC) ที่เป็นในหนึ่งผู้ผลิตไพ่ขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศสเปน เพื่อเติมเต็มธุรกิจที่มุ่งเน้นดำเนินการทำธุรกิจกับกาสิโน ในขณะที่ บริษัท Cartamundi Group ที่มุ่งเน้นเป็นผู้ผลิตไพ่และเกมไพ่ครบวงจร ที่มีผลิตภัณฑ์ประเภทไพ่ตั้งแต่ เกมกระดาน ไพ่สะสม รวมไปถึงไพ่สะสมที่ผสมเทคโนโลยี เช่น ไพ่สะสม Hybrid NFT เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีแนวทางการดำเนินงานสนับสนุนการรักษาสิ่งแวดล้อม อาทิ การใช้กระดาษรีไซเคิล และการรีไซเคิลขยะ เป็นต้น

Abbiati Casino Equipment (ITALY)

Headquarter



• Casino Equipment Provider, founded: 1976

• 3 main sections

1. Chips and Plaques
 2. Table and Roulette Wheel
 3. Electronic departments
- With 61 Suppliers: Examples



Chips & Plaques



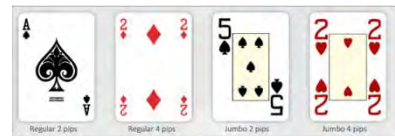
Gaming Tables



Roulettes



Casino Playing Cards (Distributor of Cartamundi)



EXTRA SECURITY MEASURES



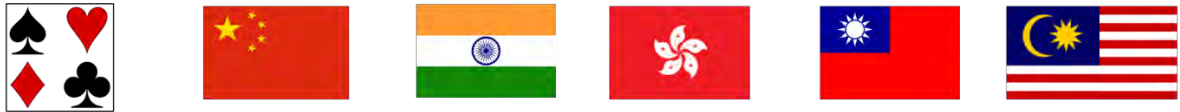
รูปภาพ ภาพรวมการดำเนินงานบริษัท Abbiati Casino Equipment

บริษัท Abbiati Casino Equipment เป็นหนึ่งในผู้นำตลาดอุปกรณ์สนับสนุนธุรกิจกาสิโน โดยบริษัทมีการผลิตผลิตภัณฑ์หลักได้แก่ เงินตราสำหรับกาสิโน โต๊ะเกมกาสิโน และอุปกรณ์เกมรูเล็ตต์ เป็นต้น อย่างไรก็ตามทางบริษัทไม่มีการผลิตผลิตภัณฑ์ไพ่โดยตรง แต่รับเป็นตัวแทนจำหน่ายไพ่ของบริษัท Cartamundi ที่มีการจ้างผลิตไพ่คุณภาพสูงหลากหลายรูปแบบ รวมถึงไพ่ที่มีการเพิ่มคุณสมบัติพิเศษ (Extra Security Measures) อย่างการใช้กรรมวิธีสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอดภัยร่วม อาทิ Barcode, Invisible Ink, TechArt และ RFID เป็นต้น

ผู้ประกอบการผลิตไพ่อื่นๆ

ตามที่มีมูลค่าตลาดการพนันที่มีแนวโน้มเติบโตสูงขึ้นทั่วโลกดังที่กล่าวมา จึงสอดคล้องกับกาสิโนจำนวนมาก (292 แห่ง) ในทวีปเอเชีย โดยที่ตั้งกาสิโนส่วนใหญ่อยู่ในเอเชียตะวันออกเฉียงอยู่ 221 แห่ง ทั้งนี้การที่มีกาสิโนจำนวนมากนั้นสามารถกล่าวได้ว่ามีตลาดที่รองรับการจำหน่ายไพ่มาก แต่อย่างไรก็ตามในกาสิโนขนาดใหญ่ เช่น บริษัท Las Vegas Sands ในมาเก๊าหรือสิงคโปร์ มีคู่ค้าในการจัดซื้อไพ่อที่มีคุณภาพสูง ในบริษัทผู้ผลิตไพ่อขนาดใหญ่ เช่น ANGEL GROUP เป็นต้น

นอกจากการศึกษาในบริษัทที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) แล้วยังมีการผู้ประกอบการรายย่อยจำนวนมากที่เป็นผู้จำหน่ายไฟในสถานที่เล่นการพนันขนาดเล็กหรือ บ่อนการพนันในประเทศเพื่อนบ้านอย่างกัมพูชาที่นิยมใช้หรือจัดซื้อไฟที่มีคุณภาพต่ำและต้นทุนต่ำจากประเทศจีน



ประเทศ	จีน (China)	อินเดีย (India)	ฮ่องกง (Hong Kong)	ไต้หวัน (Taiwan)	มาเลเซีย (Malaysia)
จำนวนบริษัท	มากกว่า 100 แห่ง	27 แห่ง	10 แห่ง	6 แห่ง	2 แห่ง
ตัวอย่างบริษัท	<ul style="list-style-type: none"> Shenzhen Wangjing Playing Cards Paper Co. Ltd. Yiwu Xinhua Playing Cards Factory Yiwu City Dazhuang Poker Co., Ltd. Zhejiang Tangcai Playing Card Co., Ltd. Lanxi Caixing Poker Co., Ltd. 	<ul style="list-style-type: none"> Harda Cards PVT Ltd. Asha Industries Brahma Playing Cards Perfect Playing Cards The TM Playing Card Manufacturing Co. 	<ul style="list-style-type: none"> Good-View Company Smartco International Printer's Studio Ltd I-Automation Ltd. Phoenix Production 	<ul style="list-style-type: none"> Duke International Cards & Games Co., Ltd. Shi Wen Printing Factory Kuo Kau Paper Products Co., Ltd. 	<ul style="list-style-type: none"> Yong Guan Heng & Co. Sdn Bhd Chetat Playing Cards Sdn Bhd

ตาราง จำนวนผู้ผลิตไฟในทวีปเอเชีย

ในการสำรวจตลาดผู้ผลิตไฟในต่างประเทศใกล้เคียง พบว่ามีผู้ผลิตไฟเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีทั้งบริษัทที่เป็นผู้ผลิตไฟโดยเฉพาะ ผู้ผลิตกระดาษและโรงพิมพ์ โดยมีการผลิตไฟที่มีคุณภาพสูง และคุณภาพต่ำ โดยเฉพาะประเทศจีนที่มีผู้ผลิตมากกว่า 100 แห่ง และในประเทศที่มีผู้ผลิตรองลงมา อย่างประเทศอินเดียที่มีผู้ผลิต 27 แห่งและประเทศฮ่องกง ที่มีผู้ผลิต 10 แห่ง เป็นต้น

จากข้อมูลข้างต้น พบว่าในตลาดไฟยังมีการเติบโตที่เพิ่มมากขึ้นในตลาดทั่วโลกในอนาคต อย่างไรก็ตาม ตลาดผู้ผลิตไฟก็มีการแข่งขันที่สูงเนื่องจากมีจำนวนผู้ผลิตจำนวนมาก ถึงแม้ว่าจำนวนกาสิโน หรือสถานบันเทิงเล่นการพนันต่างๆ จะมีจำนวนมากเช่นกัน แต่ก็มีผู้ผลิตขนาดใหญ่ที่ครอบครองตลาดอยู่

2.2.3 ปัจจัยภายนอกอื่นๆ ที่สำคัญ

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

จากภาวะโลกร้อนและปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้ประชาชนทุกภาคส่วนตระหนักถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมที่โลกกำลังเผชิญอยู่ ทำให้ในภาคธุรกิจให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น หรือที่เรียกว่า “เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)” คือ การดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุลให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนไปพร้อมกัน หากสามารถดำเนินธุรกิจให้ตอบสนองกับประเด็นปัญหาสิ่งแวดล้อมหรือเศรษฐกิจสีเขียวได้ ก็จะส่งผลในเชิงบวกต่อธุรกิจที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน ช่วยโลกและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนสร้างการรับรู้ในเชิงบวกต่อผู้บริโภคอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ เศรษฐกิจสีเขียวเป็นมิติหนึ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจภายใต้โมเดล "เศรษฐกิจ BCG" ซึ่งเป็นวาระแห่งชาติของประเทศไทย ที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนระดับภูมิภาคและระดับโลก โมเดลเศรษฐกิจ BCG หรือเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy) คือ โมเดลเศรษฐกิจ

สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นแนวคิดการนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมไปยกระดับความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับ 4 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (First S-Curves) ได้แก่ อุตสาหกรรมเกษตรและอาหาร อุตสาหกรรมพลังงานและวัสดุ อุตสาหกรรมสุขภาพและการแพทย์ และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ โดยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมจะเข้าไปช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับผู้ผลิตที่เป็นฐานการผลิตเดิม เช่น เกษตรกรและชุมชน ตลอดจนสนับสนุนให้เกิดผู้ประกอบการที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูงหรือนวัตกรรม กล่าวคือ โมเดลนี้จะเป็นกลไกในการกระตุ้นเศรษฐกิจ และป้องกันจากการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม⁹

โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ได้มีการนำแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 – 2569 มาพิจารณากำหนดแนวนโยบายและจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ด้วย

ปัจจัยด้านกฎหมาย

1) กฎกระทรวง กำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี

ในช่วงปี 2560-2563 กฎกระทรวง “กำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี” มีการปรับเปลี่ยนรายละเอียดด้านคุณลักษณะของแสตมป์และเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีอยู่เป็นระยะ ทำให้มีการประกาศกฎกระทรวงฉบับปรับปรุงออกมาอย่างต่อเนื่อง โดยในช่วงระยะเวลา 4 ปีนี้ มีการประกาศกฎกระทรวง กำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของทางราชการ ออกมาทั้งสิ้น 4 ฉบับด้วยกัน และสามารถสรุปใจความสำคัญด้านคุณลักษณะของแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีที่เปลี่ยนแปลงไป ได้ดังนี้

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

- ✓ ให้ยกเลิกกฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๖๐, (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๖๒
- ✓ แสตมป์สุราสำหรับสุราที่ผลิตในราชอาณาจักร: มีภาพพรหส์คิวดาร์ รวมถึงมีอักษรและตัวเลขจำนวนสิบสามหลัก
- ✓ ลักษณะของแสตมป์สรรพสามิต: สามารถทำด้วยทั้งกระดาษสีขาว หรือกระดาษสีเทาและมีกระดาษแผ่นหลังเป็นแบบกลาสซิ่ง
- ✓ แสตมป์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักร นอกจากบุหรี่ซิการ์แรต ขนาดบรรจุต่ำกว่า 20 กรัม และขนาดบรรจุตั้งแต่ 20 กรัมขึ้นไป: เปลี่ยนขนาดจากเดิมที่มีขนาด 1.5 x 4.8 เซนติเมตร เป็นขนาด 1.5 x 7.2 เซนติเมตร
- ✓ แสตมป์เครื่องดื่มสำหรับเครื่องดื่มที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร: ถูกปรับปรุงให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น
- ✓ การจัดเก็บภาษีสำหรับสุราที่ผลิตในราชอาณาจักร (เบียร์): ปรับปรุงจากการใช้ระบบมาตรวัดเป็นการใช้รหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์ (Direct Coding) ในรูปแบบของเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของทางราชการ โดยมีภาพรหัสสองมิติ
- ✓ ให้แสตมป์สรรพสามิตตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กรมสรรพสามิต ได้ทำหรือจัดให้มีขึ้นในวันก่อนวันที่กฎกระทรวงนี้ใช้บังคับ คงใช้ต่อไปจนกว่าจะหมด
- ✓ ให้แสตมป์เครื่องดื่มตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๖๗ แสตมป์สุราตามพระราชบัญญัติสุรา พ.ศ. ๒๕๖๓ และแสตมป์ยาสูบตามพระราชบัญญัติยาสูบ พ.ศ. ๒๕๐๙ ในบางชนิด ยังคงใช้ได้ต่อไปอีกหนึ่งปีนับแต่วันที่กฎกระทรวงนี้ใช้บังคับ โดยเมื่อพ้นกำหนดระยะเวลาดังกล่าวแล้วให้ทำลายแสตมป์นั้นเสีย

รูปภาพแสดงการเปลี่ยนแปลงด้านคุณลักษณะของแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี¹⁰

⁹ เศรษฐกิจโตขึ้น ปัญหาสิ่งแวดล้อมลดลง ด้วยการฟื้นฟูสีเขียว (GREEN RECOVERY), Sustainable Capital Market Development

¹⁰กฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของทางราชการ พ.ศ. 2560, พ.ศ. 2562 (ฉบับที่ 1), พ.ศ. 2562 (ฉบับที่ 2), และ พ.ศ. 2563

2) พระราชบัญญัติไฟ

เนื่องจากกรมสรรพสามิตจะต้องมีหลักเกณฑ์ในการควบคุมการค้าไฟ จึงได้กำหนด วิธีการขออนุญาตต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับการค้าไฟ เพื่อที่จะดำเนินการจัดเก็บค่าธรรมเนียมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตไฟ และการนำเข้าไฟ เพื่อการค้า จึงได้มีการประกาศพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2486 เพื่อสร้างความรัดกุมมากขึ้น โดยพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2486 ได้มีการปรับปรุงอีก 2 ครั้ง คือ พ.ศ. 2505 (ฉบับที่ 2) และ พ.ศ. 2534 (ฉบับที่ 3) ต่อมาในปี พ.ศ. 2560 ตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 มาตรา 3 ที่ให้ยกเลิก พระราชบัญญัติและพระราชกำหนด จำนวน 46 ฉบับ โดยพรบ. ไฟ จำนวน 3 ฉบับ ได้ถูกยกเลิกไป เนื่องจากบทบัญญัติในบางส่วนจึงไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ และสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป และได้มีการประกาศกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับไฟ ลงในพระราชบัญญัติฉบับนี้ ในหมวดที่ 2 ส่วนที่ 3 โดยมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับไฟในพระราชบัญญัติฉบับดังกล่าวต่อไปนี้

พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 (ส่วนที่ 3 ไฟ)

- มาตรา 173 ห้ามมิให้ผู้ใดมีไฟที่ยังมิได้เสียภาษีไว้ในครอบครองเกินกว่าหนึ่งร้อยลิบในเว้นแต่ไฟนั้นเป็นไฟซึ่งกรมสรรพสามิตทำขึ้นหรือเป็นไฟที่มีเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของกรมสรรพสามิต มีโทษปรับผู้ใดกระทำการดังต่อไปนี้ต้องระวางโทษปรับตั้งแต่สองเท่าถึงสิบเท่าของค่าภาษีที่จะต้องเสียหรือที่เสียไม่ครบถ้วน แต่ต้องไม่ต่ำกว่าสี่ร้อยบาท
- มาตรา 174 ห้ามมิให้ผู้ใดตัดแปลงแก้ไขหรือกระทำด้วยประการอื่นใดแก่ไฟซึ่งกรมสรรพสามิตทำขึ้นเพื่อขายอย่างไฟ มีโทษปรับต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสามปี หรือปรับตามจำนวนไฟของกลางเป็นเงินสี่เท่าของราคาไฟที่กรมสรรพสามิตขายในประเภทเดียวกันแต่ต้องไม่ต่ำกว่าห้าพันบาทหรือห้าพันบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ
- มาตรา 175 ผู้ใดประสงค์จะนำไฟเข้ามาในราชอาณาจักร ให้ยื่นคำขออนุญาตต่ออธิบดี หากฝ่าฝืน ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหกเดือนหรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ
- มาตรา 176 ผู้ใดประสงค์จะขายไฟ ให้ยื่นคำขออนุญาตต่อเจ้าพนักงานสรรพสามิต หากฝ่าฝืน ต้องระวางโทษปรับไม่เกินห้าพันบาท และหากผู้ได้รับใบอนุญาตขายไฟ ทำการขายไม่ตรงตามประเภทของใบอนุญาตต้องระวางโทษ ปรับไม่เกินสองพันบาท

รูปภาพแสดงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับไฟ¹¹

¹¹พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 หมวดที่ 2 ใบอนุญาตสำหรับสินค้าสุรา ยาสูบ และไฟ ส่วนที่ 3 ไฟ

บทที่ 3: การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ SWOT

3.1 การวิเคราะห์ SWOT และข้อมูลประกอบ (Fact-Based)

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

- การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
องค์กร และการบริหารจัดการองค์กร	
<p>S1 โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต ที่น่าเชื่อถือ และสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง</p> <p>S2 มีมาตรฐาน G7 ในการควบคุมมาตรฐานงานพิมพ์ และมีโครงการลงทุนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ อาทิ เครื่องพิมพ์ Dry - Offset ทดแทนเครื่องจักรเก่า, Software การออกแบบ, การผลิตแม่พิมพ์</p> <p>S3 มีความร่วมมือในการดำเนินงานหลากหลายด้าน อาทิ MOU ด้าน Solutions การผลิตสิ่งพิมพ์ศักยภาพสูงร่วมกับรพท. MOU ด้าน Digital Technology ร่วมกับจุฬาลงกรณ์ฯ ความร่วมมือกับกรมป่าไม้ในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ตอบสนองนโยบาย ESG</p> <p>S4 บุคลากรของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีความชำนาญในงานพิมพ์ (อาทิ ส่วนเตรียมการพิมพ์ และช่างพิมพ์) และมีความพร้อมในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจ</p> <p>S5 มีการบูรณาการโครงสร้างงานของศูนย์ธุรกิจ ทำให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลายประเภท</p>	<p>W1 การดำเนินงานปรับโครงสร้างองค์กรให้ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจและกลยุทธ์ขององค์กรยังมีความล่าช้า</p> <p>W2 สถานที่ตั้งโรงงานในปัจจุบันมีข้อจำกัดในการเพิ่มศักยภาพและกำลังการผลิต เนื่องจากข้อจำกัดด้านกฎหมายผังเมืองและความล่าช้าของการดำเนินงานโครงการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่</p> <p>W3 จากอัตราการนำส่งเงินคลังที่ทางสคร. กำหนด (85%) อาจส่งผลให้ทางโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีเงินไม่เพียงพอในการซื้อที่ดินและก่อสร้างโรงงานใหม่ จำเป็นต้องพิจารณาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการลงทุน</p> <p>W4 ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลและการบริหารจัดการด้านต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เป็นระบบ</p> <p>W5 กระบวนการภายในและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องบางประการไม่สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ อาทิ ยังไม่มีระเบียบการให้ Credit term, มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ยาวกว่าเอกชน, ยังไม่สามารถส่งออกไปส่งออกแบบถึงมือผู้รับ (Door to Door) และขาดแรงจูงใจด้านผลตอบแทนสำหรับพนักงานขาย</p> <p>W6 ขาดความชำนาญและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ อาทิ ขาดความชำนาญการทำตลาดเชิงรุก ขาดทักษะและความชำนาญในการพัฒนาเทคโนโลยี และ Solutions เพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจ</p> <p>W7 มีการกำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้บุคลากรโรงงานไฟฟ้า มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามยังขาดกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม</p>

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ Security Printing Solutions	
<p>S.p1 โรงงานไฟ กทม. กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัด กรมสรรพสามิต ที่ได้รับงานพิมพ์จากกรมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S.p2 กำลังการผลิตสิ่งพิมพ์สามารถรองรับความต้องการของ กรมสรรพสามิตได้เพียงพอ ทั้งในเรื่องของกำลังการผลิตและ ศักยภาพในการพิมพ์ด้วยเทคโนโลยีปลอดการปลอมแปลง ทุกระดับ และยังสามารถผลิตสินค้าเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก</p>	<p>W.p1 ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการผลิตสินค้าหลัก ได้แก่ เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตทุกประเภทได้จากข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีและเครื่องจักรในปัจจุบัน</p> <p>W.p2 ยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตแบบครบวงจร ยังพึ่งพิง กระบวนการหลังการพิมพ์โดยอาศัยการ Outsource งานภายนอก (ไดคัท เจาะรู เข้าปกแข็ง)</p> <p>W.p3 ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์และรายได้มีความผันผวนสูง</p> <p>W.p4 ยังขาดการพัฒนาเทคโนโลยีที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการ อาทิ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการแบบ Solutions รองรับงานพิมพ์</p>
ศูนย์ธุรกิจไฟ	
<p>S.c1 โรงงานไฟ กทม. กรมสรรพสามิต เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจ ไฟแต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน ตามพรบ. ภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่ (บังคับใช้ 16 กันยายน 2560) โรงงานไฟฯ มีอำนาจในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่ การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึง อำนาจในการเป็น Regulator</p> <p>S.c2 ระบบสัญญาให้สิทธิเป็นแหล่งรายได้หลักให้กับองค์กร และมีสัดส่วนของกำไรสูง</p> <p>S.c3 กำลังการผลิตสินค้าไฟสามารถรองรับความต้องการของ ตลาดภายในประเทศได้เพียงพอ และยังสามารถผลิตสินค้าอื่นเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก</p>	<p>W.c1 ต้นทุนการผลิตต่อรายได้ไฟมีแนวโน้มที่สูงขึ้น</p> <p>W.c2 การบริหารสัญญาให้สิทธิที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามแผน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีช่วงว่างระหว่างสัญญา 2) มีปัญหาสินค้าคงคลังสูงและมีการขอชะลอการสั่งซื้อ เป็นระยะ <p>W.c3 โรงงานไฟ กทม. กรมสรรพสามิต ไม่มีอำนาจในการร้องทุกข์ กล่าวโทษ หรือดำเนินคดีกับไฟผิดกฎหมายอย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p>W.c4 การรับรู้ในผลิตภัณฑ์ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิยังอยู่ในระดับต่ำ (ทั้งผู้ขายและผู้บริโภค)</p> <p>W.c5 ขาดเครือข่ายการกระจายสินค้าไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ</p>

ตารางแสดง Fact-Based สำหรับการวิเคราะห์จุดแข็ง

ประเด็นจุดแข็ง (Strengths)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
S1 โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัด กรมสรรพสามิต ที่น่าเชื่อถือ และสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง	โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟฟ้พทุศศักราช 2486 ซึ่งถูกกำหนดให้เป็นส่วนราชการสังกัด กรมสรรพสามิต และ บริหารงานอยู่ภายใต้การควบคุมนโยบายของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า โดยมีฐานะเป็น หน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้กระทรวงการคลัง อันมีอธิบดีกรมสรรพสามิตเป็นประธานกรรมการและรองอธิบดี กรมสรรพสามิตเป็นรองประธานกรรมการ	ข้อมูลทั่วไปขององค์กร (รายละเอียดเพิ่มเติม ตั้งหัวข้อ 2.1.1)
S2 มีมาตรฐาน G7 ในการควบคุม มาตรฐานงานพิมพ์ และมีโครงการ ลงทุนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ อาทิ เครื่องพิมพ์ Dry-Offset ทดแทน เครื่องจักรเก่า, Software การ ออกแบบ, การผลิตแม่พิมพ์	ปัจจุบันโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้รับมาตรฐาน G7 ซึ่งเป็นมาตรฐานของการพิมพ์ที่มีวิธีที่ระบุไว้ในมาตรฐาน ISO และยังมีโครงการลงทุนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มเติม อาทิ เครื่องพิมพ์ Dry-Offset ทดแทนเครื่องจักรเก่า, Software การออกแบบ, การผลิตแม่พิมพ์ ซึ่งเป็นโครงการลงทุนระยะสั้นของปี 2566 ซึ่งเครื่องจักรถูกนำมาติดตั้งและพร้อมใช้งาน ในปี 2567	โครงการลงทุนด้านการ ผลิตเครื่องหมายแสดง การเสียภาษี
S3 มีความร่วมมือในการดำเนินงาน หลากหลายด้าน อาทิ MOU ด้าน Solutions การผลิตสิ่งพิมพ์ ศักยภาพสูงร่วมกับชปท. MOU ด้าน Digital Technology ร่วมกับ จุฬาลงกรณ์ฯ ความร่วมมือกับกรม ป่าไม้ในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ ตอบสนองนโยบาย ESG	นอกจากโครงการลงทุนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์แล้ว โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้มีการจัดทำความร่วมมือในการดำเนินงาน หลากหลายด้านร่วมกับหน่วยงานอื่น อาทิ การทำบันทึกข้อตกลงโครงการร่วมมือในการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงานในการพัฒนาศักยภาพด้านการพิมพ์ อาทิ การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการออกแบบ ทำแม่พิมพ์ และการพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลง รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีและความสามารถเฉพาะของอีกฝ่ายเพื่อประโยชน์ ร่วมกัน การทำบันทึกข้อตกลงระหว่างโรงงานไฟฟ้าฯ กับภาควิชาวิทยาศาสตร์และการพิมพ์ จุฬาลงกรณ์ฯ เพื่อเพิ่มศักยภาพ บุคลากร	บันทึกข้อตกลงความ ร่วมมือระหว่างโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต กับ ธนาคารแห่งประเทศไทย
S4 บุคลากรของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีความชำนาญใน งานพิมพ์ (อาทิ ส่วนเตรียมการพิมพ์ และช่างพิมพ์) และมีความพร้อมใน การสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจ	โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีภารกิจหลัก 2 ส่วน ได้แก่ การผลิตและบริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป และการผลิตไฟ้ทางโรงงานไฟฟ้าฯ ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ไฟ้มาอย่างยาวนาน ทำให้บุคลากรของโรงงานไฟฟ้าฯ มีประสบการณ์และความชำนาญในงานพิมพ์ อาทิ ส่วนเตรียมการพิมพ์ และช่างพิมพ์ อีกทั้งพร้อมในการสนับสนุน การขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง สิ่งพิมพ์ทั่วไปและธุรกิจไฟ้	ข้อมูลทั่วไปขององค์กร (รายละเอียดเพิ่มเติม ตั้งหัวข้อ 2.1.1)

ประเด็นจุดแข็ง (Strengths)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
S5 โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีแนวโน้มในการบูรณาการโครงสร้างงานของศูนย์ธุรกิจ ทำให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลายประเภท	โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต อยู่ระหว่างการปรับโครงสร้างใหม่ โดยมีการบูรณาการโครงสร้างงานของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์และศูนย์ธุรกิจไฟฟ้าไว้ด้วยกัน บริหารทรัพยากรและกระบวนการผลิตร่วมกัน อย่างไรก็ตาม ยังอยู่ในระหว่างการประกาศใช้อย่างเป็นทางการ และคาดว่าโครงสร้างใหม่จะรองรับการผลิตตามแผนยุทธศาสตร์ในปี 2567 ที่กำลังทำการทบทวนอยู่	รายงานการประชุมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์บริบทแวดล้อมและประเด็นสำคัญของศูนย์ธุรกิจไฟฟ้า ณ วันที่ 16 พฤษภาคม 2566
S.p1 โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต ที่ได้รับงานพิมพ์จากกรมอย่างต่อเนื่อง	โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีรายได้ส่วนใหญ่มาจากการรับจ้างพิมพ์แสตมป์สรรพสามิตประเภทแสตมป์ยาเส้นและแสตมป์เครื่องดื่ม รวมทั้งสิ่งพิมพ์ทั่วไป โดยในปีงบประมาณ 2564 มีรายได้จากการรับจ้างพิมพ์แสตมป์สรรพสามิต 92.62 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 80.84 ของรายได้จากการรับจ้างพิมพ์ทั้งหมด และในปีงบประมาณ 2565 มีรายได้จากการรับจ้างพิมพ์ให้กรมสรรพสามิต 104 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 99.21 ของรายได้จากการรับจ้างพิมพ์ทั้งหมด	1) มูลค่าการสั่งจ้างพิมพ์แสตมป์ สรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2565 2) ข้อมูลทั่วไปขององค์กร (รายละเอียดเพิ่มเติมดูหัวข้อ 2.1.1)
S.p2 กำลังการผลิตสิ่งพิมพ์สามารถรองรับความต้องการของกรมสรรพสามิตได้เพียงพอ ทั้งในเรื่องของกำลังการผลิตและศักยภาพในการพิมพ์ด้วยเทคโนโลยีการผลิตการพิมพ์ด้วยเทคโนโลยีการผลิตการปลอมแปลงทุกระดับ และยังสามารถผลิตสินค้าเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก	กำลังการผลิตสิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ณ ปัจจุบันอยู่ที่ 27.68% แสดงให้เห็นว่าเครื่องพิมพ์สามารถรองรับความต้องการของกรมสรรพสามิตได้เพียงพอ และยังสามารถผลิตสินค้าเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก รวมทั้งยังมีบุคลากรที่มีความสามารถในการออกแบบงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงและมีประสบการณ์สูง	อัตรากำลังการเดินเครื่องผลิต

ประเด็นจุดแข็ง (Strengths)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
S.c1 โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟฟ้าแต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน ตาม พรบ. ภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่ (บังคับใช้ 16 กันยายน 2560) โรงงานไฟฟ้า มีอำนาจในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator	อ้างอิงจากระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2535 ระบุว่า โรงงานไฟฟ้า มีอำนาจในการผลิตไฟฟ้าตามพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2486 และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ อีกทั้งดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อกัน หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้นรวมถึงอำนาจในการทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟฟ้า การตั้งและรับตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตาม วัตถุประสงค์ ดังนั้น ในปัจจุบัน โรงงานไฟฟ้า ยังคงเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าที่ถูกกฎหมายเพียงรายเดียวในประเทศไทย	กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560)
S.c2 ระบบสัญญาให้สิทธิเป็นแหล่งรายได้หลักให้กับองค์กร และมีสัดส่วนของกำไรสูง	โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีระบบการจัดจำหน่ายไฟฟ้าแบบสัญญาให้สิทธิ ซึ่งผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิต้องสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าตามยอดขั้นต่ำในสัญญาเป็นประจำทุกเดือน จนกว่าจะหมดระยะเวลาสัญญา และรายได้ของสินค้าไฟส่วนใหญ่ ตั้งแต่ปี 2561 – 2565 มาจากการขายสินค้าไฟฟ้า ในระบบสัญญาให้สิทธิ ถือเป็นรายได้หลักของโรงงานไฟฟ้า คิดเป็นประมาณปีละ 200 - 300 ล้านบาท	รายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ (รายละเอียดบทวิเคราะห์งบการเงินเพิ่มเติมดูหัวข้อ 2.1.3)
S.c3 กำลังการผลิตสินค้าไฟสามารถรองรับความต้องการของตลาดภายในประเทศได้เพียงพอ และยังสามารถผลิตสินค้าอื่นเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก	ปัจจุบันโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีเครื่องจักรที่ใช้ผลิตผลิตภัณฑ์ไฟอยู่ 2 เครื่อง คือ เครื่องพิมพ์ 4 สี และเครื่องพิมพ์ 5 สี โดยกำลังผลิตที่เครื่องทั้ง 2 สามารถพิมพ์ได้คือ 45,000 สำหรับต่อวัน และ 54,000 สำหรับต่อวัน ตามลำดับ โดยปริมาณการผลิตในปัจจุบันของเครื่องจักรทั้ง 2 เครื่อง คือ 10,000 สำหรับต่อวัน แสดงให้เห็นถึงกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อการขยายตลาดในอนาคต	อัตรากำลังการผลิตไฟ

ตารางแสดง Fact-Based สำหรับการวิเคราะห์จุดอ่อน

ประเด็นจุดอ่อน (Weaknesses)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
W1 การดำเนินงานปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรยังมีความล่าช้า	โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต ได้ดำเนินงานปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งโครงสร้างองค์กรใหม่นั้นได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการแล้ว แต่ปัจจุบันอยู่ระหว่างการปรับทบทวนส่วนงาน โดยคาดการณ์ว่าจะดำเนินการเสร็จสิ้นภายในปี 2566	รายงานการประชุม เรื่อง ประเด็นหารือเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2566 ณ วันที่ 8 พฤษภาคม 2566
W2 สถานที่ตั้งโรงงานในปัจจุบันมีข้อจำกัดในการเพิ่มศักยภาพและกำลังการผลิต เนื่องจากข้อจำกัดด้านกฎหมายผังเมือง และความล่าช้าของการดำเนินงานโครงการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่	ปัจจุบันอาคารโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต จัดตั้งอยู่ภายในพื้นที่ของกรมสรรพสามิต ซึ่งเป็นพื้นที่สีน้ำเงินหรือพื้นที่สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ไม่ใช่พื้นที่สำหรับการจัดตั้งโรงงานอุตสาหกรรม จึงเป็นข้อจำกัดในการเพิ่มศักยภาพ กำลังการผลิต และการขยายพื้นที่ของโรงงานไฟฟ้ และโครงการก่อสร้างโรงงานใหม่ ยังมีความล่าช้า	1) ข้อมูลทั่วไปขององค์กร (รายละเอียดเพิ่มเติมดังหัวข้อ 2.1) 2) กฎกระทรวง ให้ใช้บังคับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2556
W3 จากอัตราการนำส่งเงินค้ำประกันทางศร.กำหนด (85%) อาจส่งผลให้ทางโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต มีเงินไม่เพียงพอในการซื้อที่ดินและก่อสร้างโรงงานใหม่ จำเป็นต้องพิจารณาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการลงทุน	ปัจจุบันโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต นำส่งเงินค้ำประกันในอัตราส่วนที่ทางสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (ศร.) กำหนด คือ ร้อยละ 85 โดยสัดส่วนดังกล่าว อาจส่งผลให้ทางโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต มีเงินไม่เพียงพอในการซื้อที่ดินและก่อสร้างโรงงานใหม่ ในป้อนาคต โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต จะต้องหาแนวทางอื่นๆ ในการแก้ไขข้อจำกัดดังกล่าว อาทิ ขอชะลอหรือลดสัดส่วนการนำส่งเงินค้ำประกัน การปรับขนาดการลงทุน การร่วมลงทุนโดยเอกชน	1) งบการเงิน โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต ปี 2565 2) รายงานการประชุม เรื่อง ประเด็นหารือเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2566 ณ วันที่ 8 พฤษภาคม 2566

ประเด็นจุดอ่อน (Weaknesses)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
W4 ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลและการบริหารจัดการด้านต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เป็นระบบ	แม้ว่าโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต จะมีการนำระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร อย่างไรก็ตามยังพบว่าปัจจุบันในการรวบรวมและคำนวณข้อมูลต้นทุน เนื่องจากวิธีการคำนวณในระบบกับวิธีการขึ้นนำบนเอกสารทางบัญชีมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ ปัจจุบันอยู่ในระหว่างการทบทวนผังบัญชีต้นทุนเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว	รายงานการประชุม เรื่อง ประเด็น ทหารี เพื่อ ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ตาม แนว คี ต EVM ประจำปี 2566 ณ วันที่ 8 พฤษภาคม 2566
W5 กระบวนการภายในและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องบางประการไม่สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ อาทิ ยังไม่มีระเบียบการให้ Credit term, มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ยาวกว่าเอกชน, ยังไม่สามารถส่งออกไฟส่งออกแบบถึงมือผู้รับ (Door to Door) และขาดแรงจูงใจด้านผลตอบแทนสำหรับพนักงานขาย	กระบวนการภายในและระเบียบที่เกี่ยวข้องบางอย่างอาจยังไม่สนับสนุนการแข่งขันในธุรกิจและสร้างข้อจำกัดต่อการทำธุรกิจกับเอกชนได้ เช่น ยังไม่มีระเบียบด้านการให้โปรโมชั่นทางการตลาด Credit term กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ใช้เวลานานกว่าเอกชน ยังไม่สามารถส่งออกไฟส่งออกแบบถึงมือผู้รับได้ เป็นต้น	รายงานการประชุมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์บริบทแวดล้อมและประเด็นสำคัญของศูนย์อำนวยการ ประจำปี 2566 ณ วันที่ 18 พฤษภาคม 2566
W6 ขาดความชำนาญและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ อาทิ ขาดความชำนาญการทำตลาดเชิงรุก ขาดทักษะและความชำนาญในการพัฒนาเทคโนโลยี และ Solutions เพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจ	โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต ยังขาดความชำนาญและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ โดยมีข้อจำกัด อาทิ ยังไม่มีแผนการตลาดที่ชัดเจนในการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อีกทั้ง โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต เริ่มต้นดำเนินธุรกิจสิ่งผลิตพิมพ์ ทำให้ยังขาดความรู้ความชำนาญและทักษะในการพัฒนาเทคโนโลยี และ Service Solution ต่างๆ ซึ่งเป็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมในปัจจุบัน	รายงานการประชุมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์บริบทแวดล้อมและประเด็นสำคัญของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ณ วันที่ 25 พฤษภาคม 2566

ประเด็นจุดอ่อน (Weaknesses)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
<p>W7 มีการกำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้บุคลากรโรงงานไฟฟ้ มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามยังขาดกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม</p>	<p>ค่านิยมและวัฒนธรรมในปัจจุบัน มุ่งเน้นให้บุคลากรโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อมุ่งสู่องค์กรนวัตกรรม และส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกกระบวนการทำงาน อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบกระบวนการจัดการเรียนรู้และนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม</p>	<p>ข้อมูลทั่วไปขององค์กร (รายละเอียดเพิ่มเติมดังหัวข้อ 2.1.1)</p>
<p>W.p1 ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการผลิตสินค้าหลัก ได้แก่ เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตทุกประเภทได้จากข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีและเครื่องจักรในปัจจุบัน</p>	<p>เครื่องพิมพ์ส่วนใหญ่ของโรงพิมพ์เป็นเครื่องพิมพ์ที่เป็นเครื่องจักรเก่า สามารถพิมพ์ได้เพียง 2 สีเท่านั้น ซึ่งเมื่อเทียบกับแสดมรูปแบบใหม่ แม้ว่าจะมีการลงทุนเครื่องจักรใหม่ที่มีความสามารถในการพิมพ์ ที่สามารถพิมพ์ได้ 3 – 4 สี ขึ้นไป และมีลายน้ำที่ละเอียดซับซ้อนยิ่งขึ้น แต่ไม่สามารถผลิตแสดมรูปแบบใหม่ได้ ประกอบกับแสดมสรรพสามิตส่วนใหญ่จำเป็นต้องใช้เทคนิคการพิมพ์เส้นนูนซึ่งโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ยังไม่มีเครื่องจักรรองรับการดำเนินงานในส่วนนี้</p>	<p>1) ความสามารถของเครื่องพิมพ์ โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต 2) โครงการลงทุนด้านการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี</p>
<p>W.p2 ยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตแบบครบวงจร ยังพึ่งพิงกระบวนการหลังการผลิตโดยอาศัยการ Outsource งานภายนอก (ไค้ท เจาะรู เข้าปกแข็ง)</p>	<p>โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตเองได้ครบวงจรเนื่องจากข้อจำกัดด้านเครื่องจักรและกำลังคนเป็นสำคัญ ทำให้ยังต้องอาศัยการจ้างงานภายนอก (Outsource) งานบางขั้นตอนให้กับผู้ผลิตภายนอก อาทิ งานกระบวนการหลังการผลิต เช่น ไค้ท เจาะรู และเข้าปกแข็ง</p>	<p>ความสามารถของเครื่องพิมพ์ โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต</p>
<p>W.p3 ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์และรายได้มีความผันผวนสูง</p>	<p>ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (2561-2565) โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต มีสัดส่วนของต้นทุนต่อรายได้สิ่งพิมพ์ที่ค่อนข้างผันผวน โดยในปี 2563 ต้นทุนรวมการผลิตสิ่งพิมพ์นั้นอยู่ในระดับที่สูงมาก คิดเป็นร้อยละ 109.85 ของรายได้สิ่งพิมพ์ แต่ในปี 2565 ต้นทุนรวมการผลิตสิ่งพิมพ์นั้นลดลง คิดเป็นร้อยละ 67.95 ทั้งนี้ความผันผวนของอัตราดังกล่าวเกิดจากมูลค่ารายได้ที่แตกต่างกันไปในแต่ละปีเป็นสำคัญ สะท้อนให้เห็นว่าโรงงานไฟฟ้ ควรเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการต้นทุนให้อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมและไม่ผันผวนจนเกินไป และควรให้ความสำคัญด้านการจัดทำบัญชีต้นทุน ตั้งแต่การรวบรวมข้อมูล</p>	<p>งบการเงิน โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ปี 2565 (รายละเอียดบทวิเคราะห์เพิ่มเติมดังหัวข้อ 2.1.3)</p>

ประเด็นจุดอ่อน (Weaknesses)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
	ทางด้านต้นทุนของธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมการจัดทำรายงานทางการเงินตลอดจนวิเคราะห์และจำแนกข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารต้นทุน	
W.p4 ยังขาดการพัฒนาเทคโนโลยีที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการ อาทิ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการแบบ Solutions รองรับงานพิมพ์	ปัจจุบัน โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต ยังขาดการพัฒนาเทคโนโลยีที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการ โดยเฉพาะ Service Solutions ที่รองรับงานพิมพ์ หรือระบบซอฟต์แวร์ที่สนับสนุนการให้บริการผ่านระบบออนไลน์แบบครบวงจร นอกจากนี้ ยังขาดการพัฒนาเทคโนโลยีในด้านอื่นๆ อาทิ เทคโนโลยีที่สนับสนุนงานด้านการตลาดและวิจัยผลิตภัณฑ์ ระบบสารสนเทศสำหรับการวิเคราะห์ลูกค้า ระบบสารสนเทศสำหรับการวิจัยตลาด	รายงานการประชุมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์บริบทแวดล้อมและประเด็นสำคัญของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ณ วันที่ 25 พฤษภาคม 2566
W.c1 ต้นทุนการผลิตต่อรายได้ไฟฟ้มีแนวโน้มที่สูงขึ้น	เมื่อพิจารณาถึงต้นทุนของไฟฟ้ในระบบสัญญาให้สิทธิ พบว่า อัตราส่วนต้นทุนการผลิตไฟฟ้ต่อรายได้รวมจากการขายไฟฟ้ มีอัตราส่วนเพิ่มสูงขึ้น เนื่องมาจากปริมาณการขายไฟฟ้ที่ลดลง ทำให้อัตราส่วนต้นทุนการผลิตไฟฟ้ต่อรายได้รวมจากการขายไฟฟ้ปรับตัวสูงขึ้น โดยปัจจุบันปี 2565 มีอัตราส่วนต้นทุนการผลิตไฟฟ้ต่อรายได้รวมจากการขายไฟฟ้เท่ากับร้อยละ 49.03 สูงกว่าค่าเฉลี่ยในปี 2561 – 2565 ที่เท่ากับร้อยละ 44.48	อัตราส่วนต้นทุนการผลิตไฟฟ้ต่อรายได้ไฟฟ้ (รายละเอียดบทวิเคราะห์งบการเงิน ดัชนีข้อ 2.1.3)
W.c2 การบริหารสัญญาให้สิทธิที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามแผน 1) มีช่วงว่างระหว่างสัญญา 2) มีปัญหาสินค้าคงคลังสูงและมีการขอชะลอการสั่งซื้อเป็นระยะ	พบว่าสัญญาให้สิทธิฉบับปัจจุบันมีการชะลอการสั่งซื้อไฟฟ้จำนวน 2 ปี ซึ่งในปี 2564 มี 3 เดือน คือ เดือนมกราคม – มีนาคม 2564 และปี 2565 มี 4 เดือน คือ เดือนธันวาคม 2564 มีนาคม พฤษภาคม และกรกฎาคม 2565 ส่งผลให้มียอดไฟฟ้คงเหลือของผู้รับประโยชน์ฯ ณ สิ้นเดือนมีนาคม 2566 มีจำนวนรวม 2,143,196 สำหรับ	สถานการณ์ไฟฟ้ในประเทศไทยผ่านการบริหารระบบสัญญาให้สิทธิ (รายละเอียดเพิ่มเติมดัชนีข้อ 2.2.2.2)
W.c3 โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต ไม่มีอำนาจในการร้องทุกข์กล่าวโทษหรือดำเนินคดีกับไฟฟ้ผิดกฎหมายอย่างเบ็ดเสร็จ	กรมสรพสมต เผยผลการปราบปรามผู้กระทำผิดกฎหมายสรพสมต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 พบว่า ไฟฟ้ผิดกฎหมายมีจำนวนคดีและค่าปรับที่น้อยกว่าคดีอื่นๆ อาทิ สุรา ยาสูบ รถจักรยานยนต์ โดยมีคดี 402 คดี คิดเป็นร้อยละ 1.49 ของจำนวนคดีที่ได้จับกุมในปีนั้น เนื่องจากทางโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต ไม่สามารถเป็นผู้บังคับใช้กฎหมาย โดยโรงงานไฟฟ้ไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการจับกุมด้วยตนเองต้องอาศัยหน่วยงานภายนอกกระทำกรจับกุมไฟฟ้ผิดกฎหมาย	ผลการปราบปรามผู้กระทำผิดกฎหมายสรพสมต ประจำปีงบประมาณ

ประเด็นจุดอ่อน (Weaknesses)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
		พ.ศ. 2565 (รายละเอียดเพิ่มเติมตั้งหัวข้อ 2.2.2.2)
W.c4 การรับรู้ในผลิตภัณฑ์ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิยังอยู่ในระดับต่ำ (ทั้งผู้ขายและผู้บริโภค)	อ้างอิงจากผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า/คู่ค้า ต่อผลิตภัณฑ์ ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต ปี 2560 พบว่า มีผู้บริโภคถึงร้อยละ 75 ที่ไม่เคยรู้จักไฟฟ้ที่ระลลลลล และในสัดส่วนผู้บริโภคที่รู้จักไฟฟ้ที่ระลลลลแต่ไม่เคยซื้อไฟฟ้ที่ระลลลลสูงถึงร้อยละ 86 เนื่องจากไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวไฟฟ้ที่ระลลลล	ผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า/คู่ค้า ต่อผลิตภัณฑ์ ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต ปี 2560
W.c5 ขาดเครือข่ายการกระจายสินค้าไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ	กาสิโนขนาดใหญ่ในต่างประเทศนิยมซื้อไฟฟ้และอุปกรณ์เกี่ยวเนื่องผ่านตัวแทน หรือที่เรียกว่า Casino Gaming Provider / Gaming & System Provider อาทิ Sands China มีการซื้ออุปกรณ์เกมส์ผ่าน Angel Macau ซึ่งอยู่ใน Angel Group และในต่างประเทศ ส่วนใหญ่มีผู้ประกอบการรายย่อยที่สามารถผลิตไฟฟ้ได้ในประเทศต่างๆ อาทิ จีน อินเดีย ฮองกง มาเลเซีย ใต้หวัน	คู่เทียบสำคัญในอุตสาหกรรมไฟฟ้ (รายละเอียดเพิ่มเติมตั้งหัวข้อ 2.2.2.2)

● การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
องค์กร และการบริหารจัดการองค์กร	
<p>O.1 นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต (อาทิ กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563)</p> <p>O.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจากคณะอนุกรรมการฯ ที่มอบหมายให้โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ศึกษา/เตรียมความพร้อมในการดำเนินงานโครงการ Entertainment complex</p> <p>O.3 แนวโน้มเทคโนโลยีปัจจุบันที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบทำงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการและการเพิ่มช่องทางธุรกิจออนไลน์ อาทิ นโยบาย Thailand 4.0 รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีแนวโน้มในการซื้อสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น</p> <p>O.4 การประสานความร่วมมือทั้งในด้านองค์ความรู้และด้านวิจัย พัฒนาผลิตภัณฑ์กับหน่วยงานและเครือข่ายระดับสากล (อาทิ NSTDA, NIA, ITSA: International Tax Stamp Association, SICPA) รวมถึงการสร้าง Synergy ทางธุรกิจระหว่างบริษัทเอกชนเพื่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาต่อยอดทางธุรกิจ</p> <p>O.5 นโยบาย BCG/ESG สนับสนุนการสร้างมาตรฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม</p>	<p>T.1 แนวโน้มราคาวัตถุดิบหลักสูงขึ้น</p>
ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ Security Printing Solutions	
<p>O.p1 ความต้องการเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตเพิ่มสูงขึ้น</p> <p>O.p2 การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปรินต์ดิจิทัลมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O.p3 รูปแบบของการดำเนินธุรกิจในอนาคตของสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีแนวโน้มในการสร้างคู่ค้าความร่วมมือหรือควรวรรณกิจการ</p>	<p>T.p1 กรมสรรพสามิตพัฒนารูปแบบแสตมป์สรรพสามิตอย่างต่อเนื่อง 1) พัฒนาสู่ Direct coding / Direct printing ซึ่งอาจลดความต้องการแสตมป์รูปแบบดวงในอนาคต 2) กฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิต และเครื่องหมายการแสดงการเสียภาษีของทางราชการ มีการปรับเปลี่ยนเป็นระยะ (วัสดุ ขนาด สี)</p> <p>T.p2 ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยราย แต่มีศักยภาพสูง</p> <p>T.p3 แนวโน้ม Paperless ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์ทั่วไปมีระดับคงที่ไม่เติบโต อย่างไรก็ตาม มูลค่า Real value ที่เพิ่มสูงขึ้นแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของการสร้างมูลค่าแก่ผลิตภัณฑ์และบริการ</p>

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
ศูนย์ธุรกิจไฟ	
<p>O.c1 ประเทศไทยได้เปรียบเรื่องทำเลที่ตั้งและต้นทุนในการส่งออกไฟคาลิโนไปประเทศเพื่อนบ้านโดยรอบได้</p>	<p>T.c1 ตลาดไฟในประเทศเกิดการชะลอตัว เนื่องด้วยสภาวะการณ์การแพร่กระจายของโรคระบาด COVID-19 ที่ผ่านมา ส่งผลกระทบต่อผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิในการทำตลาดและจำหน่ายสินค้าไฟ และต้องขอชะลอการซื้อไฟตามสัญญา</p> <p>T.c2 ตลาดต่างประเทศมีการแข่งขันสูง กลุ่มผู้ประกอบการชั้นนำสามารถผลิตผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องได้หลากหลาย ส่วนผู้ประกอบการขนาดเล็กมีจำนวนมากและสามารถผลิตไฟคุณภาพต่ำในราคาที่ถูกลงได้</p> <p>T.c3 แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการซื้อสินค้าออนไลน์ และอีคอมเมิร์ซ ทำให้เข้าถึงไฟผิดกฎหมายและไฟลักลอบราคาถูกลงได้ง่าย และแนวโน้มการล่นพนันออนไลน์ในประเทศไทยเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความต้องการซื้อไฟลดลง</p> <p>T.c4 กฎหมายที่บังคับใช้ที่เกี่ยวข้องกับไฟผิดกฎหมายยังไม่เข้มงวด และมีโทษปรับสำหรับผู้ทำผิดกฎหมายไฟลดลง (พ.ร.บ.สรรพสามิต ห้ามมิให้ผู้ใดมีไฟที่ยังมิได้เสียภาษีไว้ในครอบครองเกินกว่าหนึ่งร้อยยี่สิบใบ)</p>

ตารางแสดง Fact-Based สำหรับการวิเคราะห์โอกาส

ประเด็นโอกาส (Opportunities)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
<p>O.1 นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟฟ้ (อาทิ กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563)</p>	<p>ตามกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563 หมวด 3 ข้อ 10 ซึ่งสรุปความได้ว่า ใ้หน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจที่มีโรงพิมพ์อยู่ในความควบคุมดูแล จัดจ้างโรงพิมพ์ของตนเองก่อน</p>	<p>กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563</p>
<p>O.2 ข้อเสนอเชิงนโยบายจากคณะกรรมการฯ ที่มอบหมายให้โรงงานไฟฟ้ศึกษา/เตรียมความพร้อมในการดำเนินงานโครงการ Entertainment complex</p>	<p>จากการประชุมคณะอนุกรรมการพิจารณาศึกษาการเปิดสถานบันเทิงแบบครบวงจร (Entertainment Complex) เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2565 คณะอนุกรรมการฯ ได้มีข้อสังเกตที่นำเข้าคณะกรรมการวิสามัญฯ Entertainment Complex โดยเสนอให้กระทรวงการคลัง และโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง ซึ่งปัจจุบันมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบในการผลิตไฟฟ้และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องศึกษาแนวทางในการผลิตวัสดุ เช่น ไฟ ภูเก็ต อุปกรณ์เกมส์ เครื่องเล่นอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ หรืออุปกรณ์อื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจำเป็นต้องใช้หากมีการดำเนินโครงการสถานบันเทิงแบบครบวงจร (Entertainment Complex) หรือสถานกาสิโน ทั้งนี้ จากการประชุมสภาผู้แทนราษฎรวันที่ 12 มกราคม 2566 ที่ประชุมเห็นชอบกับรายงานและข้อสังเกตของคณะกรรมการฯ โดยจะจัดส่งไปให้รัฐบาลพิจารณาต่อไป</p>	<p>รายงานผลการศีกษา ญัตติ เรื่อง การศึกษาการเปิดสถานบันเทิงครบวงจร (Entertainment Complex) การจัดเก็บรายได้และภาษีจากรูรกิจกาสิโนถูกกฎหมาย และมาตรการในการป้องกันและการแก้ไขปัญหาบ่อนการพนันผิดกฎหมาย การแพร่ระบาดของตู้เกมพนันไฟฟ้าและการพนันออนไลน์</p>

<p>0.3 แนวโน้มเทคโนโลยีปัจจุบันที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบทำงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ และการเพิ่มช่องทางธุรกิจออนไลน์ อาทิ นโยบาย Thailand 4.0 รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีแนวโน้มในการซื้อสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น</p>	<p>นอกจากนโยบายภาครัฐ Thailand 4.0 ที่สนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการแล้ว พฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตของประชากรไทยมีแนวโน้มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากรายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทย ปี 2565 โดยกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พบว่า คนไทยใช้เวลาในการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตเฉลี่ย 7 ชั่วโมง 4 นาทีต่อวัน โดยกิจกรรมออนไลน์ที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การดูหนัง/ฟังเพลง การซื้อขายของ การทำธุรกรรมทางการเงิน และการอ่านข่าว</p>	<p>นโยบาย Thailand 4.0 (รายละเอียดเพิ่มเติมดูหัวข้อ 2.2.1) รายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทย ปี 2565</p>
<p>0.4 การประสานความร่วมมือทั้งใน ด้านองค์ความรู้และด้านวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์กับหน่วยงานและเครือข่ายระดับสากล (อาทิ NSTDA, NIA, ITSA: International Tax Stamp Association, SICPA) รวมถึงการสร้าง Synergy ทางธุรกิจระหว่างบริษัทเอกชนเพื่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาต่อยอดทางธุรกิจ</p>	<p>ปัจจุบันมีการสร้างเครือข่ายความแข็งแกร่งให้แก่ผู้ประกอบการ ทั้งในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และธุรกิจงานพิมพ์ในด้านต่าง ๆ อาทิ เทคโนโลยีการผลิต การยกระดับมาตรฐานกระบวนการผลิต การวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการการพัฒนาองค์ความรู้ และการส่งเสริมแนวปฏิบัติที่ดี ทำให้เกิดการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานและเครือข่ายระดับสากลและถือเป็นโอกาสในการสร้างจุดเด่นให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการ พร้อมรองรับการต่อยอดทางธุรกิจในอนาคต</p>	<p>อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไปทั่วโลก (รายละเอียดเพิ่มเติมดูหัวข้อ 2.2.2.1)</p>
<p>0.5 นโยบาย BCG/ESG สนับสนุนการสร้างมาตรฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม</p>	<p>จากภาวะโลกร้อนและปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ภาคธุรกิจจึงให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหรือที่เรียกว่าเศรษฐกิจสีเขียว ทั้งนี้ เศรษฐกิจสีเขียวเป็นมิติหนึ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG ซึ่งเป็นวาระแห่งชาติของประเทศไทย ที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนระดับภูมิภาคและระดับโลก และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลังได้นำโมเดลเศรษฐกิจดังกล่าว มากำหนดแนวนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจ และกรอบแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ</p>	<p>ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (รายละเอียดเพิ่มเติมดูหัวข้อ 2.2.3)</p>
<p>0.p1 ความต้องการเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตเพิ่มสูงขึ้น</p>	<p>ปริมาณการสั่งจ้างพิมพ์แสตมป์สรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2565 เพิ่มสูงขึ้น โดยมีปริมาณการสั่งจ้างพิมพ์แสตมป์เท่ากับ 4.36 พันล้านดวง เพิ่มขึ้น 1.69 เท่าจากปี 2564</p>	<p>มูลค่าการสั่งจ้างพิมพ์แสตมป์ สรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2565</p>

		แนวโน้มเทคโนโลยีสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยปลอดภัยและ สิ่งพิมพ์ทั่วไป (รายละเอียด เพิ่มเติม 2.2.2.1)
O.p2 การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยปลอดภัย และดิจิทัล ร้านตั้งโซลูชันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น อย่างต่อเนื่อง	จากข้อมูลการคาดการณ์ ในปี พ.ศ. 2566 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอดภัยทั่วโลก จะมีมูลค่า 40.59 พันล้านดอลลาร์ สหรัฐฯ ทั้งนี้ ปัจจัยหลักของการเติบโตต่อเนื่องของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอดภัยทั่วโลกเป็นผลมาจากการเติบโต ของธุรกิจต่างๆ ทั่วโลก ความนิยมในการบริโภคสินค้าหรูหรา (luxury goods) พฤติกรรมการบริโภคและการเติบโต ของตลาด E-Commerce อันนำไปสู่ความต้องการสินค้าที่ได้มาตรฐาน ถูกต้องและปลอดภัยจากผู้ผลิต นอกจากนี้ ยังพบว่า หน่วยงานภาครัฐมีความต้องการงานพิมพ์ปลอดภัยปลอดภัยที่เพิ่มขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นของมาตรฐานสินค้า ให้เป็นไปตามสากล	อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยปลอดภัย และสิ่งพิมพ์ทั่วไปทั่วโลก (รายละเอียดเพิ่มเติมดัง หัวข้อ 2.2.2.1)
O.p3 รูปแบบของการดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัย ปลอดภัยปลอดภัยมีแนวโน้มในการสร้าง คู่ความร่วมมือหรือควบรวมกิจการ	จากการศึกษาการรูปแบบการดำเนินงานของผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอดภัย พบว่าผู้ประกอบการ มีการสร้างความร่วมมือกันเพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางธุรกิจ ตัวอย่างเช่น บริษัท ที.เค.เอส เทคโนโลยีจำกัด (มหาชน) ผู้นำธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอดภัยรายใหญ่ของประเทศไทยที่ได้ทำการปรับโครงสร้างทางธุรกิจผ่านการควบรวมกับ บริษัททีพีเอสพี ผู้นำด้านเทคโนโลยีด้านการให้บริการพิมพ์เอกสารปลอดภัยปลอดภัยทุกประเภทและบัตรพลาสติก	คู่แข่งที่สำคัญใน อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยปลอดภัย (รายละเอียดเพิ่มเติมดัง หัวข้อ 2.2.2.1)
O.c1 ประเทศไทยได้เปรียบเรื่อง ทำเลที่ตั้งและต้นทุนในการส่งออก ไฟคาสีโนไปประเทศเพื่อนบ้าน โดยรอบได้	ปัจจุบัน มีการจัดตั้งกาสิโนที่ถูกกฎหมายเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก โดยในทวีปเอเชียมีกาสิโน (เฉพาะ Casino และ Casino Cruise) อยู่ 292 แห่ง โดยมีกาสิโนที่ตั้งอยู่บริเวณใกล้เคียงกับประเทศไทย มากถึง 211 แห่ง ได้แก่ ฟิลิปปินส์ 68 แห่ง มาเก๊า 49 แห่ง กัมพูชา 49 แห่ง เวียดนาม 34 แห่ง เมียนมาร์ 5 แห่ง ลาว 3 แห่ง สิงคโปร์ 2 แห่ง และมาเลเซีย 1 แห่ง	กาสิโนในต่างประเทศ (รายละเอียดเพิ่มเติมดัง หัวข้อ 2.2.2.2)

ตารางแสดง Fact-Based สำหรับการวิเคราะห์อุปสรรค

ประเด็นอุปสรรค (Threats)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
T.1 แนวโน้มราคาวัตถุดิบหลักสูงขึ้น	<p>ต้นทุนวัตถุดิบหลักสำหรับการผลิตมีการปรับราคาสูงขึ้น อาทิ</p> <p>1) กระดาษขามันหน้าแป้ง สำหรับการผลิตไฟต์วเล็ก ปรับราคาขึ้น 1,160 บาท/รีม หรือ 2.32 บาท/แผ่น หรือ 1.16 บาท/สำหรับเพิ่มขึ้นร้อยละ 21 จากราคาสั่งซื้อล่าสุด</p> <p>2) แผ่นพลาสติก พี.วี.ซี ขาว สำหรับการผลิตไฟต์วเล็กและไฟป้องกันพลาสติกขอบทองปรับราคาขึ้น 5.29 บาท/แผ่นหรือสำหรับเพิ่มขึ้นร้อยละ 13 จากราคาสั่งซื้อล่าสุด</p>	<p>รายงานสถานการณ์ฝ่ายผลิตไฟต์ และดับ้อตรา ต้นทุนการผลิตต่อรายได้จากการจำหน่ายไฟต์ ประเมินประจำปี 2566</p>
T.p1 กรมสรรพสามิตพัฒนารูปแบบแสดมภ์สรรพสามิตอย่างต่อเนื่อง 1) พัฒนาสู่ Direct coding / Direct printing ซึ่งอาจลดความต้องการแสดมภ์รูปแบบดวงในอนาคต 2) กฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสดมภ์สรรพสามิต และเครื่องหมายการแสดมภ์การเสียภาษีของทางราชการ มีการปรับเปลี่ยนเป็นระยะ (วัสดุ ขนาด สี)	<p>กรมสรรพสามิตได้มีการพัฒนารูปแบบของแสดมภ์สรรพสามิตผ่านการนำรหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์หรือ Direct Coding มาเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีประเภทเบียร์ แทนการเก็บภาษีรูปแบบเดิมที่ใช้เครื่องตรวจวัดปริมาณน้ำเบียร์ที่ไหลผ่านท่อด้วยระบบ Flow Meter นอกจากนี้ ในช่วงปี 2560-2563 ได้มีการปรับเปลี่ยนรายละเอียดด้านคุณลักษณะของแสดมภ์และเครื่องหมายการแสดมภ์การเสียภาษีอยู่เป็นระยะ</p>	<p>อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไปในประเทศและปัจจัยด้านกฎหมาย (รายละเอียดเพิ่มเติมดังหัวข้อ 2.2.3)</p>
T.p2 ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยราย แต่มีศักยภาพสูง	<p>จากบทวิเคราะห์อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในประเทศ (หัวข้อ 2.2.2.1) พบว่า ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในประเทศ เป็นตลาดที่มีผู้แข่งขันน้อยราย เนื่องจากมีเรื่องกฎหมายควบคุมผู้ผลิตเข้ามาเกี่ยวข้องและเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนมาก เนื่องจากต้องใช้วัตถุดิบในการพิมพ์ที่พัฒนาด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง</p>	<p>อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไปในประเทศ (รายละเอียดเพิ่มเติมดังหัวข้อ 2.2.2.1)</p>

<p>T.p3 แนวโน้ม Paperless ส่งผลให้ ความต้องการงานพิมพ์ทั่วไปมีระดับ คงที่ไม่เติบโต อย่างไรก็ตาม มูลค่า Real value ที่เพิ่มสูงขึ้นแสดงให้เห็น ถึงแนวโน้มของการสร้างมูลค่าแก่ ผลิตภัณฑ์และบริการ</p>	<p>จากบทวิเคราะห์อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ทั่วไปทั่วโลก (หัวข้อ 2.2.2.1) พบว่ามูลค่าตลาดอุตสาหกรรมการพิมพ์ทั่วโลกจะมี อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) อยู่ที่ร้อยละ 1.3 อย่างไรก็ตาม หากวัดปริมาณงานพิมพ์ทุกประเภทโดยใช้ A4 sheets เป็น proxy จะพบว่า ปริมาณการพิมพ์นั้นไม่ได้เพิ่มขึ้น</p>	<p>อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไปใน ประเทศ (รายละเอียด เพิ่มเติม ดังหัวข้อ 2.2.2.1)</p>
<p>T.c1 ตลาดไฟในประเทศเกิดการ ชะลอตัว เนื่องด้วยสภาวะการณ์การ แพร่กระจายของโรคระบาด COVID-19 ที่ผ่านมา ส่งผลกระทบต่อผู้รับ ประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิในการทำ การตลาดและจำหน่ายสินค้าไฟ และ ต้องขอชะลอการซื้อไฟตามสัญญา</p>	<p>ในช่วงนับตั้งแต่สถานการณ์แพร่กระจายของโรคระบาด COVID-19 ในประเทศไทย ส่งผลให้ยอดขายไฟของโรงงานไฟในปี 2563 ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ และหากนำจำนวนยอดคงค้างสต็อกของผู้รับประโยชน์ครั้งล่าสุด (มีนาคม 2566) มีจำนวน รวม 2,143,196 สำหรับ มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายในการขายไฟในแต่ละชนิดของผู้รับประโยชน์ฯ จะพบว่า บริษัทผู้รับ ประโยชน์ฯ สามารถนำไฟคงค้างในสต็อกมาจำหน่ายแทนได้ โดยไม่จำเป็นต้องสั่งซื้อไฟเพิ่มได้อีก 7-9 เดือน</p>	<p>สถานการณ์ไฟในประเทศ ผ่านการบริหารระบบ สัญญาให้สิทธิ (รายละเอียด เพิ่มเติมดังหัวข้อ 2.2.2.2)</p>
<p>T.c2 ตลาดต่างประเทศมีการแข่งขัน สูง กลุ่มผู้ประกอบการชั้นนำสามารถ ผลิตผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องได้ หลากหลาย ส่วนผู้ประกอบการขนาด เล็กมีจำนวนมากและสามารถผลิตไฟ คุณภาพต่ำในราคาที่ถูกลง</p>	<p>กลุ่มผู้ประกอบการชั้นนำในต่างประเทศอย่าง Cartamundi Group และ Angel Group สามารถผลิตผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่อง ได้หลากหลาย เช่น Angel Group สามารถผลิตอุปกรณ์เกมส์ได้ อาทิ Chip, Plaque, Roulette, Dice ส่วน Cartamundi Group สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ไฟหรือการ์ดเกม/การ์ดสะสมประเภทอื่นๆ ได้ อาทิ Trading Card, Collectable Card นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้ประกอบการรายเล็ก หรือผู้ประกอบการรายย่อยอีกเป็นจำนวนมากที่สามารถผลิตไฟได้อยู่รอบ ทวีปเอเชีย อาทิ จีน อินเดีย ฮองกง มาเลเซีย ไต้หวัน</p>	<p>คู่แข่งสำคัญในอุตสาหกรรม ไฟ (รายละเอียดเพิ่มเติม ดังหัวข้อ 2.2.2.2)</p>
<p>T.c3 แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการซื้อ สินค้าออนไลน์ และอีคอมเมิร์ซ ทำให้ เข้าถึงไฟผิดกฎหมายและไฟลักลอบ ราคาถูกได้ง่าย และแนวโน้มการล่น พนันออนไลน์ในประเทศไทยเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความต้องการซื้อไฟลดลง</p>	<p>ศูนย์ศึกษาปัญหาการพนัน เผยผลสำรวจว่า ในปี 2564 จำนวนคนไทยที่เล่นพนันในบ่อนแบบมีที่ติตั้งลดลงจากปี 2562 ถึงร้อยละ 16.1 ในขณะที่จำนวนคนไทยที่เล่นพนันในบ่อนออนไลน์กลับเพิ่มขึ้นจากปี 2562 ถึงร้อยละ 135.8 แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของผู้บริโภคที่อาจส่งผลให้ความต้องการซื้อไฟลดลง นอกจากนี้ราคาขายปลีกไฟของโรงงานไฟ วมสรพสามิตสูงกว่า ราคาจำหน่ายไฟผิดกฎหมายค่อนข้างมาก โดยราคาขายไฟถูกกฎหมายมีราคาสูงกว่าราคาขายไฟลักลอบในช่องทางออนไลน์ ประมาณ 5-8 เท่า</p>	<p>การจำหน่ายไฟผิด กฎหมายทางออนไลน์ (รายละเอียดเพิ่มเติมดัง หัวข้อ 2.2.2.2)</p>

<p>T.c4 กฎหมายที่บังคับใช้ที่เกี่ยวข้องกับไฟผิดกฎหมายยังไม่เข้มงวด และมีโทษปรับสำหรับผู้ทำผิดกฎหมายไฟลดลง (พ.ร.บ. สรรพสามิต ห้ามมิให้ผู้ใดมีไฟที่ยังมิได้เสียภาษีไว้ในครอบครองเกินกว่าหนึ่งร้อยยี่สิบใบ)</p>	<p>พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ส่วนที่ 3 ไฟ ัมาตรา 173 ที่กำหนดให้ผู้บริโภคสามารถถือครองไฟผิดกฎหมายได้ แต่ต้องไม่เกิน 120 ใบ มีโทษปรับสำหรับผู้กระทำผิดกฎหมายไฟลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับ พ.ร.บ. ไฟ พ.ศ. 2486 ซึ่งถูกยกเลิกตามมาตรา 3 พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 จาก “จำคุกไม่เกิน 3 ปี หรือปรับตามจำนวนไฟของกลางเป็นเงิน 4 เท่าของราคาไฟที่กรมสรรรพสามิตขายในประเภทเดียวกันแต่ต้องไม่ต่ำกว่า 500 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ” ลดลงเหลือ “ปรับตั้งแต่ 2 – 10 เท่าของค่าภาษีที่จะต้องเสียหรือที่เสียไม่ครบถ้วน แต่ต้องไม่ต่ำกว่า 400 บาท” จึงยังส่งผลให้มีการจำหน่ายไฟผิดกฎหมายอยู่ในปัจจุบัน</p>	<p>ผลการปราบปรามผู้กระทำผิดกฎหมายสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (รายละเอียดเพิ่มเติมดูหัวข้อ 2.2.2.2)</p>
--	---	--

3.2 การจัดลำดับความสำคัญ SWOT

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตได้มีการจัดลำดับความสำคัญ SWOT ผ่านการนำปัจจัยในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มากำหนดค่าน้ำหนักในแต่ละปัจจัย พร้อมให้คะแนนโดยใช้เกณฑ์ในการประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อปัจจัยที่สำคัญขององค์กรทั้ง 4 ด้าน ตามระบบ Balanced Scorecard อันได้แก่ ด้านการเงิน (F) ด้านลูกค้า (C) ด้านกระบวนการภายใน (I) และด้านการเรียนรู้และเติบโต (L&G)

สำหรับการจัดลำดับความสำคัญ SWOT สามารถแบ่งออกเป็น ปัจจัยบวก อันประกอบด้วย จุดแข็งและโอกาส ส่วนปัจจัยลบ ประกอบด้วย จุดอ่อน และอุปสรรค โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางแสดงการจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง (Strengths)

ปัจจัยด้านจุดแข็ง (Strengths)		น้ำหนัก	คะแนน				คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ระยะสั้น/ยาว	
			F	C	I	L&G			รวม
S1	โรงงานไฟฟ้า เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตที่น่าเชื่อถือ และสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง	0.10	1	1			2	0.20	ระยะยาว
S2	มีมาตรฐาน G7 ในการควบคุมมาตรฐานงานพิมพ์ และมีโครงการลงทุนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ อาทิ เครื่องพิมพ์ Dry-Offset ทดแทนเครื่องจักรเก่า, Software การออกแบบ, การผลิตแม่พิมพ์	0.08	1		1	1	3	0.24	ระยะยาว
S3	มีความร่วมมือในการดำเนินงานหลากหลายด้าน อาทิ MOU ด้าน Solutions การผลิตสิ่งพิมพ์ศักยภาพสูงร่วมกับสห. MOU ด้าน Digital Technology ร่วมกับจุฬาลงกรณ์ฯ ความร่วมมือกับกรมป่าไม้ในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ตอบสนองนโยบาย ESG	0.08	1		1	1	3	0.24	ระยะยาว
S4	บุคลากรของโรงงานไฟฟ้า มีความชำนาญในงานพิมพ์ (อาทิ ส่วนเตรียมการพิมพ์ และช่างพิมพ์) และมีความพร้อมในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจ	0.08			1	1	2	0.16	ระยะยาว
S5	มีการบูรณาการโครงสร้างงานของศูนย์ธุรกิจ ทำให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลายประเภท	0.06			1	1	2	0.12	ระยะยาว
S.p1	โรงงานไฟฟ้าเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตที่ได้รับงานพิมพ์จากกรมอย่างต่อเนื่อง	0.15	1	1			2	0.30	ระยะยาว
S.p2	กำลังการผลิตสิ่งพิมพ์สามารถรองรับความต้องการของกรมสรรพสามิตได้เพียงพอ ทั้งในเรื่องของกำลังการผลิตและศักยภาพในการพิมพ์ด้วยเทคโนโลยีปลอดการปลอมแปลงทุกระดับ และยังสามารถผลิตสินค้าเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก	0.15	1	1	1		3	0.45	ระยะสั้น

ปัจจัยเชิงบวก (+)

ปัจจัยด้านจุดแข็ง (Strengths)		น้ำหนัก	คะแนน					คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ระยะสั้น/ยาว
			F	C	I	L&G	รวม		
S.c1	โรงงานไฟฟ้า เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟฟ้า แต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน ตามพรบ. ภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่ (บังคับใช้ 16 กันยายน 2560) โรงงานไฟฟ้า มีอำนาจในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator	0.10	1	1	1		3	0.30	ระยะยาว
S.c2	ระบบสัญญาให้สิทธิเป็นแหล่งรายได้หลักให้กับองค์กร และมีสัดส่วนของกำไรสูง	0.10	1				1	0.10	ระยะยาว
S.c3	กำลังการผลิตสินค้าไฟฟ้าสามารถรองรับความต้องการของตลาดภายในประเทศได้เพียงพอ และยังสามารถผลิตสินค้าอื่นเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก	0.10	1		1		2	0.20	ระยะสั้น

ตารางแสดงการจัดลำดับความสำคัญของจุดอ่อน (Weaknesses)

ปัจจัยเชิงลบ (-)

ปัจจัยด้านจุดอ่อน (Weaknesses)		น้ำหนัก	คะแนน					คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ระยะสั้น/ยาว
			F	C	I	L&G	รวม		
W1	การดำเนินงานปรับโครงสร้างองค์กรให้ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจและกลยุทธ์ขององค์กรยังมีความล่าช้า	0.06			1		1	0.06	ระยะสั้น
W2	สถานที่ตั้งโรงงานในปัจจุบันมีข้อจำกัดในการเพิ่มศักยภาพและกำลังการผลิต เนื่องจากข้อจำกัดด้านกฎหมายผังเมือง และความล่าช้าของการดำเนินงานโครงการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่	0.07	1		1		2	0.14	ระยะยาว
W3	จากอัตราการทำเงินคืนที่ทางสศร.กำหนด (85%) อาจส่งผลให้ทางโรงงานไฟฟ้ามีเงินไม่เพียงพอในการซื้อที่ดินและก่อสร้างโรงงานใหม่ จำเป็นต้องพิจารณาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการลงทุน	0.05	1				1	0.05	ระยะสั้น
W4	ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลและการบริหารจัดการด้านต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เป็นระบบ	0.05	1		1		2	0.1	ระยะยาว
W5	กระบวนการภายในและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องบางประการไม่สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ อาทิ ยังไม่มีระเบียบการให้ Credit term, มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ยาวกว่าเอกชน, ยังไม่สามารถส่งออกไฟฟ้าส่งออกแบบถึงมือผู้รับ (Door to Door) และขาดแรงจูงใจด้านผลตอบแทนสำหรับพนักงานขาย	0.05	1	1	1		3	0.15	ระยะยาว
W6	ขาดความชำนาญและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ อาทิ ขาดความชำนาญการทำตลาดเชิงรุก ขาดทักษะ	0.07	1	1	1	1	4	0.28	ระยะยาว

ปัจจัยเชิงลบ (-)

ปัจจัยด้านจุดอ่อน (Weaknesses)	น้ำหนัก	คะแนน					คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ระยะสั้น/ยาว
		F	C	I	L&G	รวม		
และความชำนาญในการพัฒนาเทคโนโลยี และ Solutions เพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจ								
W7 มีการกำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้บุคลากรโรงงานไฟฟ้า มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามยังขาดกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม	0.05			1	1	2	0.1	ระยะยาว
W.p1 ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการผลิตสินค้าหลัก ได้แก่ เครื่องหมายแสดงการเสียดายสรรพสามิตทุกประเภทได้ จากข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีและเครื่องจักรในปัจจุบัน	0.08	1		1		2	0.16	ระยะยาว
W.p2 ยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตแบบครบวงจร ยังพึ่งพิงกระบวนการหลังการผลิตโดยอาศัยการ Outsource งานภายนอก (ไดคัท เจาะรู เข้าปกแข็ง)	0.06			1		1	0.06	ระยะยาว
W.p3 ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์และรายได้มีความผันผวนสูง	0.06	1				1	0.06	ระยะสั้น
W.p4 ยังขาดการพัฒนาเทคโนโลยีที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการ อาทิ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการแบบ Solutions รองรับงานพิมพ์	0.1	1		1	1	3	0.3	ระยะยาว
W.c1 ต้นทุนการผลิตไฟมีแนวโน้มที่สูงขึ้น	0.06	1				1	0.06	ระยะยาว
W.c2 การบริหารสัญญาให้สิทธิที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามแผน 1) มีช่วงว่างระหว่างสัญญา 2) มีปัญหาสินค้าคงคลังสูง และมีการขอชะลอการสั่งซื้อเป็นระยะ	0.08	1		1		2	0.16	ระยะสั้น
W.c3 โรงงานไฟฟ้า ไม่มีอำนาจในการร้องทุกซ์กล่าวโทษ หรือดำเนินคดีกับไฟผิดกฎหมายอย่างเบ็ดเสร็จ	0.04			1		1	0.04	ระยะยาว
W.c4 การรับรู้ในผลิตภัณฑ์ไฟนอกสัมปทานต่ำ (ทั้งผู้ขายและผู้บริโภค)	0.06	1	1			2	0.12	ระยะยาว
W.c5 ขาดเครือข่ายการกระจายสินค้าไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ	0.06		1	1		2	0.12	ระยะยาว

ตารางแสดงการจัดลำดับความสำคัญของโอกาส (Opportunities)

ปัจจัยเชิงบวก (+)

ปัจจัยด้าน	น้ำหนัก	คะแนน					คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ระยะสั้น/ยาว	
		F	C	I	L&G	รวม			
O1	นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟฟ้า (อาทิ มติครม. กำหนดให้หน่วยงานภายใต้กระทรวงต่างๆ ต้องว่าจ้างหน่วยงานในสังกัดของรัฐก่อน)	0.10	1	1	1		3	0.30	ระยะยาว
O2	ข้อสังเกตเชิงนโยบายจากคณะอนุกรรมการฯ ที่มอบหมายให้โรงงานไฟฟ้า ศึกษา/เตรียมความพร้อมในการดำเนินงานโครงการ Entertainment complex	0.10	1	1			2	0.20	ระยะยาว
O3	แนวโน้มเทคโนโลยีปัจจุบันที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบทำงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการและการเพิ่มช่องทางธุรกิจออนไลน์ อาทิ นโยบาย Thailand 4.0 รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีแนวโน้มในการซื้อสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น	0.07		1	1		2	0.14	ระยะยาว
O4	การประสานความร่วมมือทั้งในด้านองค์ความรู้และด้านวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์กับหน่วยงานและเครือข่ายระดับสากล (อาทิ NSTDA, NIA, ITSA: International Tax Stamp Association, SICPA) รวมถึงการสร้าง Synergy ทางธุรกิจระหว่างบริษัทเอกชนเพื่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาต่อยอดทางธุรกิจ	0.07		1	1	1	3	0.21	ระยะยาว
O5	นโยบาย BCG/ESG สนับสนุนการสร้างมาตรฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม	0.06		1	1		2	0.12	ระยะยาว
O.p1	ความต้องการเครื่องหมายความการค้าเสรีภาษีสรรพสามิตเพิ่มสูงขึ้น	0.10	1	1			2	0.20	ระยะสั้น
O.p2	การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรินต์ซึ่งโซลูชันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0.10	1	1	1		3	0.30	ระยะยาว
O.p3	รูปแบบของการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงมีแนวโน้มในการสร้างคู่ค้าความร่วมมือหรือควรวรรณกิจการ	0.10			1	1	2	0.20	ระยะยาว
O.c1	ประเทศไทยได้เปรียบเรื่องทำเลที่ตั้งและต้นทุนในการส่งออกไฟฟ้าไปประเทศเพื่อนบ้านโดยรอบได้	0.30	1				1	0.30	ระยะยาว

ตารางแสดงการจัดลำดับความสำคัญของอุปสรรค (Threats)

ปัจจัยเชิงลบ (-)

ปัจจัยด้านอุปสรรค (Threats)	น้ำหนัก	คะแนน					คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ระยะสั้น/ยาว	
		F	C	I	L&G	รวม			
T1	แนวโน้มราคาวัตถุดิบหลักสูงขึ้น	0.40	1				1	0.40	ระยะยาว
T.p1	กรมสรรพสามิตพัฒนารูปแบบแสดมภ์สรรพสามิตอย่างต่อเนื่อง 1) พัฒนาสู่ Direct coding / Direct printing ซึ่งอาจลดความต้องการแสดมภ์รูปแบบดวงในอนาคต 2) กฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสดมภ์สรรพสามิต และเครื่องหมายการแสดมภ์การเสียภาษีของทางราชการ มีการปรับเปลี่ยนเป็นระยะ (วัสดุ ขนาด สี)	0.10	1	1	1		3	0.30	ระยะยาว
T.p2	ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยราย แต่มีศักยภาพสูง	0.10			1		1	0.10	ระยะยาว
T.p3	แนวโน้ม Paperless ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์ทั่วไปมีระดับคงที่ไม่เติบโต อย่างไรก็ตาม มูลค่า Real value ที่เพิ่มสูงขึ้นแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของการสร้างมูลค่าแก่ผลิตภัณฑ์และบริการ	0.10			1	1	2	0.20	ระยะยาว
T.c1	ตลาดไฟในประเทศเกิดการชะลอตัว เนื่องด้วยสถานการณ์การแพร่กระจายของโรคระบาด COVID-19 ที่ผ่านมา ส่งผลกระทบต่อผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิในการทำการตลาดและจำหน่ายสินค้าไฟ และต้องขอชะลอการซื้อไฟตามสัญญา	0.10	1				1	0.10	ระยะสั้น
T.c2	ตลาดต่างประเทศมีการแข่งขันสูง กลุ่มผู้ประกอบการชั้นนำสามารถผลิตผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องได้หลากหลาย ส่วนผู้ประกอบการขนาดเล็กมีจำนวนมากและสามารถผลิตไฟคุณภาพต่ำในราคาที่ถูกลง	0.08	1	1	1		3	0.24	ระยะยาว
T.c3	แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการซื้อสินค้าออนไลน์ และอีคอมเมิร์ซ ทำให้เข้าถึงไฟผิดกฎหมายและไฟลักลอบราคาถูกลงได้ง่าย และแนวโน้มการล่นพ่นออนไลน์ในประเทศไทยเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความต้องการซื้อไฟลดลง	0.08	1	1			2	0.16	ระยะยาว
T.c4	กฎหมายที่บังคับใช้ที่เกี่ยวข้องกับไฟผิดกฎหมายยังไม่เข้มงวด และมีโทษปรับสำหรับผู้ทำผิดกฎหมายไฟลดลง (พ.ร.บ.สรรพสามิต ห้ามมิให้ผู้ใดมีไฟที่ยังมิได้เสียภาษีไว้ในครอบครองเกินกว่าหนึ่งร้อยยี่สิบใบ)	0.04			1		1	0.04	ระยะยาว

3.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ภายหลังจากการวิเคราะห์เพื่อระบุจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและภัยคุกคามของโรงงานไฟฟ้าสามารถนำผลลัพธ์ดังกล่าวมาพิจารณาร่วมกันในการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกยุทธศาสตร์เชิงรับยุทธศาสตร์เชิงทดแทน และยุทธศาสตร์เชิงบรรเทา ก่อนที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์และจัดกลุ่มเป็นยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตโดยสมบูรณ์

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ TOWS Matrix ในปีนี้ จะเป็นการพิจารณากลยุทธ์ตามกรอบยุทธศาสตร์โรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2566 – 2570 โดยมีรายละเอียดของการวางหลักการยุทธศาสตร์เชิงรุกยุทธศาสตร์เชิงรับยุทธศาสตร์เชิงทดแทน และยุทธศาสตร์เชิงบรรเทา โดยจะแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน คือ การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ยุทธศาสตร์ของศูนย์ธุรกิจไฟฟ้า และยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จุดแข็ง (Strength)

จุดอ่อน (Weakness)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p style="text-align: center;">รุก (Aggressive)</p> <p>องค์กรและการบริหารจัดการองค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated product) ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (S.2, S.3, S.4, O.1, O.3, O.4) พัฒนาช่องทางการให้บริการลูกค้าแบบครบวงจร: One-Stop Service (S.3, S.4, S.5, O.3) บริหารการตลาดและการขายเชิงรุกแบบ G2G (S.1, S.2, S.3, O.1, O.3, O.4) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (S.O.1, O.3, O.4) ศึกษาแนวทางรองรับบทบาทในการตอบสนองนโยบาย Entertainment Complex (S.1, S.2, S.3, S.5, O.2, O.3, O.4) <p>ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์</p> <ol style="list-style-type: none"> สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ที่ผสมนวัตกรรมและตอบสนองความต้องการของตลาด (S.p2, O.p1, O.p2) เพิ่มศักยภาพการให้บริการงานพิมพ์แบบครบวงจร (One-Stop Service) แก่หน่วยงานภาครัฐ (S.p1, O.p1, O.p2) เป็นหน่วยงานหลักในการพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงให้แก่กรมสรรพสามิต (S.p1, S.p2, O.p1) <p>ศูนย์ธุรกิจไฟ</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (S.c3, O.c1) สร้างแนวทางการตลาด และขยายตลาดสู่ธุรกิจการส่งออกไฟไปยังตลาดเพื่อนบ้าน (S.c1, S.c3, O.c1) สร้างความเข้มแข็งของระบบสัมพันธ์ทางการจำหน่ายไฟ (S.c2, O.c1) 	<p style="text-align: center;">บรรเทา (Turnaround)</p> <p>องค์กรและการบริหารจัดการองค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"> สร้างกระบวนการผลิตที่มีมาตรฐานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (W.1, W.2, O.3, O.5) พัฒนากระบวนการภายในที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุและการเงินรับเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน (W.3, W.4, W.5, O.3) เสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานขายและการตลาด (W.6, W.7, W.8, O.1, O.3, O.4) <p>ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์</p> <ol style="list-style-type: none"> จัดให้มีเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ รองรับความต้องการงานพิมพ์ในรูปแบบต่างๆ อย่างครบวงจร (W.p1, W.p2, W.p4, O.p1, O.p2) สร้างความร่วมมือเพื่อเพิ่มศักยภาพด้าน Solutions ในงานพิมพ์ (W.p4, O.p2, O.p3) <p>ศูนย์ธุรกิจไฟ</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาช่องทางการตลาดสำหรับไฟนอกสัมพันธ์ที่สะดวกและชัดเจน (W.c4, W.c5, O.c1) พัฒนาระบบบริหารสัญญาสัมพันธ์ให้มีความเข้มแข็งขึ้น (W.c2, O.c1) ขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้า/ตัวแทน สำหรับไฟภาสิโน (W.c4, W.c5, O.c1) สร้างความร่วมมือกับผู้ให้บริการเกมส์ (Gaming Providers) ในการผลิตและส่งออกไฟไปยังต่างประเทศ ให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ (W.c1, W.c5, O.c1)

จุดแข็ง (Strength)

จุดอ่อน (Weakness)

ทดแทน (Diversifying)

รับ (Defensive)

องค์กรและการบริหารจัดการองค์กร

- กำหนดแผนการขยายการลงทุนอย่างรอบคอบรวมถึงควบคุมระดับของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดให้เพียงพอและสอดคล้องกับแผนการลงทุน (S.2, T.1)

องค์กรและการบริหารจัดการองค์กร

- บริหารจัดการต้นทุนการผลิต และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ (W.4, W.5, T.1)
- บริหารทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด (คน พื้นที่ และสินทรัพย์) (W.1, W.3, W.6, W.7, W.8, T.1)

ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์

- วางแผนขยายการลงทุนในธุรกิจสู่ Digital Printing Solution/Digital Security Printing Solution อย่างเหมาะสม (S.2, T.p1, T.p2, T.p3)
- สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อร่วมผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงตามมาตรฐานของกรมสรรพสามิต (S.p1, S.p2, T.1, T.p2)

ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์

- วางกลยุทธ์บริหารจัดการต้นทุนและการกำหนดราคาสิ่งพิมพ์อย่างมีประสิทธิภาพ (W.p3, T.p2)
- บริหารทรัพยากรของโรงพิมพ์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด (คน พื้นที่ และสินทรัพย์) (W.p1, W.p2, T.p3)
- จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการขายตัวของธุรกิจ (W.p4, T.p1, T.p2, T.p3)

ศูนย์ธุรกิจไฟ

- ออกแบบผลิตภัณฑ์อื่นๆ นอกจากไฟ ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (S.c1, S.c3, T.c2)
- สร้างแรงจูงใจ และแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการต่อต้านการใช้ไฟลักลอบ และสร้างให้เกิดการกีดกันทางเครือข่ายในการจำหน่ายไฟลักลอบ (S.c1, T.c3, T.c4)
- บริหารจัดการสัญญาให้สิทธิ ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ตลาดในประเทศ (S.c2, T.c1)

ศูนย์ธุรกิจไฟ

- สร้างการรับรู้ต่อสินค้าไฟผิดกฎหมาย (W.c3, W.c4, T.c3, T.c4)
- บริหารจัดการสัญญาให้สิทธิ ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ตลาดในประเทศ (W.c2, T.c1)
- ขยายช่องทางจำหน่ายสินค้า/ตัวแทน สำหรับไฟและผลิตภัณฑ์อื่นๆ สำหรับคาสิโน (W.c5, T.c2)

บทที่ 4: การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษของ โรงงานไฟฟ้

ในส่วนต่อไปจะเป็นการนำปัจจัยนำเข้าที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอก (SWOT) ที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น มาใช้ประโยชน์ในการทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการกำหนดนโยบายและทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร โดยโรงงานไฟฟ้ ักรมสรรพสามิตดำเนินงานวิเคราะห์ ทบทวนประเด็นดังกล่าวตามศูนย์ธุรกิจของโรงงานไฟฟ้ ั ทั้งธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และธุรกิจไฟฟ้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 ความสามารถพิเศษของโรงงานไฟฟ้ (Core Competency)

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) หมายถึง สิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด เป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่ องค์กร สมรรถภาพหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งที่ผู้อื่นลอกเลียนแบบได้ยาก ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน สมรรถภาพหลักขององค์กร ได้แก่ สมรรถนะหลักในเทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ

สำหรับการระบุสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของโรงงานไฟฟ้ ัได้มีการนำเครื่องมือ VRIO Framework มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ โดยจะพิจารณาถึงทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ เพื่อค้นหาขีดความสามารถหลัก ซึ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กร ผ่านการวิเคราะห์จากปัจจัยทั้ง 4 ประการ อันได้แก่ คุณค่า (Value) ความหายาก (Rareness) ยากต่อการลอกเลียนแบบ (Imitability) และการจัดการองค์กร (Organization)



สำหรับเกณฑ์การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษ ภายใต้ประเด็นด้านการสร้างมูลค่า มีความซับซ้อน และการกีดกันคู่แข่งรายใหม่ สามารถแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางแสดงเกณฑ์การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษ

ประเด็น	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง
สร้างมูลค่า	สามารถสร้างรายได้ให้กับ องค์กรในกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน ทั้ง ในปัจจุบัน และอนาคต	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กร ในกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน ทั้งใน ปัจจุบัน และอนาคต	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่ม ลูกค้าใหม่ ตลาดใหม่ และอุตสาหกรรมใหม่ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต รวมถึงสามารถ สร้าง Brand ให้เป็นที่ยอมรับและรู้จักในทุก กลุ่มลูกค้า

ประเด็น	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง
มีความซับซ้อน	คู่แข่งไม่มีทักษะ/ ความสามารถดังกล่าว หากมี การลอกเลียนแบบ จำเป็นต้อง ใช้เวลามากกว่า 5 ปี	คู่แข่งไม่มีทักษะ/ ความสามารถดังกล่าว หากมี การลอกเลียนแบบจำเป็นต้องใช้ เวลามากกว่า 10 ปี	คู่แข่งไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบจำเป็นต้องใช้เวลา ไม่ต่ำกว่า 20 ปี
Barrier	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามา แข่งขันได้ ในช่วงเวลา 10 ปี	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามา แข่งขันได้ในช่วงเวลา 11-20 ปี	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ ในช่วงเวลามากกว่า 20 ปี

● **ธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง**

ด้วยประสบการณ์การพิมพ์อันยาวนาน ส่วนเตรียมการพิมพ์มีความชำนาญและความพร้อม
ในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ และโครงการลงทุนที่สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ
ทำให้โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิตสามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาผสานการออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอม
แปลงที่มีคุณภาพสูง

VRIO Framework: PRINTING

มีความสามารถในการนำ เทคโนโลยีเข้ามาผสานการ ออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ ลดการปลอมแปลงที่มี คุณภาพ	V: Value	✓
	R: Rare	✓
	I: Imitability	✓
	O: Organization	✓

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์

ความสามารถพิเศษ	การสร้างมูลค่า	มีความซับซ้อน	Barrier	การใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษ
CC1 มีความสามารถ ในการนำเทคโนโลยี เข้ามาผสานการ ออกแบบและผลิต สิ่งพิมพ์ลดการ ปลอมแปลงที่มี คุณภาพ	ระดับสูง	ระดับปานกลาง	ระดับปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> โรงงานไฟฟ้ มีแนวคิดในการนำระบบการพิมพ์ Wet-Offset และระบบการพิมพ์ Dry-offset มาผสมผสานกันเพื่อเพิ่มมูลค่าของงานพิมพ์ มีโครงการลงทุนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ อาทิ เครื่องพิมพ์ Dry-Offset, เครื่องทำแม่พิมพ์ และซอฟต์แวร์สำหรับการออกแบบ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพด้านการออกแบบงานพิมพ์ ลดการปลอมแปลงที่มีความละเอียดสูง การใส่ Security Features ลงในงานพิมพ์ การสร้างแม่พิมพ์ที่มีความละเอียดสูง อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้จากสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงชนิดอื่นที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

● ธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟอย่างครบวงจรรวมถึงการจัดสรรสิทธิให้แก่ผู้ที่ต้องการรับผลประโยชน์เป็นผู้จำหน่ายไฟ กล่าวคือ โรงงานไฟฟ้า เป็นผู้มีอำนาจในการควบคุมการดำเนินงานตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการควบคุมการจัดจำหน่าย

VRIO Framework: CARD

มีความเชี่ยวชาญในการผลิตไฟ และมี capacity รองรับการขายตลาดได้	V: Value	✓
	R: Rare	✓
	I: Imitability	✓
	O: Organization	✓

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษของศูนย์ธุรกิจไฟ

ความสามารถพิเศษ	การสร้างมูลค่า	มีความซับซ้อน	Barrier	การใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษ
CC2 มีความเชี่ยวชาญในการผลิตไฟ และมี capacity รองรับการขายตลาดได้	ระดับสูง	ระดับสูง	ระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> โรงงานไฟฟ้า มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการผลิตไฟมากกว่า 80 ปี มีการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านสัญญาให้สิทธิ (ระบบสัมปทาน) กำลังการผลิตสินค้าไฟสามารถรองรับความต้องการของตลาดภายในประเทศได้เพียงพอ และยังสามารถผลิตสินค้าอื่นเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้า สามารถตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นได้อีกทั้งยังสามารถผลิตสินค้าประเภทอื่นเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก

4.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

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

สำหรับการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) มาจากจากการวิเคราะห์และจับคู่ประเด็นด้านจุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ขององค์กร



โดยสามารถระบุได้ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้าได้ดังนี้

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)
<p>S.p1 โรงงานไฟฟ้า เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต ที่ได้รับงานพิมพ์จากกรมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S.p2 กำลังการผลิตสิ่งพิมพ์สามารถรองรับความต้องการของกรมสรรพสามิตได้เพียงพอ ทั้งในเรื่องของกำลังการผลิตและศักยภาพในการพิมพ์ด้วยเทคโนโลยีปลอดการปลอมแปลงทุกระดับ และยังสามารถผลิตสินค้าเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก</p>	<p>O.p1 ความต้องการเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตเพิ่มสูงขึ้น</p> <p>O.p2 การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ดิจิทัลมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O.p3 รูปแบบของการดำเนินธุรกิจในอนาคตกรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีแนวโน้มในการสร้างคู่ค้าความร่วมมือหรือความร่วมมือกิจการ</p>
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA = S+O)	
<p>SA1 โรงงานไฟฟ้า มีความพร้อมในการตอบสนองความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นทางเลือก G2G ที่ดี โดยมีแนวนโยบายที่สนับสนุน อาทิ กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563 (S.p1, S.p2, O.p1, O.p2)</p> <p>SA2 สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงจัดอยู่ในโครงสร้างการแข่งขันแบบผู้ขายน้อยราย (S.p2, O.p2, O.p3)</p>	

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของศูนย์ธุรกิจไฟฟ้า

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)
<p>S.c1 โรงงานไฟฟ้า เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟแต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน ตามพรบ. ภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่ (บังคับใช้ 16 กันยายน 2560) โรงงานไฟฟ้ามีอำนาจในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator</p> <p>S.c2 ระบบสัญญาให้สิทธิเป็นแหล่งรายได้หลักให้กับองค์กร และมีสัดส่วนของกำไรสูง</p>	<p>O.c1 ประเทศไทยได้เปรียบเรื่องทำเลที่ตั้งและต้นทุนในการส่งออกไฟฟ้าลิโนไปประเทศเพื่อนบ้านโดยรอบได้</p>

S.c3 กำลังการผลิตสินค้าไฟฟ้าสามารถรองรับความต้องการของตลาดภายในประเทศได้เพียงพอ และยังสามารถผลิตสินค้าอื่นเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก	
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA = S+O)	
SA3 เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการผลิตและทำธุรกิจไฟฟ้าในประเทศแต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน (S.c.1, S.c.2, O.c1)	
SA4 มีความได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้งในการกระจายสินค้าทั้งในและไปต่างประเทศเพื่อนบ้าน (S.c3, O.c1)	

4.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

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

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



โดยสามารถระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้าได้ดังนี้

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์

จุดอ่อน (Weaknesses)	อุปสรรค (Threats)
W.p1 ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการผลิตสินค้าหลัก ได้แก่ เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตทุกประเภทได้จากข้อกำหนดด้านเทคโนโลยีและเครื่องจักรในปัจจุบัน	T.p1 กรมสรรพสามิตพัฒนารูปแบบแบบสแตมป์สรรพสามิตอย่างต่อเนื่อง 1) พัฒนาสู่ Direct coding / Direct printing ซึ่งอาจลดความต้องการสแตมป์รูปแบบดวงในอนาคต 2) กฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของสแตมป์สรรพสามิต และเครื่องหมายการแสดงการเสียภาษีของทางราชการ มีการปรับเปลี่ยนเป็นระยะ (วัสดุ ขนาด สี)
W.p2 ยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตแบบครบวงจร ยังพึ่งพิงกระบวนการหลังการพิมพ์โดยอาศัยการ Outsource งานภายนอก (ไดคัท เจาะรู เข้าปากแข็ง)	T.p2 ตลาดสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยราย แต่มีศักยภาพสูง
W.p3 ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์และรายได้มีความผันผวนสูง	T.p3 แนวโน้ม Paperless ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์ทั่วไปมีระดับคงที่ไม่เติบโต อย่างไรก็ตาม มูลค่า Real value ที่เพิ่มขึ้นแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของการสร้างมูลค่าแก่ผลิตภัณฑ์และบริการ
W.p4 ยังขาดการพัฒนาเทคโนโลยีที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการ อาทิ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการแบบ Solutions รองรับงานพิมพ์	

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC = W+T)
SC1 กรมสรรพสามิตมีแนวโน้มในการพัฒนาแสดมรูปแบบใหม่ (W.p1, W.p4, T.p1)
SC2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สู่การให้บริการ Digital Solution และการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated Product) (W.p1, W.p2, W.p4, T.p2, T.p3)
SC3 การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากรรองรับธุรกิจและบริการใหม่ในอนาคต (W.p4, T.p2, T.p3)
SC4 การบริหารจัดการต้นทุนและการกำหนดราคาที่สามารถแข่งขันได้ (W.p3, T.p2)

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ของศูนย์ธุรกิจไฟ

จุดอ่อน (Weaknesses)	อุปสรรค (Threats)
<p>W.c1 ต้นทุนการผลิตต่อรายได้ไฟมีแนวโน้มที่สูงขึ้น</p> <p>W.c2 การบริหารสัญญาให้สิทธิที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามแผน</p> <p>1) มีช่องว่างระหว่างสัญญา</p> <p>2) มีปัญหาสินค้าคงคลังสูงและมีการขอชะลอการสั่งซื้อเป็นระยะ</p> <p>W.c3 โรงงานไฟฟ้า ไม่มีอำนาจในการร้องทุกข์กล่าวโทษ หรือดำเนินคดีกับไฟผิดกฎหมายอย่างเบ็ดเสร็จ</p> <p>W.c4 การรับรู้ในผลิตภัณฑ์ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิยังอยู่ในระดับต่ำ (ทั้งผู้ขายและผู้บริโภค)</p> <p>W.c5 ขาดเครือข่ายการกระจายสินค้าไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ</p>	<p>T.c1 ตลาดไฟในประเทศเกิดการชะลอตัว เนื่องด้วยสภาวะการณ์การแพร่กระจายของโรคระบาด COVID-19 ที่ผ่านมา ส่งผลกระทบต่อผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิในการทำตลาดและจำหน่ายสินค้าไฟ และต้องขอชะลอการซื้อไฟตามสัญญา</p> <p>T.c2 ตลาดต่างประเทศมีการแข่งขันสูง กลุ่มผู้ประกอบการชั้นนำสามารถผลิตผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องได้หลากหลาย ส่วนผู้ประกอบการขนาดเล็กมีจำนวนมากและสามารถผลิตไฟคุณภาพต่ำในราคาที่ถูกลง</p> <p>T.c3 แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการซื้อสินค้าออนไลน์ และอีคอมเมิร์ซ ทำให้เข้าถึงไฟผิดกฎหมายและไฟลักลอบราคาถูกได้ง่าย และแนวโน้มการล้นพินออนไลน์ในประเทศไทยเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความต้องการซื้อไฟลดลง</p> <p>T.c4 กฎหมายที่บังคับใช้ที่เกี่ยวข้องกับไฟผิดกฎหมายยังไม่เข้มงวด และมีโทษปรับสำหรับผู้ทำผิดกฎหมายไฟลดลง (พ.ร.บ. สรรพสามิต ห้ามมิให้ผู้ใดมีไฟที่ยังมิได้เสียภาษีไว้ในครอบครองเกินกว่าหนึ่งร้อยยี่สิบใบ)</p>
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC = W+T)	
SC5 การบริโภคไฟในประเทศชะลอตัว ส่งผลต่อการบริหารสัญญาให้สิทธิตามเป้าหมาย (W.c2, T.c1, T.c3)	
SC6 ส่วนแบ่งตลาดการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟผิดกฎหมายที่มีรูปแบบหลากหลายและราคาถูกผ่านทางออนไลน์สูงขึ้น (W.c1, W.c3, W.c4, W.c5, T.c3, T.c4)	
SC7 การขยายตลาดไฟส่งออกต่างประเทศ และการแข่งขันกับผู้ผลิตในต่างประเทศ (W.c5, T.c2)	

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

 <p>สิ่งพิมพ์</p> <ul style="list-style-type: none"> นำเทคโนโลยีเข้ามาผสมผสานการออกแบบและผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่มีคุณภาพ 	 <p>Core Competency</p>	 <p>ไพ่</p> <ul style="list-style-type: none"> มีความเชี่ยวชาญในการผลิตไฟฟ้า และมี capacity รองรับการขายตลาดได้
<ul style="list-style-type: none"> โรงงานไฟฟ้ามีความพร้อมในการตอบสนองความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นทางเลือก G2G ที่ดี (อาทิ กฎกระทรวง กำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563) สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงจัดอยู่ในโครงสร้างการแข่งขันแบบผู้ขายน้อยราย 	 <p>Strategic Advantages</p>	<ul style="list-style-type: none"> เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการผลิตและทำธุรกิจไฟฟ้าในประเทศแต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน มีความได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้งในการกระจายสินค้าทั้งในและไปต่างประเทศเพื่อนบ้าน
<ul style="list-style-type: none"> กรมสรรพสามิตมีแนวโน้มในการพัฒนาแอสตัมป์รูปแบบใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สู่การให้บริการ Digital Solution และการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated Product) การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากรรองรับธุรกิจและบริการใหม่ในอนาคต การบริหารจัดการต้นทุนและการกำหนดราคาที่สามารถแข่งขันได้ 	 <p>Strategic Challenges</p>	<ul style="list-style-type: none"> การบริโภคไฟในประเทศชะลอตัว ส่งผลต่อการบริหารสัญญาให้ลืทธิตามเป้าหมาย ส่วนแบ่งตลาดการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟฟ้านวัตกรรมที่มีรูปแบบหลากหลายและราคาถูกลงผ่านทางออนไลน์สูงขึ้น การขายตลาดไฟส่งออกต่างประเทศ และการแข่งขันกับผู้ผลิตในต่างประเทศ

บทที่ 5: การวิเคราะห์ Strategic Positioning

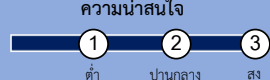
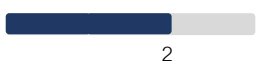

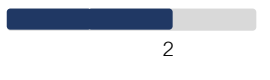

การทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการกำหนดแผนกลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ทั้งในส่วนของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และธุรกิจไฟฟ้า

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 ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

- ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม

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 				12%
						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"> ภาครัฐสนับสนุนเชิงนโยบายในด้านเทคโนโลยี Digital Government มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน การทำงานแบบอัจฉริยะ และให้บริการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (บัตร smarตการ์ด, ยื่นแบบภาษีออนไลน์) เครื่องพิมพ์ Intaglio เป็นสินค้าที่ต้องขออนุญาตในการนำเข้ามาในราชอาณาจักร กรมสรรพสามิตมีความต้องการในการใช้แสตมป์อย่างต่อเนื่อง พัฒนารูปแบบแสตมป์ให้มีความทันสมัย (E-Stamp) และสามารถติดตามและตรวจสอบได้ (Track and trace) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี ศึกษาแนวทางในการผลิต กำกับดูแล และสร้างความร่วมมือเพื่อบริหารจัดการไฟ และอุปกรณ์เกี่ยวเนื่องรองรับ Entertainment Complex 				2%
						2%
						2%
						2%

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความน่าสนใจ			น้ำหนัก
			1 ต่ำ	2 ปานกลาง	3 สูง	
แรงกดดันจากกลุ่มคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด	<ul style="list-style-type: none"> คู่แข่งในธุรกิจ ความแตกต่างของสินค้าและบริการ ความยากง่ายของการออกจากธุรกิจ การสร้างความร่วมมือ (Synergy) 	<ul style="list-style-type: none"> มีจำนวนน้อยราย ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีเทคโนโลยีการพิมพ์ที่มีคุณภาพ และมีระบบการติดตามตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ ต้นทุนคงที่สูง การสร้างความร่วมมือกันระหว่างบริษัทเอกชน (เช่น TBSP+T.K.S. Siam Press Management) การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานรัฐ (เช่น การทำ MOU) 			8%	
					5%	
					2%	
					5%	
แรงกดดันจากกลุ่มผู้ผลิต	<ul style="list-style-type: none"> อำนาจการต่อรองของ ผู้ผลิตวัตถุดิบ 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นวัตถุดิบเฉพาะที่ต้องนำเข้าและมีราคาสูง มีคณขายน้อยราย 			10%	
แรงกดดันจากกลุ่มผู้ซื้อ	<ul style="list-style-type: none"> พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อ (Switching cost) 	<ul style="list-style-type: none"> การใช้บริการในระบบดิจิทัลเพิ่มขึ้น ต้องการบริโภคสินค้าที่มีมาตรฐาน โดยจะต้องสามารถตรวจสอบและติดตามได้ ค่อนข้างสูง ลูกค้าไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงผู้ผลิตบ่อย 			7%	
					7%	
แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทน	<ul style="list-style-type: none"> ประเภทและจำนวนเทคโนโลยีการพิมพ์ทดแทนในปัจจุบัน 	<ul style="list-style-type: none"> สินค้าทดแทนประเภทแสดมป์ เช่น Direct Coding, RFID สินค้าทดแทนสิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลงอื่นๆ เช่น สื่ออิเล็กทรอนิกส์ จูกรรรมอิเล็กทรอนิกส์ 			14%	
แรงกดดันจากผู้มีแนวโน้มเข้าร่วมแข่งขัน	<ul style="list-style-type: none"> การเข้ามาของบริษัทที่เป็นกลุ่มการค้า 	<ul style="list-style-type: none"> นำเอาเทคโนโลยีจากบริษัทต่างประเทศที่เป็นพันธมิตรมาใช้ เช่น กิจกรรมร่วมค้า DGM Consortium (บริษัท คาด้าโปรดักส์ ทอปป์ ฟอรัม และ บริษัท Gelmato) 			14%	
สรุปความน่าสนใจ			2.10 (คะแนนเต็ม 3.00)			

จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความน่าสนใจของอุตสาหกรรม พบว่า ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลงในประเทศไทย มีคะแนนรวมอยู่ที่ 2.10 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 3.00) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงมีความน่าสนใจในระดับสูง

ตารางแสดง Fact-Based ด้านความน่าสนใจของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	คำอธิบาย (Fact-Based)
สภาพเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม	แนวโน้มของตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	จากคาดการณ์มูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงทั่วโลกพบว่า ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ตั้งแต่ปี 2019-2026 เท่ากับร้อยละ 5.32 โดยทวีปเอเชียเป็นทวีปที่ครองสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงสูงที่สุดเท่ากับ ร้อยละ 50
	การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption)	อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ถือเป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจากเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นลำดับต้นๆ ผู้ประกอบการต่างปรับตัวสู่การพิมพ์ระบบดิจิทัล (Digital Printing) และเพิ่มมูลค่าให้สิ่งพิมพ์ด้วยนวัตกรรม ในด้านอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ผู้ประกอบการได้พัฒนาโซลูชันสำหรับกลุ่มสินค้าป้องกันการปลอมแปลงบนดิจิทัลแพลตฟอร์ม เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับลูกค้า อาทิ ระบบติดตามและตรวจสอบสถานะ (Track & Trace Solution) และระบบตรวจสอบรับรองสินค้า (Authentication) เป็นต้น
นโยบายและข้อบังคับ	ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0	ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงจากเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value-Based Economy) นอกจากผู้ประกอบการภาคเอกชนที่มีการปรับตัวแล้ว ภาครัฐเองก็ได้มีการยกระดับสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ที่มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน มีการทำงานแบบอัจฉริยะ และให้บริการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง อาทิ ระบบบริการประชาชนรองรับ Smart Card
	ประกาศกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ.2557	เครื่องพิมพ์อินทาลิโอ (Intaglio Printing Machinery) และเครื่องถ่ายเอกสารชนิดสอดสีถูกกำหนดให้เป็นสินค้าที่ต้องขออนุญาตในการนำเข้ามาในราชอาณาจักร โดยเครื่องพิมพ์ Intaglio เป็นเครื่องพิมพ์ที่ใช้แม่พิมพ์ที่มีลักษณะเป็นร่องลึก ต้องใช้แรงกดสูงมากเพื่อให้กระดาษสามารถดึงหมึกพิมพ์ที่มีความหนืดสูงออกจากร่องหมึกขึ้นมา กอเป็นเส้นนูน ซึ่งรับความรู้สึกได้ด้วยสัมผัส ปัจจุบันสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงบางประเภทยังคงใช้เทคนิคการพิมพ์แบบเส้นนูน ตัวอย่างเช่น แสตมป์สรรพสามิต ดังนั้นความยากในการนำเครื่องพิมพ์ชนิดนี้จึงเป็นอุปสรรคต่อผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
	การดำเนินงานของกรมสรรพสามิต	กรมสรรพสามิตได้ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อพัฒนาการจัดเก็บภาษีโดยมีการใช้สรรพสามิตรูปแบบใหม่ (E-Stamp) ซึ่งมีคุณลักษณะการพิมพ์ที่ป้องกันการปลอมแปลงบนดวงแสตมป์และการควบคุมภาษีสรรพสามิตโดยสามารถตรวจสอบและติดตามข้อมูลการชำระภาษีของแสตมป์สรรพสามิตทุกดวง (Track and Trace) จากข้อมูลในภาพรหัสคิวอาร์ (QR Code) อีกทั้งผู้ประกอบการและประชาชนทั่วไปยังสามารถมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและเชื่อมั่นได้ว่าได้บริโภคสินค้าที่มีคุณภาพจากผู้ผลิตที่ถูกกฎหมาย

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	คำอธิบาย (Fact-Based)
	นโยบายการเปิด Entertainment Complex	คณะอนุกรรมการพิจารณาศึกษาการเปิดสถานบันเทิงแบบครบวงจร (Entertainment Complex) ได้มีข้อสังเกตเชิงนโยบาย โดยเสนอให้ “กระทรวงการคลัง และ โรงงานไฟฟ้า ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตกระทรวงการคลัง ซึ่งปัจจุบันมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบในการผลิตไฟและรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ศึกษาแนวทางในการผลิตวัสดุ เช่น ไฟ ลูกเต๋า อุปกรณ์เกมส์ เครื่องเล่นอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ หรืออุปกรณ์อื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจจำเป็นต้องใช้หากมีการดำเนินโครงการสถานบันเทิงแบบครบวงจร (Entertainment Complex) หรือสถานกาสิโน” จากการสนับสนุนเชิงนโยบายข้างต้นยังมีความเป็นไปได้ในการใช้สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการเปิดกาสิโน อาทิ ใบรับรอง/ใบอนุญาตสำหรับอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง สติกเกอร์รอยด์ และสติกเกอร์ Warranty เป็นต้น
แรงกดดันจากกลุ่มคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด	มีจำนวนน้อยราย	ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง อีกทั้งยังใช้เงินลงทุนมากจึงทำให้มีผู้ประกอบการน้อยรายในตลาด และยังมีการแข่งขันที่ค่อนข้างเบาบาง ปัจจุบันมีผู้ประกอบการหลักในตลาดที่เป็นเอกชนอยู่เพียง 3 ราย ซึ่งในจำนวนนี้มีผู้ประกอบการเอกชนเพียงรายเดียวที่ผลิตแสตมป์สรรพสามิตให้แก่กรมสรรพสามิต จึงส่งผลให้ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงนั้นมีความน่าสนใจ เนื่องจากยังมีช่องว่างของตลาดอยู่พอสมควร
	ความแตกต่างของสินค้าและบริการ	สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเป็นผลิตภัณฑ์ที่ต้องอาศัยกระบวนการในการผลิตที่เฉพาะตัว โดยมีการป้องกันความปลอดภัยจากการถูกปลอมแปลงในหลายระดับและหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่เทคนิคการปลอมแปลงที่สามารถมองเห็นได้ด้วยตาเปล่าไปจนถึงระดับที่ไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตาเปล่า รวมทั้งยังมีการพัฒนาการให้บริการด้านระบบจัดการข้อมูลที่มีความปลอดภัยสูง เช่น ระบบการติดตามและการตรวจสอบ (Track and trace system) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ปัจจัยข้างต้นจึงถือเป็นความท้าทายสำหรับกลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
	ความยากง่ายของการออกจากธุรกิจ	ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงนับว่าเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างมากและยังมีต้นทุนคงที่ที่ค่อนข้างสูง เนื่องจากเป็นงานที่ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยจากการถูกปลอมแปลงและเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้า จึงมีการลงทุนในเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพรองรับเทคโนโลยีการพิมพ์ที่ทันสมัย รวมถึงระบบการรักษาความปลอดภัยที่เชื่อถือได้ ด้วยเหตุที่กล่าวมาจึงถือเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจที่จะออกจากธุรกิจของผู้ประกอบการ
	การสร้างความร่วมมือ (Synergy)	การจัดทำความร่วมมือ (Synergy) ส่งผลให้เกิดประโยชน์ในด้านการลดต้นทุน และการแชร์องค์ความรู้ร่วมกัน โดยนำจุดแข็งของแต่ละบริษัทมาเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน สามารถนำเสนอสินค้าต่อลูกค้าแบบครบวงจรมากยิ่งขึ้นและขยายฐานลูกค้าในกลุ่มที่เป็นโอกาส นอกจากนี้ยังสร้างความเข้มแข็งในการต่อรองกับซัพพลายเออร์เรื่องของต้นทุนวัตถุดิบ ตัวอย่างเช่น บริษัท

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	คำอธิบาย (Fact-Based)
		<p>ที.เค.เอส เทคโนโลยีจำกัด (มหาชน) หรือ TKS ผู้นำธุรกิจ Security Printing & Total Solution Services รายใหญ่ของประเทศไทย ที่ได้ทำการปรับโครงสร้างทางธุรกิจผ่านการควบรวมกับ บมจ.ไทยบริติชซีเคียวริตี้ พรีนติ้ง (TBSP) ผู้นำทางด้านเทคโนโลยี ในด้านการให้บริการพิมพ์เอกสารปลอดภัยการปลอมแปลงทุกประเภท และบัตรพลาสติก หรือแม้แต่หน่วยงานภาครัฐที่ขยาย การให้บริการสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง เช่น โรงพิมพ์ตำรวจ ก็ได้มีแนวทางในการเพิ่มความร่วมมือในการใช้ทรัพยากร ร่วมกันของรัฐวิสาหกิจด้านการให้ความรู้และการบริหารต้นทุน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (MOU)</p>
<p>แรงกดดันจากกลุ่ม ผู้ผลิต</p>	<p>อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต วัตถุดิบ</p>	<p>สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเฉพาะและถูกออกแบบมาเพื่อป้องกันการถูกปลอมแปลง ฉะนั้น กระดาษและหมึกพิมพ์ที่ใช้ในการพิมพ์จะก็เป็นชนิดที่ออกแบบมาเพื่อใช้กับงานพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงโดยเฉพาะ เช่น กระดาษที่มีลายน้ำในตัว หมึกพิมพ์ที่มองเห็นแววแสงภายใต้รังสียูวี เป็นต้น ผู้ที่ขายวัตถุดิบดังกล่าวในท้องตลาดมีจำนวน น้อยราย อีกทั้งวัตถุดิบบางชนิดยังต้องสั่งและนำเข้ามาจากต่างประเทศทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจในการต่อรองสูง หากบริษัทผู้ผลิตมีการรวมกลุ่มกันเพื่อตั้งราคากลางในการขายก็จะทำให้ผู้ผลิตมีอำนาจในการต่อรองที่สูงขึ้นเช่นกัน</p>
<p>แรงกดดันจากกลุ่มผู้ซื้อ</p>	<p>พฤติกรรมของผู้บริโภคที่ เปลี่ยนไป</p> <p>ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อ (Switching cost)</p>	<p>เทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทต่อการใช้ชีวิตของมนุษย์และส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อาทิ การสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ การชำระเงินผ่านระบบดิจิทัล การติดตามการสถานะของสินค้าแบบเรียลไทม์ เป็นต้น ประกอบกับกระแสการดูแลสุขภาพที่ส่งผลให้ผู้บริโภคหันมาใส่ใจและดูแลสุขภาพกันมากขึ้น ก่อให้เกิดความระมัดระวังใน การบริโภคการบริโภคสินค้าต่างๆ โดยสินค้าที่บริโภคจะต้องสามารถตรวจสอบได้ว่าเป็นของที่ได้มาตรฐานหรือไม่ ปัจจัยดังกล่าว จึงถือเป็นโอกาสที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงจะขยายตลาดในผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ฉลาก ป้องกันการปลอมแปลง หรือ Brand protection เป็นต้น</p> <p>ความปลอดภัยถือเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงและมีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้า ลูกค้ามักจะไม่ต้องการเปลี่ยนผู้ผลิตบ่อยเนื่องด้วยเหตุผลในเรื่องของความปลอดภัยและป้องกันไม่ให้คู่แข่งรู้ถึงกลยุทธ์ต่างๆ ประกอบกับยังมีต้นทุนที่เรียกว่า Learning Curve เช่น การที่ลูกค้าต้องใช้เวลาในการเรียนรู้เกี่ยวกับระบบการรักษา ความปลอดภัยและเทคนิคการป้องกันการปลอมแปลงของผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงรายใหม่ ธุรกิจดังกล่าวจึงมีต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching Cost) ที่ค่อนข้างสูง</p>

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	คำอธิบาย (Fact-Based)
แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทน	ประเภทและจำนวนเทคโนโลยีการพิมพ์ทดแทนในปัจจุบัน	<p>1) สินค้าทดแทนสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทแสตมป์ ได้แก่ รหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์ (Direct Coding) การระบุข้อมูลโดยใช้คลื่นความถี่วิทยุ (RFID - Radio Frequency Identification) และ Direct marking ซึ่งใช้สำหรับจัดเก็บภาษีอากรในประเทศสิงคโปร์</p> <p>2) สินค้าทดแทนสิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลงประเภทอื่นๆ ได้แก่ สี่อเล็กทรอนิกส์ อีกรรรมอิเล็กทรอนิกส์</p>
แรงกดดันจากผู้มีแนวโน้มเข้าร่วมแข่งขัน	การเข้ามาของบริษัทที่เป็นกลุ่มการค้า	<p>ตัวอย่างกรณีของ e-Passport เนื่องจากการเก็บข้อมูลหนังสือเดินทางนั้นจะอยู่ที่กระทรวงการต่างประเทศในประเทศไทยเท่านั้น บริษัทไทยจึงมีการตั้งกลุ่มเป็นกลุ่มการค้าที่มีการนำเอาเทคโนโลยีจากบริษัทต่างประเทศที่เป็นพาร์ทเนอร์มาใช้ในการทำหนังสือเดินทาง ตัวอย่างเช่น กิจการร่วมค้า DGM ที่เป็นผู้ชนะการประกวดราคาจ้างผลิตและให้บริการจัดทำหนังสือเดินทาง e-Passport โดยบริษัท ดาต้า โปรดักส์ทอปปิง ฟอรัม จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในประเทศไทยที่เป็นทั้งผู้ผลิตและจำหน่ายบัตรพลาสติกแบบฟอร์มต่อเนื่องและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ได้ร่วมเป็นกลุ่มการค้ากับบริษัท Gemalto ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติที่ผลิตชิปและโซลูชันด้านความมั่นคงปลอดภัยในต่างประเทศ</p>

● ความสามารถในการแข่งขัน

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความสามารถในการแข่งขัน			น้ำหนัก
			1 ต่ำ	2 ปานกลาง	3 สูง	
ความได้เปรียบจากการสร้างรายได้	<ul style="list-style-type: none"> ส่วนแบ่งทางการตลาด การบริหารต้นทุน 	<ul style="list-style-type: none"> ส่วนแบ่งทางการตลาดของแอสเอ็มปีสรรพสามิตยังอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ (ประมาณ 22% ณ ปีงบประมาณ 64) สัดส่วนรายได้จากการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดอาช.ชนิดอื่นๆ (นอกเหนือจากแอสเอ็มปี) อยู่ในระดับต่ำ (ประมาณ 1% ณ ปีงบประมาณ 2565) รายได้หลักมาจากงานพิมพ์แอสเอ็มปีของกรมสรรพสามิต อัตรากำไรมีแนวโน้มลดลง สัดส่วนต้นทุนขายต่อรายได้มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ราคาคัดดูปรับตัวเพิ่มขึ้น ในขณะที่ราคาขายคงที่ 			25%	
					25%	
ความได้เปรียบจากการสร้างความแตกต่าง	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการผลิตและเทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> โรงงานไฟฟ้ายังไม่สามารถผลิตแอสเอ็มปีได้ครบทุกชนิด และไม่สามารถผลิตได้ครบวงจรตลอดกระบวนการ ทรัพยากรปัจจุบันสามารถรองรับการผลิตสินค้าชนิดใหม่ได้ อาทิ ประกาศนียบัตร สติกเกอร์รอยด์ และฉลาก มีแผนจัดหาเครื่องจักรและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิต (เครื่องพิมพ์ Dry offset, เครื่องทำแม่พิมพ์, Software) ส่วนเตรียมการพิมพ์มีความสามารถในการออกแบบงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและมีประสิทธิภาพสูง ส่วนผลิตมีประสบการณ์ด้านการพิมพ์ และมีการควบคุมกระบวนการด้านการผลิตที่มีความปลอดภัย (ตั้งแต่ต้นจนจบ) 			20%	
					8%	
	<ul style="list-style-type: none"> ความสัมพันธ์กับลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> โรงงานไม่มีสัมพันธ์ที่ดีกับกรมสรรพสามิต 			8%	
	<ul style="list-style-type: none"> กฎหมายที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> สิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ โรงงานไฟฟ้าได้รับอนุญาตใช้เครื่องพิมพ์หิน Intaglio โดยจะติดตั้งเครื่องพร้อมใช้งานที่โรงพิมพ์ใหม่ 			6%	
	<ul style="list-style-type: none"> ภาพลักษณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ แต่ตราสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักเท่าที่ควร 			8%	
	<ul style="list-style-type: none"> การตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย 	<ul style="list-style-type: none"> ขาดความชำนาญในการทำตลาดเชิงรุก มีระยะเวลาส่งมอบสินค้าที่ค่อนข้างนาน เนื่องจากโรงงานไฟฟ้าจำเป็นต้องดำเนินงานตามระเบียบพัสดุ 			8%	
ความสามารถในการแข่งขัน			1.73 (คะแนนเต็ม 3.00)			

จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความสามารถในการแข่งขัน พบว่า ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง มีคะแนนรวมอยู่ที่ 1.73 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 3.00) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โรงงานไฟฟ้าฯ มีระดับความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลางเมื่อเทียบกับผู้ประกอบการอื่นในตลาด

ตารางแสดง Fact-Based ด้านความสามารถในการแข่งขัน ของ โรงงานไฟ วมสรพสามิต ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	คำอธิบาย (Fact-Based)
ความได้เปรียบจากการสร้างรายได้	ส่วนแบ่งทางการตลาด	ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ของโรงงานไฟ วมสรพสามิตในผลิตภัณฑ์แสดมปีสรพสามิตยังอยู่ในระดับที่ค่อนข้างน้อยจากการรับจ้างพิมพ์แสดมปีสรพสามิตจำกัดอยู่ในประเภทแสดมปียาเส้นและแสดมปีเครื่องดื่มเท่านั้น อย่างไรก็ตามธุรกิจกรมรายได้ส่วนนี้ถือเป็นรายได้หลักในธุรกิจสิ่งพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงของโรงงานไฟ วม ในขณะรายได้จากรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงประเภทอื่นๆ (นอกเหนือจากแสดมปี) มีสัดส่วนอยู่ที่ น้อยกว่าร้อยละ 1 ของรายได้จากสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงรวม ในปีงบประมาณ 2565
	การบริหารต้นทุน	โรงงานไฟ วมสรพสามิตมีแนวโน้มรายได้และอัตรากำไรในธุรกิจสิ่งพิมพ์ที่ค่อนข้างผันผวน โดยมีสาเหตุหลักมาจากปริมาณการสั่งซื้อแสดมปีสรพสามิตที่ไม่แน่นอนในแต่ละปี ประกอบกับราคาวัตถุดิบที่ปรับตัวสูงขึ้น เมื่อพิจารณาถึงต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ต่อรายได้สิ่งพิมพ์ ในช่วง 5 ปี (2561-2565) ที่ผ่านมา พบว่า โรงงานไฟ วม มีสัดส่วนของต้นทุนต่อรายได้ที่ค่อนข้างผันผวนเช่นกัน โดยในปี 2563 โรงงานไฟ วม มีต้นทุนที่สูงกว่ารายได้อันเป็นผลมาจากรายได้ที่ลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญจากสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 รวมถึงค่าใช้จ่ายคงที่ที่ไม่สามารถปรับลดได้ อาทิ ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร เงินเดือน และสวัสดิการพนักงาน
ความได้เปรียบจากการสร้างความแตกต่าง	สามารถในการผลิตและเทคโนโลยี	ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำลังการผลิตสิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟ วมสรพสามิตสามารถรองรับความต้องการงานพิมพ์ของกรมสรพสามิตได้เพียงพอ และยังผลิตสินค้าเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก รวมทั้งยังมีบุคลากรที่มีความสามารถในการออกแบบงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงและมีประสบการณ์สูง ทำให้โรงงานไฟ วมสามารถรองรับการผลิตสินค้าชนิดใหม่ได้หลากหลาย อาทิ ประภาศนียบัตร สติกเกอร์รอยด์ และฉลากป้องกันการปลอมแปลง อย่างไรก็ตาม โรงงานไฟ วม ยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตได้ครบวงจรเนื่องจากข้อจำกัดด้านเครื่องจักร ทำให้ต้องพึ่งพิงการจ้างงานภายนอกในกระบวนการหลังการพิมพ์ เช่น ไตคท์ เจาะรู เข้าปกแข็ง ประกอบกับรูปแบบของแสดมปีสรพสามิตส่วนใหญ่ที่ระบุให้ใช้เทคนิคการพิมพ์เส้นนูน (Intaglio) ซึ่งเป็นเทคนิคการพิมพ์ที่อยู่ระหว่างการจัดหาตามแผนการลงทุนหรือแผนจัดหาเครื่องจักรและเทคโนโลยีการผลิต (เครื่องพิมพ์ Dry offset, เครื่องทำแม่พิมพ์, Software) รวมถึงการวางแผนโครงการก่อสร้างโรงงานใหม่

ปัจจัย	เหตุข้บเคลื่อน	ค้ำอธิบาย (Fact-Based)
	ความสัมพันธ์กับลูกค้ำ	โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมตเป็นหน่วยงนรัฐวิศกรกิจซึ่งดำเนินงนภายใต้การดูแลของวมสรพสมตโดยมีกรกิจในการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงให้แกภครรัฐ ปรจบันรยได้สร้งใหญ่จกรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงของโรงงานไฟฟ้ วมจกรการผลิตรื่องหมยแสดงการเสยภษีเพื่อรองรับกรจัดเก็บรยได้ของวมสรพสมต ที่ผ่นมำโรงงานไฟฟ้ วมได้รับการจ้ำงนจกรวมสรพสมตอย่งต่อเนื่อง
	กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	1) สิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนรชกรและรัฐวิศกรกิจที่กำหนดให้ส่วนรชกรหรือรัฐวิศกรกิจที่มีโรงพิมพ์อยู่ในควมควบคุมดูแลต้องจ้ำงโรงพิมพ์ของตนเองก่อน เนื่องด้วยโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมตมีฐานะเป็นรัฐวิศกรกิจที่ดำเนินกรภายใต้การดูแลของวมสรพสมต สิทธิพิเศษข้บนี้จึงเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงนของโรงงานไฟฟ้ วม 2) ปรกษทรวงพณิขย์ พ.ศ. 2557 กำหนดให้รื่องพิมพ์อินทลยและรื่องถ่ายเอกรรชนิตสอดสีเป็นสินค้ำที่ต้องขออนุญาตในการนำเข้มำในรชอณำจกรเพื่อป้องกันมิให้มีการครอบครองรื่องพิมพ์ชนิดพิเศษในทงที่ไม่เหมาะสมท้ง 2 ปัจจัยดังกล่าว และถือเป็นปัจจัยที่สร้งควมได้เปรียบให้แกโรงงานไฟฟ้ วม ซึ่งเป็นหน่วยงนภครรัฐ
	ภพลักษณะ	กลุ่มลูกค้ำภครรัฐ และกลุ่มลูกค้ำทั่วไปย้งไม่สามารถจจจำในสินค้ำและบริการของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมตในฐานะผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงได้เท้ำที่ควร ส่งผลให้กรรับรู้ในตรสินค้ำของโรงงานไฟฟ้ วมในตรลตโดยรวมย้งอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ ดังนั้นโรงงานไฟฟ้ วมจึงจ้ำเป็นต้องสร้งภพลักษณะให้เป็นที่จจจำเพื่อเพิ่มขีดควมสมการแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง
	กรตรลตและข้บงทงกรจัดจ้ำงน่ย	โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมตย้งไม่มีข้บงทงกรขยและกรสรสรกับลูกค้ำที่เป็นทงกร ย้งไม่มีกรทำกรตรลตที่ผสนกรนำเทคโนโลยีต่งต่ง เข้มำช่วย (Digital marketing) ปรกอบกับกรดำเนินงนตามระเบียบพัสตุฯ ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้ วมมีระยเวลส่งมอบสินค้ำที่น่นกว้ำผู้ปรกอบกรภครเอกชน

● **การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor Analysis)**

เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบและนำไปสู่การปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor Analysis) ถือเป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้ทราบถึงสถานการณ์การแข่งขันในระดับอุตสาหกรรม รู้จุดอ่อนและจุดแข็ง มองเห็นโอกาส และสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ในการดำเนินการทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม โดยเครื่องมือที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์คู่แข่ง ได้แก่ Competitive Analysis Matrix (CPM)

ตารางแสดงการวิเคราะห์ Competitive Profile Matrix (CPM)

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อนที่สำคัญ	ความสามารถในการแข่งขัน				
		Weight	โรงงานไฟฟ้า		ผู้นำในอุตสาหกรรม*	
			Score	Weighted score	Score	Weighted score
ความได้เปรียบจากการสร้างรายได้	ส่วนแบ่งทางการตลาด	25%	1	0.25	3	0.75
	การบริหารต้นทุน	25%	2	0.5	2	0.5
ความได้เปรียบจากการสร้างคุณค่าแตกต่าง	ความสามารถในการผลิตและเทคโนโลยี	20%	2	0.4	3	0.6
	ความสัมพันธ์กับลูกค้า	8%	3	0.24	2	0.16
	กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	6%	3	0.18	2	0.12
	ภาพลักษณ์	8%	1	0.08	3	0.24
	การตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย	8%	1	0.08	3	0.24
รวม		100%		1.73		2.61

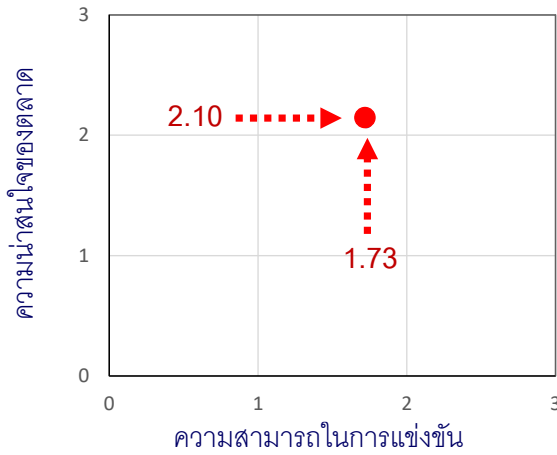
หมายเหตุ: ผู้นำในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

● **สรุปผลการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์**

จากการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร พบว่า โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง (1.73 คะแนน) ในขณะที่ความน่าสนใจของตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงนั้นอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง (2.10 คะแนน) ดังนั้นโรงงานไฟฟ้า การดำเนินธุรกิจตามแนวทางดังต่อไปนี้

- **หาคักยภาพการเป็นผู้นำในบาง segment** : มุ่งสู่การเป็นผู้นำในตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ โดย 1) เพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์แอสแตมป์ประเภทอื่นๆ อาทิ แอสแตมป์สุรา 2) ขยายตลาดงานพิมพ์ปลอดฯ ตามความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ อาทิ ประกาศนียบัตร ตัวฉลากปลอดการปลอมแปลง
- **สร้างจุดแข็งในการแข่งขัน** : เพิ่มศักยภาพด้านการออกแบบสิ่งพิมพ์ปลอดฯ และการสร้างแม่พิมพ์ที่มีความละเอียดสูง พร้อมสร้างความร่วมมือ (Synergy) ด้านการจัดการ Solution
- **หาจุดอ่อน/แก้ไข** : พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะทางเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเติบโตทางธุรกิจ พัฒนาระบบการด้านการตลาด และบริหารต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์อย่างมีประสิทธิภาพ

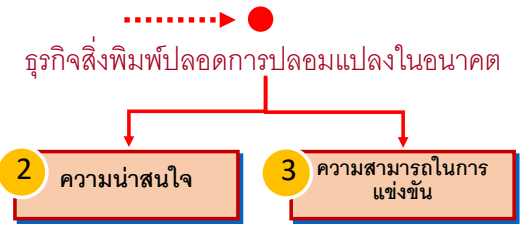
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน



1 ทิศทางการดำเนินงาน

- มุ่งสู่การเป็นผู้นำในสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงภาครัฐ
- ลงทุนในเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีทันสมัย
- พัฒนาบุคลากรกระบวนการด้านการตลาด และบริหารต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์อย่างมีประสิทธิภาพ

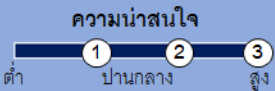









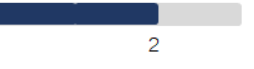


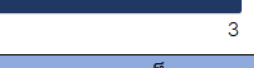
กำหนดเป้าหมายตำแหน่งยุทธศาสตร์



ตำแหน่งทางกลยุทธ์

ความน่าสนใจของตลาด	สูง	<ul style="list-style-type: none"> สร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หาช่องว่างตลาดส่วนน้อยที่น่าสนใจ ตัดสินใจซื้อกิจการ 	<ul style="list-style-type: none"> หาคักยภาพการเป็นผู้นำในบาง segment สร้างจุดแข็งในการแข่งขัน หาจุดอ่อน / แก้ไข 	<ul style="list-style-type: none"> เติบโต ขยายงาน สร้างความโดดเด่น ได้เปรียบ ลงทุนเพิ่ม
	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> มุ่งเน้นตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดฯ ภาครัฐ เพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์เสริมประเภทอื่นๆ อาทิ แสตมป์สุรา ขยายตลาดงานพิมพ์ปลอดฯ ประเภทใหม่ๆ อาทิ ประกาศนียบัตร ตั๋ว ฉลากปลอดการปลอมแปลง เพิ่มศักยภาพด้านการออกแบบสิ่งพิมพ์ปลอดฯ และการสร้างแม่พิมพ์ ที่มีความละเอียดสูง พร้อมสร้างความร่วมมือ (Synergy) ด้านการจัดการ Solution พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะทางเทคโนโลยี พัฒนากระบวนการด้านการตลาด และบริหารต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์อย่างมีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> ค้นหาส่วนตลาดที่เติบโต ลงทุนเพิ่ม รักษาความสามารถในการแข่งขัน 	
	ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> ออกจากตลาด / เก็บเกี่ยว 	<ul style="list-style-type: none"> รักษาระดับความสามารถในการแข่งขัน มุ่งเน้นหากำไร / cashflow ลงทุนเพื่อบำรุงรักษา 	
		ด้อย	ปานกลาง	แข็งแกร่ง

5.2 Strategic Positioning ในธุรกิจไฟ

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความน่าสนใจ	น้ำหนัก
				
สภาพเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม	<ul style="list-style-type: none"> แนวโน้มของธุรกิจการพนันและคาสิโน แนวโน้มไฟในประเทศ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) 	<ul style="list-style-type: none"> ธุรกิจการพนันและคาสิโนมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง การบริโภคไฟในประเทศเกิดการชะลอตัวเนื่องจากปริมาณคนเล่นพนันในบ่อน onsite ลดลงธุรกิจการพนันและคาสิโนมีการปรับเปลี่ยนสู่การให้บริการในรูปแบบออนไลน์มากยิ่งขึ้น 	 3	10%
			 1	5%
			 2	5%
นโยบายและข้อบังคับ	<ul style="list-style-type: none"> พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ทิศทางของนโยบาย Entertainment Complex 	<ul style="list-style-type: none"> แรงจูงใจสำหรับผู้ผลิต ครอบครองหรือจำหน่าย ไฟผิกกฎหมายมีน้อย เปิดโอกาสทางการแข่งขันสูงขึ้น โดยเอกชนสามารถเข้ามาแข่งขันในธุรกิจ อย่างไรก็ดีตามในปัจจุบันมีเพียงรายเดียวที่ได้รับอนุญาต ศึกษาแนวทางในการผลิต กำกับดูแล และสร้างความร่วมมือ เพื่อบริหารจัดการไฟ และอุปกรณ์เกี่ยวเนื่องรองรับ Entertainment Complex 	 1	10%
			 3	5%
			 2	5%
แรงกดดันจากกลุ่มคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด	คู่แข่งในธุรกิจ	มีผู้ได้รับอนุญาตน้อยราย (ปัจจุบันมีรายเดียว)	 3	12%
แรงกดดันจากกลุ่มผู้ผลิต	ต้นทุนการเปลี่ยนแปลง (Switching cost) ผู้จัดหาวัตถุดิบ	ผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบ มีจำนวนมากในประเทศไทย และมีวัตถุดิบอื่นที่สามารถใช้ทดแทนกันได้โดยสมบูรณ์	 3	12%
แรงกดดันจากกลุ่มผู้ซื้อ	<ul style="list-style-type: none"> ต้นทุนการเปลี่ยนแปลง (Switching cost) ของผู้ซื้อ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ที่ได้รับอนุญาตมีรายเดียว ทำให้ผู้ซื้อไม่มีอำนาจในการต่อรอง ผู้บริโภคหันมานิยมเล่นการพนันออนไลน์มากขึ้นเนื่องจากความสะดวกสบายและเข้าถึงได้ง่าย 	 3	4%
			 2	8%
แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทน	<ul style="list-style-type: none"> ราคาสินค้าทดแทน ความแตกต่างของสินค้าและบริการ 	<ul style="list-style-type: none"> ไฟผิกกฎหมายจำหน่ายในราคาต่ำกว่าค่อนข้างมาก และหาซื้อง่าย เทคโนโลยีการพิมพ์ไฟเป็นเทคโนโลยีทั่วไปที่โรงพิมพ์ส่วนใหญ่สามารถทำได้ 	 1	4%
			 1	8%
แรงกดดันจากผู้มีแนวโน้มเข้าร่วมแข่งขัน	ความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจไฟ	ทำได้ยาก เนื่องจากมีกฎหมายควบคุมผู้ผลิต	 3	12%
สรุปความน่าสนใจ			2.28 (คะแนนเต็ม 3.00)	

จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความน่าสนใจของอุตสาหกรรม พบว่า ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมไฟในประเทศไทย มีคะแนนรวมอยู่ที่ 2.28 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 3.00) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ตลาดไฟมีความน่าสนใจในระดับสูง

ตารางแสดง Fact-Based ด้านความน่าสนใจของอุตสาหกรรมไฟ

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	คำอธิบาย (Fact-Based)
สภาพเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม	แนวโน้มของธุรกิจการพนันและกาสิโน	ธุรกิจการพนันและกาสิโนมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยในปี.ศ. 2022 – 2027 แนวโน้มอุตสาหกรรมการพนันทั่วโลกเติบโตขึ้นด้วยอัตราการเติบโตเฉลี่ย (CAGR) ร้อยละ 11.3 แล้วในปี.ศ. 2027 – 2032 แนวโน้มอุตสาหกรรมการพนันเติบโตขึ้นด้วยอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 2 ซึ่งอุตสาหกรรมการพนันออนไลน์ทั่วโลกก็มีทิศทางการเติบโตที่เพิ่มขึ้นด้วยอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 11.7 ตั้งแต่ปี.ศ. 2022 ถึง 2030
	แนวโน้มไฟในประเทศ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption)	การบริโภคไฟในประเทศเกิดการชะลอตัว เนื่องจากปริมาณคนเล่นพนันในบ่อน onsite ลดลงธุรกิจการพนันและกาสิโนมีการปรับเปลี่ยนสู่การให้บริการในรูปแบบออนไลน์มากยิ่งขึ้น จากผลสำรวจของศูนย์ศึกษาปัญหาการพนัน พบว่า ในปี 2564 จำนวนคนไทยที่เล่นพนันในบ่อนแบบมีที่ที่ตั้งลดลงจากปี 2562 ถึงร้อยละ 16.1 ในขณะที่จำนวนคนไทยที่เล่นพนันในบ่อนออนไลน์กลับเพิ่มขึ้นจากปี 2562 ถึงร้อยละ 135.8
นโยบายและข้อบังคับ	พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560	พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ส่วนที่ 3 ไฟ ที่มีกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับไฟ ทั้งในประเด็นของการผลิต การครอบครอง หรือการขายไฟ มีโทษปรับสำหรับผู้กระทำผิดกฎหมายไฟลดลงเมื่อเทียบกับ พ.ร.บ. ไฟ พ.ศ. 2486 ส่งผลให้มีแรงจูงใจสำหรับผู้ผลิต ครอบครอง หรือจำหน่าย ไฟผิดกฎหมายยังมีน้อย นอกจากนี้ ผลการปราบปรามผู้กระทำผิดกฎหมายสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 พบว่า ไฟผิดกฎหมายมีจำนวนคดีและค่าปรับที่น้อยกว่าคดีอื่นๆ อาทิ สุรา ยาสูบ น้ำหอม รถจักรยานยนต์ เป็นต้น
	ทิศทางนโยบาย Entertainment Complex	คณะอนุกรรมการพิจารณาศึกษาการเปิดสถานบันเทิงแบบครบวงจร (Entertainment Complex) ได้มีข้อสังเกตเชิงนโยบาย โดยเสนอให้ “กระทรวงการคลัง และ โรงงานไฟฯ ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตกระทรวงการคลัง ซึ่งปัจจุบันมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบในการผลิตไฟและรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ศึกษาแนวทางในการผลิตวัสดุ เช่น ไฟ ลูกเต๋า อุปกรณ์เกมส์ เครื่องเล่นอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ หรืออุปกรณ์อื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจจำเป็นต้องใช้หากมีการดำเนินโครงการสถานบันเทิงแบบครบวงจร (Entertainment Complex) หรือสถานกาสิโน”
แรงกดดันจากกลุ่มคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด	คู่แข่งในธุรกิจ	อ้างอิงจากพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 พบว่าพระราชบัญญัติฯ กำหนดให้โรงงานไฟฟ้ามหานคร จำกัด เป็นองค์กรเดียวที่สามารถดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟภายในประเทศได้โดยมีสิทธิในการครอบครองซึ่งแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ไฟอย่างถูก

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	คำอธิบาย (Fact-Based)
		กฎหมาย และมีการจำหน่ายไฟผ่านระบบสัญญาให้สิทธิโดยที่ไม่ต้องทำการตลาดทางตรงด้วยตนเอง ส่งผลให้มีคู่แข่งในธุรกิจไฟฟ้ ในประเทศไทยจำนวนน้อยราย
แรงกดดันจากกลุ่มผู้ผลิต	ต้นทุนการเปลี่ยนแปลง (Switching cost) ผู้จัดหาวัตถุดิบ	ผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบ มีจำนวนมากในประเทศไทย ทำให้เกิดการแข่งขันของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ในการจำหน่ายวัตถุดิบในการผลิตไฟฟ้ นอกจากนี้ ยังมีวัตถุดิบอื่นๆ ที่สามารถใช้ทดแทนกันได้โดยสมบูรณ์ เนื่องจากในปัจจุบัน ต้นทุนวัตถุดิบในการผลิตไฟฟ้ มีราคาที่สูงขึ้น จึงมีการหาแนวทางในการหารวัตถุดิบทดแทนในการผลิตไฟฟ้
แรงกดดันจากกลุ่มผู้ซื้อ	ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อ (Switching cost)	เนื่องจากโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิตเป็นองค์กรเดียวที่สามารถดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟภายในประเทศได้โดยมีสิทธิในการครอบครองซึ่งแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ไฟอย่างถูกกฎหมาย และมีการจำหน่ายไฟผ่านระบบสัญญาให้สิทธิโดยที่ไม่ต้องทำการตลาดทางตรงด้วยตนเอง ส่งผลให้ผู้ซื้อไม่มีอำนาจในการต่อรองในเรื่องของต้นทุนการเปลี่ยนแปลง
	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค	จากผลสำรวจของศูนย์ศึกษาปัญหาการพนัน พบว่า ในปี 2564 จำนวนคนไทยที่เล่นพนันในบ่อนแบบมีที่ตั้งลดลงจากปี 2562 ถึงร้อยละ 16.1 ในขณะที่จำนวนคนไทยที่เล่นพนันในบ่อนออนไลน์กลับเพิ่มขึ้นจากปี 2562 ถึงร้อยละ 135.8 แสดงให้เห็นว่าผู้บริโภคมีการหันมานิยมเล่นการพนันออนไลน์มากขึ้น เนื่องจากความสะดวกสบายและเข้าถึงได้ง่าย
แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทน	ราคาสินค้าทดแทน	ผู้บริโภคส่วนใหญ่หันมาซื้อไฟผิดกฎหมาย ทั้งไฟลักลอบ และไฟเลียนแบบผ่านช่องทางต่างๆ ทั้ง Onsite และ Online โดยราคาขายปลีกไฟของโรงงานไฟฟ้สูงกว่าราคาจำหน่ายไฟลักลอบค่อนข้างมาก และราคาขายไฟถูกกฎหมายมีราคาสูงกว่าราคาขายไฟลักลอบในอินเทอร์เน็ตประมาณ 5-8 เท่า
	ความแตกต่างของสินค้าและบริการ	เนื่องจากเทคโนโลยีการพิมพ์ไฟเป็นเทคโนโลยีทั่วไปที่โรงพิมพ์ส่วนใหญ่สามารถทำได้ ทำให้ไฟผิดกฎหมาย ไม่ว่าจะเป็นไฟลักลอบ หรือไฟเลียนแบบ มีรูปแบบและคุณภาพที่ใกล้เคียงกับไฟที่ทางโรงงานไฟฟ้ผลิต แต่ราคาขายไฟผิดกฎหมายมีราคาที่ถูกกว่าไฟถูกกฎหมาย
แรงกดดันจากผู้มีแนวโน้มเข้าร่วมแข่งขัน	ความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจไฟฟ้	พ.ร.บ. ภาษีสรพสามิต พ.ศ. 2560 ส่วนที่ 3 ไฟ มาตรการ 171 ผู้ใดประสงค์จะผลิตไฟ ให้ยื่นคำขออนุญาตต่ออธิบดี โดยการขออนุญาตและการออกใบอนุญาต ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ที่กำหนดในกฎกระทรวง จึงทำให้เกิดการแข่งขันในธุรกิจไฟฟ้ที่ยาก นอกจากนี้ ก็ยังมีกฎ ระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างเช่น การครอบครองซึ่งแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ไฟ

● ความสามารถในการแข่งขัน

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	สภาพปัจจุบัน	ความสามารถในการแข่งขัน	น้ำหนัก
				
ความได้เปรียบจากการสร้างรายได้	<ul style="list-style-type: none"> • ส่วนแบ่งทางการตลาด (market share) • การบริหารต้นทุน 	<ul style="list-style-type: none"> • เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายรายเดียวในประเทศไทย แต่ยังมีทางเลือกขยายไฟฟ้กฏหมายในช่องทางออนไลน์ • รายได้ต่อต้นทุนการผลิตมีแนวโน้มสูงขึ้น (ปี2563 ลดลง จากสถานการณ์ covid-19) • ต้นทุนการผลิตสูง เนื่องจากวัตถุดิบในการผลิตมีราคาสูง 	 3	30%
			 2	20%
ความได้เปรียบจากการสร้างความแตกต่าง	<ul style="list-style-type: none"> • ความสามารถในการผลิตและเทคโนโลยี • ความสัมพันธ์กับลูกค้า • การดำเนินงานด้านการตลาด 	<ul style="list-style-type: none"> • โรงงานไฟฟ้าสามารถผลิตไฟได้ตามฟังก์ชันที่ลูกค้าต้องการ (เช่น ใส QR code หรือ พิมพ์หมึกสองเรียงแสง) • มีสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับสัมปทาน • ผู้บริโภคเข้าถึงได้ง่าย เนื่องจากมีจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อ 7-ELEVEN สำหรับกทม. และอีป๊ว ซาปั๋ว สำหรับต่างจังหวัด 	 2	20%
			 3	15%
			 2	15%
สรุปความน่าสนใจ			2.45 (คะแนนเต็ม 3.00)	

จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความสามารถในการแข่งขัน พบว่า ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ในอุตสาหกรรมไฟฟ้มีคะแนนรวมอยู่ที่ 2.45 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 3.00) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โรงงานไฟฟ้าฯ มีระดับความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง เมื่อเทียบกับผู้ประกอบการอื่นในตลาด

ตารางแสดง Fact-Based ด้านความสามารถในการแข่งขัน ของ โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิตในธุรกิจไฟฟ้

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	คำอธิบาย (Fact-Based)
ความได้เปรียบจากการสร้างรายได้	ส่วนแบ่งทางการตลาด	โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิตเป็นผู้ผลิตและผู้จำหน่ายไฟฟ้รายเดียวในประเทศไทย ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้ได้ส่วนแบ่งทางการตลาดในผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ ส่วนใหญ่ แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีการลักลอบขายไฟฟ้ผิดกฎหมายในช่องทางออนไลน์ อาทิ Facebook, Shopee โดยไฟฟ้ผิดกฎหมาย มีราคาที่ถูกกว่าไฟฟ้ถูกกฎหมายประมาณ 5-8 เท่า ซึ่งคนส่วนใหญ่จะมีการซื้อไฟฟ้ลักลอบ หรือไฟฟ้เลียนแบบจากช่องทางอินเทอร์เน็ตแทน
	การบริหารต้นทุน	อัตราส่วนต้นทุนการผลิตไฟฟ้ต่อรายได้มีแนวโน้มที่สูงขึ้น โดยใน ปี 2563 ต้นทุนการผลิตไฟฟ้ลดลง เนื่องจากสถานการณ์ covid-19 ส่งผลให้รายได้จากการขายไฟฟ้ลดลงตาม ทำให้อัตราส่วนต้นทุนการผลิตไฟฟ้ต่อรายได้เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าที่ร้อยละ 42.37 หลังจากนั้น ต้นทุนการผลิตไฟฟ้ก็เพิ่มขึ้นในปีต่อมา เนื่องจากวัตถุดิบในการผลิตมีราคาสูง ทำให้อัตราส่วนต้นทุนการผลิตไฟฟ้ต่อรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
ความได้เปรียบจากการสร้างความแตกต่าง	ความสามารถในการผลิตและเทคโนโลยี	โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิตสามารถผลิตไฟฟ้ได้ตามฟังก์ชันที่ลูกค้าต้องการ โดยมีการบูรณาการศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ และศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ในการสร้างนวัตกรรม โดยการใส่ feature พวก extra security measures อาทิ QR code หรือพิมพ์หมึกสองเรื่อง แสงลงไปไฟฟ้ เพื่อเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ไฟฟ้
	ความสัมพันธ์กับลูกค้า	โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิตมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับประโยชน์ เนื่องจากผู้รับประโยชน์ฯ ในปัจจุบัน คือ บริษัท ซี.เอส.ไทยเทรตติ้ง เป็นผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิ ในการสั่งซื้อไฟฟ้ในระบบสัญญาให้สิทธิเป็นรายเดียว และเป็นผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิมาเป็นเวลานาน จำนวน 4 ครั้ง
	การดำเนินงานด้านการตลาด	ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงช่องทางในการซื้อไฟฟ้ได้ง่าย และสะดวก เนื่องจากมีการจำหน่ายไฟฟ้ในบ้านสะดวกซื้ออย่าง 7-ELEVEN สำหรับกรุงเทพฯ และร้านค้าปลีก อย่างเช่น ยี่ปี่ว ชาปี่ว สำหรับต่างจังหวัด โดยทางผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิรายปัจจุบัน ได้มีการขายไฟฟ้ในระบบสัญญาให้สิทธิให้กับร้านค้าปลีกหลายแห่ง และผู้จำหน่ายบางราย มีช่องทางในการขายไฟฟ้ผ่านอินเทอร์เน็ต อาทิ Website, Facebook, Lazada

● **การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor Analysis)**

เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบและนำไปสู่การปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor Analysis) ถือเป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้ทราบถึงสถานการณ์การแข่งขันในระดับอุตสาหกรรม รู้จุดอ่อนและจุดแข็ง มองเห็นโอกาส และสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ในการดำเนินการทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม โดยเครื่องมือที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์คู่แข่ง ได้แก่ Competitive Analysis Matrix (CPM)

ตารางแสดงการวิเคราะห์ Competitive Profile Matrix (CPM)

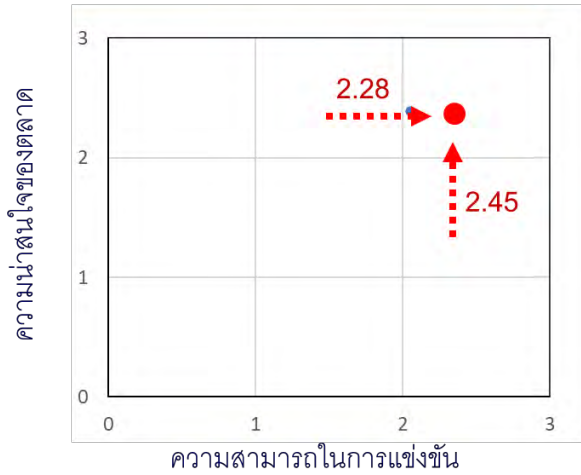
ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อนที่สำคัญ	ความสามารถในการแข่งขัน				
		Weight	โรงงานไฟฟ้า		ผู้นำในอุตสาหกรรมไฟ	
			Score	Weighted score	Score	Weighted score
ความได้เปรียบจากการสร้างรายได้	ส่วนแบ่งทางการตลาด	30%	3	0.9	3	0.9
	การบริหารต้นทุน	20%	2	0.4	2	0.4
ความได้เปรียบจากการสร้างความแตกต่าง	ความสามารถในการผลิตและเทคโนโลยี	20%	2	0.4	3	0.6
	ความสัมพันธ์กับลูกค้า	15%	3	0.45	3	0.45
	การดำเนินงานด้านการตลาด	15%	2	0.3	3	0.45
รวม		100%		2.45		2.60

● **สรุปผลการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์**

จากการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร พบว่า โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับสูง (2.45 คะแนน) ในขณะที่ความน่าสนใจของตลาดไฟฟ้านั้นอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง (2.28 คะแนน) ดังนั้นโรงงานไฟฟ้าการดำเนินธุรกิจตามแนวทางดังต่อไปนี้

- **เติบโต ขยายงาน** : การขยายงานในการผลิตผลิตภัณฑ์ไฟชนิดอื่นๆ อาทิ Card Game, Trading Card, Collectable Card
- **สร้างความโดดเด่น ได้เปรียบ** : การออกแบบผลิตภัณฑ์ไฟด้วยมาตรฐานการจัดการเรื่องสี (G7)
- **ลงทุนเพิ่ม** : การลงทุนโครงการโรงงานไฟฟ้า เพื่อเตรียมความพร้อมในการขยายฐานการผลิตไฟ

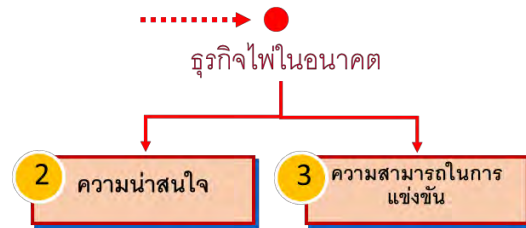
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน



ทิศทางการดำเนินงาน

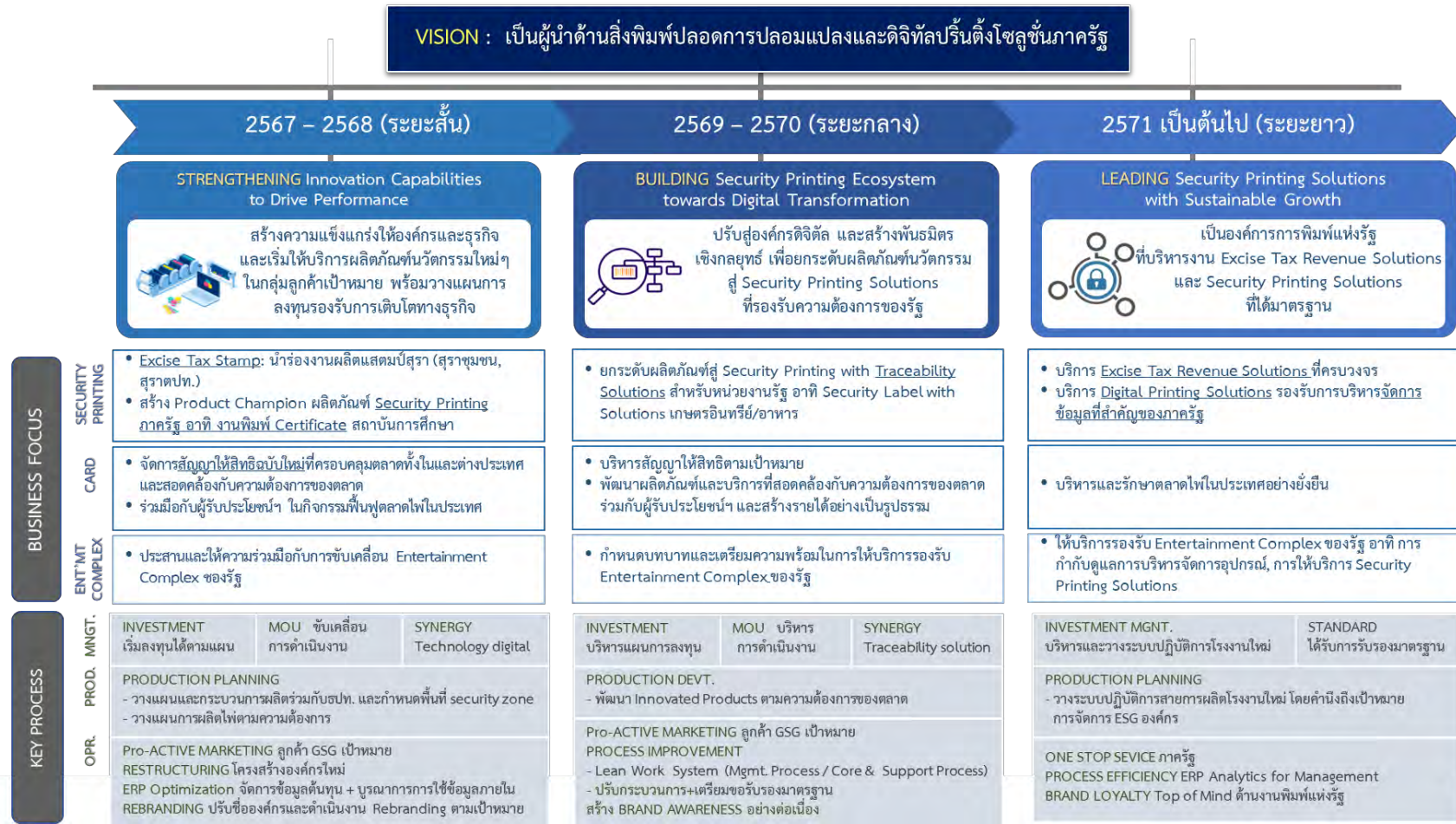
- ขยายตลาดในประเทศให้กว้างขวางยิ่งขึ้น
- ลงทุนในเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีทันสมัย
- ลดต้นทุนการผลิตโดยใช้วัสดุที่เหมาะสม

กำหนดเป้าหมายตำแหน่งยุทธศาสตร์



ตำแหน่งทางกลยุทธ์

ความน่าสนใจของตลาด	สูง	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน • หาช่องว่างตลาดส่วนน้อยที่น่าสนใจ • ตัดสินใจซื้อกิจการ 	<ul style="list-style-type: none"> • หาศักยภาพการเป็นผู้นำในบาง segment • สร้างจุดแข็งในการแข่งขัน • หาจุดอ่อน / แก้ไข 	<ul style="list-style-type: none"> • เติบโต ขยายงาน • สร้างความโดดเด่นได้เปรียบ • 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"> • ขยายผลิตภัณฑ์ อาทิ Trading Cards Card Games • ออกแบบผลิตภัณฑ์ด้วยมาตรฐานการจัดการเรื่องสี (G7) • ลงทุนโครงการโรงงานใหม่
	ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> • ยอมรับการตัดสินใจของผู้นำ • แข่งโจมตีส่วนที่เป็นหลักการเงินคู่แข่ง • ออกจากตลาด / เก็บเกี่ยว 	<ul style="list-style-type: none"> • เลือกรักษาในส่วนที่ดี • ลดการลงทุน • เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากที่มีอยู่ 	<ul style="list-style-type: none"> • รักษาระดับความสามารถในการแข่งขัน • มุ่งเน้นหากำไร / cashflow • ลงทุนเพื่อบำรุงรักษา
		ด้อย	ปานกลาง	แข็งแกร่ง
		ความสามารถในการแข่งขัน		



รูปภาพแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

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

6.1 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขันรวมถึงการกำหนด Intelligent Risk

หลังจากทราบถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันขององค์กร และทิศทางการดำเนินงานที่ต้องการจะบรรลุในอนาคตแล้ว เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ขององค์กรกับระบบงานและกระบวนการทั่วทั้งองค์กรโดยมีการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นเป้าหมายสำคัญ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model อาทิ กระบวนการดำเนินงาน การกำหนดจุดเด่นของสินค้าและบริการ และการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น รวมทั้งจะต้องมีการระบุ Intelligent Risk ที่เหมาะสมในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วย

6.1.1 การวิเคราะห์ Business Model

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

เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟฟ้า ประกอบไปด้วย 2 ธุรกิจที่แตกต่างกัน ได้แก่ ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ และศูนย์ธุรกิจไฟ ดังนั้นในการจัดทำ Business model จึงจะแยกออกเป็น 2 แบบจำลองธุรกิจ ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในแต่ละศูนย์ธุรกิจ และเหมาะสมต่อการบรรลุเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลา จากการวิเคราะห์องค์ประกอบใน Business model ของโรงงานไฟฟ้า สามารถระบุรายละเอียดได้ดังนี้

● จุดเด่นของสินค้าและบริการ

ตารางแสดงจุดเด่นของสินค้าและบริการ ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์

จุดเด่น	สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง	สิ่งพิมพ์ทั่วไป
1. คุณภาพของสินค้า	<ul style="list-style-type: none"> - งานพิมพ์ที่มีความละเอียด/ความคมชัดสูง - ใช้กระดาษและหมึกพิมพ์ Security ที่มีคุณภาพสูง สามารถเก็บไว้ได้ยาวนานโดยมีสภาพคงเดิม - วัสดุ/สีของสิ่งพิมพ์มีความคงทน และมีระยะเวลาใช้งานที่ยาวนาน - มีเทคนิคป้องกันการปลอมแปลงที่หลากหลาย (Security Features) ทั้งในระดับ Overt, Semi-covert, Covert - เป็นโรงพิมพ์ของรัฐที่สร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยของข้อมูลของรัฐได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - งานพิมพ์ที่มีความละเอียด/ความคมชัดสูง - ทนทาน คงสภาพเดิมและมีระยะเวลาใช้งานที่ยาวนาน - ใช้วัสดุการพิมพ์ที่มีเอกลักษณ์และมีลักษณะพิเศษ - มีความสามารถในการออกแบบสิ่งพิมพ์ที่มีลักษณะยากต่อการลอกเลียนแบบ - เป็นโรงพิมพ์ของรัฐที่สร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยของข้อมูลของรัฐได้
2. เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> - มีเทคโนโลยีรองรับการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแบบ Offset ได้ในปริมาณมาก - เครื่องพิมพ์ Dry offset รองรับการผลิตโดยหมึกเรืองแสง, invisible ink, วัสดุสติกเกอร์ - มีโปรแกรมพิเศษที่ใช้ในการออกแบบตัวอักษรขนาดจิ๋ว (Microtext) และสร้างลวดลายที่มีลักษณะพิเศษ - เครื่องพิมพ์ print on demand ที่สามารถพิมพ์ Variable data ที่ไม่ซ้ำกัน - เครื่องพิมพ์ Inkjet ที่สามารถปรับ Variable data ได้ในปริมาณมาก รองรับการผลิตตัวอักษรขนาดเล็ก และมีโปรแกรมตรวจสอบความผิดพลาดในการพิมพ์ และบันทึกข้อมูลการพิมพ์ที่สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีเทคโนโลยีรองรับการผลิตสิ่งพิมพ์ทั่วไปแบบ Offset ได้ในปริมาณมาก - เครื่องพิมพ์ print on demand รองรับการผลิตในปริมาณที่ไม่มาก และสามารถผลิตสิ่งพิมพ์ได้หลากหลายชนิด
3. การส่งเสริมการตลาด	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นโรงพิมพ์ของรัฐที่มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว หน่วยงานภาครัฐสามารถจ้างเฉพาะเจาะจงได้ หากมีคุณสมบัติเป็นไปตามระเบียบพัสดุ ซึ่งมีขั้นตอนสะดวกรวดเร็ว 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นโรงพิมพ์ของรัฐที่มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว หน่วยงานภาครัฐสามารถจ้างเฉพาะเจาะจงได้หากมีคุณสมบัติเป็นไปตามระเบียบพัสดุ ซึ่งมีขั้นตอนสะดวกรวดเร็ว

ตารางแสดงจุดเด่นของสินค้าและบริการ ศูนย์ธุรกิจไฟ

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

- การวิเคราะห์ Business Model ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์

Business Model ของ ธุรกิจ SPS ของ โรงงานไฟฟ้า ระยะสั้น (2567 – 2568)



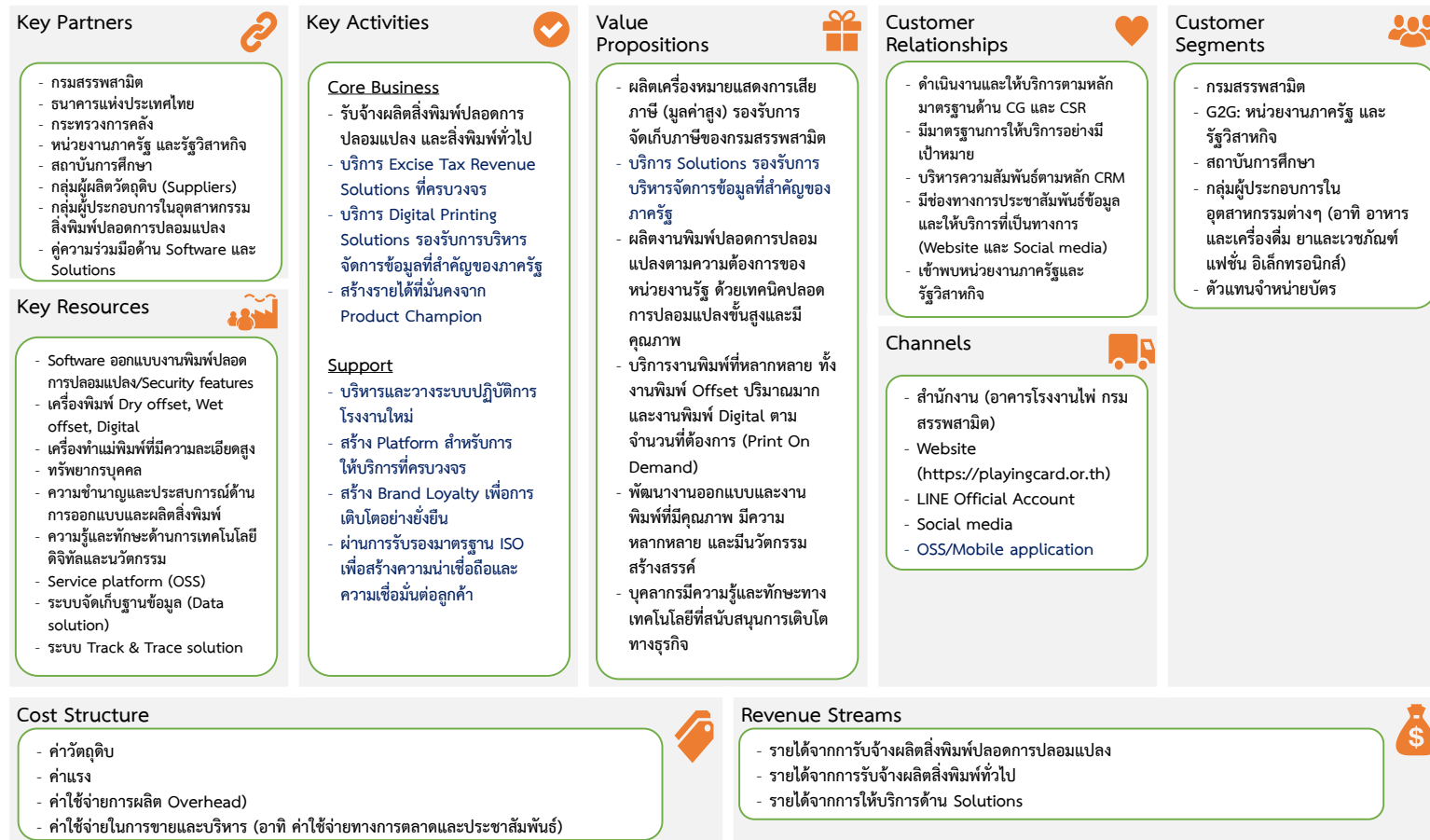
รูปภาพแสดง Business Model ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ระยะสั้น (ปี 2567-2568)

การวิเคราะห์ Business Model ของ ธุรกิจ SPS ของ โรงงานไฟฟ้า ระยะกลาง (2569 – 2570)



รูปภาพแสดง Business Model ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ระยะกลาง (ปี 2569-2570)

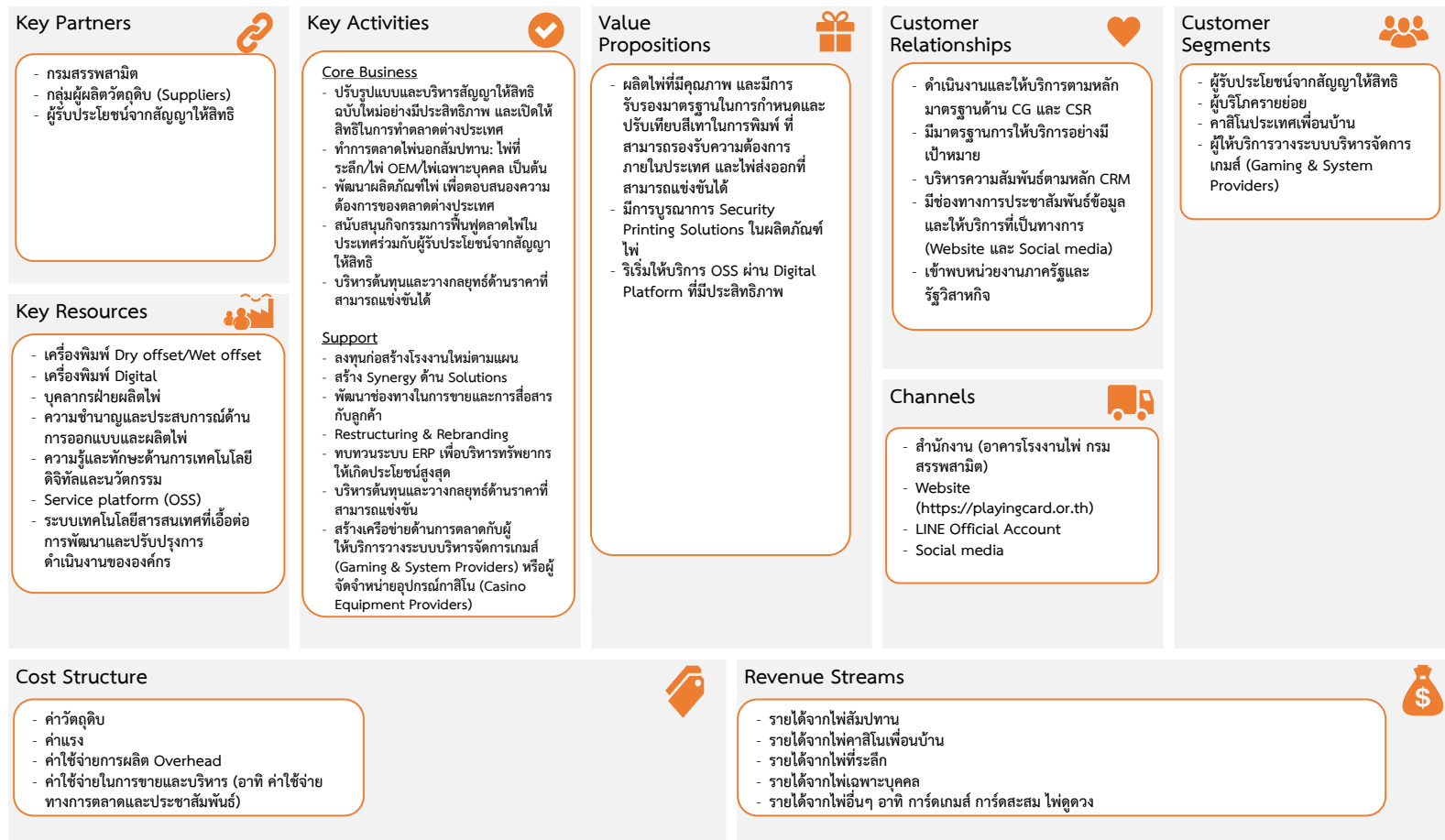
การวิเคราะห์ Business Model ของ ธุรกิจ SPS ของ โรงงานไฟฟ้า ระยะยาว (2571)



รูปภาพแสดง Business Model ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ระยะยาว (ปี 2571)

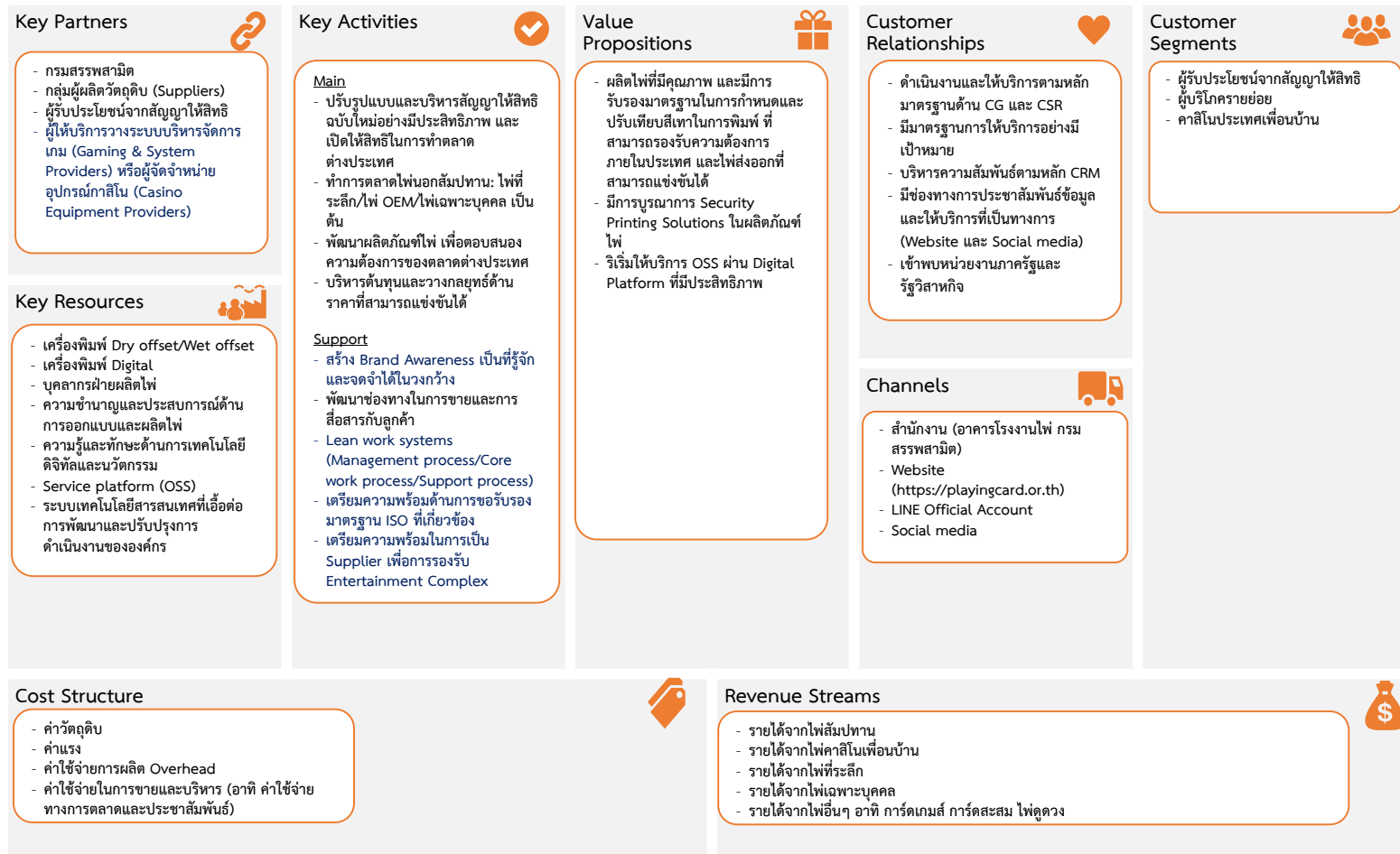
- การวิเคราะห์ Business Model ของศูนย์ธุรกิจไฟ

การวิเคราะห์ Business Model ของ ธุรกิจไฟ ของ โรงงานไฟ ระยะสั้น (2567 – 2568)



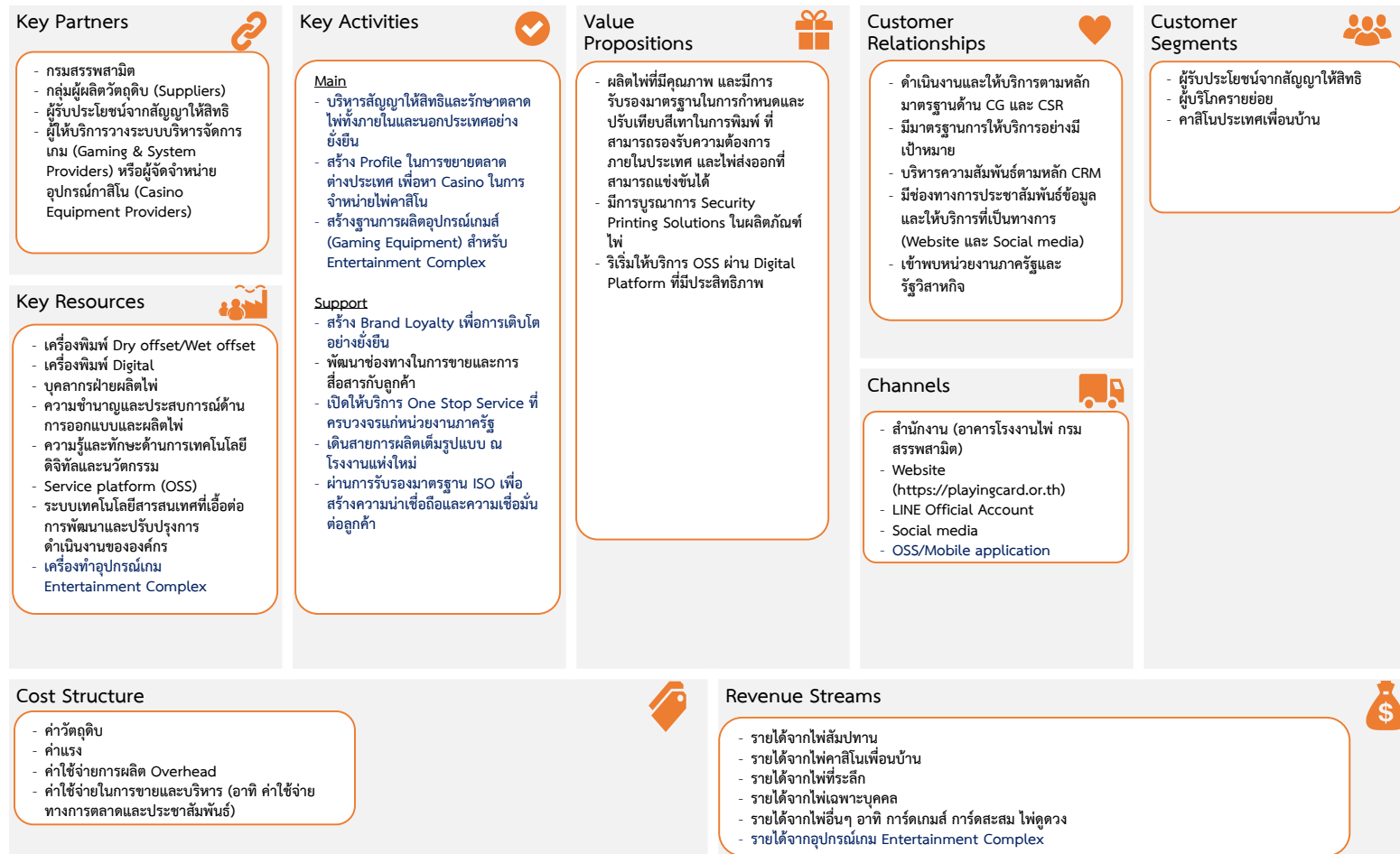
รูปภาพแสดง Business Model ของศูนย์ธุรกิจไฟ ระยะสั้น (ปี 2567-2568)

การวิเคราะห์ Business Model ของ ธุรกิจไฟฟ้า ของ โรงงานไฟฟ้า ระยะกลาง (2569 – 2570)



รูปภาพแสดง Business Model ของศูนย์ธุรกิจไฟ ระยะกลาง (ปี 2569-2570)

การวิเคราะห์ Business Model ของ ธุรกิจไฟ ของ โรงงานไฟ ระยะยาว (2571)



รูปภาพแสดง Business Model ของศูนย์ธุรกิจไฟ ระยะยาว (ปี 2571)

6.1.2 การวิเคราะห์ Intelligent Risk

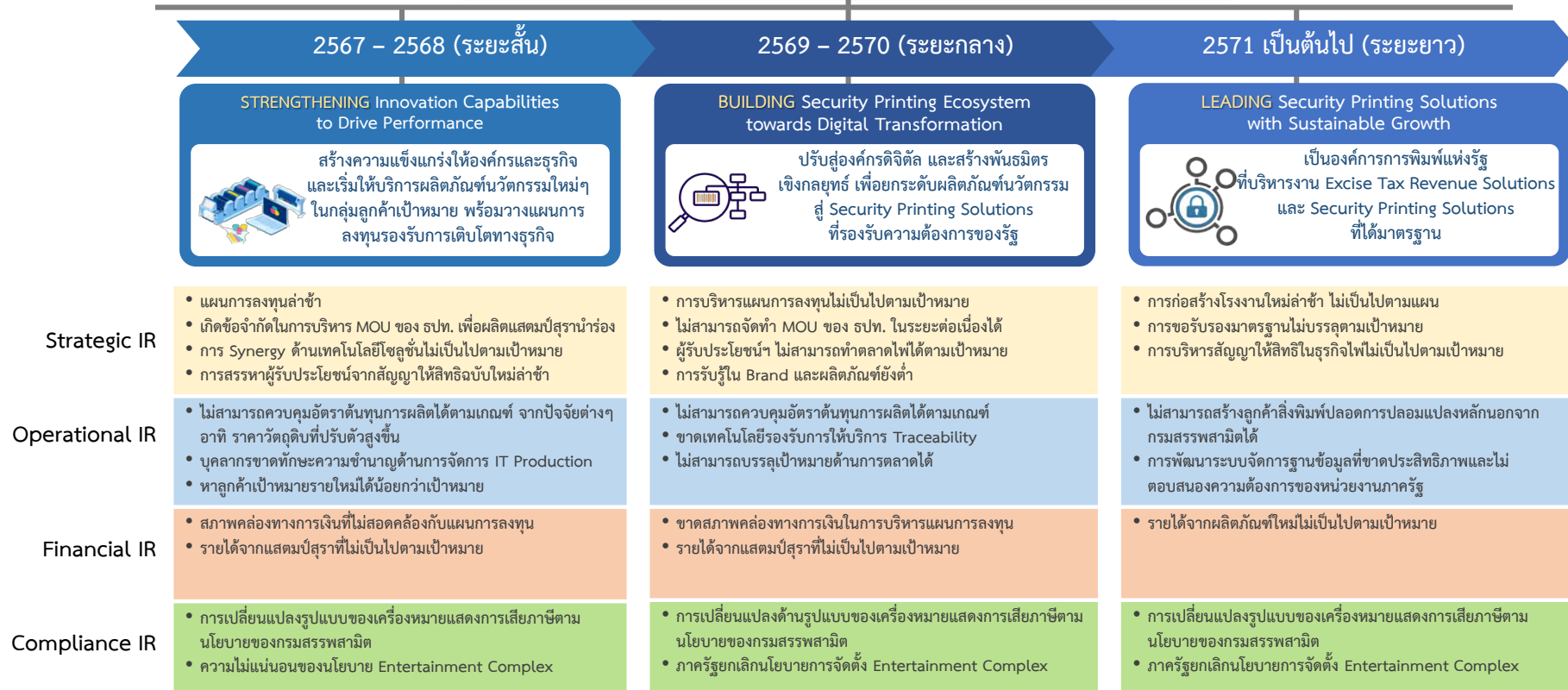
ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินอย่างชาญฉลาด (Intelligent risk) คือ การพิจารณาถึงโอกาสที่จะได้รับประโยชน์จากการเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจเทียบกับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณา จะบั่นทอนความยั่งยืนขององค์กร โดยการวิเคราะห์ Intelligent Risk นั้นจะเชื่อมโยงกับทิศทางองค์กรที่ต้องการในอนาคตผ่านการวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์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

สำหรับการวิเคราะห์ Intelligent Risk ในการบรรลุเป้าหมายตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ในแต่ละระยะ (ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว) สามารถแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภทหลักๆ ได้แก่

- 1) ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 2) ความเสี่ยงการดำเนินงาน (Operational Risk)
- 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- 4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk)

ทั้งนี้ เมื่อระบุ Intelligent Risk แล้ว ทางโรงงานไฟฟ้ จะนำไปใช้เป็นหนึ่งปัจจัยนำเข้า (Input) สำคัญสำหรับการพิจารณาวิเคราะห์แผนความเสี่ยงขององค์กรต่อไป ซึ่งมีการระบุ Intelligent Risk ที่กระทบต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนแต่ละระยะ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

VISION : เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันภาครัฐ



รูปภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่าง Intelligent Risk กับ Strategic Positioning ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

6.1.3 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียต่อการพิจารณากำหนด Business Model และ Intelligent Risk

สำหรับการวิเคราะห์ Business Model และระบุ Intelligent Risk ที่เหมาะสมในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โรงงานไฟ กทมสรพสามิตได้มีการระดมสมองกับผู้มีส่วนได้เสียหลักที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกำหนด Business Model และ Intelligent Risk โดยแบ่งตามศูนย์ธุรกิจ ได้แก่ ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์และศูนย์ธุรกิจไฟ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- **ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์**

ผู้มีส่วนได้เสียหลักที่ร่วมกำหนด Business Model และ Intelligent Risk ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ได้แก่ กรมสรรพสามิต ซึ่งจากการหารือกับส่วนจัดหาและบริหารแสดมภ์ กรมสรรพสามิต (ข้อมูลสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง) และคลังพัสดุ กรมสรรพสามิต (ข้อมูลสิ่งพิมพ์ทั่วไป) เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2566 สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

ประเด็น	การดำเนินงานปัจจุบัน	ข้อจำกัด และความคาดหวัง
VALUE PREPOSITIONS	<p><u>แสดมภ์สรรพสามิต</u></p> <ul style="list-style-type: none"> แสดมภ์เครื่องตี๋ม แสดมภ์ยาเส้น ที่ผลิตปัจจุบัน ถือว่าคุณภาพได้มาตรฐาน (แต่เคยพบว่าแสดมภ์ที่ผลิตในปัจจุบัน บางเคสที่ไฟเปลี่ยน supplier กระดาษจะมีประเด็นกระทบต่อของสินค้า) <p><u>สิ่งพิมพ์ทั่วไป</u></p> <ul style="list-style-type: none"> จัดจ้างโรงงานไฟฯ ทั้งหมด และมองว่าคุณภาพได้มาตรฐาน 	<p><u>แสดมภ์สรรพสามิต</u></p> <ul style="list-style-type: none"> แสดมภ์เครื่องตี๋ม แสดมภ์ยาเส้น ที่ผลิตปัจจุบัน หากสามารถใส่เทคโนโลยี QR Code ตามรูปแบบที่กรมบริหารแสดมภ์ได้ก็ดียังไงก็ตาม ต้องดูต้นทุนและความคุ้มค่า คาดหวังว่าไฟจะสามารถผลิตแสดมภ์ได้ตาม TOR ของกรมอย่างครบถ้วน เพื่อให้สามารถรับงานพิมพ์แสดมภ์ชนิดอื่นๆ ได้ อย่างไรก็ดีตามต้องแก้ไขข้อจำกัด 1) กระบวนการจัดหาวัตถุดิบที่ล่าช้า 2) ความสามารถในการผลิตให้รวดเร็วส่งมอบงานได้ตามแผน 3) ของเสียที่ไม่ผ่าน QC และ 4) ผลิตได้ตามมาตรฐานและเหมือนกับที่ผู้ประกอบการรายอื่นผลิตได้โดยไม่มีความแตกต่าง <p><u>สิ่งพิมพ์ทั่วไป</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ควบคุม QC และมีของเสียน้อยลง
KEY ACTIVITIES	<p><u>แสดมภ์สรรพสามิต</u></p> <p>ประสานงาน > ออกใบ P.O. (หลังได้รับใบ P.O. โรงงานไฟใช้เวลาระยะเวลานานในการจัดซื้อกระดาษ) > ดำเนินการผลิต > ส่งมอบสินค้า</p> <p><u>สิ่งพิมพ์ทั่วไป</u></p> <p>ประสานงาน > ออกใบ P.O. > ดำเนินการผลิต > ส่งมอบสินค้า</p>	<p><u>แสดมภ์สรรพสามิต</u></p> <ul style="list-style-type: none"> โรงงานมีข้อจำกัดจากระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อหาวัตถุดิบที่ใช้ระยะเวลานาน ตั้งแต่ขั้นตอนการทากระดาษทำ prove และล่าช้าไปจนถึงกระบวนการส่งมอบงาน ขาดความมั่นใจว่าโรงงานไฟฯ จะสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้นหรือรวดเร็วขึ้นได้ ในอนาคต ให้ความเห็นว่าควรมีการหารือเพื่อประชุมวางแผนก่อนปีงบประมาณ เพื่อให้โรงงานไฟฯ จัดหาวัตถุดิบตามแผนได้ โรงงานไฟฯ ควรเพิ่มกระบวนการ QC ผลิตภัณฑ์ก่อนส่งมอบ <p><u>สิ่งพิมพ์ทั่วไป</u></p> <ul style="list-style-type: none"> โรงงานไฟฯ ควรเพิ่มกระบวนการ QC ผลิตภัณฑ์ก่อนส่งมอบ
CHANNELS	<p>แสดมภ์สรรพสามิต: ทางกรมมาหาที่โรงงานไฟฯ</p> <p>สิ่งพิมพ์ทั่วไป: กลุ่มไลน์ส่วนตัว</p>	ไม่คาดหวัง
CUSTOMER RELATIONSHIPS	ไม่มี	ไม่คาดหวัง

• ศูนย์ธุรกิจไฟฟ้

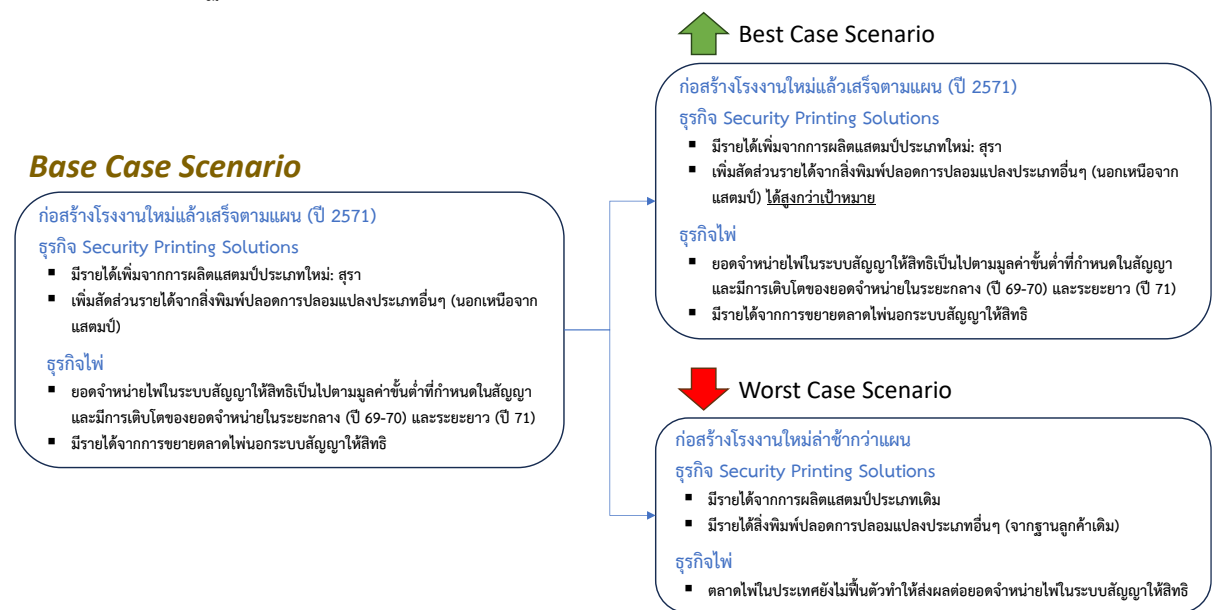
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่ร่วมกำหนด Business Model และ Intelligent Risk ของศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ คือ บริษัท ซี.เอส.ไทย เทรดดิ้ง จำกัด ซึ่งเป็นผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิรายปัจจุบัน เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2566 สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

ประเด็น	การดำเนินงานปัจจุบัน	ข้อจำกัด และความคาดหวัง
VALUE PROPOSITIONS	ไฟป๊อ และไฟตู้เล็ก คุณภาพดี ได้มาตรฐาน	ไฟฟ้ <ul style="list-style-type: none"> ไม่ต้องการให้เปลี่ยนรูปแบบ หรือวัสดุ หรือแพคเกจ เนื่องจากลูกค้าเคยชิน และเกรงว่าผู้บริโภคคิดว่าเป็นไฟปลอม ควรมีแนวทางการสนับสนุนและอนุรักษ์ไฟตู้เล็กให้เป็นอัตลักษณ์ของไทย เหมือนไฟสากลอื่นๆ เช่น ไฟจีน ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ <ul style="list-style-type: none"> แนวโน้มการบริโภคลดลง ไฟควรไปขยายธุรกิจผลิตแอสมบลีสรรพสามิต ไฟต่างประเทศเป็นไปได้อยาก <ul style="list-style-type: none"> สำหรับตลาดบนหรือคาสิโนและ Entertainment Complex มีคู่แข่งที่ผลิตสินค้าได้หลากหลายและคุณภาพสูง สำหรับตลาดบ่อน/คาสิโนประเทศเพื่อนบ้าน เน้นสินค้าคุณภาพต่ำ/ราคาถูกจากจีน ไฟไม่สามารถแข่งขันด้านราคาได้
KEY ACTIVITIES	กระบวนการจัดทำสัญญาให้สิทธิ กระบวนการชำระเงินและรับมอบสินค้าทุกเดือน	โรงงานไฟฟ้ ควรมีเจ้าหน้าที่ที่ควรจัดการเรื่องไฟผิดกฎหมายที่ชัดเจน
CHANNELS	การโทรติดต่อและส่งเอกสาร ถือว่าไม่มีปัญหา	ไม่คาดหวัง
CUSTOMER RELATIONSHIPS	ลดลงจากในอดีต ส่วนงานตลาดฯ ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต มาร่วมลงพื้นที่ปีละครั้ง	โรงงานไฟฟ้ ควรมอบผู้รับประโยชน์ฯ เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ และให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา ควรจัดประชุมหารือร่วมกันเพื่อประเมินสถานการณ์และวางแผนเป็นระยะอย่างน้อย 3 เดือนครั้ง

6.2 การวิเคราะห์ Scenario Planning

การวิเคราะห์ Scenario Planning เป็นการประมาณการผลประกอบการทางการเงินล่วงหน้าตามระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์โดยกำหนดผลประกอบการทางการเงินเป็นแต่ละสถานการณ์อันประกอบด้วย กรณีที่ดีที่สุด (Best Case) กรณีฐาน (Base Case) และกรณีที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case) พร้อมกับมีระบุสมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์และเป็นที่มาของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจน เพื่อนำมาสู่การกำหนดหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและวางแผนป้องกันมิให้อंकกรเข้าใกล้ Worst case

สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้าประจำปี 2566 – 2570 ได้มีการจัดทำ Scenario Planning ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นใน 3 สถานการณ์หลัก ได้แก่ กรณี Base Case, Best Case, และ Worst Case โดยการคาดการณ์ทางการเงินมีสมมติฐานตามรายละเอียดดังต่อไปนี้



6.2.1 สมมติฐานและการวิเคราะห์ผลประกอบการ กรณี Base Case

ตารางแสดงสมมติฐานการวิเคราะห์ผลประกอบการทางการเงิน (Scenario Planning) กรณี Base Case

สมมติฐานด้านรายได้		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	คำอธิบาย
ยอดจำหน่าย							
ผลิตภัณฑ์ไฟ							
	ไฟในประเทศ (สัมปทาน) (หน่วย: บาท)	256,000,000.00	256,000,000.00	275,200,000.00	275,200,000.00	295,840,000.00	ปีที่ 3 มีการวางเครื่องจักรการผลิตใหม่, ยอดจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ (ไฟในประเทศ) เป็นไปตามมูลค่าขั้นต่ำที่กำหนดในสัญญา โดยกำหนดให้มีอัตราการเติบโตที่ 7.5% ทุกๆ 2 ปี (ในปีที่ 3 และปีที่ 5)
	ไฟส่งออกต่างประเทศ (สัมปทาน) (หน่วย: บาท)	4,000,000	4,000,000	4,368,000.00	4,368,000.00	4,769,856.00	ปีที่ 3 มีการวางเครื่องจักรการผลิตใหม่, จำนวนสำรับไฟส่งออกต่างประเทศ มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี 9.2% โดยอ้างอิงจาก Global Playing Cards and Board Games Market Forecast: 2023-2030
	ไฟที่ระลึก (หน่วย: สำรับ)	5,000	7,500	10,000	12,500	15,000	จำนวนสำรับไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ ประเภทไฟที่ระลึก
ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์							
	แสดมเปียเส้น ต่ำกว่า 20 กรัม (หน่วย: ดวง)	350,000,000	350,000,000	350,000,000	350,000,000	350,000,000	จำนวนดวงแสดมเปีย ประเภทแสดมเปียเส้น ต่ำกว่า 20 กรัม
	แสดมเปียเส้น มากกว่า 20 กรัม (หน่วย: ดวง)	350,000,000	350,000,000	350,000,000	350,000,000	350,000,000	จำนวนดวงแสดมเปีย ประเภทแสดมเปียเส้น ต่ำกว่า 20 กรัม
	แสดมเปียเครื่องตี (หน่วย: ดวง)	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	จำนวนดวงแสดมเปีย ประเภทแสดมเปียเส้น ต่ำกว่า 20 กรัม
	แสดมปีสุรา (หน่วย: บาท)	9,000,000.00	18,000,000.00	18,000,000.00	18,000,000.00	87,000,000.00	เริ่มมีรายได้จากแสดมปีสุราชุมชน และสุราต่างประเทศ ปี 2567 และขยายสู่แสดมปีสุราในประเทศ ปี 2571
	สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงประเภทอื่นๆ (นอกเหนือจากแสดมปี) (หน่วย: บาท)	3%	3,448,641.49	3,621,073.56	3,802,127.24	3,992,233.60	3% ของมูลค่าการจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ในปี 2567 และมีอัตราเติบโตปีละ 5% ตั้งแต่ปี 68
	สิ่งพิมพ์ทั่วไปของกรมสรรพสามิต (หน่วย: บาท)	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	มูลค่าการจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปของกรมสรรพสามิต
	สิ่งพิมพ์ทั่วไปของหน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจ (หน่วย: ร้อยละ)	3%	3%	3%	3%	3%	3% ของมูลค่าการสั่งซื้อสิ่งพิมพ์ของหน่วยงานภาครัฐเป้าหมาย อาทิ กรมสรรพากร กรมศุลกากร (อ้างอิงจากปีงบประมาณ 2564)
ราคาขาย/หน่วย							
	ไฟที่ระลึก (หน่วย: บาท/สำรับ)	61.40	61.40	61.40	61.40	61.40	
	แสดมเปียเส้น ต่ำกว่า 20 กรัม (หน่วย: บาท/ดวง)	0.1121	0.1121	0.1121	0.1121	0.1121	
	แสดมเปียเส้น มากกว่า 20 กรัม (หน่วย: บาท/ดวง)	0.1121	0.1121	0.1121	0.1121	0.1121	
	แสดมเปียเครื่องตี (หน่วย: บาท/ดวง)	0.1869	0.1869	0.1869	0.1869	0.1869	
	แสดมปีสุรา (หน่วย: บาท/ดวง)	0.1963	0.1963	0.1963	0.1963	0.1963	
	ฉลากป้องกันการปลอมแปลง (หน่วย: บาท/ดวง)	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	
	ประกาศนียบัตร (หน่วย: บาท/ใบ)	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	
สมมติฐานด้านค่าใช้จ่าย		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	คำอธิบาย
	อัตราส่วนต้นทุนการผลิตไฟ	52%	52%	52%	52%	52%	อัตราส่วนต้นทุนการผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย
	อัตราส่วนต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์	65%	65%	65%	65%	65%	อัตราส่วนต้นทุนการผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย
	ค่าใช้จ่าย SG&A	23%	23%	23%	23%	23%	อัตราส่วนค่าใช้จ่าย SG&A ต่อรายได้เป็นไปตามเป้าหมาย

ตารางแสดงผลประกอบการทางการเงิน (Scenario Planning) กรณี Base Case

	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571
งบการเงิน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
งบกำไรขาดทุน					
รายได้จากการดำเนินงาน-การจำหน่ายไฟ (สัมปทาน)	260,000,000.00	260,000,000.00	279,568,000.00	279,568,000.00	300,609,856.00
ไฟในประเทศ	256,000,000.00	256,000,000.00	275,200,000.00	275,200,000.00	295,840,000.00
ไฟส่งออกต่างประเทศ	4,000,000.00	4,000,000.00	4,368,000.00	4,368,000.00	4,769,856.00
รายได้จากการดำเนินงาน-การจำหน่ายไฟ (นอกสัมปทาน)	307,000.00	460,500.00	614,000.00	767,500.00	921,000.00
รายได้จากการดำเนินงาน-การพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	109,480,682.15	118,644,903.17	118,817,335.24	118,998,388.92	188,188,495.28
รายได้จากการดำเนินงาน-การพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไป	3,242,640.95	3,242,640.95	3,242,640.95	3,242,640.95	3,242,640.95
รายได้รวมจากการดำเนินงาน	373,030,323.09	382,348,044.12	402,241,976.19	402,576,529.87	492,961,992.23
ต้นทุนการผลิตไฟ	135,359,640.00	135,439,460.00	145,694,640.00	145,774,460.00	156,796,045.12
ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์	86,699,608.60	92,656,352.26	92,707,183.11	86,489,618.01	131,463,187.15
ต้นทุนการผลิตรวม	222,059,248.60	228,095,812.26	238,401,823.11	232,264,078.01	288,259,232.27
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	85,796,974.31	87,940,050.15	92,515,654.52	92,592,601.87	113,381,258.21
กำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี (EBIT)	65,174,100.18	66,312,181.71	71,324,498.55	77,719,849.99	91,321,501.75
ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-
กำไรก่อนภาษี (EBT)	65,174,100.18	66,312,181.71	71,324,498.55	77,719,849.99	91,321,501.75
ภาษี	-	-	-	-	-
กำไรสุทธิ (Net Income)	65,174,100.18	66,312,181.71	71,324,498.55	77,719,849.99	91,321,501.75

6.2.2 สมมติฐานและการวิเคราะห์ผลประกอบการ กรณี Best Case

ตารางแสดงสมมติฐานการวิเคราะห์ผลประกอบการทางการเงิน (Scenario Planning) กรณี Best Case

สมมติฐานด้านรายได้		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	คำอธิบาย
ยอดจำหน่าย							
ผลิตภัณฑ์ไฟ							
	ไฟในประเทศ (สัมปทาน) (หน่วย: บาท)	256,000,000.00	256,000,000.00	275,200,000.00	275,200,000.00	295,840,000.00	ปีที่ 3 มีการวางเครื่องจักรการผลิตใหม่, ยอดจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ (ไฟในประเทศ) เป็นไปตามมูลค่าขั้นต่ำที่กำหนดในสัญญา โดยกำหนดให้มีอัตราการเติบโตที่ 7.5% ทุกๆ 2 ปี (ในปีที่ 3 และปีที่ 5)
	ไฟส่งออกต่างประเทศ (สัมปทาน) (หน่วย: บาท)	4,000,000	4,000,000	4,368,000.00	4,368,000.00	4,769,856.00	ปีที่ 3 มีการวางเครื่องจักรการผลิตใหม่, จำนวนสำรับไฟส่งออกต่างประเทศ มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี 9.2% โดยอ้างอิงจาก Global Playing Cards and Board Games Market Forecast: 2023-2030
	ไฟที่ระลึก (หน่วย: สำรับ)	5,000	7,500	10,000	12,500	15,000	จำนวนสำรับไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ ประเภทไฟที่ระลึก
ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์							
	แสตมป์ยาเส้น ต่ำกว่า 20 กรัม (หน่วย: ดวง)	350,000,000	350,000,000	350,000,000	350,000,000	350,000,000	จำนวนดวงแสตมป์ ประเภทแสตมป์ยาเส้น ต่ำกว่า 20 กรัม
	แสตมป์ยาเส้น มากกว่า 20 กรัม (หน่วย: ดวง)	350,000,000	350,000,000	350,000,000	350,000,000	350,000,000	จำนวนดวงแสตมป์ ประเภทแสตมป์ยาเส้น ต่ำกว่า 20 กรัม
	แสตมป์เครื่องดื่ม (หน่วย: ดวง)	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	จำนวนดวงแสตมป์ ประเภทแสตมป์ยาเส้น ต่ำกว่า 20 กรัม
	แสตมป์สุรา (หน่วย: บาท)	9,000,000.00	18,000,000.00	18,000,000.00	18,000,000.00	87,000,000.00	เริ่มมีรายได้จากแสตมป์สุราชุมชน และสุราต่างประเทศ ตั้งแต่ปี 2567 และขยายสู่แสตมป์สุราในประเทศ ปี 2571
	สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทอื่นๆ (นอกเหนือจากแสตมป์) (หน่วย: บาท)	3%	3,612,862.51	3,974,148.76	4,371,563.64	4,808,720.00	3% ของมูลค่าการจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ในปี 2567 และมีอัตราเติบโตปีละ 10% ตั้งแต่ปี 68
	ฉลากป้องกันการปลอมแปลง						
	ประกาศนียบัตร						
	สิ่งพิมพ์ทั่วไปของกรมสรรพสามิต (หน่วย: บาท)	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	มูลค่าการจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปของกรมสรรพสามิต
	สิ่งพิมพ์ทั่วไปของหน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจ (หน่วย: ร้อยละ)	5%	5%	5%	5%	5%	5% ของมูลค่าการสั่งซื้อสิ่งพิมพ์ของหน่วยงานภาครัฐเป้าหมาย อาทิ กรมสรรพากร กรมศุลกากร (อ้างอิงจากปีงบประมาณ 2564)
ราคาขาย/หน่วย							
	ไฟที่ระลึก (หน่วย: บาท/สำรับ)	61.40	61.40	61.40	61.40	61.40	
	แสตมป์ยาเส้น ต่ำกว่า 20 กรัม (หน่วย: บาท/ดวง)	0.1121	0.1121	0.1121	0.1121	0.1121	
	แสตมป์ยาเส้น มากกว่า 20 กรัม (หน่วย: บาท/ดวง)	0.1121	0.1121	0.1121	0.1121	0.1121	
	แสตมป์เครื่องดื่ม (หน่วย: บาท/ดวง)	0.1869	0.1869	0.1869	0.1869	0.1869	
	แสตมป์สุรา (หน่วย: บาท/ดวง)	0.1963	0.1963	0.1963	0.1963	0.1963	
	ฉลากป้องกันการปลอมแปลง (หน่วย: บาท/ดวง)	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	
	ประกาศนียบัตร (หน่วย: บาท/ใบ)	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	
สมมติฐานด้านค่าใช้จ่าย		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	คำอธิบาย
	อัตราส่วนต้นทุนผลิตไฟ	50%	50%	50%	50%	50%	อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่ำกว่าเป้าหมาย
	อัตราส่วนต้นทุนผลิตสิ่งพิมพ์	60%	60%	60%	60%	60%	อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่ำกว่าเป้าหมาย
	ค่าใช้จ่าย SG&A	20%	20%	20%	20%	20%	อัตราส่วนค่าใช้จ่าย SG&A ต่ำรายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย

ตารางแสดงผลประกอบการทางการเงิน (Scenario Planning) กรณี Best Case

	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571
งบการเงิน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
งบกำไรขาดทุน					
รายได้จากการดำเนินงาน-การจำหน่ายไฟฟ้า (สัมปทาน)	260,000,000.00	260,000,000.00	279,568,000.00	279,568,000.00	300,609,856.00
ไฟในในประเทศ	256,000,000.00	256,000,000.00	275,200,000.00	275,200,000.00	295,840,000.00
ไฟส่งออกต่างประเทศ	4,000,000.00	4,000,000.00	4,368,000.00	4,368,000.00	4,769,856.00
รายได้จากการดำเนินงาน-การจำหน่ายไฟฟ้า (นอกสัมปทาน)	307,000.00	460,500.00	614,000.00	767,500.00	921,000.00
รายได้จากการดำเนินงาน-การพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	109,480,682.15	118,809,124.19	119,170,410.44	119,567,825.32	189,004,981.68
รายได้จากการดำเนินงาน-การพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไป	4,071,068.24	4,071,068.24	4,071,068.24	4,071,068.24	4,071,068.24
รายได้รวมจากการดำเนินงาน	373,858,750.39	383,340,692.44	403,423,478.69	403,974,393.56	494,606,905.93
ต้นทุนการผลิตไฟฟ้า	130,153,500.00	130,230,250.00	140,091,000.00	140,167,750.00	150,765,428.00
ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์	81,560,498.82	87,157,564.05	87,313,085.80	81,216,284.74	122,878,578.55
ต้นทุนการผลิตรวม	211,713,998.82	217,387,814.05	227,404,085.80	221,384,034.74	273,644,006.55
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	74,771,750.08	76,668,138.49	80,684,695.74	80,794,878.71	98,921,381.19
กำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี (EBIT)	87,373,001.49	89,284,739.90	95,334,697.15	101,795,480.11	122,041,518.19
ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-
กำไรก่อนภาษี (EBT)	87,373,001.49	89,284,739.90	95,334,697.15	101,795,480.11	122,041,518.19
ภาษี	-	-	-	-	-
กำไรสุทธิ (Net Income)	87,373,001.49	89,284,739.90	95,334,697.15	101,795,480.11	122,041,518.19

6.2.3 สมมติฐานและการวิเคราะห์ผลประกอบการ กรณี Worst Case

ตารางแสดงสมมติฐานการวิเคราะห์ผลประกอบการทางการเงิน (Scenario Planning) กรณี Worst Case

สมมติฐานด้านรายได้		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	คำอธิบาย
ยอดจำหน่าย							
ผลิตภัณฑ์ไฟ							
	ไฟในประเทศ (สัมปทาน) (หน่วย: บาท)	224,475,000	224,475,000	224,475,000	224,475,000	224,475,000	ยอดจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ (ไฟในประเทศ) ต่ำกว่ามูลค่าขั้นต่ำที่กำหนดในสัญญา
	ไฟที่ระลึก (หน่วย: สำรับ)						จำนวนสำรับไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ ประเภทไฟที่ระลึก
ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์							
	แสตมป์ยาเส้น ต่ำกว่า 20 กรัม (หน่วย: ดวง)	350,000,000	350,000,000	350,000,000	350,000,000	350,000,000	จำนวนดวงแสตมป์ ประเภทแสตมป์ยาเส้น ต่ำกว่า 20 กรัม
	แสตมป์ยาเส้น มากกว่า 20 กรัม (หน่วย: ดวง)	350,000,000	350,000,000	350,000,000	350,000,000	350,000,000	จำนวนดวงแสตมป์ ประเภทแสตมป์ยาเส้น ต่ำกว่า 20 กรัม
	แสตมป์เครื่องดื่ม (หน่วย: ดวง)	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	จำนวนดวงแสตมป์ ประเภทแสตมป์ยาเส้น ต่ำกว่า 20 กรัม
	ฉลากป้องกันการปลอมแปลง (หน่วย: ดวง)	1,000,000.00	1,025,000.00	1,050,625.00	1,076,890.63	1,103,812.89	มูลค่าการจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ประเภทฉลาก
	ประกาศนียบัตร (หน่วย: ใบ)	15,000.00	15,375.00	15,759.38	16,153.36	16,557.19	มีอัตราเติบโตปีละ 2.5%
	สิ่งพิมพ์ทั่วไปของกรมสรรพสามิต (หน่วย: บาท)	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	มูลค่าการจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ประเภทประกาศนียบัตร
	สิ่งพิมพ์ทั่วไปของกรมสรรพสามิต (หน่วย: บาท)	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	มูลค่าการจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปของกรมสรรพสามิต
ราคาขาย/หน่วย							
	แสตมป์ยาเส้น ต่ำกว่า 20 กรัม (หน่วย: บาท/ดวง)	0.1121	0.1121	0.1121	0.1121	0.1121	
	แสตมป์ยาเส้น มากกว่า 20 กรัม (หน่วย: บาท/ดวง)	0.1121	0.1121	0.1121	0.1121	0.1121	
	แสตมป์เครื่องดื่ม (หน่วย: บาท/ดวง)	0.1869	0.1869	0.1869	0.1869	0.1869	
	ฉลากป้องกันการปลอมแปลง (หน่วย: บาท/ดวง)	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	
	ประกาศนียบัตร (หน่วย: บาท/ใบ)	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	
สมมติฐานด้านค่าใช้จ่าย							
	อัตราส่วนต้นทุนการผลิตไฟ	54%	54%	54%	54%	54%	อัตราส่วนต้นทุนการผลิตสูงกว่าเป้าหมาย
	อัตราส่วนต้นทุนผลิตสิ่งพิมพ์	70%	70%	70%	70%	70%	อัตราส่วนต้นทุนการผลิตสูงกว่าเป้าหมาย
	ค่าใช้จ่าย SG&A	26%	26%	26%	26%	26%	อัตราส่วนค่าใช้จ่าย SG&A สูงกว่าเป้าหมาย

ตารางแสดงผลประกอบการทางการเงิน (Scenario Planning) กรณี Worst Case

	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571
งบการเงิน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
งบกำไรขาดทุน					
รายได้จากการดำเนินงาน-การจำหน่ายไฟ (สัมปทาน)	224,475,000.00	224,475,000.00	224,475,000.00	224,475,000.00	224,475,000.00
รายได้จากการดำเนินงาน-การจำหน่ายไฟ (นอกสัมปทาน)	-	-	-	-	-
รายได้จากการดำเนินงาน-การพิมพ์สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง	97,846,261.68	97,862,511.68	97,879,167.93	97,896,240.59	97,913,740.06
รายได้จากการดำเนินงาน-การพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไป	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
รายได้รวมจากการดำเนินงาน	323,321,261.68	323,337,511.68	323,354,167.93	323,371,240.59	323,388,740.06
ต้นทุนการผลิตไฟ	121,216,500.00	121,216,500.00	121,216,500.00	121,216,500.00	121,216,500.00
ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์	82,621,831.77	82,633,206.77	82,583,616.14	76,260,317.01	76,272,566.64
ต้นทุนการผลิตรวม	203,838,331.77	203,849,706.77	203,800,116.14	197,476,817.01	197,489,066.64
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	84,063,528.04	84,067,753.04	84,072,083.66	84,076,522.55	84,081,072.42
กำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี (EBIT)	35,419,401.88	35,420,051.88	35,481,968.13	41,817,901.03	41,818,601.00
ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-
กำไรก่อนภาษี (EBT)	35,419,401.88	35,420,051.88	35,481,968.13	41,817,901.03	41,818,601.00
ภาษี	-	-	-	-	-
กำไรสุทธิ (Net Income)	35,419,401.88	35,420,051.88	35,481,968.13	41,817,901.03	41,818,601.00

บทที่ 7: กรอบยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประจำปี 2567 – 2571 (ทบทวนปี 2566)

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

ในการนี้ เพื่อให้โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ิงโซลูชันภาครัฐ” ภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปทางโรงงานไฟฟ้ จึงได้กำหนดกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขึ้น โดยพิจารณาและคำนึงถึงมิติแวดล้อมอย่างรอบด้าน ตั้งแต่การศึกษาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร และการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือสำคัญ อันประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป็น Business Model เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในระยะยาวรองรับการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประจำปี พ.ศ. 2567– 2571 ฉบับนี้ ได้ทบทวนและจัดทำขึ้นภายใต้กรอบวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กร ผ่านกระบวนการศึกษา วิเคราะห์ และระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย/ส่วนขององค์กร รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก อาทิ ส่วนจัดหาและบริหารแสดมภ์ และคลังพัสดุ วมสรพสามิต และผู้รับผลประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิฉบับปัจจุบัน โดยแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ได้ปรับปรุงตามข้อคิดเห็นของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ จากที่ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการของคณะกรรมการและผู้บริหารโรงงานไฟฟ้ เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2566 และมติที่ประชุมของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ เมื่อวันที่อังคารที่ 27 มิถุนายน 2566 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

โดยมีรายละเอียดของร่างแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

ประเด็นวิเคราะห์เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ของ โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต กำหนดกรอบระยะเวลา 5 ปี สำหรับปี พ.ศ. 2567 – 2571 ให้มีความสอดคล้องกับระยะเวลาของกรอบยุทธศาสตร์ของวมสรพสามิต หน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งพิจารณาถ่ายทอดแนวนโยบายภาครัฐและของหน่วยงานต้นสังกัดสู่การขับเคลื่อนในระดับองค์กรอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้ฯ วางเป้าหมายในการการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้เป็นไปตามกรอบ

การพัฒนาธุรกิจวิสาหกิจ ตามแผนพัฒนาธุรกิจวิสาหกิจพ.ศ. 2566 – 2570 ที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยสามารถสรุปประเด็นการพิจารณา ดังนี้

■ **การดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามหมุดหมายของรัฐและหน่วยงานต้นสังกัด**

โรงงานไฟ กทม. สรรพสามิต กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงาน โดยมีวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์พันธกิจเป็นที่ตั้ง โดยคำนึงถึงการสนับสนุนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับหมุดหมายหลักและหมุดหมายสนับสนุนของรัฐ ตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ที่กำหนดหมุดหมายให้มีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคตและมีภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ

สำหรับยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ประจำปี 2566 ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัดของโรงงานไฟ นั้น มีวัตถุประสงค์ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยภาษีสรรพสามิต มุ่งเน้นสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) สร้างมาตรฐานสากล เดินหน้าประเทศไทยสู่ความยั่งยืน ทั้งนี้ ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ประเด็นของการยกระดับมาตรฐานการดำเนินงาน และการให้บริการสู่ระดับสากล พบว่า กรมสรรพสามิตมีแนวทางการพัฒนาการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี และมีแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงกฎ ระเบียบการบริหารจัดการเก็บภาษียาสูบชนิดบุหรี่ซิการ์เรต รองรับระบบตรวจสอบติดตามและแกะรอย (Track & Trace) ซึ่งเป็นการพัฒนากระบวนการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี (แสตมป์สรรพสามิต) มาใช้งานร่วมกับรหัสแท่ง 2 มิติ แบบ QR Code ที่มีประสิทธิภาพในการติดตามปริมาณใช้แสตมป์สรรพสามิตได้

โรงงานไฟ กทม. สรรพสามิตรับแนวนโยบายภาครัฐและหน่วยงานต้นสังกัดสู่การขับเคลื่อนในระดับองค์กรอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาตั้งแต่วัตถุประสงค์สำคัญที่สอดคล้องไปกับแนวนโยบายระดับชาติ ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ที่กำหนดหมุดหมายให้มีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคตและมีภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ โดยยังคำนึงถึงความสำคัญและเป้าหมายการขับเคลื่อนนโยบายที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ โรงงานไฟจึงได้วางแนวทางการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงประเภทเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี (แสตมป์สรรพสามิต) ที่สอดคล้องไปกับแนวทางการพัฒนาของกรมสรรพสามิต

■ **การพิจารณารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงขององค์กรให้เติบโตและสามารถแข่งขันได้**

โรงงานไฟ กทม. สรรพสามิต มีประสบการณ์และความชำนาญในงานผลิตสิ่งพิมพ์ โดยมีธุรกิจหลักดั้งเดิมคือการผลิตไฟ เพื่อรองรับความต้องการในประเทศ รวมถึงการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีบางประเภท ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงความสามารถในการแข่งขันและสัญญาณการบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อกำหนดเป้าหมายการเติบโตทางธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงขององค์กร สรุปได้ว่า โรงงานไฟฯ มีความสามารถในการพิมพ์เทคนิคปลอดภัยการปลอมแปลง (Security Features) ได้หลากหลายครบทั้ง 3 ระดับ โดยโรงงานไฟฯ มีการลงทุนพัฒนาศักยภาพการผลิตอย่างต่อเนื่อง โครงการลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิต (งบลงทุนปี 2566) ยกระดับ การออกแบบผ่าน Software ระดับเดียวกับธนาคารแห่งประเทศไทยพร้อมระบบ

สร้างแม่พิมพ์ความละเอียดสูง และเครื่องพิมพ์ที่มีศักยภาพสูง นอกจากนี้ ยังดำเนินงานพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อแก้ไขข้อจำกัดในด้านการผลิตและบริการโซลูชัน ผ่านความร่วมมือต่างๆ อาทิ MOU ร่วมกับธนาคารแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2 ลงนามเมื่อเดือนมีนาคม 2566) และ MOU ภาควิชาวิทยาศาสตร์และการพิมพ์จุฬาลงกรณ์ฯ เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากร

สถานะและศักยภาพในการดำเนินงานปัจจุบัน

ความร่วมมือ

- มี MOU ร่วมกับธนาคารแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2 ลงนามเมื่อเดือนมีนาคม 66)
- มี MOU ภาควิชาวิทยาศาสตร์และการพิมพ์จุฬาลงกรณ์ฯ เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากร

ความสามารถในการผลิต

- มี software ระดับเดียวกับธนาคารแห่งประเทศไทย
- มีระบบสร้างแม่พิมพ์ (ความละเอียดสูง)
- มีเทคนิคปลอดการปลอมแปลง (Security Features) ครบทั้ง 3 ระดับ
- มีเครื่องพิมพ์ Inkjet รองรับการผลิต QR Code + Serial No.

1 โครงการลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิต

- งบลงทุนระยะสั้น ปี 66 เครื่องจักรถูกนำมาติดตั้งและพร้อมใช้งานในปี 67



Software ออกแบบ (มาตรฐานธนาคารแห่งประเทศไทย)



เครื่องทำแม่พิมพ์



เครื่องพิมพ์ระบบเครือข่าย

2 โครงการก่อสร้างใหม่

- ประมาณการมูลค่าการลงทุน 343 ล้านบาท
- อยู่ระหว่างการทำเอกสารเสนอ สคร. และ สศช. ใน Q4 66



ที่ดิน (นิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จ.อยุธยา) จำนวน 20 ไร่



อาคารโรงพิมพ์ + ผลิตไฟ



PMO



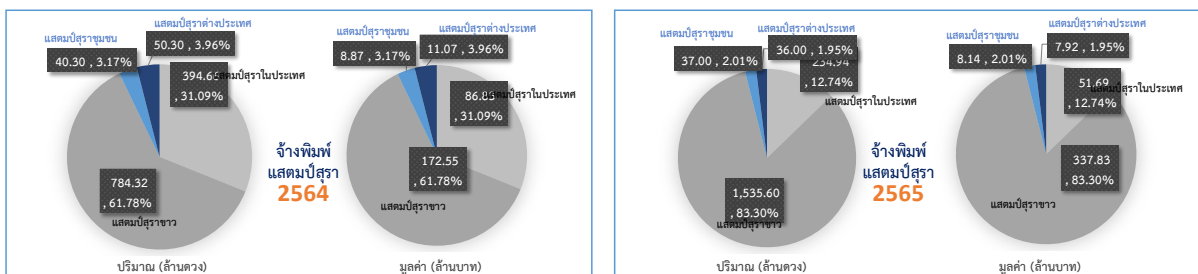
ADVANTAGE

ยกระดับศักยภาพการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงคุณภาพสูง

ก้าวล้ำการผลิตสิ่งพิมพ์สามารถรองรับความต้องการของกรมสรรพสามิตได้เพียงพอ และยังสามารถผลิตสินค้าอื่นๆ เพิ่มเติมได้

แผนภาพสมรรถนะและศักยภาพในการผลิตงานพิมพ์ของโรงงานไฟ กทมสรวพสามิต

ด้วยความมุ่งมั่นในการพัฒนาและยกระดับศักยภาพในการผลิตข้างต้น โรงงานไฟเล็งเห็นโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ในผลิตภัณฑ์หลัก หรือ การผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีนั้น โรงงานไฟ กทมสรวพสามิตเล็งเห็นโอกาสในการผลิตแสดมป์ที่มีมูลค่าสูง โดยการนำร่องผลิตแสดมป์สุราชนิดสุราชุมชนและสุราต่างประเทศ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนประมาณ ร้อยละ 7 ของแสดมป์สุราทั้งหมด และมีปริมาณการผลิตต่อปีประมาณ 70 ถึง 90 ล้านดวง มีมูลค่าการจ้างงานพิมพ์ประมาณ 18 ล้านบาทต่อปี ทั้งนี้ โรงงานไฟฯ จำเป็นต้องเร่งขับเคลื่อนการบริหาร MOU ธนาคารแห่งประเทศไทย ในการขอใช้สถานที่และเครื่องจักรเพื่อผลิตแสดมป์ตัวอย่าง (Print Proofing) นำเสนอต่อกรมสรรพสามิต และพร้อมผลิตได้ภายในไตรมาสที่ 2 ของปี 2567



นำร่องรับจ้างพิมพ์แสดมป์สุราประเภทสุราชุมชน และ สุราต่างประเทศ ซึ่งมีมูลค่าการสั่งจ้างรวมต่อปี ประมาณ 18 ล้านบาท

นอกจากนี้ สำหรับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงรองรับความต้องการของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ นั้น ทางโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และผลิตภัณฑ์และบริการเป้าหมายได้ 2 ประเภท ได้แก่ 1) การให้บริการงานพิมพ์เอกสารปลอดการปลอมแปลง ประเภทประกาศนียบัตร สำหรับ สถาบันการศึกษา และใบรับรองต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐ และ 2) วางเป้าหมายการพัฒนาสู่เอกสารหรือฉลากปลอดการปลอมแปลงพร้อมบริการโซลูชันรองรับการติดตามข้อมูล Traceability ที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานรัฐที่มีหน้าที่กำกับดูแลสินค้าหลักของประเทศ อาทิ สินค้าเกษตรอินทรีย์ พืชผลทางเศรษฐกิจของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

แนวโน้มงานด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของหน่วยงานภาครัฐ

สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทเอกสาร/หนังสือรับรอง

อาทิ

- GMP กระทรวงสาธารณสุข
- GMP กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- มาตรฐานอุตสาหกรรม (มอก.) กระทรวงอุตสาหกรรม



สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงพร้อมเทคโนโลยีระบบติดตามและตรวจสอบสินค้า

อาทิ

- สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) : ระบบติดตามและตรวจสอบสินค้าเกษตรระบบ Cloud
- สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (สนค.) : ระบบติดตามและตรวจสอบสินค้าเกษตรอินทรีย์



▪ **แนวนโยบายในการบริหารสัญญาให้สิทธิสำหรับผลิตภัณฑ์ไฟ**

สำหรับธุรกิจไฟนั้น พบว่า สัญญาให้สิทธิฉบับปัจจุบันจะสิ้นสุดภายในเดือนสิงหาคม 2566 นี้ โดยมีแนวนโยบาย ประกอบด้วย การพิจารณาความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนการกำหนดจำนวนสั่งซื้อขั้นต่ำ เป็นวงเงินขั้นต่ำในการสั่งซื้อ การเชิญผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิร่วมลงทุนในโรงงานใหม่ (อาทิ ค่าเครื่องจักร หรือค่าอาคาร) รวมทั้งการให้สิทธิในการทำตลาดต่างประเทศ ซึ่งในประเด็นดังกล่าวสอดคล้องไปกับโอกาสทางธุรกิจที่พบว่าตลาดไฟในต่างประเทศมีแนวโน้มเติบโตมากขึ้น ควบคู่กับโอกาสหรือความเป็นไปได้ในการเติบโตของบริษัตลาดไฟในประเทศจากนโยบายการเปิด Entertainment Complex ของรัฐ

▪ **การพิจารณาแนวทางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในการร่วมพัฒนาอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศ ESG**

การพัฒนาเศรษฐกิจภายใต้โมเดล "เศรษฐกิจ BCG" ถือเป็นวาระแห่งชาติของประเทศไทย ที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนระดับภูมิภาคและระดับโลก โมเดลเศรษฐกิจ BCG หรือ Bio-Circular-Green Economy คือโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนอันเป็นแนวทางการนำวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมไปยกระดับความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ในการนี้ กระทรวงการคลัง ได้เล็งเห็นความสำคัญในการกำกับดูแลผลประกอบการของรัฐวิสาหกิจควบคู่กับผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม หรือ ESG (Environment, Social and Governance) ที่เป็นมุมมองของการสร้างความเติบโตในระยะยาว

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ที่ไม่เพียงแต่ต้องดำเนินธุรกิจให้ได้เป้าหมายและเติบโตเท่านั้น หากยังต้องดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมไปพร้อมๆ กัน โดยคณะกรรมการโรงงานไฟได้พิจารณาและกำหนดเป้าหมายในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากกระบวนการผลิต และก้าวสู่

Carbon Neutrality ทั้งนี้ ในระยะสั้น นอกจากความร่วมมือเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการแล้ว โรงงานไฟฟ้า ยังคำนึงถึงความร่วมมือด้านการจัดการอื่นๆ ที่สำคัญ อาทิ ความร่วมมือเพื่อการจัดการสิ่งแวดล้อมร่วมกับองค์การป่าไม้

จากประเด็นเป้าหมายข้างต้น และข้อมูลบทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ผ่านมา ถือเป็นข้อมูลสำคัญพื้นฐานเพื่อใช้ในการทบทวนร่างแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตประจำปี พ.ศ. 2567 – 2571

โดยแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า สามารถสรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้

แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2567 – 2571

วิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชันภาครัฐ”

พันธกิจ

- 1) พัฒนางองค์กรและปรับภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตรูปแบบDigital Printing Solution
- 2) ผลิตและจัดหาเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
- 3) ผสมผสานเทคโนโลยีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรแก่หน่วยงานภาครัฐ
- 4) ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อมุ่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่งตลาดไฟฟ้าภายในประเทศ
- 5) บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

7.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้แผนวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- SO1 เพื่อขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมพร้อมสร้างการเติบโตให้แก่ภาครัฐและองค์กร
- SO2 เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์
- SO3 เพื่อบริหารสัญญาให้สิทธิในการรักษาและกำกับดูแลตลาดไฟให้เกิดประโยชน์แก่รัฐ
- SO4 เพื่อบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรให้สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสม
- SO5 เพื่อสื่อสารคุณค่าและภาพลักษณ์องค์กรที่ดี ผ่านการจัดการที่ยั่งยืนและการปรับภาพลักษณ์สู่องค์การจัดการสิ่งพิมพ์พิเศษภาครัฐ

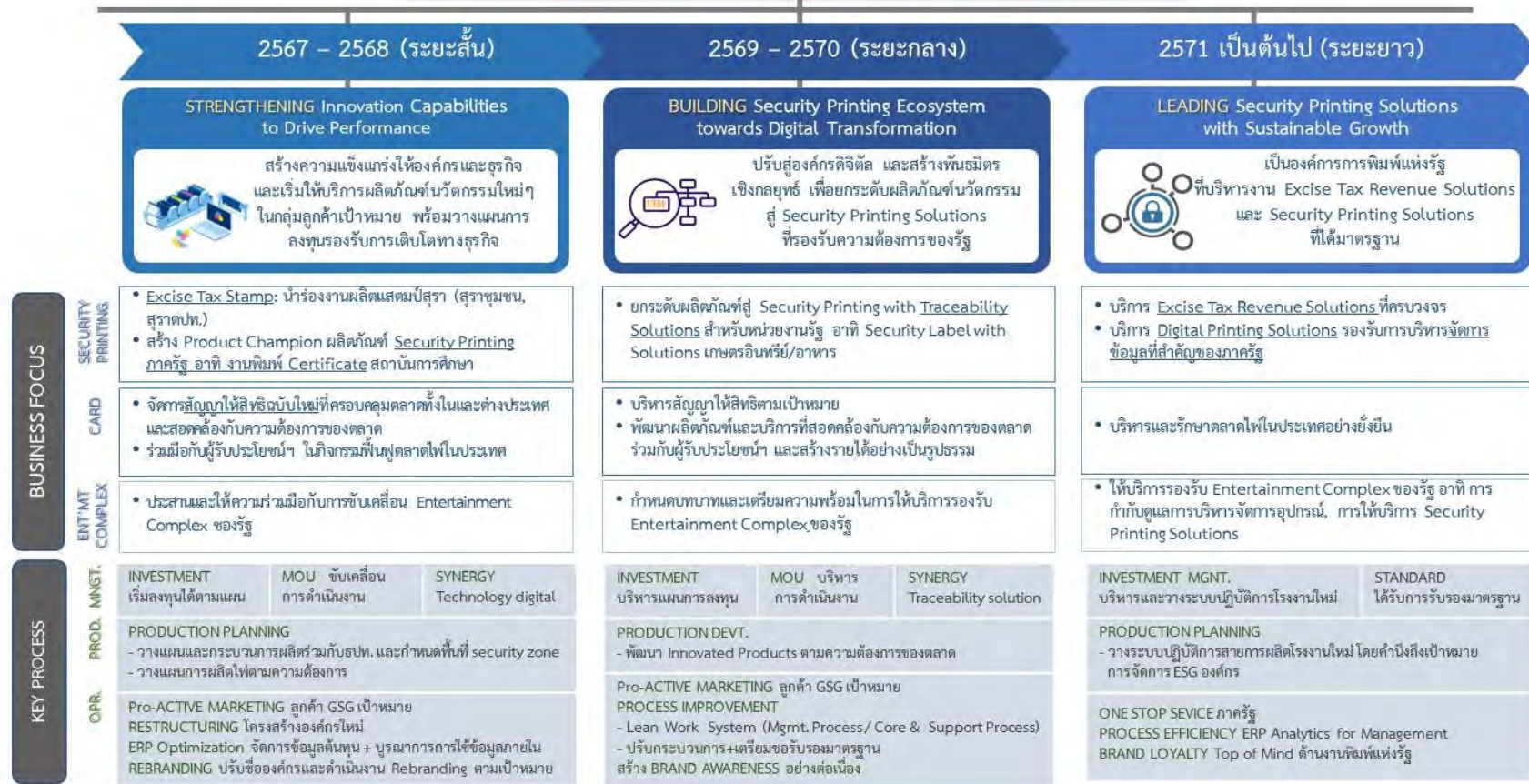
โดยมีกรอบภาพรวมการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในมิติต่างๆ ดังนี้

สรุปวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2567 – 2571



รูปภาพ สรุปวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)

VISION : เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยและดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันภาครัฐ



รูปภาพแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

7.2 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด



MISSION

VISION

กรอบยุทธศาสตร์ระยะยาว ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2567 – 2571

“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์โซลูชันภาครัฐ”

- พัฒนาองค์กรและปรับภาพลักษณ์เพื่อมุ่งสู่การให้บริการผลิตภัณฑ์แบบ Digital Printing Solution
- ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความการจดทะเบียนภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
- ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ ครบวงจรแก่นหน่วยงานภาครัฐ
- ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟเพื่อมุ่งเน้นการรับรู้ส่วนแบ่งตลาดไฟภายในประเทศ
- บริหารจัดการทุนมนุษย์และองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

BUSINESS FOCUS	EFFICIENCY	CORPORATE IMAGE	
<p>ขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนารธุรกิจให้เติบโตและทันสมัย</p> <ul style="list-style-type: none"> สร้างนวัตกรรมนวัตกรรมเพื่อการเติบโต <ul style="list-style-type: none"> ต่อยอด KM ผู้ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมและบริการ (Innovated product & Service, Process) ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อเพิ่มความสามารถด้านการผลิต และ Solutions วางแผนและบริหารแผนการลงทุนระยะยาวขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> วางแผนและบริหารแผนการลงทุนตามเป้าหมาย เตรียมความพร้อมและดำเนินการขอมาตรฐาน ISO ที่สำคัญ สนองนโยบาย Entertainment Complex เพื่อสร้างการเติบโตแก่รัฐและองค์กร <ul style="list-style-type: none"> กำหนดบทบาทและเตรียมความพร้อมในการกำกับดูแล ผลิต และจัดหาความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์เกมส์รองรับงาน Entertainment complex ของรัฐ ประสานและสร้างความร่วมมือกับคณะกรรมการการฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง 	<p>ยกยบทาพทูล Security Printing Solutions รองรับความต้องการภาครัฐ</p> <p>สร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ</p> <ul style="list-style-type: none"> บริหารสัญญาให้สิทธิประโยชน์แห่งรัฐ <ul style="list-style-type: none"> บริหารสัญญาให้สิทธิให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ สร้างความร่วมมือด้านการตลาด <ul style="list-style-type: none"> พื้นที่ตลาดไฟในประเทศ: ปรามปรามไฟผลิตภัณฑ์, ส่งเสริมไฟไทย ขยายตลาดไฟต่างประเทศ พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด <ul style="list-style-type: none"> สร้างความได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และเพิ่มบริการ Solutions ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดภาครัฐ <ul style="list-style-type: none"> ยกระดับการพัฒนาเทคโนโลยีงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงขั้นสูงและหลากหลายชิ้น พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็น Products Champion อาทิ Void/Label Sticker, Brand Protection Solutions ให้บริการสิ่งพิมพ์ที่มีคุณภาพในการเติบโต <ul style="list-style-type: none"> บริหารงานพิมพ์ Print on demand ที่รวดเร็วและมีคุณภาพ ขยายการให้บริการสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ อาทิ e-Document 	<p>พัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> บริหารการตลาดสมัยใหม่ เพื่อขยายโอกาสเติบโตทางธุรกิจ <ul style="list-style-type: none"> บริหารการตลาด G2G เชิงรุก มีกระบวนการและมาตรฐานการให้บริการตามหลักการ CRM อย่างเป็นระบบ พัฒนา Service Platform สนับสนุนประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า สร้าง High Performance People รองรับการแข่งขันธุรกิจ <ul style="list-style-type: none"> บริหารโครงสร้างงานรองรับการทำธุรกิจเชิงรุก อาทิ งาน IT Production เสริมสร้างสมรรถนะ: PEOPLE Re-skill & Up-skill ตามมาตรฐาน 4 HRs วางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change) ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ บริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด <ul style="list-style-type: none"> มีการจัดการ ICT ที่สนับสนุนการขยายธุรกิจและการให้บริการ Solutions ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานรองรับการขอมาตรฐาน ปฏิบัติงานด้านกฎหมายเพื่อส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและธุรกิจขององค์กร 	<p>สื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> ขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG: Environmental Social and Governance) <ul style="list-style-type: none"> มุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) โดยการ "ลด" และ "ชดเชย" (lower & offset) การปล่อยก๊าซเรือนกระจก บริหารจัดการ Stakeholders แต่ละกลุ่มตามวัตถุประสงค์ กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรตามหลัก CG ทิด สื่อสารและบริหารภาพลักษณ์องค์กร (Brand Management) ให้เป็นที่จดจำ <ul style="list-style-type: none"> ขยายผลการปรับภาพลักษณ์องค์กร (Rebranding) สู่การเป็นองค์กรจัดการสิ่งพิมพ์และ Digital Solutions แห่งรัฐ

แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปี พ.ศ. 2567– 2571 ฉบับนี้ ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมเป้าหมายหลักและยุทธศาสตร์ย่อย (กลยุทธ์) ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: การขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและทันสมัย

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

ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญเพื่อขับเคลื่อนองค์กรและธุรกิจให้เติบโตได้ คือ การสร้างสรรนวัตกรรม การลงทุนตามเป้าหมาย และตอบสนองนโยบายรัฐที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	การขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและทันสมัย
เป้าหมายหลัก	1) โรงงานไฟฟ้ นำนวัตกรรมมาใช้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงแสวงหาความร่วมมือ (Synergy) ในงานบริหารจัดการข้อมูล Solutions เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร 2) โรงงานไฟฟ้ สามารถบริหารแผนการลงทุนระยะยาวเพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กรและตลาดในอนาคต 3) โรงงานไฟฟ้ สามารถกำหนดบทบาทและเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานเพื่อรองรับการจัดตั้ง Entertainment complex ของรัฐ

กลยุทธ์การดำเนินงาน แบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

1) กลยุทธ์การสร้างสรรค้ นวัตกรรมเพื่อการเติบโต

- ต่อยอด KM สู่ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมและบริการ (Innovated product & Service, Process) ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม
- สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อเพิ่มความสามารถด้าน Solutions

2) กลยุทธ์การวางแผนและบริหารแผนการลงทุนระยะยาวขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

- วางแผนและบริหารแผนการลงทุนตามเป้าหมาย
- เตรียมความพร้อมและดำเนินการขอมาตรฐาน ISO ที่สำคัญ

3) กลยุทธ์การสนองนโยบาย Entertainment Complex เพื่อสร้างการเติบโตแก่รัฐและองค์กร

- กำหนดบทบาทและเตรียมความพร้อมในการกำกับดูแลผลิตและจัดหาคือ ความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์เกมสร้ รองรับงาน Entertainment complex ของรัฐ
- ประสานและสร้างความร่วมมือกับคณะกรรมการฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย:

ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์	ค่าเป้าหมาย				
	2567	2568	2569	2570	2571
ความสำเร็จของการสร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อเพิ่มความสามารถด้านการผลิต และ Solutions	บริหาร MOU BOT + สร้างรายได้	MOU Traceability	MOU Traceability + สร้างรายได้	บริหาร MOUs + สร้างรายได้	บริหาร MOUs + สร้างรายได้
ประเภทของเทคโนโลยีที่รองรับผลิตภัณฑ์ใหม่	QR Converter	QR Trace on Cloud			Excise Tax Revenue Solutions
ความสำเร็จของการวางแผนและออกแบบกระบวนการนวัตกรรมที่เป็นระบบ	มีแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม และบรรลุเป้าหมายตามแผน	กำหนดแนวทาง KM เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ	ออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร + กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และดำเนินการได้ตามเป้าหมาย	ดำเนินการตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	ดำเนินการตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ
ความสำเร็จการบริหารการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่	สภาพพัฒนาอนุมัติ + จัดซื้อที่ดิน	ก่อสร้างอาคารตามแผนฯ	ก่อสร้างอาคารตามแผนฯ	ติดตั้งเครื่องจักร + เทคโนโลยี	เริ่มเดินสายการผลิต
ความสำเร็จของการมีส่วนร่วมในนโยบาย Entertainment Complex	ประสานงานกับคณะกรรมการ	กำหนดบทบาท	กำหนดบทบาท	จัดหาความร่วมมือที่เกี่ยวข้อง	จัดหาความร่วมมือ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: การยกบทบาทสู่ Digital Security Printing Solution รองรับความต้องการภาครัฐ

ประเด็นยุทธศาสตร์การยกบทบาทสู่ Digital Security Printing Solution ให้ความสำคัญกับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (Growth Strategy) ทั้งงานพิมพ์แสตมป์สรรพสามิตและงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่มีการเติบโตและเป็นความต้องการของตลาดทั้งกลุ่มลูกค้าภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งยกระดับความสามารถในการให้บริการงานพิมพ์คุณภาพ จากงานพิมพ์แบบดั้งเดิม (Traditional Printing) สู่การพิมพ์แบบดิจิทัล (Digital Printing)

ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ยังอาศัยความได้เปรียบจากการสนับสนุนส่งเสริมการซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการจากหน่วยงานรัฐ (G2G) อาทิ อาศัยความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) จากกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563 หมวด 3 ข้อ 10 ซึ่งสรุปความได้ว่าให้หน่วยงานของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจที่มีโรงพิมพ์อยู่ในความควบคุมดูแลจัดจ้างโรงพิมพ์ของตนเองก่อนและประเด็นความคิดเห็นในเชิงนโยบายต่อการพัฒนารัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง เมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2564 ที่สนับสนุนส่งเสริมให้มีการใช้บริการหรือซื้อสินค้าจากรัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามนโยบายรัฐบาล ในขณะเดียวกัน โรงงานไฟฟ้าฯ ต้องเร่งพัฒนาศักยภาพและสื่อสารการตลาดเชิงรุกเพื่อสร้างการรับรู้ด้านการให้บริการงานพิมพ์ Digital Printing Solution สู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างเหมาะสม

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตกำหนดเป้าหมายการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ทั้งการยกระดับศักยภาพการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิต และนำร่องการผลิตแสตมป์สุราชุมชน และสุราต่างประเทศ รวมทั้งพัฒนางานพิมพ์ที่ตอบสนองความต้องการภาครัฐอื่นๆ อาทิ งานพิมพ์ประกาศนียบัตร และใบรับรองต่างๆ พร้อมกำหนดเป้าหมายการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการสู่งานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงพร้อม เทคโนโลยีโซลูชัน รองรับการติดตาม Traceability

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	การยกบทบาทสู่ Digital Security Printing Solution รองรับความต้องการภาครัฐ
เป้าหมายหลัก	1) โรงงานไฟฟ้า สามารถกำหนดแนวทางการยกระดับศักยภาพการผลิตแสตมป์สรรพสามิต เพื่อรองรับความต้องการงานพิมพ์ของกรมสรรพสามิต 2) โรงงานไฟฟ้า มีการพัฒนานวัตกรรมในการสร้าง Digital Security Printing Solutions รองรับการขยายตลาดในอนาคต 3) โรงงานไฟฟ้า สามารถรองรับการให้บริการสิ่งพิมพ์ Digital Printing ที่สอดคล้องกับ ความต้องการของตลาด

กลยุทธ์การดำเนินงาน แบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การยกระดับศักยภาพการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีรองรับความต้องการของกรมสรรพสามิต
 - พัฒนาความสามารถในการผลิตและสร้างรายได้จาก e-Stamp ประเภทใหม่
 - ต่อยอดการบริหารจัดการ Excise Tax Revenue Solutions รองรับการจัดการข้อมูลของกรม
 - สร้างความได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ
- 2) กลยุทธ์การขยายธุรกิจ Digital Security Printing Solutions ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดภาครัฐ
 - ยกกระดับการพัฒนาเทคนิคงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงขั้นสูงและหลากหลายขึ้น
 - พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็น Products Champion อาทิ Void/Label Sticker, Brand Protection Solutions
- 3) กลยุทธ์การให้บริการสิ่งพิมพ์ Digital Printing ที่มีศักยภาพในการเติบโต
 - บริหารงานพิมพ์ Print on demand ที่รวดเร็วและมีคุณภาพ
 - ขยายการให้บริการสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ อาทิ e-Document

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย:

ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์	ค่าเป้าหมาย				
	2567	2568	2569	2570	2571
รายได้จากแอสแตมป์สุรานำร่อง	9 ลบ.	18 ลบ.	18 ลบ.	18 ลบ.	87 ลบ.
รายได้จาก Product Champion สิ่งพิมพ์ ปลอดการปลอมแปลง	3 ลบ. (ฐาน)	+5%	+5%	+5%	+5%
ความสำเร็จของการเพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์	วางแผนการผลิต และจัดโซนการ พิมพ์ Security	อัตราการใช้ ประโยชน์ สินทรัพย์เป็นไป ตามเป้าหมาย	อัตราการใช้ ประโยชน์ สินทรัพย์เป็นไป ตามเป้าหมาย	อัตราการใช้ ประโยชน์ สินทรัพย์เป็นไป ตามเป้าหมาย	อัตราการใช้ ประโยชน์ สินทรัพย์เป็นไป ตามเป้าหมาย
อัตราต้นทุนต่อรายได้ (ผลิตสิ่งพิมพ์)	65%	65%	65%	65%	65%

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: การสร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

ยุทธศาสตร์การบริหารตลาดไฟในประเทศในฐานะ Regulator ของรัฐอย่างเต็มประสิทธิภาพ และให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการควบคุมตลาดไฟในประเทศตามนโยบายของรัฐ โดยโรงงานไฟฟ้าฯ ดำเนินการผลิต การนำเข้าและการจำหน่ายไฟตามข้อกำหนดในพ.ร.บ. สรรพสามิต พ.ศ. 2560 เป็นกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนในด้านแนวทางในการปฏิบัติ รวมทั้งยังกำหนดนโยบายในการจัดทำสัญญาให้สิทธิฉบับใหม่ที่เหมาะสม เพื่อรักษาผลประโยชน์จากธุรกิจไฟของรัฐ ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	การสร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ
เป้าหมายหลัก	1) โรงงานไฟฟ้าฯ สามารถบริหารสัญญาให้สิทธิได้อย่างต่อเนื่องโดยตั้งเป้าหมายการสร้างรายได้ที่มั่นคงและสม่ำเสมอจากตลาดทั้งในและต่างประเทศ 2) โรงงานไฟฟ้าฯ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์ประเภทไฟได้เพื่อตอบสนองความต้องการตลาด

กลยุทธ์การดำเนินงาน แบ่งเป็น 2กลยุทธ์ ดังนี้

1) กลยุทธ์การบริหารสัญญาให้สิทธิไฟเพื่อประโยชน์แห่งรัฐ

- บริหารสัญญาให้สิทธิให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ
- สร้างความร่วมมือด้านการตลาด
 - ฟื้นฟูตลาดไฟในประเทศ: ปราบปรามไฟผิดกฎหมาย, ส่งเสริมไฟไทย
 - ขยายตลาดไฟต่างประเทศ

2) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด

- สร้างความได้เปรียบจากการบริหารต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ
- พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และเพิ่มบริการ Solutions ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดใหม่ ในอนาคต อาทิ Security Playing-card, Collectable card, NFT card
- พิจารณาแนวทางการร่วมลงทุนเพื่อรองรับการขยายตลาดต่างประเทศและ Entertainment Complex

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย:

ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์	ค่าเป้าหมาย				
	2567	2568	2569	2570	2571
รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ	260 ลบ.	260 ลบ.	280 ลบ.	280 ลบ.	300 ลบ.
ความสำเร็จของการสร้างความร่วมมือในกิจกรรมด้านการตลาดกับผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิ	วางแผนการฟื้นฟูไฟในประเทศ และดำเนินงานตามเป้าหมาย	วางแผนการฟื้นฟูไฟในประเทศ และดำเนินงานตามเป้าหมาย	พัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟชนิดใหม่รองรับความต้องการของตลาด	พัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟชนิดใหม่รองรับความต้องการของตลาด	เป็น Supplier List ในระดับสากล
ความสำเร็จของการวางแผนและบริหารการผลิตไฟ	วางแผนและดำเนินการผลิตตามแผน	อัตราการใช้ประโยชน์สินทรัพย์เป็นไปตามเป้าหมาย	อัตราการใช้ประโยชน์สินทรัพย์เป็นไปตามเป้าหมาย	อัตราการใช้ประโยชน์สินทรัพย์เป็นไปตามเป้าหมาย	อัตราการใช้ประโยชน์สินทรัพย์เป็นไปตามเป้าหมาย
อัตราต้นทุนต่อรายได้ (ผลิตไฟ)	52%	52%	52%	52%	52%

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4: การพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง

นอกจากยุทธศาสตร์หลักเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ (Business-Focused) ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ข้างต้นแล้ว โรงงานไฟฟ้าฯ ได้กำหนดกลยุทธ์สนับสนุน (Supporting Activities Strategy) เพื่อสนับสนุนการรองรับการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมภายในอย่างเหมาะสม เนื่องจากโรงงานไฟฟ้าฯ ตระหนักว่าการวางรากฐานและพัฒนากระบวนการภายในเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ และการยกระดับศักยภาพให้พร้อมต่อการแข่งขันและเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับโรงงานไฟฟ้าฯ ในอนาคตนั้น โรงงานไฟฟ้าฯ ควรมีการกำหนดกลยุทธ์รองรับการบริหารจัดการภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการดำเนินงานสนับสนุนการทำธุรกิจขององค์กร โรงงานไฟฟ้าฯ จึงทบทวนและสร้างกลยุทธ์ที่อยู่ภายใต้ Supporting Activities Strategy ขึ้นมาเป็น “ยุทธศาสตร์การพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง”

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4	การพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กร และทรัพยากรองค์กรอย่างต่อเนื่อง
เป้าหมายหลัก	1) โรงงานไฟฟ้า มีมุ่งเน้นการบริหารการตลาดเพื่อการเติบโตเป็นผู้นำสิ่งพิมพ์ภาครัฐ 2) โรงงานไฟฟ้า บริหารทรัพยากรองค์กร อันได้แก่ ทรัพยากรบุคคล สินทรัพย์ และพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

กลยุทธ์การดำเนินงาน แบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การบริหารการตลาดสมัยใหม่เพื่อขยายโอกาสเติบโตทางธุรกิจ
 - บริหารการตลาดรัฐกับรัฐ (G2G) เชิงรุก
 - มีกระบวนการและมาตรฐานการให้บริการตามหลักการ CRM อย่างเป็นระบบ
 - พัฒนา Service Platform สนับสนุนประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า
- 2) กลยุทธ์การสร้าง High Performance People รองรับการแข่งขันธุรกิจ
 - บริหารโครงสร้างงานรองรับการทำธุรกิจเชิงรุก อาทิ งาน IT Production
 - เสริมสร้างสมรรถนะ PEOPLE Re-skill & Up-skill ตามมาตรฐาน 4 HRs
 - วางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change) ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ
- 3) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 - มีการจัดการ ICT ที่สนับสนุนการขยายธุรกิจและการให้บริการ Solutions
 - ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานรองรับการขอมาตรฐาน
 - ปฏิบัติงานด้านกฎหมายเพื่อส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและธุรกิจขององค์กร

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย:

ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์	ค่าเป้าหมาย				
	2567	2568	2569	2570	2571
ความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการทางการตลาดและช่องทางการให้บริการ	กำหนดแผนและดำเนินการสนับสนุนลูกค้าตามมาตรฐานการให้บริการ + ช่องทางการให้บริการที่เป็นทางการ	มีแผนจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ + ดำเนินงานตามแผน	นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)	ดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุกรองรับโรงงานใหม่	มียอดขายเพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย
คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า และความผูกพันของลูกค้า	80% + นำผลไปพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ/กระบวนการ	พัฒนา/ปรับปรุงตามแผนปีก่อนหน้าแล้วเสร็จ + คะแนน 85%	พัฒนา/ปรับปรุงตามแผนปีก่อนหน้าแล้วเสร็จ + คะแนน 90%	พัฒนา/ปรับปรุงตามแผนปีก่อนหน้าแล้วเสร็จ + คะแนน 95%	พัฒนา/ปรับปรุงตามแผนปีก่อนหน้าแล้วเสร็จ + คะแนน 100%

ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์	ค่าเป้าหมาย				
	2567	2568	2569	2570	2571
ความสำเร็จของบริหารโครงสร้างงานรองรับธุรกิจ	กำหนดโครงสร้าง/แผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับโครงสร้างงานใหม่ (Enablers 2.6, 2 – 2.1)	บูรณาการแผนแม่บทและระบบ hr กับระบบงานที่สำคัญ	ทบทวนการดำเนินงานระบบ hr ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	กำหนดโครงสร้าง/แผนอัตรากำลังที่รองรับโรงงานใหม่เพื่อขอพิจารณาอนุมัติ	ทบทวนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดมาตรฐาน
ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change)	กำหนด วิสัยทัศน์และแนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลง พร้อมกำหนด Change agent + Change target ตามแผน	ดำเนินงานบริหารการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมาย	ดำเนินงานบริหารการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมาย	วางแผนเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition & behavior plan) รองรับโรงงานใหม่	พัฒนาบุคลากรให้มี ความสามารถในการปรับตัว (Change Capability) รองรับโรงงานใหม่
ความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	มี Development Roadmap ระยะยาว ที่มีการประเมิน ROI in Employee Dev.	พัฒนาบุคลากรตามเป้าหมาย	พัฒนาบุคลากรตามเป้าหมาย	พัฒนาบุคลากรตามเป้าหมาย	พัฒนาบุคลากรตามเป้าหมาย
ความสำเร็จของการบริหารและจัดการกระบวนการรองรับการขอมาตรฐานองค์กร	ออกแบบระบบงาน (Work Systems) กระบวนการทำงาน	วิเคราะห์ผลกระทบของโครงสร้าง/ระบบงาน เพื่อทบทวนและแก้ไขข้อจำกัด	ทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน ให้สนับสนุนต่อการบรรลุ SO	พิจารณาข้อกำหนดมาตรฐานแอกแบบระบบงาน (Work Systems) กระบวนการทำงานรองรับโรงงานใหม่ตามข้อกำหนดมาตรฐาน	วิเคราะห์ผลกระทบของโครงสร้าง/ระบบงาน เพื่อทบทวนและแก้ไขข้อจำกัด + ขอรับรองมาตรฐาน
การบริหารจัดการข้อมูลและใช้ประโยชน์ ERP	จัดการข้อมูลต้นทุนและกำหนดการเข้าถึงและใช้ข้อมูล ERP อย่างเหมาะสม	บูรณาการข้อมูลตามหลัก Data Migration และสร้าง Unify Database	ใช้ ERP ในการวิเคราะห์เพื่อบริหารและพัฒนา กระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน	ใช้ ERP ในการวิเคราะห์เพื่อบริหารและพัฒนา กระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน	ใช้ ERP ในการวิเคราะห์เพื่อบริหารและพัฒนา กระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน
การบริหารข้อมูลรองรับ Service Solutions ขององค์กร (ISM และ Enterprise Collaboration Design + Data Governance)	กำหนดข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญในการจัดการข้อมูลรองรับผลิตภัณฑ์ใหม่ (Data Identification) พร้อมกำหนดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลตามแนวปฏิบัติ (Data Governance) ขององค์กร ที่มีโครงสร้างการกำกับดูแลที่ชัดเจน	กำหนดกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Data Integration) และถ่ายทอดสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก + แผน ISM รองรับกระบวนการตลอดทาง	กำหนดกระบวนการบูรณาการการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกัน (Data & System Integration) รองรับบริการให้บริการ Traceability	เริ่มกำหนดแนวปฏิบัติและกระบวนการ Big Data Management	การถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5: การสื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการภาพลักษณ์ขององค์กรและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการองค์กรและความสัมพันธ์จากภายในองค์กรสู่ภายนอก โรงงานไฟฟ้าตระหนักถึงความสำคัญของการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้วยโมเดลเศรษฐกิจ (Bio-Circular-Green Economy: BCG Model) ตั้งแต่ระดับองค์กรผ่านกระบวนการกำกับดูแลตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี (Corporate Governance) และการกำหนดกิจกรรมตอบแทนกลับสู่สังคม (Corporate Social Responsibilities: CSR) โดยมุ่งหมายให้องค์กรสร้างการเจริญเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทยรวมถึงการบริหารและสื่อสารภาพลักษณ์ที่ดีของโรงงานไฟฟ้า ออกสู่ภายนอกอย่างเหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5	การสื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
เป้าหมายหลัก	1) โรงงานไฟฟ้า มีการกำกับดูแลที่ดีจากภายในจนถึงการบริหารความสัมพันธ์และดำเนินกิจกรรมทางสังคมอย่างสร้างสรรค์ 2) โรงงานไฟฟ้า มีกิจกรรมการตอบแทนกลับสู่สังคมอย่างเหมาะสม ที่สามารถสร้างการสื่อสารเชิงประจักษ์สู่สังคมอย่างเหมาะสม 3) โรงงานไฟฟ้า มีการสร้างและสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร เป็นผู้นำสิ่งพิมพ์ภาครัฐ

กลยุทธ์การดำเนินงาน แบ่งเป็น 2 กลยุทธ์ ดังนี้

1) กลยุทธ์การขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG: Environmental Social and Governance)

- มุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) โดยการ "ลด" และ "ชดเชย" (lower & offset) การปล่อยก๊าซเรือนกระจก
- บริหารจัดการStakeholders แต่ละกลุ่มตามวัตถุประสงค์
- กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรตามหลัก CG ที่ดี

2) กลยุทธ์การสื่อสารและบริหารภาพลักษณ์องค์กร (Brand Management) ให้เป็นที่จดจำ

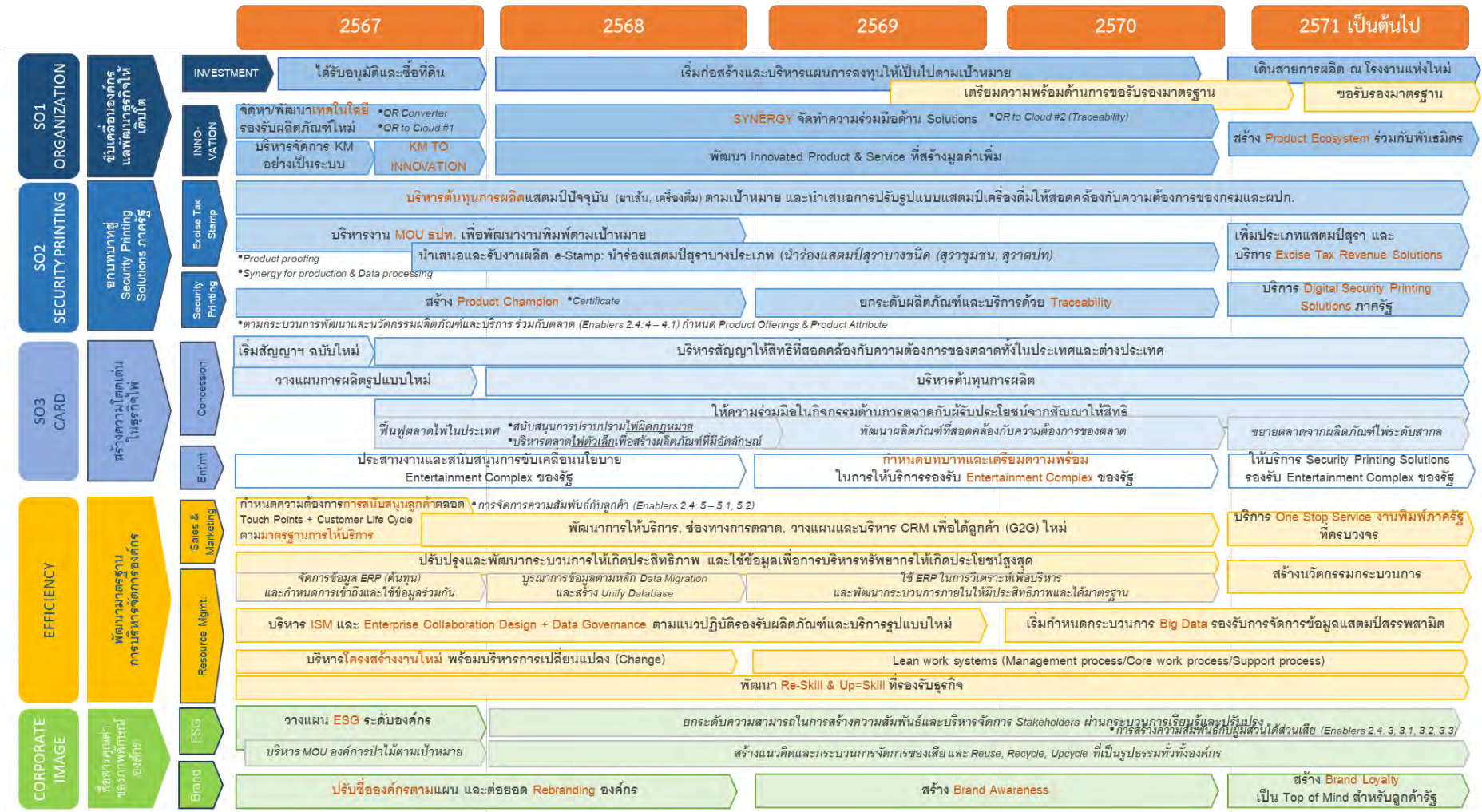
- ขยายผลการปรับภาพลักษณ์องค์กร (Rebranding) สู่การเป็นองค์การจัดการสิ่งพิมพ์ และ Digital Solutions แห่งรัฐ

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย:

ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์	ค่าเป้าหมาย				
	2567	2568	2569	2570	2571
ความสำเร็จของการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	มีแผน ESG องค์กร + บริหาร MOU องค์กร ป่าไม้	รวบรวมข้อมูลและปัจจัยสำคัญเพื่อเป็นฐานข้อมูลการกำหนดมาตรวัดและเป้าหมาย พร้อมวางแผนงานรองรับ	พัฒนา/ปรับปรุงตามแผนปีก่อนหน้าแล้วเสร็จ + มูลค่าก๊าซเรือนกระจกลดลงตามเป้าหมาย	พัฒนา/ปรับปรุงตามแผนปีก่อนหน้าแล้วเสร็จ + มูลค่าก๊าซเรือนกระจกลดลงมากกว่าเป้าหมาย	ค่ามาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมถึงเป้าหมาย

ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์	ค่าเป้าหมาย				
	2567	2568	2569	2570	2571
ความสำเร็จของการบริหารความสัมพันธ์ Stakeholders	มีแผน ESG องค์กร + ดำเนินงานตาม แผน Stakeholders ประจำปี ครบถ้วน 100 %	ยกระดับ ความสามารถใน การสร้าง ความสัมพันธ์กับ Stakeholders + ดำเนินงานตาม แผนฯ ประจำปี 100 %	ระบุและเตรียม ความพร้อมการ จัดการความ เสี่ยงฯ + ดำเนินงานตาม แผนฯ ประจำปี 100 %	พัฒนานวัตกรรม ด้านการสร้าง ความสัมพันธ์/ บริหารจัดการ Stakeholders + ดำเนินงานตาม แผนฯ ประจำปี 100 %	พัฒนานวัตกรรม ด้านการสร้าง ความสัมพันธ์/ บริหารจัดการ Stakeholders + ดำเนินงานตาม แผนฯ ประจำปี 100 %

7.3 กรอบการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Roadmap)



รูปภาพ การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Roadmap)

ตารางแสดงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายแผนงาน/โครงการ

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
		2567	2568	2569	2570	2571
SO1 เพื่อขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมพร้อมสร้างการเติบโตให้แก่ภาครัฐและองค์กร						
บริหารการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่	ความสำเร็จการบริหารการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่	สภาพผู้นำอนุมัติ + จัดซื้อที่ดิน	ก่อสร้างอาคารตามแผนฯ	ก่อสร้างอาคารตามแผนฯ	ติดตั้งเครื่องจักร + เทคโนโลยี	เริ่มเดินสายการผลิต
สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อเพิ่มความสามารถด้านการผลิต และ Solutions	ความสำเร็จของการสร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อเพิ่มความสามารถด้านการผลิต และ Solutions	บริหาร MOU BOT + สร้างรายได้	MOU Traceability	MOU Traceability + สร้างรายได้	บริหาร MOUs + สร้างรายได้	บริหาร MOUs + สร้างรายได้
	ประเภทของเทคโนโลยีที่รองรับผลิตภัณฑ์ใหม่	QR Converter	QR Trace on Cloud			Excise Tax Revenue Solutions
บริหารจัดการ KM เพื่อต่อยอดนวัตกรรม	ความสำเร็จของการวางแผนและออกแบบกระบวนการนวัตกรรมที่เป็นระบบ	มีแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม และบรรลุเป้าหมายตามแผน	กำหนดแนวทาง KM เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ	ออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร + กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และดำเนินการได้ตามเป้าหมาย	ดำเนินการตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	ดำเนินการตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ
สนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบาย Entertainment Complex	ความสำเร็จของการมีส่วนร่วมในนโยบาย Entertainment Complex	ประสานงานกับคณะกรรมการฯ	กำหนดบทบาท	กำหนดบทบาท	จัดหาความร่วมมือที่เกี่ยวข้อง	จัดหาความร่วมมือที่เกี่ยวข้อง
SO2 เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์						
สร้างรายได้จากสรรพสามิตชนิดใหม่ (แสดงปีสุราบางประเภท)	รายได้จากแสดงปีสุรา	9 ลบ.	18 ลบ.	18 ลบ.	18 ลบ.	87 ลบ.
สร้างรายได้จาก Product Champion สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	รายได้จาก Product Champion สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	3 ลบ. (ฐาน)	+5%	+5%	+5%	+5%
เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์	ความสำเร็จของเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์	วางแผนการผลิตและจัดซื้อการพิมพ์ Security	อัตราการใช้ประโยชน์สินทรัพย์เป็นไปตามเป้าหมาย	อัตราการใช้ประโยชน์สินทรัพย์เป็นไปตามเป้าหมาย	อัตราการใช้ประโยชน์สินทรัพย์เป็นไปตามเป้าหมาย	อัตราการใช้ประโยชน์สินทรัพย์เป็นไปตามเป้าหมาย

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
		2567	2568	2569	2570	2571
บริหารจัดการต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์	อัตราต้นทุนต่อรายได้ (ผลิตสิ่งพิมพ์)	65%	65%	65%	65%	65%
SO3 เพื่อบริหารสัญญาให้สิทธิในการรักษาและกำกับดูแลตลาดไฟให้เกิดประโยชน์แก่รัฐ						
บริหารสัญญาให้สิทธิที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ	รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ	260 ลบ.	260 ลบ.	280 ลบ.	280 ลบ.	300 ลบ.
สร้างความร่วมมือในกิจกรรมด้านการตลาดกับผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิ	ความสำเร็จของการสร้างความร่วมมือในกิจกรรมด้านการตลาดกับผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิ	วางแผนการฟื้นฟูไฟในประเทศ และดำเนินงานตามเป้าหมาย	วางแผนการฟื้นฟูไฟในประเทศ และดำเนินงานตามเป้าหมาย	พัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟชนิดใหม่รองรับความต้องการของตลาด	พัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟชนิดใหม่รองรับความต้องการของตลาด	เป็น Supplier List ในระดับสากล
วางแผนและบริหารการผลิตไฟอย่างมีประสิทธิภาพ	ความสำเร็จของการวางแผนและบริหารการผลิตไฟ	วางแผนและดำเนินการผลิตตามแผน	อัตราการใช้ประโยชน์สินทรัพย์เป็นไปตามเป้าหมาย	อัตราการใช้ประโยชน์สินทรัพย์เป็นไปตามเป้าหมาย	อัตราการใช้ประโยชน์สินทรัพย์เป็นไปตามเป้าหมาย	อัตราการใช้ประโยชน์สินทรัพย์เป็นไปตามเป้าหมาย
บริหารจัดการต้นทุนการผลิตไฟ	อัตราต้นทุนต่อรายได้ (ผลิตไฟ)	52%	52%	52%	52%	52%
SO4 เพื่อบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรให้สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสม						
พัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	ความสำเร็จของการพัฒนาระบบการจัดการตลาดและช่องทางการให้บริการ	กำหนดแผนและดำเนินการสนับสนุนลูกค้าตามมาตรฐานการให้บริการ + ช่องทางการให้บริการที่เป็นทางการ	มีแผนจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ + ดำเนินงานตามแผน	นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)	ดำเนินงานด้านการตลาดเชิงรุกรองรับโรงงานใหม่	มียอดขายเพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย
ประเมินความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า และความผูกพันของลูกค้า	80% + นำผลไปพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ/กระบวนการ	พัฒนา/ปรับปรุงตามแผนปีก่อนหน้าแล้วเสร็จ + คะแนน85%	พัฒนา/ปรับปรุงตามแผนปีก่อนหน้าแล้วเสร็จ + คะแนน 90%	พัฒนา/ปรับปรุงตามแผนปีก่อนหน้าแล้วเสร็จ + คะแนน95%	พัฒนา/ปรับปรุงตามแผนปีก่อนหน้าแล้วเสร็จ + คะแนน100%
บริหารโครงสร้างงานใหม่ พร้อมบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change)	ความสำเร็จการบริหารโครงสร้างงานรองรับธุรกิจ	กำหนดโครงสร้าง/แผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับโครงสร้างงานใหม่ (Enablers 2.6, 2 – 2.1)	บูรณาการแผนแม่บทและระบบ hr กับระบบงานที่สำคัญ	ทบทวนการดำเนินงานระบบ hr ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	กำหนดโครงสร้าง/แผนอัตรากำลังที่รองรับโรงงานใหม่เพื่อขอพิจารณาอนุมัติ	ทบทวนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดมาตรฐาน

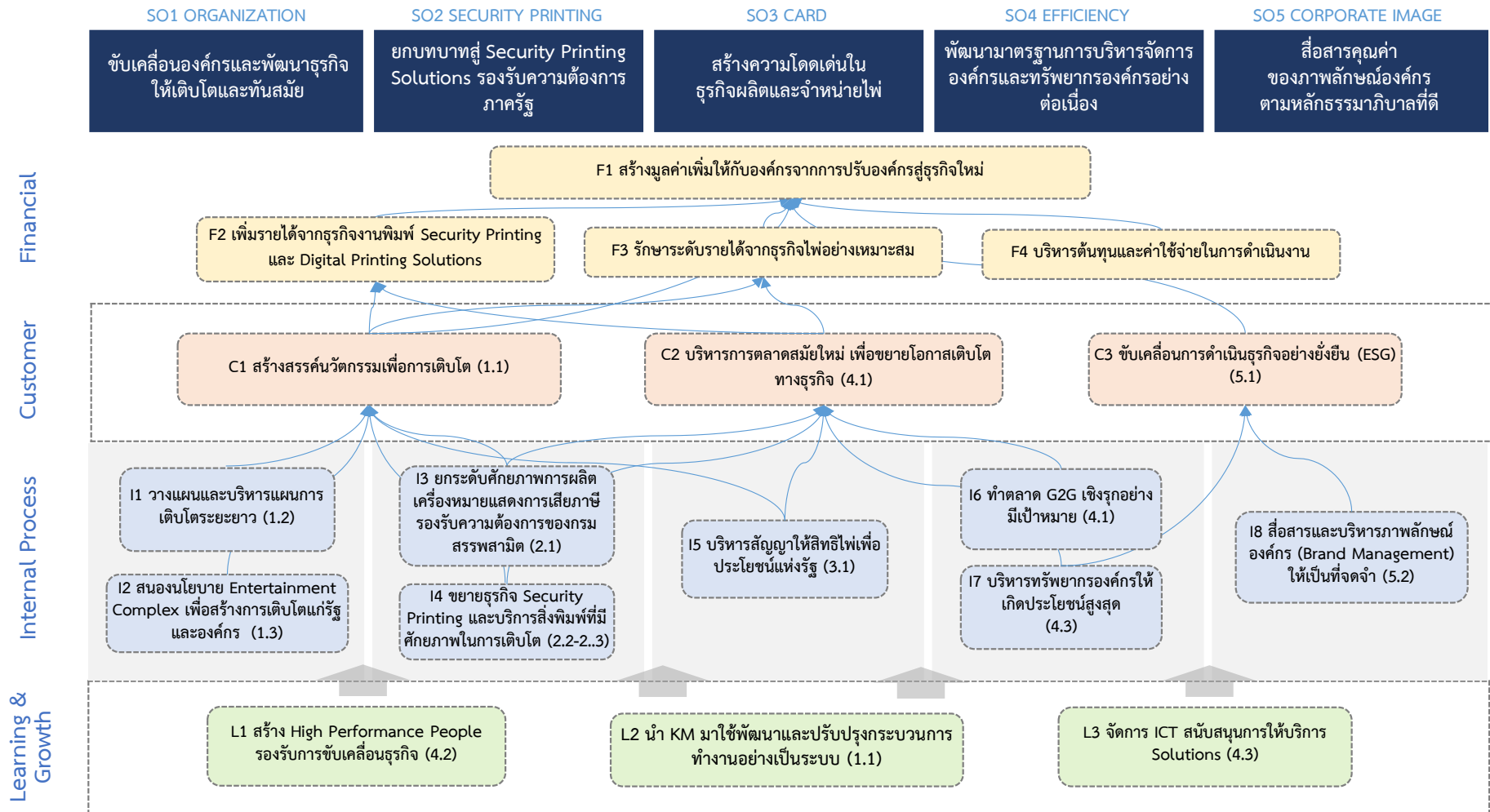
แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
		2567	2568	2569	2570	2571
	ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change)	กำหนด วิสัยทัศน์และแนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลง พร้อมกำหนด Change agent + Change target ตามแผน	ดำเนินงานบริหารการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมาย	ดำเนินงานบริหารการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมาย	วางแผนเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition & behavior plan) รองรับโรงงานใหม่	พัฒนาบุคลากรให้มีสามารถในการปรับตัว (Change Capability) รองรับโรงงานใหม่
พัฒนา Re-Skill & Up=Skill ที่รองรับธุรกิจ	ความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	มี Development Roadmap ระยะยาว ที่มีการประเมิน ROI	พัฒนาบุคลากรตามเป้าหมาย	พัฒนาบุคลากรตามเป้าหมาย	พัฒนาบุคลากรตามเป้าหมาย	พัฒนาบุคลากรตามเป้าหมาย
บริหารและจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมรับการขอมาตรฐานองค์กร	ความสำเร็จของการบริหารและจัดการกระบวนการรองรับการขอมาตรฐานองค์กร	ออกแบบระบบงาน (Work Systems) กระบวนการทำงาน	วิเคราะห์ผลกระทบของโครงสร้าง/ระบบงาน เพื่อทบทวนและแก้ไขข้อจำกัด	ทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน ให้สนับสนุนต่อการบรรลุ SO	พิจารณาข้อกำหนดมาตรฐาน + ออกแบบระบบงาน (Work Systems) กระบวนการทำงานรองรับโรงงานใหม่ตามข้อกำหนดมาตรฐาน	วิเคราะห์ผลกระทบของโครงสร้าง/ระบบงาน เพื่อทบทวนและแก้ไขข้อจำกัด + ขอรับรองมาตรฐาน
	การบริหารจัดการข้อมูลและใช้ประโยชน์ ERP	จัดการข้อมูลต้นตอ และกำหนดการเข้าถึงและใช้ข้อมูล ERP อย่างเหมาะสม	บูรณาการข้อมูลตามหลัก Data Migration และสร้าง Unify Database	ใช้ ERP ในการวิเคราะห์เพื่อบริหารและพัฒนากระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน	ใช้ ERP ในการวิเคราะห์เพื่อบริหารและพัฒนากระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน	ใช้ ERP ในการวิเคราะห์เพื่อบริหารและพัฒนากระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน
บริหาร ISM และ Enterprise Collaboration Design + Data Governance รองรับผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัล	การบริหารข้อมูลรองรับ Service Solutions ขององค์กร (ISM และ Enterprise Collaboration Design + Data Governance)	กำหนดข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญในการจัดการข้อมูลรองรับผลิตภัณฑ์ใหม่ (Data Identification) พร้อมกำหนดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลตามแนวปฏิบัติ (Data	กำหนดกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Data Integration) และถ่ายทอดสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก + แผน ISM รองรับกระบวนการตลอดทาง	กำหนดกระบวนการบูรณาการการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกัน (Data & System Integration) รองรับบริการให้บริการ Traceability	เริ่มกำหนดแนวปฏิบัติและกระบวนการ Big Data Management	การถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
		2567	2568	2569	2570	2571
		Governance) ขององค์กร ที่มีโครงสร้างการกำกับดูแล ที่ชัดเจน				
	การบริหารจัดการ ICT รองรับธุรกิจใหม่	ต่อยอดการนำ ICT มา ปรับใช้กับส่วนต่างๆ ของ องค์กร (To Be Process) ตามแผน EA	กำหนดกระบวนการและ แนวปฏิบัติ PM ที่เป็น ระบบ รองรับการจัดการ ธุรกิจใหม่	กำหนดกระบวนการและ แนวปฏิบัติ OM ที่เป็น ระบบ รองรับการจัดการ ธุรกิจใหม่	ศึกษาความต้องการด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ รองรับธุรกิจและการ บริหารจัดการโรงงานใหม่ ตามกระบวนการ Resource Optimization Mgmt. อย่างเหมาะสม และ กำหนดแผนเพื่อพิจารณา อนุมัติ	ทบทวนและบริหารจัดการ ระบบ ICT รองรับโรงงาน ใหม่ ที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม และสอดคล้อง กับข้อกำหนดมาตรฐาน
SO5 เพื่อสื่อสารคุณค่าและภาพลักษณ์องค์กรที่ดี ผ่านการจัดการที่ยั่งยืนและการปรับภาพลักษณ์สู่องค์กรจัดการสิ่งพิมพ์พิเศษภาครัฐ						
ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจตามหลัก ESG	ความสำเร็จของการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	มีแผน ESG องค์กร + บริหาร MOU องค์กรป่า ไม้	รวบรวมข้อมูลและปัจจัย สำคัญเพื่อเป็นฐานข้อมูล การกำหนดมาตรการและ เป้าหมาย พร้อมวางแผน งานรองรับ	พัฒนา/ปรับปรุงตามแผน ปีก่อนหน้าแล้วเสร็จ + มูลค่าก๊าซเรือนกระจก ลดลงตามเป้าหมาย	พัฒนา/ปรับปรุงตามแผนปี ก่อนหน้าแล้วเสร็จ + มูลค่าก๊าซเรือนกระจก ลดลงมากกว่าเป้าหมาย	ค่ามาตรฐานด้าน สิ่งแวดล้อมถึงเป้าหมาย
	ความสำเร็จของการบริหารความสัมพันธ์ Stakeholders	มีแผน ESG องค์กร + ดำเนินงานตามแผน Stakeholders ประจำปี ครบถ้วน 100 %	ยกระดับความสามารถใน การสร้างความสัมพันธ์กับ Stakeholders + ดำเนินงานตามแผนฯ ประจำปี 100 %	ระบุและเตรียมความ พร้อมการจัดการความ เสี่ยงฯ + ดำเนินงานตามแผนฯ ประจำปี 100 %	พัฒนานวัตกรรมด้านการ สร้างความสัมพันธ์/บริหาร จัดการ Stakeholders + ดำเนินงานตามแผนฯ ประจำปี 100 %	พัฒนานวัตกรรมด้านการ สร้างความสัมพันธ์/บริหาร จัดการ Stakeholders + ดำเนินงานตามแผนฯ ประจำปี 100 %
	ความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจตามหลัก CG	มีแผน ESG องค์กร + ดำเนินงานตามแผน CG ประจำปี ครบถ้วน 100 %	ดำเนินงานตามแผน CG ประจำปี ครบถ้วน 100% + บรรลุเป้าหมายตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผน CG ประจำปี ครบถ้วน 100% + บรรลุเป้าหมายตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผน CG ประจำปี ครบถ้วน 100% + บรรลุเป้าหมายตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผน CG ประจำปี ครบถ้วน 100% + บรรลุเป้าหมายตามแผนฯ
สร้างการรับรู้แบรนด์และภาพลักษณ์	ความสำเร็จของการสร้างการรับรู้แบรนด์และ ภาพลักษณ์	ดำเนินการเปลี่ยนชื่อแล้ว เสร็จ	ต่อยอด Rebranding	สร้าง Brand Awareness	สร้าง Brand Loyalty	ระดับการรับรู้ฯ ตามค่า เป้าหมาย

7.4 แผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และเป้าหมายระดับองค์กร

นอกจากนี้ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตได้ดำเนินการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่การบริหารในระดับต่าง ๆ ผ่านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานและส่งเสริมให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

VISION : เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ดิจิทัลชั้นนำของรัฐ



Strategy Map โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ตามกรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟฯ ประจำปี 2567 – 2571

Strategic Objectives	Measures 2567	Targets 2567	แผนงาน/โครงการ 2567
<p>F1 สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรจากการปรับปรุงเครื่องจักรธุรกิจใหม่</p> <p>F2 เพิ่มรายได้จากธุรกิจงานพิมพ์ Security Printing และ Digital Printing Solutions</p> <p>F3 รักษาระดับรายได้จากธุรกิจไฟ อย่างเหมาะสม</p> <p>F4 บริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> Net Income Revenue (สิ่งพิมพ์ปลอดค่า) Revenue (ให้สัมปทาน) CIR: Cost to Income Ratio (Print) CIR: Cost to Income Ratio (Card) SG&A Cost to Sales 	<ul style="list-style-type: none"> 66 ลบ. (Base Case) 109 ลบ. (Base Case) 260 ลบ. (Base Case) 65% (Base Case) 52% (Base Case) 23% (Base Case) 	<ul style="list-style-type: none"> บริหารสัญญาให้สิทธิ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดทั้งในประเทศ/ต่างประเทศ
<p>C1 สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการเติบโต (1.1)</p> <p>C2 บริหารการลดต้นทุนใหม่ เพื่อขยายโอกาสเติบโตทางธุรกิจ (4.1)</p> <p>C3 ขับเคลื่อนการค้าเงินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG) (5.1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จของการสร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อเพิ่มความสามารถด้านการผลิต คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า และความผูกพันของลูกค้า การพัฒนาความยั่งยืนและ ESG <ul style="list-style-type: none"> - แผนงานด้านสิ่งแวดล้อม - แผนยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสัมพันธ์ Stakeholder - การดำเนินธุรกิจตามหลัก CG 	<ul style="list-style-type: none"> บริหาร MOU BOT + QR converter + สร้างรายได้ QR converter 80% + นำผลไปพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ/กระบวนการ มีรายงานการพัฒนาความยั่งยืน + บรรลุเป้าหมายตามแผน 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อเพิ่มความสามารถด้านการผลิต และ Solutions ประเมินความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า ส่งเสริมการค้าเงินธุรกิจตามหลัก ESG
<p>I1 วางแผนและบริหารแผนการเติบโตระยะยาว (1.2)</p> <p>I2 สนองนโยบาย Entertainment Complex เพื่อสร้างการเติบโตแก่รัฐและองค์กร (1.3)</p> <p>I3 ยกระดับศักยภาพการผลิต เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีรองรับความต้องการของกรมสรรพสามิต (2.1)</p> <p>I4 ขยายธุรกิจ Security Printing และบริการสิ่งพิมพ์ที่มีศักยภาพในการเติบโต (2.2-2.3)</p> <p>I5 บริหารและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์รองรับสัญญาให้สิทธิ์ไฟ (3.1-3.2)</p> <p>I6 ท้าตลาด G2G เชิงรุกอย่างมีเป้าหมาย (4.1)</p> <p>I7 บริหารทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (4.3)</p> <p>I8 สื่อสารและบริหารภาพลักษณ์องค์กร (Brand Management) ให้เป็นที่จดจำ (5.2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จของการบริหารการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่ การวางแผนและออกแบบกระบวนการนวัตกรรมที่เป็นระบบ สร้างรายได้จากแคมเปญรณรงค์ สร้างรายได้จากสิ่งพิมพ์ปลอดค่า เป้าหมาย แนวปฏิบัติในการควบคุมกระบวนการผลิตเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ความสำเร็จของการวางแผนและบริหารการผลิตไฟ ความสำเร็จของการสร้างความร่วมมือในกิจกรรมด้านการตลาดกับผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิ์ ความสำเร็จของการทำตลาดเชิงรุกตามเป้าหมาย (ลูกค้าเก่า+ใหม่) ความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการทางการตลาดและช่องทางให้บริการ ความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กร <ul style="list-style-type: none"> - ทบทวน Work Systems และ Work Process รองรับโครงสร้างใหม่ - การบริหารความเสี่ยงองค์กร - การบริหารจัดการข้อมูลและใช้ประโยชน์ ERP - กำหนดแนวทางเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อรองรับธุรกิจ - การดำเนินงานด้านกฎหมายที่สนับสนุนการค้าเงินธุรกิจ ความสำเร็จของการสร้างการรับรู้แบรนด์และภาพลักษณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> สภาพผู้นำอนุมัติ + จัดซื้อที่ดิน + PMO มีแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม และบรรลุเป้าหมายตามแผน บริหาร MOU + สร้างรายได้ 9 ลบ. ดำเนินงาน G2G เชิงรุก + สร้างรายได้ 3 ลบ. มีแนวปฏิบัติ และดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย วางแผนและดำเนินการผลิตตามแผน วางแผนการฟื้นฟูไฟในประเทศ และดำเนินงานตามเป้าหมาย ดำเนินงานตามแผน + บรรลุเป้าหมายตามแผนฯ กำหนดแผนและดำเนินการสนับสนุนลูกค้าตามมาตรฐานฯ+ช่องทางให้บริการที่เป็นทางการ ทบทวน Work Systems/Work Process แล้วเสร็จ ทุก RF ลดลงได้ตามแผน จัดการข้อมูลต้นทุน และกำหนดการเข้าถึงข้อมูล มีแนวทาง และสื่อสารกับฝ่ายผลิต ดำเนินงานตามแผนที่กำหนด ดำเนินการเปลี่ยนชื่อแล้วเสร็จ 	<ul style="list-style-type: none"> บริหารการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่ สร้างรายได้จากสรรพสามิตชนิดใหม่ สร้างรายได้จาก Product Champion สิ่งพิมพ์ปลอดค่า เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ วางแผนและบริหารการผลิตไฟอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความร่วมมือในกิจกรรมด้านการตลาดกับผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิ์ พัฒนากระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า บริหารและจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการขยายมาตรฐานองค์กร แผนความเสี่ยง สร้างการรับรู้แบรนด์และภาพลักษณ์
<p>L1 สร้าง High Performance People รองรับการค้าเงินธุรกิจ (4.2)</p> <p>L2 นำ KM มาใช้พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ (1.1)</p> <p>L3 จัดการ ICT สนับสนุนการให้บริการ Solutions (4.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จของการบริหารโครงการสร้างงานใหม่รองรับธุรกิจและวางแผนอัตราค่าจ้างเชิงกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change) ความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ใช้ KM ในการพัฒนาและปรับปรุง Daily Operation วาง API Excise Service รองรับผลิตภัณฑ์ใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินงานและบรรลุเป้าหมายตามแผนประจำปี (Enablers 6, 2 - 2.1) กำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางการจัดการ Change พร้อมกำหนด Change agent + Change target ออกแบบระบบการเรียนรู้และการพัฒนา (Development Roadmap) + แผนที่มีการประเมิน ROI in Employee Development จัดทำ KM ในการพัฒนา/ปรับปรุง Daily Operation ของฝ่าย วางแผนและบรรลุเป้าหมายตามแผน 	<ul style="list-style-type: none"> บริหารโครงการงานใหม่ พร้อมบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change) พัฒนา Re-Skill & Up-Skill ฝึกอบรมธุรกิจ บริหารจัดการ KM เพื่อต่อยอดนวัตกรรม API Excise Service แสพบัสสุรา

Strategy Map โรงงานไฟ กทมสรวพสามิต และเป้าหมายระดับองค์กร ประจำปี 2567

บทที่ 8: การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนแม่บทต่างๆ

โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2567-2571 และมีการปรับปรุงตามข้อคิดเห็นของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ โดยแผนยุทธศาสตร์ฉบับดังกล่าว ได้มีมติเห็นชอบจากที่ประชุมของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ เมื่อวันที่อังคารที่ 27 มิถุนายน 2566 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว โรงงานไฟฟ้ เล็งเห็นถึงความสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ดังกล่าวให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม จึงดำเนินงานถ่ายทอดและเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนดำเนินงานที่เกี่ยวข้องให้มีความสอดคล้องกัน

ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้ กำหนดแผนดำเนินงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งกำหนดแผนดำเนินงานในกระบวนการต่างๆ ของโรงงานไฟฟ้ ในปัจจุบัน ประกอบด้วยแผนงานต่างๆ ดังนี้

Core Business Enablers	แผนดำเนินงาน/แผนแม่บท	ผู้รับผิดชอบ
1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG & Leadership)	<ul style="list-style-type: none"> - รายงานการพัฒนาความยั่งยืน และ ESG + แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย + รายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล (CG) 	ส่วนบริหารงานกลาง ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (SP)	<ul style="list-style-type: none"> - แผนวิสาหกิจระยะยาว - แผนปฏิบัติการประจำปี 	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (RM & IC)	<ul style="list-style-type: none"> - แผนการบริหารความเสี่ยง 	ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (SCM)	<ul style="list-style-type: none"> - แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาวและแผนประจำปี 	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)	<ul style="list-style-type: none"> - แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนประจำปี - แผนปฏิบัติการดิจิทัล 	ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ
6) การบริหารทุนมนุษย์ (HCM)	<ul style="list-style-type: none"> - แผนแม่บทด้านทุนมนุษย์และแผนประจำปี - แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล 	ส่วนทรัพยากรบุคคล
7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM)	<ul style="list-style-type: none"> - แผนงานด้านการจัดการความรู้ - แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมระยะสั้น - แผนงานด้านการจัดการนวัตกรรม 	ส่วนทรัพยากรบุคคล คณะทำงานด้านนวัตกรรม
8) การตรวจสอบภายใน (IA)	<ul style="list-style-type: none"> - แผนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน 	ฝ่ายตรวจสอบภายใน

ในการนี้ โรงงานไฟฟ้า ได้พิจารณาระบุประเด็นสำคัญเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีความมุ่งหมายให้แผนดำเนินงานต่างๆ นำประเด็นสำคัญไปถ่ายทอดสู่ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร โดยมีประเด็นสำคัญที่ถ่ายทอดสู่แผนดำเนินงานต่างๆ ดังนี้

ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนแม่บทต่างๆ ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท/แผนดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร		
			ระยะสั้น (2567-2568)	ระยะกลาง (2569-2570)	ระยะยาว (2571)
SO1 เพื่อขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมพร้อมสร้างการเติบโตให้แก่ภาครัฐและองค์กร	ขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและทันสมัย	แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมระยะสั้น แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนประจำปี	<ul style="list-style-type: none"> สร้างความร่วมมือเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมร่วม บริหารจัดการ MOU ธนาคารแห่งประเทศไทย จัดหา Service Solutions เพื่อจัดการข้อมูล QR (QR Converter) จัดทำ/พัฒนาเทคโนโลยีรองรับผลิตภัณฑ์ใหม่ บริหารจัดการ KM อย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อเพิ่มความสามารถด้านการผลิต และ Solutions รองรับการผลิต Security label with QR trace on cloud รองรับความต้องการภาครัฐ ต่อยอด KM สู่ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมและบริการ (Innovated product & Service, Process) ที่สร้างมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร วาง API รองรับ QR Trace on cloud สำหรับ Security label with QR trace on cloud 	<ul style="list-style-type: none"> สร้าง Product Ecosystem ร่วมกับพันธมิตร
SO2 เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และบริการงานพิมพ์ครบวงจรด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์	ยกระดับ Security Printing Solutions รองรับความต้องการภาครัฐ	แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาวและแผนประจำปี	<ul style="list-style-type: none"> สร้างรายได้ Product Champion ผลิตภัณฑ์ Security Printing ภาครัฐ อาทิ งานพิมพ์ Certificate สถาบันการศึกษา รักษาลูกค้าเก่าและบริหารการตลาดเชิงรุก G2G เพื่อขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงรองรับความต้องการของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ยกระดับผลิตภัณฑ์สู่ Security Printing with Traceability Solutions สำหรับหน่วยงานรัฐ อาทิ Security Label with Solutions เกษตรอินทรีย์/อาหาร 	<ul style="list-style-type: none"> บริการ Excise Tax Revenue Solutions ที่ครบวงจร และ Digital Printing Solutions รองรับการบริหารจัดการข้อมูลสำคัญของภาครัฐ ขยายตลาด G2G ตามเป้าหมาย
SO3 เพื่อบริหารสัญญาให้สิทธิในการรักษาและกำกับดูแลตลาดไฟให้เกิดประโยชน์แก่รัฐ	สร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ	แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาวและแผนประจำปี	<ul style="list-style-type: none"> จัดการและบริหารสัญญาให้สิทธิฉบับใหม่ที่ครอบคลุมตลาดทั้งในและต่างประเทศ สร้างความร่วมมือกับผู้รับประโยชน์ ในกิจกรรมที่พัฒนาไฟในประเทศ อาทิ สนับสนุนการปรับปรุงแปรรูปผลิตภัณฑ์ สนับสนุนกิจกรรมตลาดไฟได้well เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ รวบรวมข้อมูล Providers List เพื่อเตรียมความพร้อมในการสร้างความร่วมมือกับ Providers 	<ul style="list-style-type: none"> บริหารสัญญาให้สิทธิตามเป้าหมาย สร้างความร่วมมือกับผู้รับประโยชน์ สนับสนุนการขยายตลาดต่างประเทศ พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด สร้างเครือข่ายกับผู้จัดจำหน่ายอุปกรณ์ภายใน (Casino Equipment Providers) และผู้ให้บริการวางระบบบริหารจัดการเกม (Gaming & System Providers) 	<ul style="list-style-type: none"> ขยายตลาดจากผลิตภัณฑ์ไฟระดับสากล อาทิ Security Playing-card, Collectable card, NFT card
SO4 เพื่อบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรให้สามารถรองรับการดำเนินงานธุรกิจได้อย่างเหมาะสม	พัฒนากระบวนการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาวและแผนประจำปี แผนการบริหารความเสี่ยง แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนประจำปี	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดความต้องการการสนับสนุนที่สำคัญของลูกค้าตลอดจุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ที่สำคัญ ตลอดวงจรชีวิตของลูกค้า (Customer Life Cycle) และทบทวนมาตรฐานด้านบริการ (Service Standard) รองรับแผนธุรกิจในอนาคตและสิ่งพิมพ์ที่คือค่าเป้าหมาย วางแผนปรับปรุงการให้บริการ, CRM และช่องทางบริการให้บริการที่เป็นทางการ นำ Intelligent Risk มากำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง บูรณาการการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร ร่วมกับการบริหารความเสี่ยงในโครงการที่สำคัญ 	<ul style="list-style-type: none"> วางแผนการให้บริการรองรับ Security label with QR trace on cloud ประเมินความพร้อมของข้อมูลฯ ทั้งเชิงความคาดหมาย หรือความต้องการที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของโรงงานไฟ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) 	<ul style="list-style-type: none"> ยกระดับบริการ One Stop Service งานพิมพ์ภาครัฐที่ครบวงจร
SO5 เพื่อสื่อสารคุณค่าและภาพลักษณ์องค์กรที่ดีผ่านการจัดการที่ยั่งยืนและการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	สื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี	แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาวและแผนประจำปี	<ul style="list-style-type: none"> ต่อยอดการพัฒนา EA ขององค์กรสู่การพัฒนา/ปรับปรุงระบบภายใน อาทิ BiteHR และ e-Saraban สนับสนุนการทบทวนข้อมูลนำเข้า (input) ในระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจ (ERP) ให้มีความเหมาะสมกับระบบการดำเนินงานในปัจจุบัน โดยเริ่มตั้งแต่การจัดการข้อมูลต้นทุน และการบูรณาการการใช้ข้อมูลภายใน 	<ul style="list-style-type: none"> ใช้ ERP ในการวิเคราะห์เพื่อบริหาร และพัฒนากระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน เตรียมความพร้อมในการปรับปรุงระบบการตามข้อกำหนดมาตรฐานรองรับการขยายธุรกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างนวัตกรรมกระบวนการ ขอรับมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง อาทิ ISO 27001
SO5 เพื่อสื่อสารคุณค่าและภาพลักษณ์องค์กรที่ดีผ่านการจัดการที่ยั่งยืนและการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	สื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี	แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาวและแผนประจำปี	<ul style="list-style-type: none"> บริหารโครงสร้างงานใหม่และโครงสร้างที่รองรับการทำการธุรกิจเชิงรุกเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างเหมาะสม วาง Development Roadmap ระยะยาว 	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ (Knowledge) และทักษะ/ความเชี่ยวชาญ (Skills) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจขององค์กร เตรียมความพร้อมในการปรับปรุงระบบการตามข้อกำหนดมาตรฐานรองรับการขยายธุรกิจ บริหาร Change เพื่อเตรียมความพร้อมย้ายโรงงานใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> บริหาร Change รองรับโรงงานใหม่
SO5 เพื่อสื่อสารคุณค่าและภาพลักษณ์องค์กรที่ดีผ่านการจัดการที่ยั่งยืนและการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	สื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี	แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาวและแผนประจำปี	<ul style="list-style-type: none"> ปรับชื่อองค์กรตามแผนและต่อยอด Rebranding องค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างการรับรู้ในแบรนด์ พร้อมปรับภาพลักษณ์สู่องค์กรจัดการสิ่งพิมพ์พิเศษแห่งรัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> ยกระดับความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใช้ส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้าง Brand Loyalty ในกรณี Top of Mind
SO5 เพื่อสื่อสารคุณค่าและภาพลักษณ์องค์กรที่ดีผ่านการจัดการที่ยั่งยืนและการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	สื่อสารคุณค่าของภาพลักษณ์องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี	1. แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนประจำปี 2. รายงานการพัฒนาด้านความยั่งยืน และ ESG + แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย + รายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล (CG)	<ul style="list-style-type: none"> บริหารจัดการและเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT) บริหาร MOU องค์กรกับคู่ค้าเป้าหมาย ดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์กรมหาชน) และวางแผนงานกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงบริหารจัดการองค์กรให้ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (CG) 	<ul style="list-style-type: none"> ยกระดับการจัดการ Green IT พัฒนาการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต เพื่อส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมกิจกรรมชดเชยคาร์บอน (Carbon Offsetting) เพื่อชดเชยกับปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ปล่อยออกมาจากกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> บริหาร Carbon Neutrality โดยนำมาตรฐานแนวทางการแสดงความรู้เห็นต่อผลิตภัณฑ์มาประยุกต์ใช้

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก. การแสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบที่สำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์

ตารางแสดงความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	CC	SA	SC	โอกาส		ความท้าทาย		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสในการสร้างนวัตกรรม	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	แผนงาน/โครงการ
				ระยะสั้น	ระยะยาว	ระยะสั้น	ระยะยาว					
SO1 เพื่อขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมพร้อมสร้างการเติบโตให้แก่ภาครัฐและองค์กร	CC1 CC2	SA1	SC2		O1 O2 O3 O4		T.p1 T.p2 T.p3 T.c2	-กรมสรรพสามิต -คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ -หน่วยงานราชการต่าง ๆ -บริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ -บริษัทผู้ผลิตและนำเข้าเครื่องพิมพ์ -บริษัทผู้ผลิตเครื่องจักรต่าง ๆ ที่สนับสนุนกระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ -บริษัทผู้สนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัล	-สภาพคล่องทางการเงินที่ไม่สอดคล้องกับแผนการลงทุน -แผนการลงทุนล่าช้า -เกิดข้อจำกัดในการบริหาร MOU ของ ธปท. เพื่อผลิต -แสตมป์สุราร่าง -การ Synergy ด้าน -เทคโนโลยีโซลูชันไม่เป็นไปตามเป้าหมาย -ความไม่แน่นอนของนโยบาย Entertainment Complex	-ต่อยอด KM ผู้ผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมและบริการ (Innovated product & Service, Process) ที่ -สร้างมูลค่าเพิ่ม -สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อเพิ่มความสามารถด้านการผลิต และ Solutions -กำกับดูแล ผลิต และจัดหาความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์เกมส์ รองรับงาน Entertainment complex	-ติดตามและประเมินความสำเร็จและความคุ้มค่าของแผนงาน/โครงการ -ความสามารถด้านการผลิต และ Solutions -บริหารจัดการ KM เพื่อต่อยอดนวัตกรรม -สนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบาย Entertainment Complex	-บริการการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่ -สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อเพิ่ม -ความสามารถด้านการผลิต และ Solutions -บริหารจัดการ KM เพื่อต่อยอดนวัตกรรม -สนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบาย Entertainment Complex
SO2 เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และบริการงานพิมพ์ครบวงจรด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์	CC1	SA1 SA2	SC1 SC2 SC3 SC4	O.p1	O.p2 O.p3		T1 T.p1 T.p2 T.p3	-กรมสรรพสามิต -คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ -หน่วยงานราชการต่าง ๆ -บริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ -บริษัทผู้ผลิตและนำเข้าเครื่องพิมพ์ -บริษัทผู้ผลิตเครื่องจักรต่าง ๆ ที่สนับสนุนกระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ -บริษัทผู้สนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัล	-รายได้จากแสตมป์สุราที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย -ไม่สามารถควบคุมอัตราต้นทุนการผลิตได้ตามเกณฑ์ จากปัจจัยต่างๆ อาทิ ราคาวัตถุดิบที่ปรับตัวสูงขึ้น -การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของเครื่องหมายความแสดงการเสียหายตามนโยบายของกรมสรรพสามิต	-พัฒนาความสามารถในการผลิตและสร้างรายได้จากแสตมป์ประเภทใหม่ -ต่อยอดการบริหารจัดการ Excise Tax Revenue Solutions รองรับการจัดการข้อมูลของกรม -ยกระดับการพัฒนาเทคนิคงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงขั้นสูงและหลากหลายชิ้น -พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็น Products Champion อาทิ Void/Label Sticker, Brand Protection Solutions -ขยายการให้บริการสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ อาทิ e-Document	-การสร้างรายได้จากงานพิมพ์แสตมป์สรรพสามิตประเภทอื่นๆ โดยนำร่องแสตมป์สุราชุมชน และแสตมป์สุราต่างประเทศ -การสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ประเภท อาทิ Certificate -การบริหารสัดส่วนต้นทุนการผลิตต่อรายได้ให้ได้ตามเป้าหมาย -การควบคุมอัตราการสูญเสีย -การจัดการเครื่องจักรสำหรับการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ (ประเมินอัตราการใช้เครื่องจักรจากเครื่องพิมพ์หลัก)	-สร้างรายได้จากสรรพสามิตชนิดใหม่ (แสตมป์สุราบางประเภท) -สร้างรายได้จาก Product Champion สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง -เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตสิ่งพิมพ์ -บริหารจัดการต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	CC	SA	SC	โอกาส		ความท้าทาย		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสในการสร้างนวัตกรรม	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	แผนงาน/โครงการ
				ระยะสั้น	ระยะยาว	ระยะสั้น	ระยะยาว					
SO3 เพื่อบริหารสัญญาให้สิทธิในการรักษาและกำกับดูแลตลาดไฟให้เกิดประโยชน์แก่รัฐ	CC2	SA3 SA4	SC5 SC6 SC7		O.c1	T.c1	T1 T.c2 T.c3 T.c4	- ผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิ - ร้านค้าและตัวแทนจำหน่ายไฟ - ลูกค้าไฟนอกสัญญาให้สิทธิ - สถานบริการกสิโนในเขตชายแดน - หน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ - บริษัทผู้ผลิตตัวตูดและบรรจุภัณฑ์ - บริษัทผู้ผลิตและนำเข้าเครื่องพิมพ์ - บริษัทผู้ผลิตเครื่องจักรต่างๆ ที่สนับสนุนกระบวนการผลิตไฟ	- การสรรหาผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิฉบับใหม่ล่าช้า - ไม่สามารถควบคุมอัตราต้นทุนการผลิตได้ตามเกณฑ์ จากปัจจัยต่างๆ อาทิ ราคาตัวตูดที่ปรับตัวสูงขึ้น - ความไม่แน่นอนของนโยบาย Entertainment Complex	- พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และเพิ่มบริการ Solutions ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดใหม่ในอนาคต อาทิ Security Playing-card, Collectable card, NFT card - พิจารณาแนวทางการร่วมลงทุนเพื่อรองรับการขยายตลาดต่างประเทศและ Entertainment Complex	- การบริหารสัญญาให้สิทธิฉบับใหม่ตามเป้าหมาย - การจัดการเครื่องจักรสำหรับการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ(ประเมินอัตราการใช้เครื่องจักร) - การบริหารสัดส่วนต้นทุนการผลิตต่อรายได้ให้ได้ตามเป้าหมาย - การควบคุมอัตราการสูญเสีย	- บริหารสัญญาให้สิทธิที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ - สร้างความร่วมมือในกิจกรรมด้านการตลาดกับ ผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิ - วางแผนและบริหารการผลิตไฟอย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการต้นทุนการผลิตไฟ
SO4 เพื่อบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรองค์กรให้สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสม	CC1 CC2	SA1 SA3	SC3 SC4 SC6 SC7		O1 O3 O4 O5		T1 T.p3 T.c4	- กรมสรรพสามิต - คู่ค้าตัวตูด - พนักงานโรงงานไฟ - ผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิ - ผู้ค้าปลีก และ ค้าส่ง - ผู้บริโภคชั้นปลาย	- บุคลากรขาดทักษะความชำนาญด้านการจัดการ IT อย่างเป็นระบบ - หาลูกค้าเป้าหมายรายใหม่ได้น้อยกว่าเป้าหมาย - สภาพคล่องทางการเงินที่ไม่สอดคล้องกับแผนการลงทุน	- มีกระบวนการและมาตรฐานการให้บริการตามหลักการ CRM อย่างเป็นระบบ - พัฒนา Service Platform สนับสนุนประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า - เสริมสร้างสมรรถนะ PEOPLE Re-skill & Up-skill - มีการจัดการ ICT ที่สนับสนุนการขยายธุรกิจและการให้บริการ Solutions - ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานรองรับการขยายมาตรฐาน	- ติดตามและประเมินความสำเร็จ และความคุ้มค่าของแผนงาน/โครงการ - การบริหารงบประมาณ - ค่าใช้จ่ายตามเป้าหมาย (SG&A ต่อรายได้) - การบริหารผลตอบแทนจากเงินลงทุน	- พัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า - ประเมินความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า - บริหารโครงสร้างงานใหม่พร้อมบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change) - พัฒนา Re-Skill & Up-Skill ที่รองรับธุรกิจ - บริหารและจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการขอมาตรฐานองค์กร - บริหาร ISM และ Enterprise Collaboration Design + Data Governance รองรับผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัล

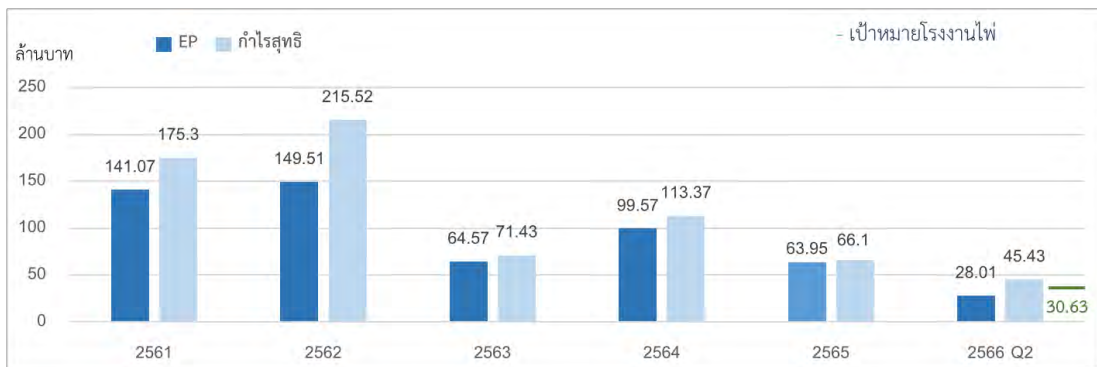
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	CC	SA	SC	โอกาส		ความท้าทาย		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสในการสร้างนวัตกรรม	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	แผนงาน/โครงการ
				ระยะสั้น	ระยะยาว	ระยะสั้น	ระยะยาว					
SO5 เพื่อสื่อสารคุณค่าและภาพลักษณ์องค์กรที่ดี ผ่านการจัดการที่ยั่งยืนและการรับภาพลักษณ์สู่องค์กรจัดการสิ่งพิมพ์พิเศษภาครัฐ	CC1 CC2	SA2			O5		T1 T.p2 T.c1	-กรมสรรพสามิต -คู่ค้าวัตถุดิบ -พนักงานโรงงานไฟฟ้ามหานคร -ผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิ -ผู้ค้าปลีก และ ค้าส่ง -ผู้บริโภคชั้นปลาย -ชุมชนและสังคมโดยรอบ	-การรับรู้ใน Brand และผลิตภัณฑ์ยังต่ำ	- ทบทวนการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตเพื่อให้เกิดของเสียน้อยที่สุด (Eco-design & Zero-Waste) - ส่งเสริมการใช้ซ้ำ (Reuse) และการจัดการของเสีย (Recycle, Upcycle) - บริหารจัดการ Stakeholders แต่ละกลุ่มตามวัตถุประสงค์ - กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรตามหลัก CG ที่ดี - ปรับภาพลักษณ์องค์กร (Rebranding) สู่การเป็นองค์กรจัดการสิ่งพิมพ์และ Digital Solutions แห่งรัฐ	- ติดตามและประเมินความสำเร็จและความคุ้มค่าของแผนงาน/โครงการ - การควบคุมอัตราการสูญเสีย	- ดำเนินธุรกิจตามหลัก ESG สร้างการรับรู้แบรนด์และภาพลักษณ์

ภาคผนวก ข. การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP Drivers) และแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ของ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

การวิเคราะห์ EP Driver เริ่มจากการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) ขององค์กร เพื่อศึกษาพิจารณาและวิเคราะห์ต่อยอดปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่ได้คำนวณขึ้นซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่เป็นรายการสำคัญ โดยให้พิจารณาเน้นการพัฒนาปรับปรุงรายการทางการเงินดังกล่าวให้ดีขึ้นเพื่อที่จะส่งผลให้องค์กรมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นในที่สุด

ทั้งนี้ สามารถแสดงรูปภาพผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์โดยรวมของโรงงานไฟฟ้าตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้ดังนี้

สรุปผลงานค่า EP (หน่วย: ล้านบาท)	2561	2562	2563	2564	2565	2566 Q2		
						ค่าจริง *	เป้าหมาย โรงงานไฟฟ้า	ผลงานเทียบ เป้าโรงงานไฟฟ้า
กำไรสุทธิ	175.30	215.52	71.43	113.37	66.10	45.43	30.63	<input checked="" type="checkbox"/>
EP ประจำงวด	141.07	149.51	64.57	99.57	63.95	28.01	-	-



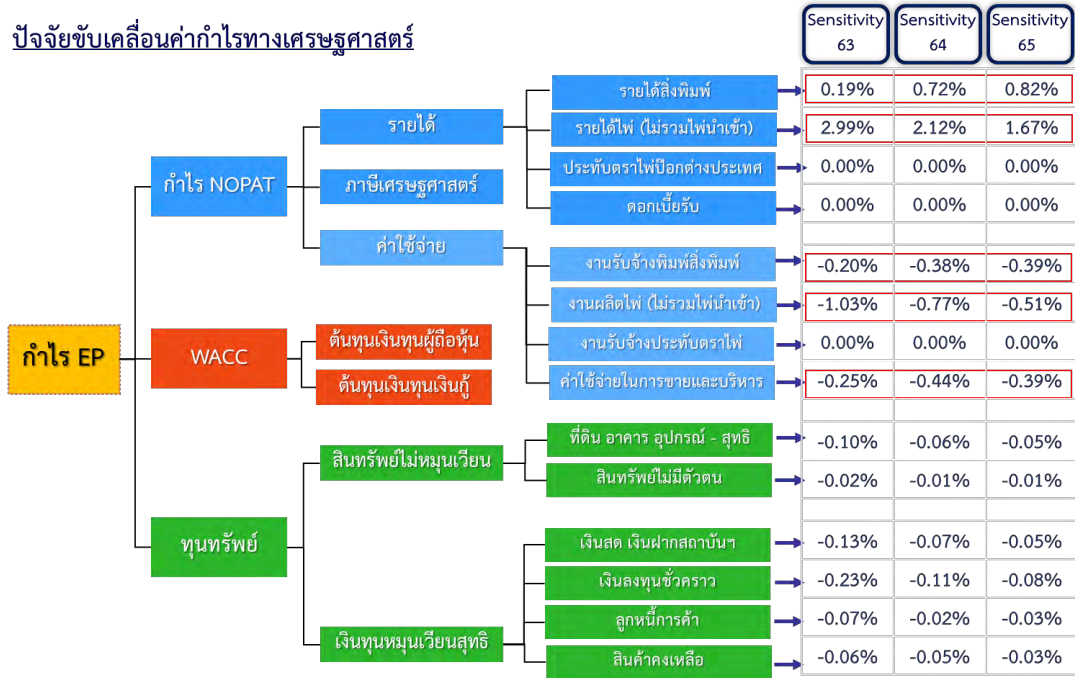
* ผ่านเกณฑ์โรงงานไฟฟ้าที่ตั้งไว้เช่นเดียวกับเป้าหมายตามเกณฑ์การประเมิน

รูปภาพแสดงผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้าประจำปี 2561 – 2566 Q2

จากผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ข้างต้นสามารถแยกวิเคราะห์รายการทางการเงินออกมาในรูปแบบของการแตกปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ พร้อมกับจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินผ่านการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ทั้งนี้ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ที่มีอัตราความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์อย่างมีนัยยะสำคัญในปี 2565 สามารถแสดงได้ดังนี้

การวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว

ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์



รูปภาพแสดงการวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ตามปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน

จากข้อมูลล่าสุด ณ ปีบัญชี 2565 พบว่า โรงงานไฟฯ มีปัจจัยที่มีความอ่อนไหวมากที่สุด คือ รายได้จาก การประกอบธุรกิจหลักหรือรายได้จากการจำหน่ายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า) และปัจจัยที่มีความอ่อนไหว รองลงมา คือ รายได้จากงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ส่วนปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวเป็นอันดับที่ 3 และ 5 คือ ค่าใช้จ่าย ในการขายและบริหาร และค่าใช้จ่ายงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ และค่าใช้จ่ายงานผลิตไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า) ตามลำดับ

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

- (1) การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อเพิ่มผลกำไรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเงินทุน ได้แก่ การเพิ่มรายได้จากการดำเนินงานและ/หรือลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานซึ่งทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้นและส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
- (2) การลงทุนในกลยุทธ์ที่สร้างมูลค่าเป็นการเพิ่มเงินทุนในกิจกรรมที่ทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่มากกว่าซึ่งส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
- (3) การดึงเงินทุนออกจากกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าเป็นการลดเงินลงทุนซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการสร้างรายได้ทำให้ต้นทุนเงินทุนลดลงส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
- (4) การปรับสัดส่วนโครงสร้างเงินทุนให้อยู่ในจุดที่เหมาะสมส่งผลให้องค์กรมีอัตราต้นทุนเงินทุนที่ต่ำลง ผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น

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

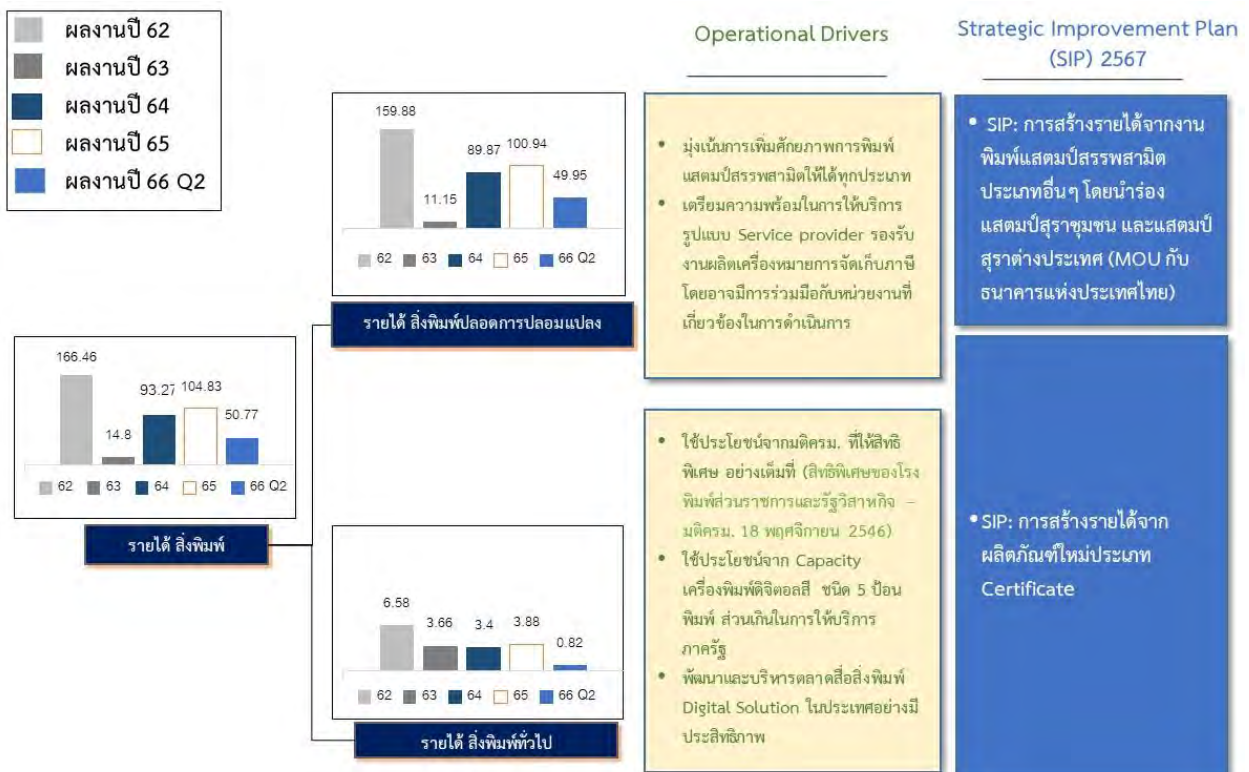
ทั้งนี้ การกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตพบว่ากลยุทธ์ SIP ประจำปี 2566 ได้มีการแบ่งกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพออกเป็น 3 ศูนย์ธุรกิจประกอบด้วย ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ศูนย์ธุรกิจไฟ และศูนย์อำนวยการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพ – ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์

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

1) ด้านรายได้

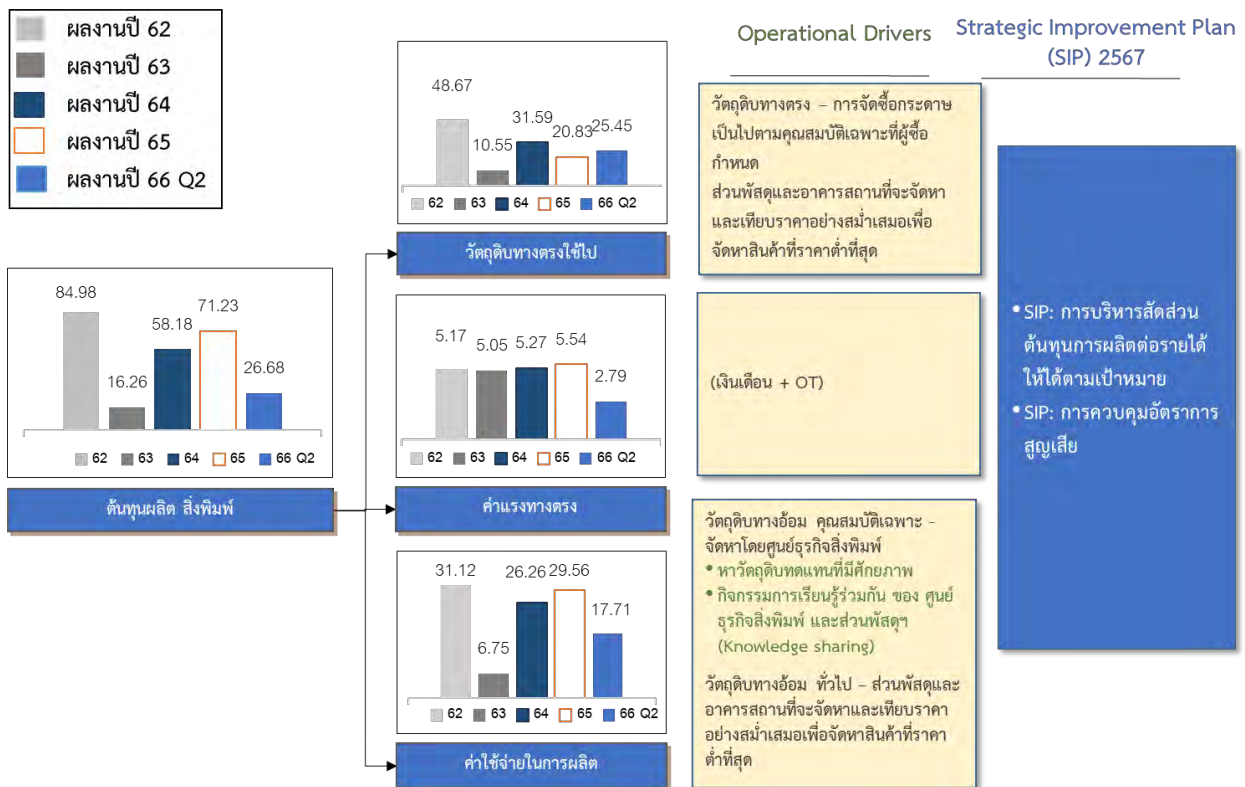
ทางศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์มีรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป โดยในปี 2565 รายได้จากการรับจ้างสิ่งพิมพ์ก็เพิ่มขึ้นอยู่ที่ 104.83 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 33.02 ของรายได้จากการขายและการให้บริการทั้งหมด



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนด้านรายได้ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปี 2562 – 2566 Q2

2) ด้านค่าใช้จ่าย

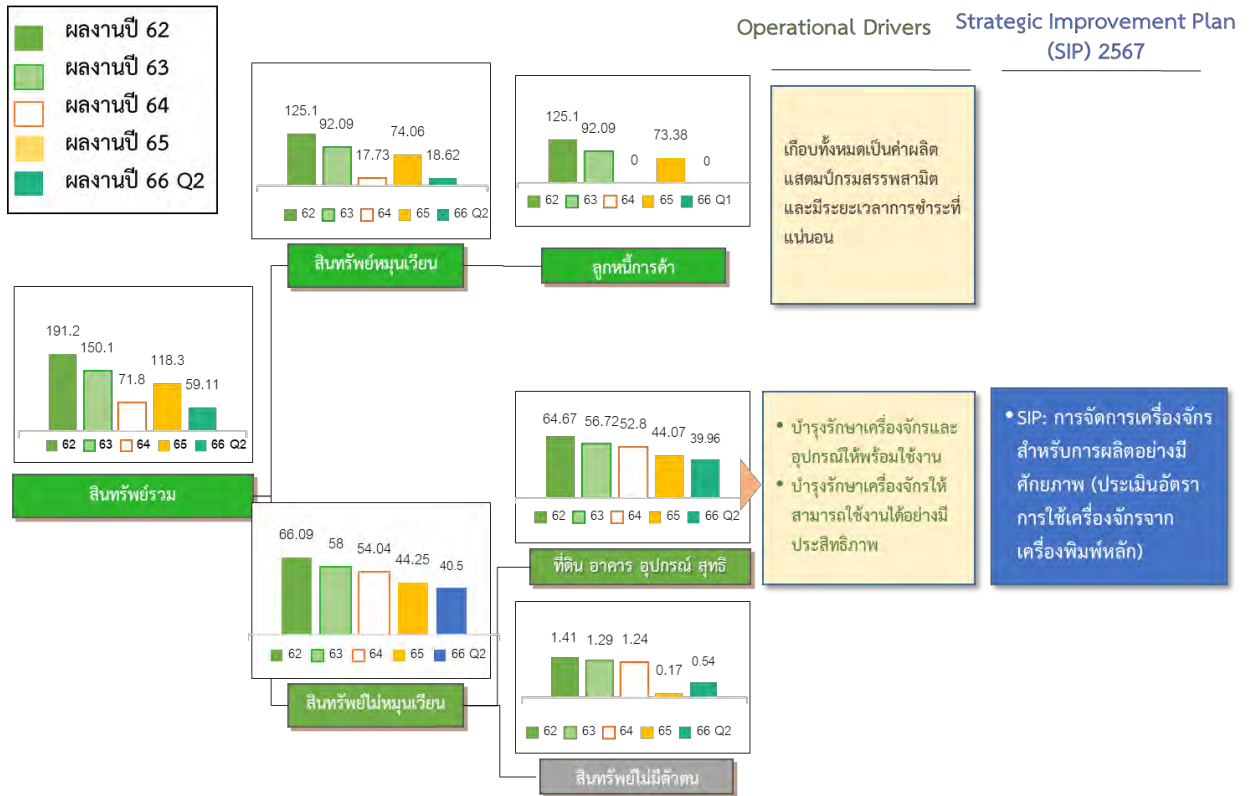
ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ มีค่าใช้จ่ายที่มีนัยยะสำคัญอยู่ 3 ประเภท ได้แก่ วัตถุดิบทางตรง ค่าแรง และค่าใช้จ่ายในการผลิต โดยในปี 2565 พบว่าแนวโน้มด้านค่าใช้จ่ายของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าอยู่ที่ 71.23 ล้านบาท ซึ่งค่าใช้จ่ายหลักอยู่ที่วัตถุดิบทางตรงที่ 20.83 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 29.23 ของต้นทุนสิ่งพิมพ์ทั้งหมด ค่าแรงทางตรง 5.54 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 7.78 ของต้นทุนสิ่งพิมพ์ทั้งหมด และค่าใช้จ่ายในการผลิต 29.56 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 41.5 ของต้นทุนสิ่งพิมพ์ทั้งหมด



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของต้นทุนขายของสิ่งพิมพ์ ปี 2562 – 2566 Q2

3) ด้านทุนทรัพย์

ในภาพรวมของสินทรัพย์และทุนทรัพย์ (Invested Capital) ที่ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์นั้น พบว่า สินทรัพย์ส่วนใหญ่ คือ ลูกหนี้การค้า รองลงมาคือที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ โดยในปี 2565 พบว่า สินทรัพย์ มีมูลค่า 118.31 ล้านบาท



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของสินทรัพย์รวมของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปี 2562 – 2566 Q2

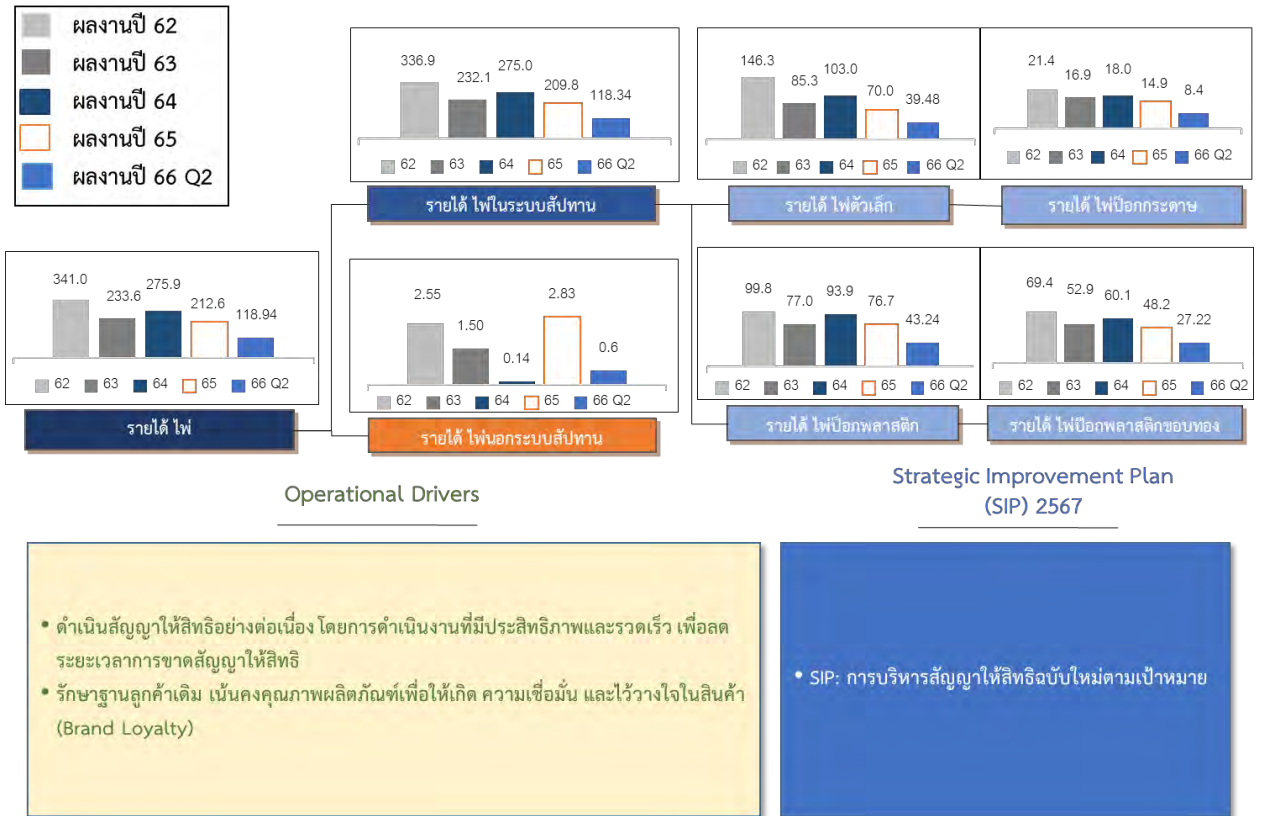
ในการกำหนดกลยุทธ์ SIP ปี 2567 ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ได้มีการดำเนินงานโครงการการจัดการเครื่องจักรสำหรับการผลิตอย่างมีศักยภาพ พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายใหม่เพิ่มเติมโดยพิจารณาถึงจำนวน/ชนิดของรูปแบบงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงรูปแบบใหม่ที่โรงงานไฟฟ้า สามารถพัฒนาและรับพิมพ์ได้ เพื่อพิจารณาศักยภาพการดำเนินงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงของโรงงานไฟฟ้า โดยมีการนำปัจจัยต่างๆ ของปีก่อนหน้ามาพิจารณาควคู่ด้วย

2.2 กลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพ - ศูนย์ธุรกิจไฟ

การกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพแยกตามศูนย์ธุรกิจโดยในศูนย์ธุรกิจไฟจะมีการแบ่งปัจจัยขับเคลื่อนออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านรายได้ ด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย และด้านทุนทรัพย์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ด้านรายได้

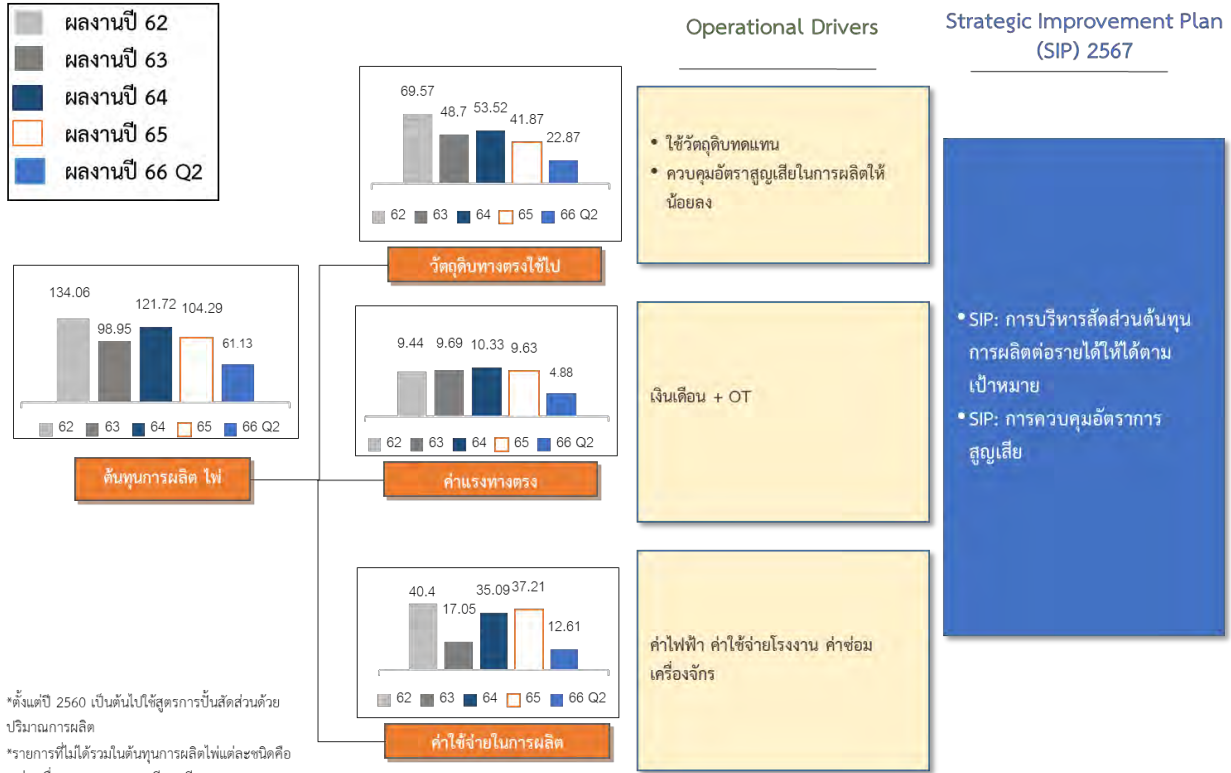
จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านรายได้พบว่าศูนย์ธุรกิจไฟมีรายได้หลักจากไฟในระบบสัมปทาน และถือเป็นปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินซึ่งส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กรสูงสุด อย่างไรก็ตาม ในปี 2565 พบว่ารายได้จากการขายไฟนั้นลดลงที่ 212.62 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 66.98 ของรายได้จากการดำเนินงาน จากการชะลอการสั่งซื้อไฟตามระบบสัญญาให้สิทธิจากผู้รับประโยชน์ฯ ที่ขอผ่อนปรนการซื้อไฟขั้นต่ำตามสัญญาให้สิทธิ โดยจะดำเนินการสั่งซื้อย้อนหลังซึ่งจะเป็นรายได้ในปีถัดไป



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนด้านรายได้ของศูนย์ธุรกิจไฟฟ้า ปี 2562 – 2566 Q2

2) ด้านค่าใช้จ่าย

ศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ามีค่าใช้จ่ายที่มีนัยยะสำคัญอยู่ 3 ประเภท ได้แก่ วัตถุดิบทางตรง ค่าแรงทางตรง และค่าใช้จ่ายในการผลิต โดยค่าใช้จ่ายหลักในปี 2565 ประกอบด้วย วัตถุดิบทางตรงที่ 41.87 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 40.15 ของต้นทุนการผลิตไฟฟ้าทั้งหมด ค่าแรงทางตรง 9.64 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 7.78 ของต้นทุนการผลิตไฟฟ้าทั้งหมด และค่าใช้จ่ายในการผลิต 37.21 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 35.68 ของต้นทุนการผลิตไฟฟ้าทั้งหมด



*ตั้งแต่ปี 2560 เป็นต้นไปให้สูตรการปันส่วนด้วยปริมาณการผลิต
 *รายการที่ไม่ได้รวมในต้นทุนการผลิตไฟแต่ละชนิดคือ
 1.ค่าเครื่องขยายแสดงการเสียภาษี
 2.ค่าภาษีท้องถิ่น

แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของต้นทุนขายของไฟ ปี 2562 – 2566 Q2

ด้านทุนทรัพย์

ในภาพรวมของสินทรัพย์และทุนทรัพย์ (Invested Capital) ที่ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์ธุรกิจไฟนั้นพบว่า ในปี 2565 สินทรัพย์รวมของศูนย์ธุรกิจไฟกลับมีค่าลดลงจากปีก่อนหน้านี้ อยู่ที่ 127.18 ล้านบาท โดยสัดส่วนที่ใหญ่ที่สุด คือ ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ ที่ 49.15 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 38.65 ของสินทรัพย์รวม



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของสินทรัพย์รวมของศูนย์ธุรกิจไฟ ปี 2562 – 2566 Q2

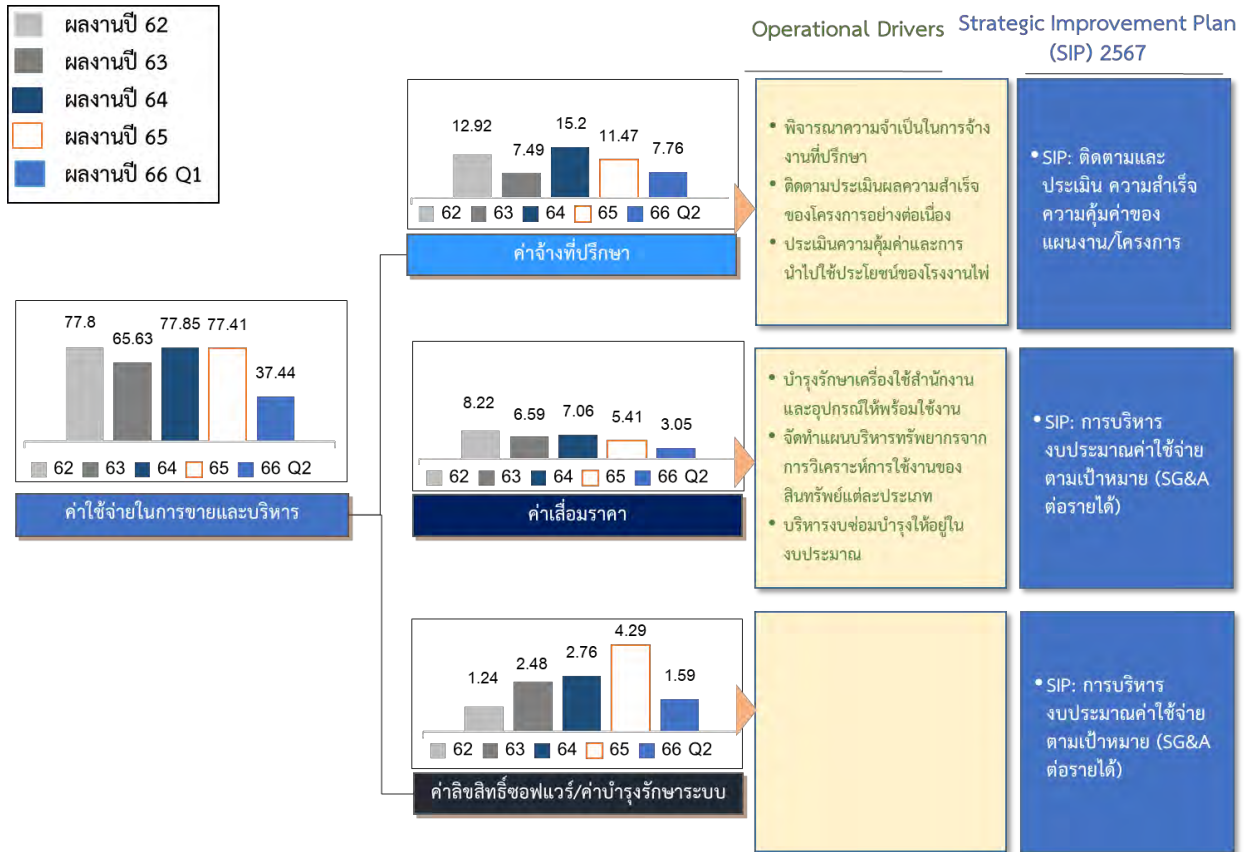
ในการกำหนดกลยุทธ์ SIP ปี 2567 ของศูนย์ธุรกิจไฟ มีการควบคุมอัตราการสูญเสียในการผลิตให้น้อยลง รวมถึงการใช้วัตถุดิบทดแทน เนื่องจากต้นทุนการผลิตมีราคาที่สูงขึ้น รวมถึงการปรับแผนการผลิตให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อระบายสินค้าคงเหลือออกจากการชะลอการสั่งซื้อไฟตามสัญญาให้สิทธิของผู้รับประโยชน์

2.3 กลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพ - ศูนย์อำนวยการ

ศูนย์อำนวยการแบ่งปัจจัยขับเคลื่อนออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย และด้านทุนทรัพย์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย

แม้ว่าค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในปี 2565 ลดลงเล็กน้อยอยู่ที่ 77.41 ล้านบาท แต่พบว่า อัตราส่วนค่าใช้จ่ายการขายและบริหารต่อรายได้กลับเพิ่มสูงขึ้น โดยมีสัดส่วนเท่ากับร้อยละ 24.33 เป็นค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Cost) ที่มีอัตราการเติบโตประมาณปีละร้อยละ 7

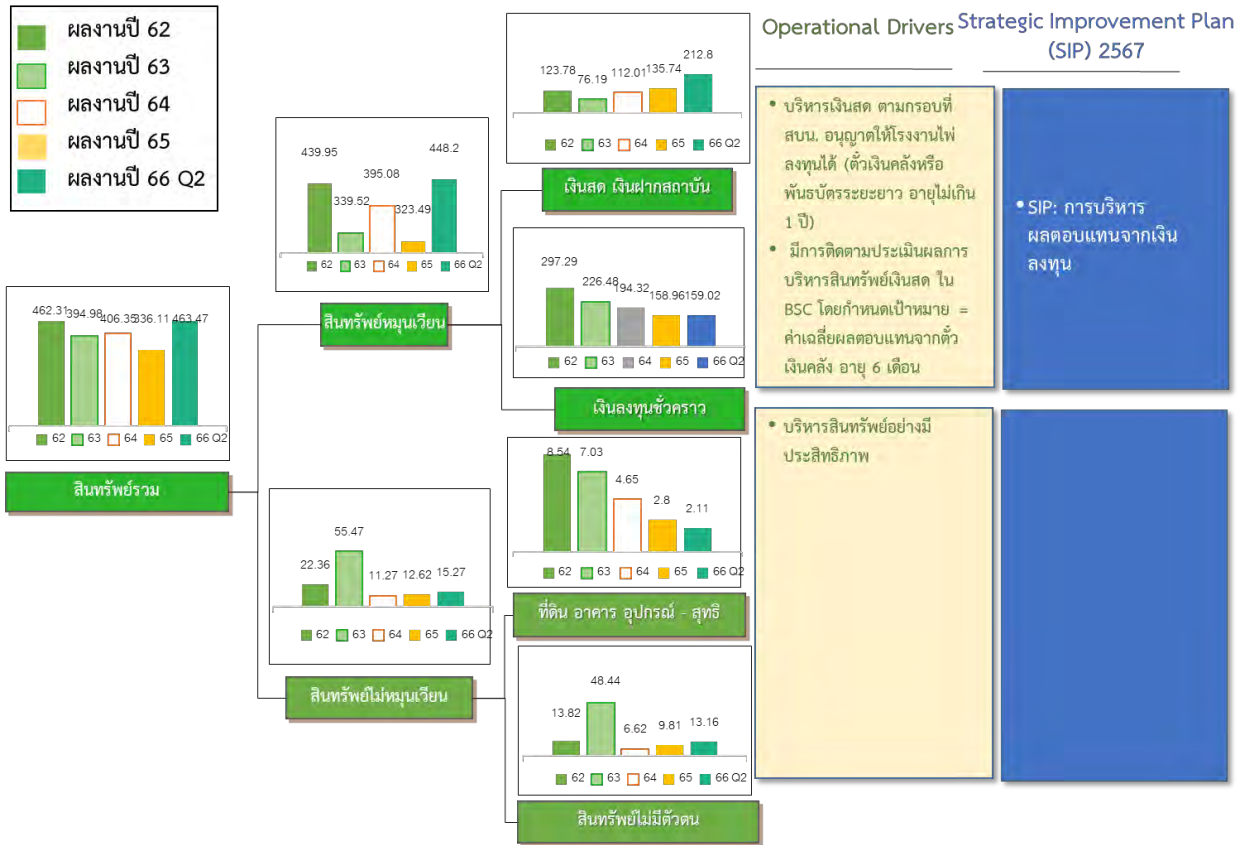


แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ปี 2562 – 2566 Q2

โรงงานไฟฟ้า จึงได้วางแผนการดำเนินงานด้านการบริหารค่าใช้จ่าย ประกอบกับการมุ่งเน้นการพัฒนา ศักยภาพของพนักงานเพื่อสร้างขีดความสามารถในการดำเนินงาน

2) ด้านทุนทรัพย์

ในภาพรวมของสินทรัพย์และทุนทรัพย์ (Invested Capital) ที่ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์อำนวยการนั้น พบว่า ในปี 2565 มูลค่าสินทรัพย์รวมลดลงอยู่ที่ 336.31 ล้านบาท โดยสินทรัพย์ส่วนใหญ่ยังคงอยู่ที่ เงินลงทุนชั่วคราวซึ่งลดลงจากปีก่อนอยู่ที่ 158.96 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 47.29 ของสินทรัพย์รวม รองลงมา คือ เงินสด เงินฝากสถาบัน 135.74 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 40.39 ของสินทรัพย์รวม



แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนของสินทรัพย์รวมของศูนย์อำนาจการ ปี 2562 – 2566 Q2

ทั้งนี้ ในการกำหนดกลยุทธ์ SIP ศูนย์อำนาจการควรมีการบริหารเงินสด ตามกรอบที่สบ. อนุญาตให้โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตลงทุนได้ (ตัวเงินคลังหรือพันธบัตรระยะยาว อายุไม่เกิน 1 ปี) และมีการติดตาม ประเมินผลการบริหารสินทรัพย์เงินสด ใน BSC โดยกำหนดเป้าหมายเท่ากับค่าเฉลี่ยผลตอบแทนจากตัวเงินคลัง อายุ 6 เดือน อีกทั้งยังมีการบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาคผนวก ค. กรอบแนวคิดและกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า

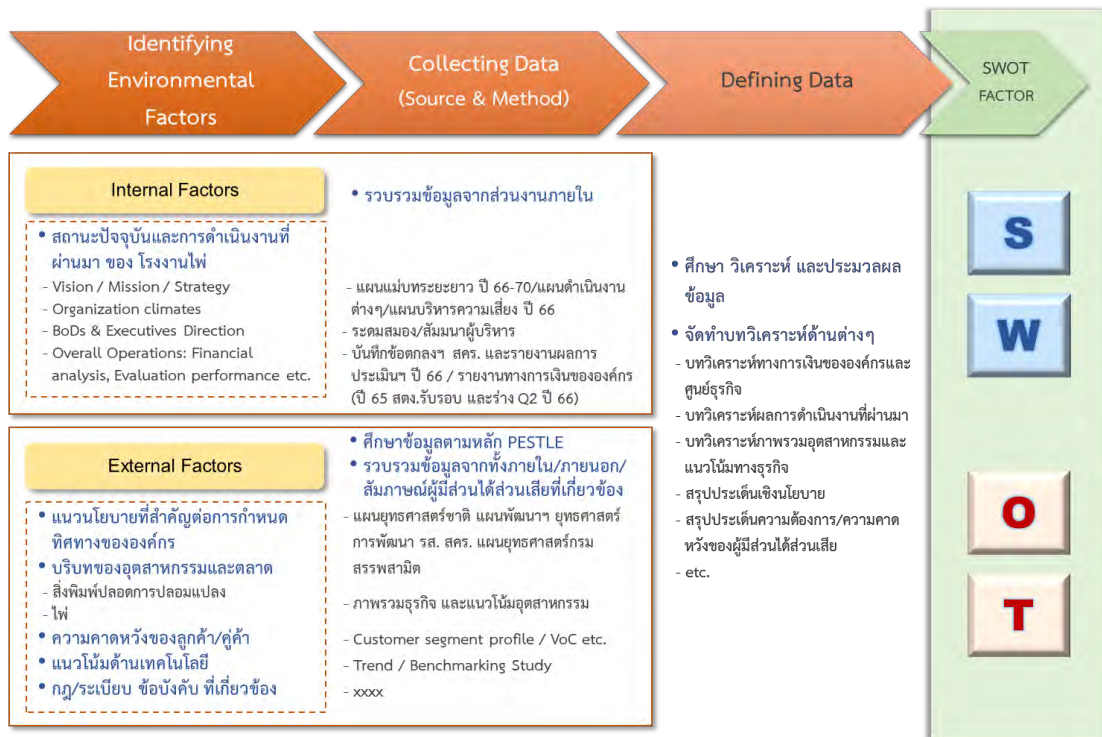
โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตกำหนดเครื่องมือการวิเคราะห์กลยุทธ์ ที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ โดยมีกรอบแนวคิดที่ใช้ในการดำเนินงาน ดังนี้

- **การศึกษาบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (Environmental Scanning)**

การศึกษาบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องเป็นกระบวนการขั้นตอนแรกโดยเริ่มจากการระบุขั้นตอนในการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเพื่อให้รู้จักองค์กร รู้จักสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะรองรับได้ทันกาล

ในการทบทวนแผนวิสาหกิจ ของโรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2566 นี้ได้กำหนดขั้นตอนในการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ ที่ครอบคลุมปัจจัยนำเข้าในมิติต่างๆ ที่ครบถ้วน ดังนี้

Environmental Scanning Process



รูปภาพแสดงกรอบแนวคิดและประเด็นการศึกษาสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ของ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

ที่มา: บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา FPRI Advisory

ในขั้นตอนนี้ ที่ปรึกษาได้ทำการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลจากภายในและภายนอก ในมิติต่างๆ อาทิ

- 1) ข้อมูลเชิงนโยบายประกอบด้วย นโยบายและยุทธศาสตร์ภาครัฐ กรอบทิศทางยุทธศาสตร์สำหรับรัฐวิสาหกิจ และแนวนโยบายจากแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด หรือกรมสรรพสามิต

- 2) แหล่งข้อมูลภายในองค์กร ประกอบด้วย นโยบายและทิศทางการดำเนินงานองค์กรจากแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวในปัจจุบัน ข้อมูลผลการดำเนินงานองค์กร อาทิ ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการวิเคราะห์สถานการณ์การเงิน ข้อมูลด้านการผลิตและการดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับกระบวนการทำงานในปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ตลอดจนถึงการพิจารณาความเสี่ยงและขีดความสามารถในการดำเนินงานและความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในปัจจุบัน
- 3) แหล่งข้อมูลจากภายนอก ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรม และบริบททางการเมืองต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงงานไฟฟ้า พร้อมทั้งข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาดความนิยมของลูกค้ารวมถึงบทวิเคราะห์และรายงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจกับสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มของอุตสาหกรรมในอนาคต

โดยปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์นั้น จะใช้ข้อมูลที่มีการรวบรวมล่าสุด เพื่อให้ข้อมูลมีความทันสมัยในช่วงระยะเวลาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

- **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

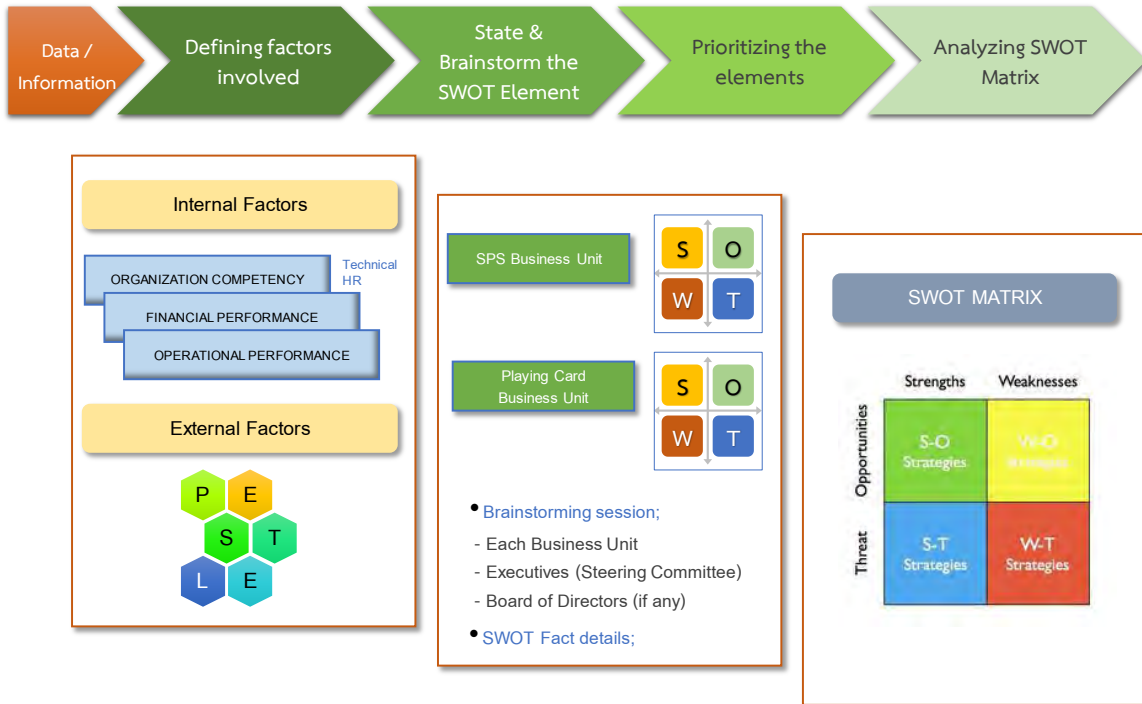
ที่มา: บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา FPRI Advisory

การประเมินปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในของโรงงานไฟฟ้าฯ ได้ใช้แนวทางการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามแนวทางการวิเคราะห์ McKinsey 7S ซึ่งเป็นการพิจารณาวิเคราะห์ปัจจัยภายในผ่านองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ประกอบไปด้วย (1) Structure (2) Strategy (3) System (4) Skill (5) Style (6) Staff และ (7) Shared Value เพื่อให้ทราบถึงศักยภาพอันเป็นจุดแข็ง และข้อจำกัดที่เป็นจุดอ่อนในปัจจุบันขององค์กร

และนอกจากสภาพแวดล้อมภายในแล้ว การดำเนินในปัจจุบันของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกในหลายด้าน ดังนั้นการศึกษาและจัดทำบทวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ครอบคลุมจะทำให้มั่นใจได้ว่าการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM จะทำให้ได้แผนวิสาหกิจที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำบทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน จึงได้ใช้แนวทางการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามแนวทาง การวิเคราะห์บริบทแวดล้อมภายนอก (PESTEL) ซึ่งมีประเด็นในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย

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

SWOT Analysis Process



รูปภาพแสดงการวิเคราะห์ SWOT
 ที่มา: บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา FPRI Advisory

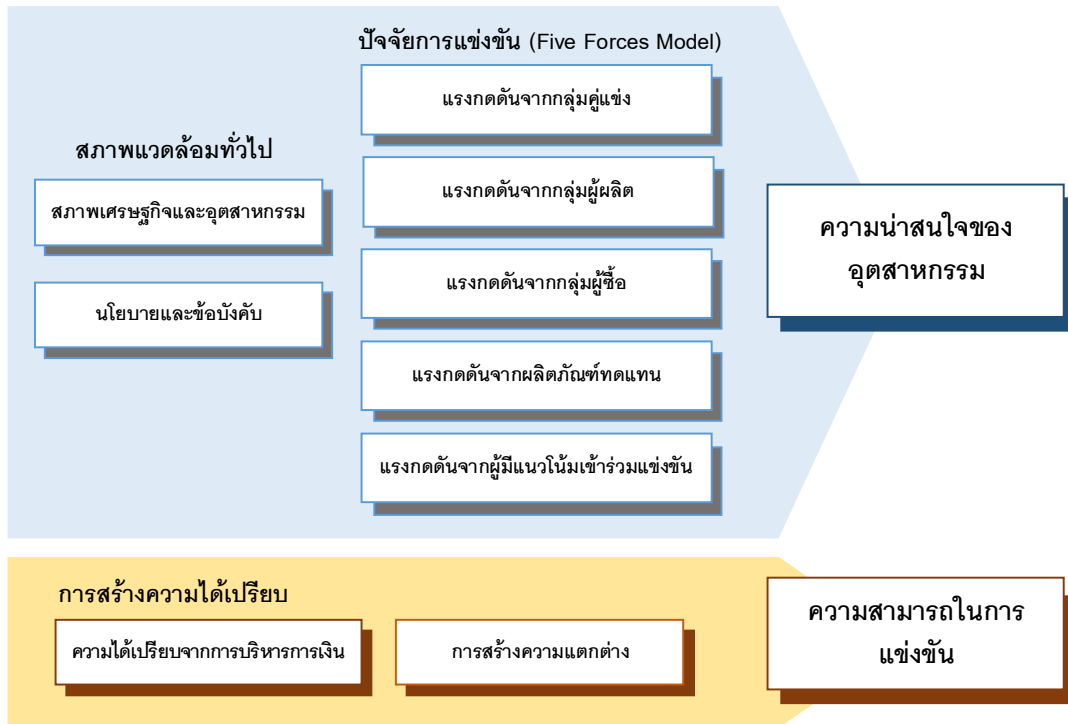
โดยกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT นั้น เริ่มตั้งแต่การประเมินปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาความเชื่อมโยงในแต่ละมิติของการวิเคราะห์ ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้า ได้กำหนดกระบวนการให้ผู้บริหารและทุกส่วนงานได้มีส่วนร่วมในการระดมสมองให้ความคิดเห็นในปัจจัยนำเข้าดังกล่าว ทั้งนี้ ปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์ SWOT 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 เพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์และจัดกลุ่มเป็นยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า ต่อไป

2) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic Positioning)

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์ถือเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ต่อการศึกษาวิเคราะห์ประกอบการทบทวนแผนรัฐวิสาหกิจ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนาในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับตำแหน่งทางกลยุทธ์ในปัจจุบันขององค์กรทั้งในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว (ตามรอบแผนวิสาหกิจหรือแผนแม่บทฯ ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต)



รูปภาพแสดงแนวคิดการวิเคราะห์เพื่อกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์

ที่มา: บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา FPRI Advisory

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์นั้น เป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ จากประเด็นสำคัญ ใน 2 มิติ คือ (1) การวิเคราะห์ความน่าสนใจของตลาดและอุตสาหกรรมโดยนำเครื่องมือการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ หรือ แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model) ของ Michael E. Porter มาใช้ในการวิเคราะห์ และ (2) การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันจะทำให้ องค์กรสามารถสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการรายอื่นๆ ในตลาด ประกอบด้วย ปัจจัยความได้เปรียบจากการสร้างความแตกต่าง และปัจจัยความได้เปรียบจากการบริหารจัดการและการสร้างรายได้

3) การวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model พร้อมระบุ Intelligent Risk ที่เหมาะสม

การวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model ขององค์กรให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน รวมถึงตำแหน่ง

ทางยุทธศาสตร์ที่องค์กรต้องการจะบรรลุในแต่ละระยะ โดยพิจารณาถึงกระบวนการดำเนินงาน การกำหนดจุดเด่นของผลิตภัณฑ์และบริการ การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยเครื่องมือที่จะใช้ในการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจ ได้แก่ Business Model Canvas (BMC) หรือแบบจำลองธุรกิจ คือ เครื่องมือวางแผนการทำธุรกิจที่สะท้อนให้องค์กรสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างครอบคลุม อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามสำคัญของธุรกิจ 4 เรื่อง อันได้แก่ (1) ทำสินค้าหรือบริการให้ใคร (2) ทำอะไร (3) ทำอย่างไร (4) ทำแล้วคุ้มหรือไม่ ซึ่งจากประเด็นสำคัญของธุรกิจทั้ง 4 เรื่องข้างต้น สามารถจำแนกออกเป็น 9 องค์ประกอบสำคัญ ใน Business Model Canvas ได้ดังนี้

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 ซึ่งคุณค่านี้อาจเป็น “Core value” ที่สำคัญของธุรกิจและจะต้องสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วย
ช่องทาง (Channels) ช่องทางที่องค์กรสื่อสารและเข้าถึงลูกค้า เพื่อส่งมอบสินค้าและบริการ และตอบสนองสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังได้ ตัวอย่างช่องในการเข้าถึงลูกค้า อาทิ ร้านค้า นิเทศสารโฆษณา เว็บไซต์ หรือพนักงานเข้าไปขายโดยตรง เป็นต้น
ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการระบุรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า แต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม เช่น การบริการด้วยตัวเอง การใช้โซเชียลมีเดีย 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 2566 ทางโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตได้ดำเนินการประเมินการผลประกอบการทางการเงินล่วงหน้า (Scenario Planning) ตามระยะเวลาของแผนระยะยาวเพื่อประเมินการผลประกอบการทางการเงินโดยกำหนดเป็นแต่ละสถานการณ์ที่มีสมมติฐานรองรับการวิเคราะห์ที่มาของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจน

กล่าวโดยสรุป กรอบแนวคิดในการดำเนินงานวิเคราะห์เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรสำหรับโรงงานไฟฟ้านั้น เป็นการกำหนดกรอบการดำเนินงานตั้งแต่การวิเคราะห์บริบทแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถเข้าใจถึงความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญและเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำให้สร้างความได้เปรียบในธุรกิจ และนำข้อมูลปัจจัยนำเข้าต่างๆ ไปวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ

การวิเคราะห์ที่สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่องค์กรต้องการจะบรรลุในแต่ละระยะ ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวพร้อมมีการวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร (Intelligent Risk) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมายในแต่ละระยะได้

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้ดำเนินงานทบทวนแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2567 – 2571 โดยกำหนดกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าส่วนงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ผ่านการอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในกรอบแนวคิดการจัดทำกลยุทธ์ และการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ กับทุกภาคส่วนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ก่อนนำร่างแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2567 – 2571 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567 ดังกล่าว นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า เพื่อพิจารณาเห็นชอบ

ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้าฯ ยังกำหนดแผนการพัฒนาแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และวางระบบประเมินผลแบบสมดุล ประจำปี 2567 ที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และใช้สำหรับการติดตามประเมินผลการดำเนินงานในปีถัดไปอย่างเหมาะสม

ตารางแสดง SIPOC กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำกระบวนการ (Suppliers)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการทำงาน (Process)	ผลผลิต (Output)	ผู้ที่นำผลผลิตไปใช้ (Customers)
กระบวนการวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)				
ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	(ร่าง) กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ	การวางแผน กระบวนการ ขั้นตอนการ ทบทวนแผนประจำปี	กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงาน ไฟฯ ประจำปี 2566	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
ส่วนบัญชีและการเงิน	ผลการดำเนินงานด้านการเงินระดับองค์กร และศูนย์ธุรกิจ (งบ สตง. รับรองปี 2565 และ Q1-Q2 ปี 2566)	1) กำหนดกระบวนการรวบรวมและ วิเคราะห์ข้อมูลบริบทแวดล้อมภายใน 2) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลบริบท แวดล้อมภายใน สำหรับการวางแผน ยุทธศาสตร์ 3) ทบทวนกระบวนการระบุและนำข้อมูล ที่สำคัญมาใช้ในการวางแผนเชิง ยุทธศาสตร์	- Trend Analysis - Performance Analysis - SWOT Analysis - VRIO Analysis	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	การประเมินผลตามบันทึกข้อตกลงฯ ปี 2565 ผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ปี 2565 รายงานความชัดเจนด้านนโยบายการก่อสร้างโรงงานใหม่ แผนการบริหารความเสี่ยง			
ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	ความคืบหน้าการต่อสัญญาไฟสัมปทานฉบับใหม่ ระยะเวลาสั่งซื้อไฟสัมปทานของปี 2566 และข้อมูล stock รายเดือน ของผู้รับสัมปทานปี 2566 ข้อมูลผู้ได้รับอนุญาตจำหน่ายไฟของโรงงานไฟ (จำนวน/ประเภท) ข้อมูลใบสั่งจ้างพิมพ์เสตมป์สรรพสามิตปี 2566 แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนแม่บทด้านลูกค้าและผู้ค้าปลีก VOCA/VOS			
ส่วนผลิตและอาคารสถานที่	ราคาวัตถุดิบหลัก (ย้อนหลัง 3-5 ปี)			
ฝ่ายโรงพิมพ์	ความสามารถในการผลิตของเครื่องจักร			
ส่วนบริหารงานกลาง	แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) แผนแม่บทด้านความยั่งยืน			
ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ	แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล			
ส่วนทรัพยากรบุคคล	แผนแม่บทด้านทุนมนุษย์			
คณะทำงานด้านนวัตกรรม	แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม			
ส่วนแผนงานและกลยุทธ์	- นโยบายและการเมืองที่เกี่ยวข้อง (Political) - ภาวะเศรษฐกิจมหภาค (Economic) - ภาวะอุตสาหกรรมหรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้อง - ภาวะด้านสังคมที่เกี่ยวข้อง (Social) - ภาวะสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology) - สภาพที่แวดล้อม/ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (Environment) - กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Legal)			
ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย และ หัวหน้าส่วนงาน	- SWOT Analysis - VRIO Analysis	วิเคราะห์ข้อมูลบริบทแวดล้อมภายในและ ภายนอก เพื่อนำมาใช้กำหนดแผน ยุทธศาสตร์ ร่วมกับศูนย์ธุรกิจแต่ละส่วน	- สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency: CC)	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำกระบวนการ (Suppliers)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการทำงาน (Process)	ผลผลิต (Output)	ผู้ที่นำผลผลิตไปใช้ (Customers)
		อาทิ การวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) การวิเคราะห์ SA/SC/CC	- ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages: SA) - ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC)	
กระบวนการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)				
ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย และ หัวหน้าส่วนงาน	- ข้อมูลคาคหวางเชิงนโยบาย	1) รวบรวมข้อมูล และประเด็นคำถามที่ต้องการสัมภาษณ์ 2) รวบรวมข้อมูลคาคหวางเชิงนโยบายจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าส่วนงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) นำข้อมูลมาวิเคราะห์ Business Model และระบุ Intelligent Risk ที่เหมาะสม	- ความคาคหวางของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องประจำปี 2566 - Business Model และ Intelligent Risk	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ได้แก่ ส่วนจัดหาและบริหารแสดมป์ คลังพัสดุ กรมสรรพสามิต และบริษัท ซี.เอส.ไทยเทรดดิ้ง จำกัด	- ข้อมูลสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ข้อมูลผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิรายปัจจุบัน - ข้อมูลคาคหวางของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1) กำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนด Strategic Positioning ขององค์กรทั้ง 3 ระยะ 2) รวบรวมข้อมูลบริบทแวดล้อมที่สำคัญ 3) วิเคราะห์ความน่าสนใจของตลาด ด้วย 5 Forces Analysis และวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน เพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ร่วมกับหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 4) วิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญเพื่อกำหนด Business Model และระบุ Intelligent Risk ที่เหมาะสมในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 4) ทบทวนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายแต่ละระยะ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร	- Strategic Positioning - Business Model และ Intelligent Risk	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
หัวหน้าฝ่าย และส่วนแผนงานและกลยุทธ์	- ข้อมูลบริบทแวดล้อมที่สำคัญ - 5 Forces Analysis - การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน - ความคาคหวางของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องประจำปี 2566	1) กำหนดสมมติฐานที่วิเคราะห์ และที่มาของแต่ละสถานการณ์ 2) ร่วมหารือประมาณการผลประกอบการทางการเงินตามระยะเวลา ทั้ง 3 สถานการณ์ คือ Base Best และ Worst	- Scenario Planning	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, หน.ฝ่าย, หน.ส่วนงาน, ส่วนบัญชีและการเงิน และส่วนแผนงานและกลยุทธ์	- (ร่าง) การประมาณการผลประกอบการทางการเงินตามระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์			
กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)				
ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, หน.ฝ่าย, หน.ส่วนงาน และส่วนแผนงานและกลยุทธ์	- ข้อมูลบริบทแวดล้อมที่สำคัญ - SWOT - SA/SC/CC	1) กำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญ	- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟ ประจำปี 2567 – 2571	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำกระบวนการ (Suppliers)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการทำงาน (Process)	ผลผลิต (Output)	ผู้รับผลผลิตไปใช้ (Customers)
	<ul style="list-style-type: none"> - Strategic Positioning - Business Model และ Intelligent Risk 	<ol style="list-style-type: none"> รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง สำหรับกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญ กำหนดข้อมูลวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญ ดำเนินการหารือร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง 		
กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)				
ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, หน.ฝ่าย, หน.ส่วนงาน และส่วนแผนงานและกลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟ ประจำปี 2567 – 2571 	<ol style="list-style-type: none"> ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญ กำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และตัวชี้วัดของโรงงานไฟ ประจำปี 2567 – 2571 ดำเนินการหารือร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> - ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และตัวชี้วัดของโรงงานไฟ ประจำปี 2567 – 2571 	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, หน.ฝ่าย, หน.ส่วนงาน และส่วนแผนงานและกลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> - ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และตัวชี้วัดของโรงงานไฟ ประจำปี 2567 – 2571 	<ol style="list-style-type: none"> นำยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และตัวชี้วัดที่กำหนด มาจัดทำกรอบการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ และแผนที่ทางยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2567 – 2571 ดำเนินการหารือร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> - กรอบการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2567 – 2571 - แผนที่ทางยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2567 – 2571 	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
คณะกรรมการโรงงานไฟ, ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, หน.ฝ่าย, หน.ส่วนงาน และส่วนแผนงานและกลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลบริบทแวดล้อมที่สำคัญ - SWOT - SA/SC/CC - Strategic Positioning - Scenario Planning - Business Model - ร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ - แนวปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ - กรอบการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฯ ประจำปี 2567 – 2571 - แผนที่ทางยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฯ ประจำปี 2567 – 2571 	<ol style="list-style-type: none"> รวบรวมผลการข้อมูลบริบทแวดล้อมที่สำคัญ และผลการวิเคราะห์ต่างๆ นำข้อมูลมาจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ประจำปี ดำเนินการกิจกรรมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> - (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2567 – 2571 	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำกระบวนการ (Suppliers)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการทำงาน (Process)	ผลผลิต (Output)	ผู้รับผลผลิตไปใช้ (Customers)
กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)				
หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าส่วนงาน	- กิจกรรม/แผนงาน/โครงการเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)	- (ร่าง) แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567	โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต
คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้, ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, หน.ฝ่าย, หน.ส่วนงาน และส่วนแผนงานและกลยุทธ์	ร่างแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2567 – 2571 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567	การนำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567 ต่อที่ประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิตเห็นชอบ	- แผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2567 – 2571 - แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567	โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต

ภาคผนวก ง. สรุปรายงานการประชุม เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2566

สรุปรายงานการประชุม

เรื่อง ประเด็นหารือเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2566

ในวันจันทร์ที่ 8 พฤษภาคม 2566 เวลา 9.30 – 12.00 น.

ณ ห้องประชุม 2 โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

=====

ผู้เข้าร่วมประชุม:

1. นายกานแก้ว	พวกขุนทด	หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์
2. นายวิวัฒน์ชัย	ตั้งประกอบกิจ	หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ
3. นางสาววิมลรัตน์	บุญโยดม	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ
4. นายกันตภณ	บึงไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
5. นายกรณ์วีร์	จันทวงศ์วานิช	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
6. นางสาวชนิตา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
7. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
8. นางสาวสิริกัญจน์	สมงาม	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

สรุปประเด็นนำเสนอและพิจารณา:

ที่ปรึกษา FPRI Advisory ได้ดำเนินการสัมภาษณ์หัวหน้าศูนย์ธุรกิจทั้ง 3 ประกอบด้วย ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ (SPS) ศูนย์ธุรกิจไฟ และศูนย์อำนวยการ โดยมีข้อมูลสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ (SPS)

- **ศูนย์ธุรกิจมีแผนการดำเนินการอย่างไร เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร**
 - จากการลงทุนจัดซื้อ software ตัวใหม่ ซึ่งเป็นนวัตกรรมเดียวกับธนาคารแห่งประเทศไทย ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ จึงมีความคาดหวังที่จะนำ software ดังกล่าวมาใช้พิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงได้เหมือนกับธนาคารแห่งประเทศไทย และสามารถป้องกันการปลอมแปลงขั้นสูงได้ร้อยละ 80
 - จากการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ร่วมกับธนาคารแห่งประเทศไทย ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ มีแผนการส่งบุคลากร ไปศึกษาและพัฒนาการใช้ software ป้องกันการปลอมแปลงกับธนาคารแห่งประเทศไทยอีกครั้ง เพื่อพัฒนางานพิมพ์ในอนาคต จากนั้น งานพิมพ์ทุกชนิดของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตจะมีการเพิ่มเติมเทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลง เพื่อเป็นการรองรับว่างานที่พิมพ์ โดยโรงงานไฟฟ้านั้นมีความปลอดภัย เช่น ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ได้นำ software ป้องกันการปลอมแปลงที่มีชื่อว่า SuperLine มาใช้ในการผลิตแสตมป์เครื่องตีกรมสรรพสามิต ในปัจจุบัน เทคโนโลยีดังกล่าว ยังไม่มีคู่แข่งรายใดสามารถทำได้เหมือนโรงงานไฟฟ้า
 - มีการรับงานจากหน่วยงานภายนอกที่เพิ่มขึ้นและมีความหลากหลาย ได้แก่

- 1) ผลิตฉลากสติ๊กเกอร์ (Sticker Label) รูปแบบสี่เหลี่ยมและวงกลมให้กับ บริษัท สยามไบโอไซเอนซ์ จำกัด โดยมีการนำเทคโนโลยีการทำลายตัวเองของฉลากมาใช้ในการผลิต
 - 2) ผลิตใบประกาศนียบัตรให้กับสถาบันศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยสยาม และสถาบันเพื่อปวงชน ร่วมกับ บริษัท อินเทอร์เน็ต ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) (INET) โดยทางศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ โรงงานไฟฟ้าฯ ดำเนินงานในส่วนของการพิมพ์ละเทคนิคป้องกันการปลอมแปลง และ INET ดำเนินงานในส่วนของการใส่ข้อมูล QR Code เรียงลำดับข้อมูล และบริหารฐานข้อมูล โดยคุณก้านแก้วได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติม ณ ปัจจุบันส่วนผลิตสิ่งพิมพ์สามารถดำเนินงานใส่ข้อมูล QR Code รวมถึงเรียงลำดับข้อมูลได้ แต่ยังไม่มียระบบที่รองรับการนำข้อมูลดังกล่าวไปดำเนินการต่อ
- คุณก้านแก้วได้แสดงข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ในประเด็นการพัฒนาเข้าสู่ดิจิทัลว่า ควรดำเนินการซื้อขาย Software หรือดำเนินการพัฒนาเทคโนโลยีเฉพาะของโรงงานไฟฟ้า เพื่อให้สามารถป้องกันการปลอมแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - มีการดำเนินงานผลิตแอสแตมปียาสูบชนิดบุหรือซิการ์แรต ร่วมกับธนาคารประเทศไทย โดยโรงงานไฟฟ้าฯ นำเครื่องพิมพ์ QR Code และเรียงลำดับเลขไปติดตั้งที่ธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นระยะเวลา 2 ปี เพื่อพัฒนาศักยภาพของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์และพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ จากธนาคารแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ สาเหตุที่ต้องดำเนินงานผลิตร่วมกัน เพราะเครื่องพิมพ์ที่โรงงานไฟฟ้าฯ ยังไม่สามารถพิมพ์ตัวนูนได้
 - ยังไม่มีการซื้อเครื่องพิมพ์ที่เหมือนของธนาคารแห่งประเทศไทย และแนวโน้มการบริจาคเครื่องพิมพ์จากธนาคารแห่งประเทศไทยยังไม่ชัดเจน
- **ผลิตภัณฑ์บริการชนิดใหม่ที่โรงงานไฟฟ้าฯ สามารถผลิตได้เพิ่มเติม/ตอบสนองลูกค้ากลุ่มใด**
 - มีการพัฒนาการผลิตแอสแตมปีไฟฟ้า โดยอยู่ในขั้นตอนจัดทำตัวอย่างแอสแตมปีไฟรูปแบบสติ๊กเกอร์ เนื่องจากแอสแตมปีไฟรูปแบบเก่าจะใช้วิธีการตีมือ ส่งผลให้เกิดความไม่เสถียรและไม่เรียบร้อยของงาน จึงพัฒนารูปแบบของแอสแตมปีสำหรับการใช้เครื่องจักรตีสติ๊กเกอร์แทน
 - มีการพัฒนา Sticker label ฉลากสุราขององค์การสุรา สำหรับติดบนถังสุรา โดยปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนของการทดลองทำตัวอย่างเพื่อพิจารณาความสามารถของโรงงานไฟฟ้าฯ
 - ประกาศนียบัตร
 - ทั้งนี้ ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ได้มีการหาตลาดเพิ่มขึ้น แต่ติดข้อจำกัดในด้านคู่แข่ง เช่น มีการเข้าร่วมเสนอราคาใบปะหน้า EMS ของไปรษณีย์ไทย แต่ติดปัญหาเรื่องราคาของผู้ผลิตเดิม
 - **เทคโนโลยีการผลิตในปัจจุบัน สามารถรองรับการผลิตผลิตภัณฑ์บริการใหม่ชนิดใดได้บ้าง**
 - เดิมระบบการพิมพ์ Dry-Offset ส่วนของการออกแบบและการสร้างแม่พิมพ์แอสแตมปียาเส้นนั้นธนาคารแห่งประเทศไทยดำเนินงานให้โรงงานไฟฟ้าฯ จากนั้น โรงงานไฟฟ้าฯ จะดำเนินการผลิตโดยใช้แม่พิมพ์และเครื่องพิมพ์จากธนาคารแห่งประเทศไทย ด้วยเครื่องพิมพ์ Rolland แต่ในอนาคตจะมีการลงทุนใน Software ตัวสร้างแม่พิมพ์และเครื่องพิมพ์ ทำให้โรงงานไฟฟ้าฯ สามารถผลิตแอสแตมปียาเส้นได้เอง ทั้งนี้ เครื่องพิมพ์ Dry-Offset ที่จะทำการลงทุนใหม่ มีประสิทธิภาพที่เหมือนกับเครื่อง Rolland เนื่องจากเป็นเทคโนโลยีการผลิตเฉพาะเครื่องพิมพ์

- ในส่วนของระบบการพิมพ์ Wet-Offset หรือ แม่พิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไปที่ไม่ใช่ยาเส้น (Computer to plate : CTP) เช่น แสตมป์เครื่องตีแม่พิมพ์ทั่วไป ประเภทนียัตร์ ไฟ เป็นต้น โรงงานไฟฟ้าฯ มีเครื่องพิมพ์ที่สามารถดำเนินการได้ครบวงจร ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบแม่พิมพ์ ส่งตัวอย่างให้ลูกค้า ตรวจสอบ ดำเนินการจัดทำแม่พิมพ์ และดำเนินการพิมพ์ โดยเครื่องพิมพ์ที่รองรับแม่พิมพ์รูปแบบนี้ได้แก่ XL75, CD102, WanJi, Heidelberg (ได้รับจากธนาคารแห่งประเทศไทย), Ryobi จำนวน 2 เครื่อง และ Komori
 - ปัจจุบันเครื่องพิมพ์ Inkjet ไม่ได้ใช้ทำงานใดเพิ่มเติม แต่ตัวเครื่องสามารถผลิต QR Code และเรียงลำดับตัวเลขได้ ทั้งนี้เครื่องพิมพ์มีข้อจำกัด คือ เหมาะสมกับงานพิมพ์ที่อยู่ในรูปแบบแผ่น (sheet) ดังนั้น หากได้รับงานที่อยู่ในรูปแบบม้วน (roll) จะต้องดำเนินการตัดเป็นแผ่นก่อนที่นำไปพิมพ์
 - เครื่องพิมพ์ Print on Demand มีลักษณะเหมือน printer แต่สามารถทำงานได้หลากหลาย สามารถผลิตสิ่งพิมพ์ได้ในปริมาณมาก มีความรวดเร็วและแม่นยำกว่า printer ทั่วไป สามารถทำงานได้ 5 สี นอกเหนือจากสีพื้นฐานยังมีสีพิเศษที่สามารถใช้ผลได้หลากหลาย ปัจจุบันเริ่มนำเครื่องพิมพ์ดังกล่าวมาใช้กับงานพิมพ์โปสเตอร์ แผ่นพับ ของจดหมาย หนังสือรายงานประจำปี
 - ฝั่งงานออกแบบ สามารถผลิตสิ่งพิมพ์ในรูปแบบ e-book ได้ แต่ในปัจจุบันยังไม่มีลูกค้า
 - เครื่องไคคัท ปัจจุบันยังไม่มีงานรองรับ แต่สามารถนำมาใช้ไคคัทกล่องและแพ้มได้ และได้มีการดำเนินงานขออนุมัติ QC เพื่อทำกล่องแบบไม่ติดกาวเป็นตัวอย่างให้ตลาดนำเสนอลูกค้า
- **แนวทางการทำ Synergy เพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิต/เทคโนโลยี ในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต (Track & trace, Packaging)**
 - ปัจจุบันมีความสนใจในการเพิ่มศักยภาพด้าน Track & Trace โดยคุณก้านแก้วได้ยกตัวอย่างประเด็นหารือกับอธิบดีกรมสรรพสามิตในอดีต เรื่อง การติดตามอายุแบตเตอรี่รถยนต์ เพื่อให้ทราบระยะเวลาของการส่งแบตเตอรี่คืนเพื่อทำลายอย่างถูกต้อง ซึ่งโรงงานไฟฟ้าฯ มั่นใจว่ามีความสามารถในการดำเนินงาน แต่ยังคงติดปัญหาในการประสานงานและติดต่อเพื่อขอดำเนินงาน
 - ที่ปรึกษาได้สอบถามถึงการผลิต Eco Sticker หรือแผ่นป้ายที่มีทะเบียนแสดงข้อมูลรถยนต์ตามมาตรฐานสากล จัดทำขึ้นภายใต้นโยบายการปรับโครงสร้างภาษีสรรพสามิตรถยนต์ โดยเป็นความร่วมมือกันระหว่างสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) กับบริษัทอินเทอร์เน็ทประเทศไทย จำกัด (INET) ปัจจุบันยังไม่ทราบว่าใครเป็นผู้ผลิต แต่พิจารณาเบื้องต้น หากได้งานลักษณะเช่นนี้ โรงงานไฟฟ้าฯ สามารถดำเนินการผลิตได้
 - **ปัจจัยใดที่ทำให้โรงงานไฟฟ้าฯ ได้เปรียบคู่แข่งในตลาดสิ่งพิมพ์ปลอด/สิ่งพิมพ์ทั่วไป และความท้าทายสำคัญในตลาดแข่งขันปัจจุบัน**
 - มีความพร้อมในการให้บริการแบบครบวงจร ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ การสร้างแม่พิมพ์ไปจนถึงขั้นตอนการพิมพ์
 - บุคลากรมีความชำนาญ และอายุขององค์กรที่มาก ทำให้ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจค่อนข้างสูง

- เป็นรัฐวิสาหกิจที่มี software และเครื่องมือป้องกันการปลอมแปลงที่ทันสมัยเป็นอันดับต้นๆ ของประเทศ ตอบสนองกับความต้องการของหน่วยงานรัฐ เช่น การใส่เทคโนโลยีป้องกันการทำสำเนาเอกสารสำคัญ
- **คู่แข่งที่สำคัญของโรงงานไฟฟ้า**
 - ทุกคนในตลาดสิ่งพิมพ์ถือเป็นคู่แข่งของโรงงานไฟฟ้าทั้งหมด เช่น บริษัท จันทฉวีชัย ซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด โรงพิมพ์ตำรวจ ทั้งนี้คุณก้านแก้วได้ให้ข้อคิดเห็นว่า อยากเห็นการเติบโตของโรงงานไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยี เพื่อยกระดับงานพิมพ์ให้ก้าวต่อไป และเพื่อตอบสนองกับวิสัยทัศน์การเป็นผู้นำสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ทั้งนี้ ยังไม่มีช่องทางการดำเนินงานที่ชัดเจน
- **ความคิดเห็นต่อแนวโน้มงานแสตมป์สรรพสามิตในอนาคต**
 - งานแสตมป์สรรพสามิตมีจำนวนที่ลดลง เนื่องจากมีจำนวนแสตมป์ที่ค้างสต็อกอยู่ และงบประมาณจัดซื้อจัดจ้างพิมพ์แสตมป์ลดลง ทั้งนี้ แนวโน้มการบริโภคสินค้าประเภทยาสูบหรือเครื่องดื่มเพิ่มขึ้น โดยแนวโน้มงานแสตมป์สรรพสามิตจะขึ้นอยู่กับ 1) สต็อกของแสตมป์ และ 2) งบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้าง หากงบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้างมาก จะทำให้งานผลิตแสตมป์สรรพสามิตเพิ่มขึ้น และเมื่อมีการสั่งพิมพ์แสตมป์ในปีเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ในปีถัดไปงานแสตมป์สรรพสามิตอาจลดลงเนื่องจากมีแสตมป์ที่ค้างสต็อกอยู่ ในประเด็นนี้ถือเป็นความเสี่ยงรูปแบบหนึ่งของงานแสตมป์สรรพสามิตที่โรงงานไฟฟ้าพบเจอ
 - เมื่อเทคโนโลยีมีการพัฒนา อาจมีแนวโน้มของการปรับเปลี่ยนรูปแบบแสตมป์ตามมุมมองของรัฐบาล แต่ในปัจจุบันคุณก้านแก้วคาดว่าจะยังมีแนวโน้มที่ต่ำ เนื่องจากการเปลี่ยนรูปแบบของแสตมป์มีปัจจัยหลักมาจากการร้องเรียนของผู้บริโภคและผู้ประกอบการต่อคุณภาพของแสตมป์
- **ความเป็นไปได้ในการขยายธุรกิจสู่ Packaging และการเริ่มทำ Packaging ภายใน และสนับสนุนหน่วยงานรัฐ**
 - มีความเป็นไปได้ในการขยายธุรกิจสู่ Packaging โดยจะนำเสนอกล่องกระดาษแบบไม่ติดกาวเป็นผลิตภัณฑ์เริ่มต้น ในปัจจุบันได้มีการหารือร่วมกับการตลาด ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ด้าน Packaging แก่ลูกค้า โดยคุณก้านแก้วเล็งเห็นถึงความต้องการกล่องในองค์กรเกษตร และสยามไบโอไซเอนซ์
- **แนวโน้มและแนวทางการบริหารจัดการต้นทุนการผลิต**
 - ต้นทุนในการผลิตสิ่งพิมพ์ประกอบไปด้วย กระดาษและสติ๊กเกอร์ ปรับตัวเพิ่มขึ้นสูงกว่าต้นทุนในการผลิตไฟฟ้า โดยเพิ่มขึ้นแบบก้าวกระโดด เนื่องจากเมื่อมีการขอชะลอการปรับต้นทุนไว้ ทำให้ในปีถัดไปมีการปรับต้นทุนแบบรวบ 2 ปี ทั้งนี้มีแนวทางการบริหารจัดการต้นทุน ได้แก่ 1) จัดซื้อต้นทุนในรูปแบบของ E-Bidding และ 2) ลดอัตราการสูญเสีย ปัจจุบันมีการดำเนินงานแล้วและมีผลการดำเนินงานที่ดี
 - ราคาแสตมป์ยังต้องตรึงไว้อยู่

- **ประเด็นพัฒนาที่สำคัญของศูนย์ธุรกิจ**
 - การเตรียมความพร้อมในการศึกษาและพัฒนาเครื่องหมายความแสดงการเสีภาษาซี ชนิดรหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์ (Direct Coding) ของกรมสรพสามิต ในปัจจุบันสัมปทาน Direct Coding ใกล้เคียงหมดลง หากโรงงานไฟฟ้ เริ่มเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้และศึกษานวัตกรรมดังกล่าว ในอนาคตอาจสามารถแข่งขันและดำเนินงานดังกล่าวได้
- **สิ่งพิมพ์และผลิตภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลงที่โรงงานไฟฟ้ สามารถผลิตได้**

ที่ปรึกษาได้นำเสนอตัวอย่างสิ่งพิมพ์และผลิตภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลงให้คุณก้านแก้วพิจารณาความสามารถในการผลิตของโรงงานไฟฟ้ โดยแบ่งประเภทของผลิตภัณฑ์ออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

 - 1) เอกสารป้องกันการปลอมแปลงของราชการ ประกอบไปด้วย ใบอนุญาตขับขีระหว่างประเทศต้นขี้วป้ายชำระภาษีรถยนต์ประจำปี ข้อสอบและกระดาษคำตอบ
 - 2) เอกสารทางการเงิน ประกอบไปด้วย สมุดเงินฝาก เช็คของธนาคารทุกประเภทและสลากออมสิน
 - 3) Security Labels ประกอบไปด้วย บรรจุภัณฑ์บ่งขีร่องรอยการแกะ (Tamper Evident Packaging) ฉลากและสติ๊กเกอร์ที่สามารถทำลายได้ ฉลากและสติ๊กเกอร์ Void และฉลาก QR Code
 - 4) Security Tape ประกอบไปด้วย เทปรักษาความปลอดภัย (Tamper Evident Security Tape)

โดยโรงงานไฟฟ้สามารถดำเนินการผลิตทุกผลิตภัณฑ์ได้ด้วยเครื่องพิมพ์ที่มีอยู่ ไม่ต้องมีการลงทุนเพิ่มเติม นอกจากผลิตภัณฑ์ที่ได้กล่าวไปข้างต้น ศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์สามารถผลิตสติ๊กเกอร์ติดอาหารและติดผลไม้ส่งออกได้

ศูนย์ธุรกิจไฟฟ้
- **แนวทางการขยายสัญญาให้สิทธิ และแนวทางการช่วยเหลือผู้รับสัมปทานที่มีปริมาณสินค้าคงค้าง Stock จำนวนมาก**
 - เนื่องจากสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลให้มีสินค้าคงคลังออกไปจำนวนน้อย โดยยังคงมีการให้สัมปทานกับผู้รับสัมปทานต่อหลังหมดสัญญาไฟฟ้สัมปทานฉบับล่าสุด แต่มีการปรับเกณฑ์ในการให้สัมปทาน โดยมีการแต่งตั้งกรรมการพิจารณาเงื่อนไขของสัญญาให้สิทธิ ได้แก่ ยกเลิกจำนวนขั้นต่ำในการสั่งซื้อ มาใช้เป็นการกำหนดวงเงินแทน ปริมาณไฟฟ้มาใช้ในการเสนอราคา (Bid) และการร่วมลงทุนในโรงงานใหม่
 - โรงงานใหม่อยู่ในช่วงระหว้าเสนอให้กับทางคณะรัฐมนตรี โดยใช้ระยะเวลา 18-24 เดือน หลังจากได้รับการอนุมัติงบประมาณ โดยการอนุมัติงบประมาณจะดำเนินการหลังจากแต่งตั้งคณะรัฐมนตรีชุดใหม่
- **มุมมองเกี่ยวกับแนวโน้มของไฟฟ้ไทย**
 - เนื่องจากปริมาณ Stock ไฟฟ้ไทยเหลืออยู่จำนวนมาก จึงมีการจัดทำ Brochure ไฟฟ้ไทย และปฏิทินไฟฟ้ไทย พร้อมวิธีการเล่นเบื้องต้น
 - แนวทางการตลาดของไฟฟ้ไทย เคยมีการเสนอให้ใช้ไฟฟ้ในการช่วยบำบัดโครงทางประสาท แต่ทางโรงพยาบาลไม่เห็นด้วยเนื่องจาก ภาพลักษณ์ของไฟฟ้ไทย มีผลต่อภาพลักษณ์ของโรงพยาบาล ในการจัดซื้อ รวมถึงการโฆษณาไฟฟ้ไทยมีความอ่อนไหวต่อกฎหมาย

- **ผลิตภัณฑ์บริการชนิดใหม่ที่ต้องการผลิต**
 - ไฟที่ระลึก อาทิ ไฟงานแต่งงาน ไฟงาน Meet & Greet จำนวนไม่เกิน 52 ใบ โดยได้มี 3-4 ราย ในประเทศญี่ปุ่น ให้ทางโรงงานไฟฟ้ ัจัดทำไฟ Meet & Greet และ Unseen Photobook รูปดารานักแสดงญี่ปุ่น จำนวน 24 กล่อง และการ์ดทำนาย จำนวน 15-16 ใบ นอกจากนี้ในอนาคตมีทำ ไฟมวยไทย เป็น collection นักมวยตัว top ประมาณ 16 ใบ
- **แผนในการจัดส่งไฟสัมปทานไปยังร้านค้า Modern Trade**
 - ทางโรงงานไฟฟ้ ั มีข้อจำกัดในการจัดส่งไฟสัมปทานไปยังร้านค้า Modern Trade อาทิ MT ไม่มีความเชื่อมั่นในสัญญาในการจัดส่ง และการจัดโปรโมชั่นต่างๆ
 - ไม่ดำเนินการขายใน Platform E-Commerce เนื่องจากจะเป็นการแย่งลูกค้าจากสัญญาสัมปทาน แต่อาจจะมีการดำเนินการในอนาคต
- **แนวทางในการขยายตลาดธุรกิจไฟนอกสัมปทาน**
 - อุปสรรคในการขยายตลาดธุรกิจนอกสัมปทาน คือ การมีคู่แข่งที่เป็นโรงพิมพ์ไฟในประเทศเพื่อนบ้าน
 - ไฟยังไม่สามารถเสนอขายให้กับ Casino ในต่างประเทศได้เนื่องจากยังไม่มี Profile ในการส่งขายใน casino
- **ข้อมูลการนำเข้า-ส่งออกไฟ (Playing Cards) ในฐานะข้อมูลของกรมศุลกากร (HS Code)**
 - ทางโรงงานไฟฟ้ ั ไม่ได้รับการตอบกลับจากกรมศุลกากร ควรให้ทางกรมสรรพสามิตเป็นผู้ติดต่อ กรมศุลกากรแทน ซึ่งมูลค่าการส่งออกไฟที่เวียดนาม มีทางโรงงานไฟฟ้ ัส่งออกด้วย แต่ไม่ปรากฏ ในฐานะข้อมูลการนำเข้าของกรมสรรพสามิต เนื่องจากการนำเข้าและส่งออกไฟ ต้องได้รับการอนุญาต จากกรมสรรพสามิต ส่วนพม่า ผลิตภัณฑ์ที่ส่งออกหลักคือ การ์ดสีการสออน
- **แนวทางการบริหารจัดการต้นทุนการผลิต**
 - ราคาต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้นเนื่องจากราคาพลังงานที่สูงขึ้น โดย PVC เพิ่มขึ้น 2 บาทต่อแผ่น และกระดาษ เพิ่มขึ้น 1.64 บาทต่อแผ่น โดยมีแนวทางการบริหารจัดการต้นทุน ได้แก่ การหาวัตถุดิบทดแทน การลดอัตราสูญเสียให้น้อยลง แต่ก็ลดต้นทุนได้ไม่มาก
- **จากการเห็นชอบของสภาผู้แทนราษฎร เรื่อง Entertainment Complex ในระหว่างการเปลี่ยนผ่านรัฐบาลชุดใหม่ ทางโรงงานไฟฟ้ ั มีการเตรียมการอย่างไร**
 - เตรียมตัวเพื่อเป็น Supplier ในการนำส่งไฟและสิ่งพิมพ์ให้กับ Entertainment Complex
- **ประเด็นพัฒนาที่สำคัญของศูนย์ธุรกิจไฟ และนวัตกรรมของศูนย์ธุรกิจไฟ**
 - มีการรวมศูนย์ธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ เป็นธุรกิจการพิมพ์ และให้มองไปที่พฤติกรรมของผู้บริโภคในการเล่นไฟ และมีการเพิ่มนวัตกรรมโดยการฝัง QR Code ไว้ในไฟ

ศูนย์อำนวยการ

- **โครงสร้างใหม่ประกาศออกมาเมื่อไหร่ และความคืบหน้าในการประกาศใช้โครงสร้างใหม่**
 - โครงสร้างใหม่ได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ นานแล้ว คาดว่าภายในปี 2566 จะสามารถจัดคนลงในโครงสร้างแล้วเสร็จ
 - โครงสร้างใหม่ ประกอบด้วย 4 ฝ่าย ได้แก่ 1) ฝ่ายผลิต (ไฟ และโรงพิมพ์) 2) ฝ่ายนวัตกรรม 3) ฝ่ายอำนวยการ 4) ฝ่ายตรวจสอบภายใน
 - อย่างไรก็ตาม โครงสร้างใหม่ที่ได้รับการเห็นชอบนั้นอยู่ระหว่างการปรับทบทวน โดยมีการเพิ่มส่วนเตรียมการพิมพ์ลงไปโครงสร้างด้วย
- **แนวทางการบริหารค่าใช้จ่ายในการบริหาร/ค่าใช้จ่ายสำนักงาน**
 - ค่าเช่าสำนักงานที่เคยตั้งไว้ในงบประมาณการนั้นยังไม่รับรู้ค่าใช้จ่ายในปี เนื่องจากรอความชัดเจนด้านนโยบายและ Timeline ของโครงการก่อสร้างโรงงานใหม่
 - โครงการลงทุนแนวทางการบริหารค่าใช้จ่ายในการบริหาร/ค่าใช้จ่ายสำนักงาน
 - เครื่องจักรจากโครงการลงทุน 90 ล้าน คาดว่าได้รับของภายในไตรมาส 1 ปี 2567
 - ค่าใช้จ่ายที่สามารถบริหารจัดการได้ อาทิ ค่าหมึกพิมพ์ ค่าเขียนแบบพิมพ์ เป็นต้น ซึ่งมีมูลค่าค่อนข้างน้อย
- **สถานะกระแสเงินสดและภาระหนี้สินของโรงงานไฟในปัจจุบัน เอื้อประโยชน์ต่อการลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่หรือไม่**
 - โรงงานไฟมีแนวคิดในการขอชะลอหรือลดสัดส่วนการนำส่งเงินคลัง เนื่องจากหากต้องนำส่งเงินคลังในอัตราส่วนที่ทางสคร.กำหนด (85%) อาจส่งผลให้ทางโรงงานไฟมีเงินไม่เพียงพอในการซื้อที่ดินและก่อสร้างโรงงานใหม่
 - หากไม่สามารถขอชะลอหรือลดสัดส่วนการนำส่งเงินคลังได้ โรงงานไฟฯ จะต้องหาแนวทางอื่นๆ ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว อาทิ การกู้เงิน การปรับขนาดการลงทุน การร่วมลงทุนโดยเอกชน เป็นต้น
- **นวัตกรรมของศูนย์ธุรกิจ และ Digital transformation เพื่อรองรับธุรกิจ บริการ และกระบวนการสนับสนุนขององค์กร**
 - โรงงานไฟมีการนำระบบ ERP มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร อย่างไรก็ตามระบบยังมีปัญหาในการคำนวณต้นทุน เนื่องจากวิธีการคำนวณในระบบมีความซับซ้อน ทั้งนี้ปัจจุบันอยู่ระหว่างการทบทวนผังบัญชีต้นทุน
 - บุคลากรในหน่วยงานสารสนเทศและพัฒนาระบบมีความสามารถในการเขียนโปรแกรมเพื่อสนับสนุนการดำเนินการด้านต่างๆ ให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น เช่น การเขียนโปรแกรมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของส่วนทรัพยากรบุคคล เรื่อง การออกรายงานจากระบบ BiteHR
 - One Stop Service อยู่ระหว่างการเขียน TOR ฉบับใหม่

- **การพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน 4 HRs ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟฟ้**
 - แผนการพัฒนาสมรรถนะ PEOPLE Reskill & Upskill ตามมาตรฐาน 4 HRs ถูกเลื่อนการดำเนินการออกไป เนื่องจากโครงการพัฒนาสมรรถนะนั้นถูกเลื่อนมาดำเนินการในปีนี้ โดยโครงการดังกล่าวประกอบด้วย การกำหนดสมรรถนะ ทดสอบสมรรถนะ จัดสรรคน พร้อมกับการเพิ่มสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- **การดำเนินงานด้านการจัดทำระบบการพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม**
 - การจัดการความรู้ที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของส่วนทรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ตามที่ผ่านมา มีบุคลากรในโรงงานลาออก ประกอบกับจำนวนของบุคลากรไม่เพียงพอ จึงทำให้การดำเนินงานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ไม่ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม
- **แนวปฏิบัติด้านค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมของโรงงานไฟฟ้**
 - โรงงานไฟฟ้ฯ อยู่ระหว่างการทบทวนค่านิยมองค์กร โดยได้ให้ที่ปรึกษาดำเนินการปรับค่านิยมให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเพิ่มประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเสี ยง
- **ประเด็นพัฒนาที่สำคัญของศูนย์อำนวยการ**
 - การแก้ไขปัญหาของระบบ ERP เรื่องบัญชีต้นทุน
 - ควรเพิ่มการสื่อสารระหว่างส่วนงานพัสดุ และส่วนงานตลาดให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการประสานงานต่างๆ
 - การหมุนเวียนงานภายในองค์กร (Job Rotation) ยังขาดการเตรียมพร้อมด้านทักษะ และความรู้สำหรับบุคลากรในตำแหน่งงานใหม่
- **การดำเนินงานด้าน BCG/ESG**
 - โรงงานไฟฟ้ฯ ได้ร่วมมือกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ในการหาวัสดุทดแทนกระดาษ
 - การดำเนินงานด้าน BCG มีข้อจำกัดด้านพื้นที่ จึงคาดว่าจะเริ่มดำเนินงานเมื่อโรงงานแห่งใหม่ก่อสร้างแล้วเสร็จ
 - โรงงานไฟฟ้ฯ ได้ทำ MOU ร่วมกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ในการสร้างพื้นที่สีเขียว เพื่อลดผลกระทบจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
 - โรงงานไฟฟ้ฯ มีแนวคิดในการออกแบบอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมสำหรับโรงงานแห่งใหม่

สรุปรายงานการประชุมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์บริบทแวดล้อมและประเด็นสำคัญ**ของศูนย์อำนวยการ โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต ประจำปี 2566****ในวันพฤหัสบดีที่ 18 พฤษภาคม 2566 เวลา 13.00 – 15.30 น.****ณ ห้องประชุม 1 โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต**

=====

ผู้เข้าร่วมประชุม:

1. นางสาววิมลรัตน์	บุญโยม	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ
2. นางวิจิตา	ศิริวัฒน์	หัวหน้าส่วนบริหารงานกลาง
3. นางพนารัตน์	กระปุกนาค	หัวหน้าส่วนบัญชีและการเงิน
4. นางสาวร้ไฟพรรณ	รักประดิษฐ์	หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
5. นางสาวชัชวราภรณ์	เพ่งบุญ	หัวหน้าส่วนพัสดุและอาคารสถานที่
6. นายสมภพ	สุขประสงค์	หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์
7. นางสาวปชาดา	บุตรครุฑ	หัวหน้าส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ
8. นายวรพงษ์	แซ่คู	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
9. เจ้าหน้าที่ส่วนงานทรัพยากรบุคคล		
10. นางพรภัก	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
11. นายกรณ์วีร์	จินตวงศ์วานิช	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
12. นางสาวชนิตา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
13. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
14. นางสาวสิริกัญจน์	สมงาม	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

สรุปประเด็นนำเสนอและพิจารณา :**• วิสัยทัศน์**

ทางที่ปรึกษาได้นำเสนอกรอบนโยบายทุนหมุนเวียนในปัจจุบันของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต และหารือประเด็นวิสัยทัศน์ (Vision) ของโรงงานไฟฟ้ คือ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรีนติ้งโซลูชันภาครัฐ” ร่วมกับศูนย์อำนวยการ ซึ่งได้ข้อคิดเห็นดังนี้

- นายสมภพ หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์ ได้แสดงข้อคิดเห็นว่า พิจารณาจากการดำเนินงานในปัจจุบัน โรงงานไฟฟ้ ยังไม่สามารถดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้ (ในระยะเวลา 5 ปี) เนื่องจากศักยภาพของโรงงานไฟฟ้ ในปัจจุบันยังไม่สามารถเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงได้ เนื่องจากยังขาดความทันสมัยของการผลิต อีกทั้งกลุ่มลูกค้าภาครัฐของโรงงานไฟฟ้ มีจำนวนที่ไม่มาก ทั้งนี้การประมาณการรายได้ของโรงงานไฟฟ้ มากกว่าร้อยละ 50 เป็นรายได้จากไฟฟ้ ซึ่งขัดกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ หากจะมุ่งดำเนินงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ดังกล่าว ควรมีแนวทางหรืออัตราการเติบโตของสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
- นางสาววิมลรัตน์ หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า หากพิจารณาว่าไฟฟ้เป็นสินค้าชนิดหนึ่งของสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง อาจพิจารณาได้ว่าการดำเนินการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ดังกล่าว ทั้งนี้

ที่ปรึกษาได้ให้ข้อคิดเห็นว่า หากไฟฟ้มีการใช้เทคโนโลยีปลอดภัยการปลอมแปลง อาจพิจารณาว่าเป็นสิ่งพิมพ์
ปลอดภัยการปลอมแปลงได้

- **แผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล**

ที่ปรึกษาได้นำเสนอแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคลของโรงงานไฟฟ้า ปี 2564 – 2568 ประกอบไปด้วยพันธกิจ และแผนโครงการและกิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อพิจารณาถึงโครงการที่ ดำเนินการในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้ ที่ปรึกษาจะดำเนินการพิจารณาร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลอีกครั้ง

- **แผนปฏิบัติการดิจิทัล 2566 - 2570**

ที่ปรึกษาได้นำเสนอแผนปฏิบัติการดิจิทัลปี 2566 – 2570 ประกอบไปด้วยพันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และ โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ 5 ปี เพื่อพิจารณาถึงโครงการและแผนการดำเนินโครงการในอนาคต ทั้งนี้ทาง ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบแจ้งว่า ได้มีการระบุรายละเอียดและระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการแต่ละ โครงการในแผนปฏิบัติงานที่ส่งให้ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้ว

- **ข้อสังเกตจากการประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2565**

ที่ปรึกษาได้นำเสนอข้อสังเกตจากการประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2565 ในด้านต่างๆ ประกอบไปด้วย การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารทุนมนุษย์ และการจัดการความรู้และนวัตกรรม

- นางสาววิมลรัตน์ หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ จากการหารือได้ข้อสรุปว่า ทางโรงงานไฟฟ้าฯ ยังไม่จัดทำ Risk Correlation Map เนื่องจากมีความยาก และจะพิจารณาความเสี่ยงตัวอื่นๆ ก่อน
- ในประเด็นของการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่ยังมีประเด็นเรื่องของการรายงาน อาจเกิดจากรูปแบบของการรายงานที่ไม่ตรงกันกับผู้ประเมิน รวมไปถึงอาจจะยังไม่เห็นภาพว่าโรงงานไฟฟ้านำไปดำเนินการอย่างไร

- **ความคาดหวังของบุคลากร**

ที่ปรึกษาได้นำเสนอผลการประเมินระดับความรู้เรื่อง แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามแนวคิด EVM ซึ่งได้ข้อสรุปดังนี้

- ความคิดเห็นต่อภาพขององค์กรและเป้าหมายการดำเนินงาน ในระยะสั้น (ปี 2567) บุคลากรโรงงานไฟฟ้มองว่า ควรเร่งพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า และปรับโครงสร้างที่เอื้อต่อการดำเนินงาน ในระยะยาว (4-5 ปี ข้างหน้า) บุคลากรของโรงงานไฟฟ้มองว่าควรเร่งพัฒนาองค์กรให้ตอบสนองกับวิสัยทัศน์
- สิ่งที่บุคลากรเล็งเห็นว่าอยากให้โรงงานไฟฟ้เร่งพัฒนา/ปรับปรุง ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพความรู้ ความสามารถของบุคลากร เครื่องจักรและผลิตภัณฑ์

- สิ่งที่น่าคิดว่าน่าจะเป็นจุดแข็งของโรงงานไฟฟ้า ได้แก่ การเป็นหน่วยงานของภาครัฐ การมีความชำนาญในการผลิตไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง
- **กรอบการศึกษาบริบทอุตสาหกรรมและตลาดของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงและไฟ**
ที่ปรึกษาได้สรุปบริบทอุตสาหกรรมและตลาดของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง ประกอบไปด้วย แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง ภาพรวมอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงภายในประเทศ ภาพรวมอุตสาหกรรมทั่วไป และความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง และบริบทอุตสาหกรรมและตลาดของธุรกิจไฟ ประกอบไปด้วย แนวโน้มการเติบโตของธุรกิจไฟ แนวโน้มสัญญาให้สิทธิและ Stock ไฟสัมปทาน รูปแบบของผลิตภัณฑ์ และปัจจัยภายนอกอื่นๆ
- **ภาพรวมการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า และผลงานค่า EP ของโรงงานไฟฟ้าประจำปี 2566**
ที่ปรึกษาได้นำเสนอภาพรวมผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้าด้านรายได้ ต้นทุนค่าใช้จ่ายและกำไรตั้งแต่อดีตจนถึงไตรมาสที่ 1 ปี 2566 ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ของโรงงานไฟฟ้าและศูนย์อำนวยการ โดยมีประเด็นหารือ ดังนี้
 - ค่าซ่อมและปรับปรุงทรัพย์สิน พิจารณาเฉพาะศูนย์อำนวยการเท่านั้น เช่น ค่าซ่อมอาคารสำนักงาน
 - ค่าใช้จ่ายอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้นจากโครงการปรับปรุงระบบไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น
 - เดิมค่าใช้จ่ายและพัฒนาผลิตภัณฑ์และค่าใช้จ่ายเพื่อการทดสอบรวมอยู่ในต้นทุนการผลิต แต่สุดท้ายจะนำมารวมอยู่กับศูนย์อำนวยการ ทั้งนี้ นางพนารัตน์ หัวหน้าส่วนบัญชีและการเงิน ได้แยกค่าใช้จ่ายทั้ง 2 ออกจากกัน
 - จากการสอบถามถึงรายละเอียดค่าใช้จ่ายแผนการตลาด นางพนารัตน์ หัวหน้าส่วนบัญชีและการเงิน จะตรวจสอบรายละเอียดภายในให้อีกครั้ง
 - ค่าธรรมเนียมธนาคารลดลง เนื่องจากการทำธุรกรรมในรูปแบบออนไลน์ที่เพิ่มขึ้น
 - ค่าขนส่งปรับลดลง เนื่องจากไม่ได้จ้างคลังสินค้าภายนอก
 - ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดลดลง เนื่องจากการเปลี่ยนหมวดใหม่และดึงค่าใช้จ่ายบางตัวออก
 - ปัจจัยที่ปรับลดได้ยากประกอบไปด้วย ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร เช่น เงินเดือนสวัสดิการ/ผลตอบแทน โบนัสกรรมการและพนักงาน ค่าเบี้ยประชุมคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ ค่าเสื่อมราคา เนื่องจากการเป็นงานตามนโยบาย
 - ที่ปรึกษาได้ให้ข้อคิดเห็นว่าอาจจะไม่ได้ปรับลดค่าจ้างที่ปรึกษา แต่เน้นการสร้างประสิทธิภาพสูงสุดแทน เช่น กิจกรรมการพัฒนาประสิทธิภาพจากงานที่ปรึกษา ทั้งนี้ นางสาววิมลรัตน์ หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ ได้ให้ข้อเสนอแนะที่หารือร่วมกับส่วนแผนงานและกลยุทธ์ว่า มีความพยายามลดการจ้างที่ปรึกษา แต่เปลี่ยนให้อยู่ในรูปแบบของการอบรม เพื่อพัฒนาพนักงานไปร่วมกัน ทั้งนี้ operational driver ยังเป็นเรื่องของการติดตามประเมินผลความสำเร็จของโครงการอย่างต่อเนื่อง ประเมินความคุ้มค่าและการนำไปใช้ประโยชน์ของโรงงานไฟฟ้า
 - ค่าลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์/ค่าบำรุงรักษาระบบ เพิ่มเติมกิจกรรมการสำรวจ ตรวจสอบการใช้งานซอฟต์แวร์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

- ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ด้านสินทรัพย์ ปัจจุบันสินทรัพย์เหลือแต่เงินฝากประจำ ไม่มีพันธบัตรและตัวเงินคลัง operational driver จึงเป็นบริหารเงินสดตามกรอบ ในด้านของสินทรัพย์อาจจะไม่ได้ดำเนินงาน เพื่อปรับให้ลดลง แต่เป็นการแก้ไขปัญหาว่าทำอย่างไรเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

● SWOT ของโรงงานไฟฟ้า

เนื่องจากโรงงานไฟฟ้า มี 2 ธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน ในการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรจึงแยกการพิจารณา ออกเป็นภาพรวมองค์กร และศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ทั้งนี้ ที่ปรึกษาได้ใช้กรอบการวิเคราะห์ McKinsey 7s Framework ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และ PESTEL ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และทำการหารือร่วมกับศูนย์อำนวยการ โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

- ภาพรวมขององค์กรมีจุดอ่อนด้านโครงสร้าง คือ การดำเนินงานปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทาง ธุรกิจและกลยุทธ์ขององค์กรยังมีความล่าช้า
- ภาพรวมขององค์กรด้านกลยุทธ์มีจุดแข็ง คือ โรงงานไฟฟ้าเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต ที่น่าเชื่อถือ และสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง ในเรื่องของโครงการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่ เพื่อเพิ่มศักยภาพและกำลังการผลิตยังไม่มี ความชัดเจนและการขับเคลื่อนองค์กรตามหลักการ ESG/BCG ยังขับเคลื่อนไม่เป็นรูปธรรม
- นายสมภาพ หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์ เสนอ ในประเด็นจุดแข็งของศูนย์ธุรกิจไฟฟ้าว่า ไม่ควรใช้คำว่า เป็น ธุรกิจที่มีรูปแบบผูกขาด (Monopoly) แต่ควรระบุว่าในปัจจุบันไม่มีคู่แข่งที่ถูกรักษาหมาย
- ควรเพิ่มเติมประเด็นขาดการวิเคราะห์กระบวนการด้านต้นทุน และกระบวนการภายในและระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจยังไม่มี ความชัดเจน ในจุดอ่อนของภาพรวมขององค์กร
- จุดอ่อนของภาพรวมองค์กรด้านทักษะ ควรปรับแก้คำจากขาดความชำนาญ เป็นขาดความชำนาญ และประสบการณ์
- จุดอ่อนของภาพรวมขององค์กรด้านบุคลากร คือ การหมุนเวียนงานภายในองค์กร (Job Rotation) ยังขาดการเตรียมพร้อมด้านทักษะและความรู้สำหรับบุคลากรในตำแหน่งงานใหม่
- จุดอ่อนของภาพรวมองค์กรด้านคุณค่าที่มีร่วมกัน คือ เริ่มมีการกำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นให้บุคลากรโรงงานไฟฟ้า มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามยังขาดระบบ การพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม
- ศูนย์อำนวยการได้ให้ข้อเสนอแนะปัจจัยทางนโยบายและการเมือง เรื่องผลของการจัดตั้งรัฐบาลชุดใหม่ ที่อาจมีนโยบายบางประการส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้าที่อาจเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคได้
- ศูนย์อำนวยการได้ให้ข้อเสนอแนะปัจจัยทางสังคม เกี่ยวกับพฤติกรรม การซื้อสินค้าออนไลน์ที่เพิ่มขึ้น ของผู้บริโภค ซึ่งเป็นโอกาสของโรงงานไฟฟ้า ที่จะได้ลูกค้าเพิ่มขึ้น
- ที่ปรึกษาให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม เรื่องการร่วมมือกับหน่วยงานเอกชน ในด้านองค์ความรู้และพัฒนาผลิตภัณฑ์

สรุปรายงานการประชุมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์บริบทแวดล้อมและประเด็นสำคัญ
ของศูนย์ธุรกิจไฟ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2566
ในวันศุกร์ที่ 19 พฤษภาคม 2566 เวลา 9.00 – 15.00 น.
ณ ห้องประชุม 1 โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

ผู้เข้าร่วมประชุม:

1. นายวิวัฒน์ชัย	ตั้งประกอบกิจ	หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ
2. นางสาวรำไพพรรณ	รักประดิษฐ์	หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
3. นายสมภพ	สุขประสงค์	หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์
4. นางสาวมนต์นภา	หอมสุวรรณ	หัวหน้าส่วนไฟตัวเล็ก
5. นายทศพร	อุดมศิลป์	หัวหน้าส่วนผลิตไฟป็อก
6. นายกันตภณ	บึงไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
7. นางพรภัก	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
8. นายกรณ์วีร์	จินตวงศ์วานิช	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
9. นางสาวชนิตา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
10. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
11. นางสาวสิริกัญจน์	สมงาม	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

สรุปประเด็นนำเสนอและพิจารณา:

• วิสัยทัศน์ขององค์กร

ที่ปรึกษาได้นำเสนอกรอบนโยบายทุนหมุนเวียนในปัจจุบันของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต และหารือประเด็นวิสัยทัศน์ (Vision) ของโรงงานไฟฟ้า คือ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปรีนติ้งโซลูชันภาครัฐ” และหารือร่วมกับศูนย์ธุรกิจไฟ ซึ่งได้ข้อคิดเห็นดังนี้

- นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ ให้ข้อคิดเห็นว่า การดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้าฯ ในปัจจุบันให้การตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ผ่านการมีนวัตกรรมที่หลากหลาย อาทิ การมีเครื่องทำแม่พิมพ์ software และเครื่องพิมพ์ชุดใหม่ แต่ยังคงขาดในส่วนเครื่องพิมพ์ตัวนูน ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้าฯ ยังต้องพัฒนาด้าน digital solutions เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ในอีก 5 ปีข้างหน้า
- นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ ให้ข้อมูลเพิ่มเติมจากการเข้าพบผู้บริหารสนามมวย พบว่าตัวช่างงานนั้น ออกโดย Thaiticket Major ในรูปแบบของการจัดจ้างบริษัทอื่นในการพิมพ์ และ Thaiticket Major เป็นผู้ดูแลระบบ หรือ digital solutions นายวิวัฒน์ชัย จึงมีข้อคิดเห็นว่า ในอนาคตโรงงานไฟฟ้าฯ ควรสามารถดำเนินงานได้ครบวงจร ทั้งด้านการพิมพ์และให้บริการ digital solutions
- โรงงานไฟฟ้าฯ สามารถเพิ่มเทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงในรูปแบบของ QR code ลงบนไฟ เพื่อใช้สำหรับตรวจสอบข้อมูลได้ ทั้งนี้ ลูกค้ำมองว่าเทคนิคดังกล่าวยังไม่จำเป็นสำหรับไฟ เนื่องจากลูกค้ำไม่ได้นำไฟมาใช้ซ้ำ

- นอกเหนือจากการนำเทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงมาใช้กับผลิตภัณฑ์ไฟฟ้านายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ จะนำนโยบาย BCG มาใช้กับผลิตภัณฑ์ไฟ เช่น การผลิตไฟด้วยวัตถุดิบ recycle หรือการใช้หมึกพิมพ์ประเภท soy ink เพื่อการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ในโครงสร้างองค์กรใหม่นั้น จะมีการรวมศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์และศูนย์ธุรกิจไฟอยู่ร่วมกัน
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ ให้ข้อมูลว่าโรงงานไฟฟ้า สามารถผลิตบัตรพลาสติกชนิดทั่วไปหรือสำหรับสะสมได้ แต่ยังไม่สามารถเพิ่มเติมด้าน solutions ลงบนบัตรได้
 - นางสาวรำไพพรรณ หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด ให้ข้อคิดเห็นว่า โรงงานไฟฟ้า ยังไม่พร้อมในการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง จากข้อจำกัดของศักยภาพในการผลิตของโรงงานไฟฟ้า อาทิ สภาพแวดล้อมของโรงงาน ราคาของวัตถุดิบ ข้อจำกัดของเครื่องจักร เป็นต้น
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ เสนอให้พิจารณาการดำเนินงานร่วมกันระหว่างศูนย์ธุรกิจไฟและศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ คือ ในผลิตภัณฑ์เดียวกันสามารถดำเนินการผลิตร่วมกันได้ เพื่อให้เกิดการผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมากขึ้น และให้ส่วนตลาดทำการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้เรื่องบริการของโรงงานไฟฟ้า แก่บุคคลภายนอก
 - นางสาวรำไพพรรณ หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด ให้ข้อมูลว่า โรงงานไฟฟ้า ยังขาดการติดต่อจ้างงานในรูปแบบของ official platform
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ เสนอว่า โรงงานไฟฟ้า ควรสร้างการรับรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟฟ้า ที่หลากหลายแก่บุคคลภายนอก เพื่อตอบสนองการให้บริการที่ครบวงจร
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ ให้ข้อมูลว่า โรงงานไฟฟ้า สามารถทำระบบ traceability แบบที่ไม่ต้องจัดเก็บข้อมูลได้ แต่ในส่วนของระบบ trace ที่ต้องจัดเก็บข้อมูลและส่งให้กับลูกค้า นั้น ควรจะ synergy กับหน่วยงานอื่น ทั้งนี้ เพื่อให้ตอบสนองวิสัยทัศน์ดังกล่าว ในอนาคตโรงงานไฟฟ้า ควรจะให้บริการ traceability
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ ให้ข้อมูลว่า ปัจจุบันมีโครงการทดลองด้าน e-Document ที่ทำร่วมกับมหาวิทยาลัยสยาม โดยโรงงานไฟฟ้า เป็นผู้ให้บริการด้านการพิมพ์และจัดทำ information และบริษัท อินเทอร์เน็ตประเทศไทย จำกัด (มหาชน) (INET) เป็นผู้ให้บริการด้าน solutions
 - นางสาวรำไพพรรณ หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด ให้ข้อมูลว่า ปัจจุบันโรงงานไฟฟ้า ยังไม่สามารถผลิตแสตมป์สรรพสามิตได้ครบทุกชนิด จึงไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในอนาคต และจากการหารือร่วมกับที่ปรึกษา ได้ข้อสรุปเป้าหมายในอนาคต คือ โรงงานไฟฟ้า จะสามารถรับงานของกรมสรรพสามิตได้เพิ่มขึ้น และมีลูกค้าหน่วยงานภาครัฐอื่นเพิ่มขึ้น
- **กรอบการศึกษาบริบทอุตสาหกรรมและตลาดของธุรกิจไฟ**

ที่ปรึกษาได้นำเสนอภาพรวมของอุตสาหกรรมไฟและการพนัน คู่เทียบต่างประเทศที่สำคัญ ผลการปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมายสรรพสามิต และไฟในระบบสัญญาในสิทธิ

 - นางสาวรำไพพรรณ หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด ให้ข้อมูลว่า ประเทศไทยส่งออกไฟไปยังประเทศพม่าสูงสุด

- นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟฟ้า ให้ข้อคิดเห็นว่า มูลค่าการส่งออกไฟฟ้าที่มากผิดปกติ อาจเกิดจากการที่เรื่อนำเข้าสินค้าผ่านเข้ามา transit ภายในประเทศ จึงไม่ได้มีการบันทึกข้อมูลไว้
 - ในประเด็นการผลิตการ์ดประเภทอื่นๆ นอกจากไฟ นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟฟ้า เสนอว่าการผลิตไฟอื่นๆ ควรจะมี story ที่น่าสนใจ เช่น การ์ดการ์ตูน เป็นต้น เพื่อให้การ์ดมีความน่าสนใจ
 - นางสาวรำไพพรรณ หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด กล่าวว่า ข้อจำกัดที่ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงกาสิโนรายเล็ก เกิดจากการไม่ทราบช่องทางในการเข้าถึงกาสิโนรายเล็ก
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟฟ้า แสดงข้อคิดเห็นว่า หากพิจารณาจากบริบทของอุตสาหกรรมและสินค้ากลุ่มไฟในอีก 5 ปีข้างหน้า พิจารณาการพัฒนาศักยภาพเพื่อรองรับการผลิตไฟให้กับ entertainment complex ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โรงงานไฟฟ้าจะต้องหา game provider เพื่อพัฒนาตัวเองพร้อมซัพพอร์ตผลิตภัณฑ์ต่างๆ
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟฟ้า ให้ข้อมูลเพิ่มเติม การแก้ไขสัญญาให้สิทธิไฟสัมปทานในเดือนสิงหาคม จะปรับเรื่องการขยายระยะเวลาสัญญาสัมปทาน และในส่วนของสัญญาใหม่จะมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในการจำหน่าย อาทิ การเปิดโอกาสการทำตลาดไฟกาสิโน เปิดโอกาสในการเลือกซื้อสินค้า และปรับเงื่อนไขกำหนดปริมาณขั้นต่ำเป็นกำหนดเงินขั้นต่ำ ทั้งนี้ อาจเพิ่มเติมเงื่อนไขในการลงทุนให้กับโรงงานไฟฟ้า เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิ
- **สถานะปัจจุบันและการดำเนินงานที่ผ่านมาของโรงงานไฟฟ้า และศูนย์ธุรกิจไฟ**
 ที่ปรึกษาได้นำเสนอภาพรวมผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้าฯ ด้านรายได้ ต้นทุนค่าใช้จ่ายและกำไรตั้งแต่อดีตจนถึงไตรมาสที่ 1 ปี 2566 ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ของโรงงานไฟฟ้าและศูนย์ธุรกิจไฟ โดยมีประเด็นหารือ ดังนี้
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟฟ้า ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ต้นทุนบัญชีของธุรกิจอาจผันผวนเล็กน้อย เนื่องจากมูลค่าสินค้าต้นงวดกับปลายงวดที่มีผลต่อต้นทุนทางบัญชี โดยในช่วงที่ผ่านมาปริมาณการใช้วัตถุดิบหลักลดลงเนื่องจากโรงงานไฟฟ้าขายสินค้าได้น้อยลง แต่ต้นทุนการผลิตไม่ได้ลดลง เนื่องจากปริมาณสินค้าต้นงวดและปลายงวด ในปัจจุบันส่วนผลิตไฟได้ดำเนินการผลิตไฟให้หมด และลดการผลิตที่จะเกิดการสูญเสีย เพื่อลดค่าใช้จ่ายแฝงอื่นๆ ที่อาจกระทบต่อต้นทุนการผลิต
 - ค่าใช้จ่ายที่สูงที่สุดของการผลิตไฟ คือ ค่าซ่อมเครื่องจักรและค่าเสื่อมราคา
 - จากการหารือ แนวทางในการลดค่าใช้จ่ายของศูนย์ธุรกิจไฟ ประกอบไปด้วย 1) ลดค่าใช้จ่ายหมึกพิมพ์ผ่านการใช้หมึกพิมพ์ยี่ห้อเดียวกัน โดยปัจจุบันส่วนผลิตไฟมีการเปลี่ยนยี่ห้อหมึกพิมพ์เป็นประจำ เนื่องจากต้องทำสต็อก 2) ลดค่าใช้จ่ายน้ำยาเคลือบ ผ่านการซื้อแบบล็อตใหญ่ ในการลดค่าใช้จ่ายกระดาษ อาจดำเนินการได้ยาก ทั้งนี้อาจลดได้จากการเปลี่ยนชนิดของกระดาษที่ใช้ แต่จะต้องจัดทำตัวอย่างให้ลูกค้าพิจารณาก่อน
 - นอกจากนี้เนื่องจากราคาวัตถุดิบมีราคาที่สูงขึ้น โดยเฉพาะกระดาษ และพลาสติก PVC จึงมีแนวทางในการควบคุมต้นทุนการผลิตโดย เจาะจากบัญชีสัญญาในการสั่งซื้อวัตถุดิบให้มีราคาที่ถูกลง หรือลดปริมาณของเสีย โดยลดอัตราการสูญเสียในการผลิตไฟ
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟฟ้า ให้ข้อมูลกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบหลักในการผลิตไฟ คือ ศูนย์ธุรกิจไฟ จะทำการแจ้งความต้องการโดยระบุรายละเอียดของวัตถุดิบที่ต้องการ จากนั้นจะดำเนินการส่งรายละเอียด

ให้กับส่วนวัสดุดำเนินการต่อ ทั้งนี้ นายวิวัฒน์ชัย คิดเห็นว่าขั้นตอนดังกล่าววัสดุไม่ได้มีผลกับการดำเนินการในปัจจุบัน

- ปัจจุบันบริหาร DL ผ่านการนำบุคลากรไปช่วยงานสิ่งพิมพ์เพื่อเพิ่มมูลค่าในการพิมพ์ และค่าใช้จ่ายล่วงเวลา และค่าใช้จ่ายในการจ้าง outsource
- สำหรับค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค อาทิ ค่าน้ำ ค่าไฟ ฝ่ายผลิตสิ่งพิมพ์และไฟ ใช้ปริมาณสาธารณูปโภค ประมาณ 1/2 ของฝ่ายอำนวยการ ซึ่งรวมอยู่ประมาณ 400,000 – 500,000 บาทต่อเดือน โดยมีการแบ่งสัดส่วนออกเป็นร้อยละ 75 สำหรับฝ่ายผลิตไฟ อีกร้อยละ 25 สำหรับฝ่ายโรงพิมพ์
- นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ ให้ข้อมูลการขายที่ลดลงของ บริษัท ซี.เอส.ไทย เทรดติ้ง จำกัด เกิดจากปัจจัยด้านโควิดที่ส่งผลให้บ่อนและร้านค้าปิด และมีการลาออกของบุคลากร แม้สถานการณ์การแพร่ระบาดจะดีขึ้น แต่บ่อนหลายแห่งหรือร้านค้าที่มีการขายไฟ ไม่ได้กลับมาดำเนินกิจการเช่นเดิม
- นางสาวรำไพพรรณ หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด ในประเด็นไฟส่งออกจะเน้นทำตลาดลูกค้าเดิม เนื่องจากหาลูกค้ารายใหม่ได้ยาก ทั้งนี้ นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ เสนอว่าหากจะขยายตลาดของไฟ กาสีโน อาจจะต้องให้ผู้บริหารช่วยเหลือ

● **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก**

ที่ปรึกษาได้นำเสนอการวิเคราะห์ SWOT ของศูนย์ธุรกิจไฟผ่านการใช้กรอบการวิเคราะห์ McKinsey 7s และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ผ่านการใช้กรอบการวิเคราะห์ PESTEL โดยทางศูนย์มีข้อเสนอแนะดังนี้

- นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ เห็นด้วยว่าการขับเคลื่อนโครงการตามยุทธศาสตร์ยังไม่ครอบคลุมทุกมิติ และยังไม่เป็นรูปธรรมนั้นเป็นจุดอ่อนของโรงงานไฟฯ แต่นโยบาย BCG/ESG อาจจะเป็นโอกาสและความยั่งยืนของโรงงานไฟ
- นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานที่ตั้งปัจจุบันของโรงงานไฟนั้นผิดพรบ. ผังเมือง เนื่องจากพื้นที่ของโรงงานอุตสาหกรรมจะอยู่ในพื้นที่สีม่วง แต่บริเวณที่ตั้งปัจจุบันของโรงงานไฟฯ นั้นอยู่ในพื้นที่สีฟ้า คือ สถานที่ราชการ โรงงานไฟฯ จึงได้รับการอนุโลมในการดำเนินธุรกิจ แต่หากมีการสร้างมลพิษที่มากขึ้น อาจมีผลกระทบต่อการค้าเนกิจการต่อไป
- นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ ให้ข้อคิดเห็นว่า ความไม่แน่นอนของโครงการลงทุนก่อสร้างโรงงานใหม่ อาจเกิดจากความล่าช้าของกระบวนการในการดำเนินงาน ความล่าช้าของแผนลงทุน และการสื่อสารกันภายใน
- ในประเด็นของการนำส่งเงินคลังนั้น นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ คิดเห็นว่าการปรับลดอัตราการนำส่งเงินคลังอาจเกิดขึ้นได้ยาก
- นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า เทคโนโลยีในการผลิต เช่น RFID เป็นโอกาสหรืออุปสรรคมากกว่าจุดอ่อนของศูนย์ธุรกิจไฟ และเห็นด้วย ในประเด็นของการขาดความสามารถในเทคโนโลยีดังกล่าว ซึ่งถือเป็นจุดอ่อนของทั้งสองธุรกิจ
- ด้านรูปแบบการทำงาน นายทศพร หัวหน้าส่วนผลิตไฟบอก ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า โรงงานไฟฯ ยังไม่มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจในบางประเด็นให้กับหัวหน้างาน ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานบางอย่างเกิด

ความล่าช้า อาทิ การอนุมัติการซ่อมเครื่องจักรที่ต้องรอผู้บริหารอนุมัติก่อนจะดำเนินการซ่อม ซึ่งก่อให้เกิดความล่าช้าในการผลิต

- นายทศพร หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้ ปือก และนายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้ ให้ความเห็นว่าการหมุนเวียนงานภายในองค์กรเป็นจุดแข็งของฝ่ายผลิต เพราะการหมุนเวียนการทำงานของฝ่ายผลิตทำให้เกิดการผลิตที่เร็วขึ้น และช่วยพัฒนาทักษะ ขั้นตอนการผลิตที่หลากหลายมากขึ้น อีกทั้งช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งานใหม่ๆ
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้ คิดเห็นว่า การกำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมของโรงงานไฟฟ้ ในปัจจุบันเป็นการกำหนดเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด ซึ่งอาจยังไม่เข้าใจที่มาและเป้าหมาย
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้ ให้ข้อมูลว่า การพิมพ์ direct coding นั้นได้ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตของผู้ประกอบการ เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีในรูปแบบดังกล่าวที่เพิ่มขึ้น จึงมีโอกาที่กรมสรรพสามิตจะกลับมาเป็นผลิตแสดมบ้ ในรูปแบบเดิม ภายหลังสัญญาสัมปทานฉบับนี้ครบกำหนด
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้ คิดเห็นว่า นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจไฟฟ้ ยังไม่ชัดเจน มีเพียงการเตรียมความพร้อม ดำเนินงานในโครงการ Entertainment Complex เท่านั้น
 - นางสาวมนต์นภา หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้ ตัวเล็ก ให้ข้อคิดเห็นว่า ในอนาคตไฟฟ้ ไทยอาจจะหายไป เนื่องจากเป็นไฟฟ้ ที่คนสูงวัยนิยมเล่นมากกว่าคนหนุ่มสาว ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคหนึ่งที่กระทบศูนย์ธุรกิจไฟฟ้
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้ คิดเห็นว่าผู้ผลิตไฟฟ้ ในต่างประเทศสามารถผลิตผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับ Casino ได้ครบวงจรมากกว่านั้นอาจจะเป็นอุปสรรคในปัจจัยทางนโยบายของศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ มากกว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับนโยบาย Entertainment Complex ทั้งนี้ หาก Entertainment Complex เกิดขึ้น โรงงานไฟฟ้ วมจะผลิตสินค้าที่เกี่ยวข้องได้ครบวงจร แต่ปัจจุบันบุคลากรยังไม่มีความรู้มากพอในเรื่องข้อโครงการดังกล่าวเท่าที่ควร จึงอาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานในอนาคต
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้ ให้ข้อคิดเห็นว่าแนวโน้ม paperless มีส่วนกระทบกับงานด้านเอกสารมากกว่าสิ่งพิมพ์ตลอด
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้ ให้ข้อมูลว่า ในอดีตโรงงานไฟฟ้ วมไม่ได้ดำเนินการผลิตสิ่งพิมพ์ จึงสามารถจัดตั้งโรงงานภายในพื้นที่ราชการได้ไม่ผิดกฎหมาย แต่รูปแบบการดำเนินงานในปัจจุบันไม่ตอบสนองกับกฎระเบียบพื้นที่ดังกล่าว จึงไม่เอื้อให้เกิดการขยายการผลิตในปัจจุบัน
- **การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษของศูนย์ธุรกิจไฟฟ้**
ที่ปรึกษาได้นำเสนอความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษของศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ ผ่านการวิเคราะห์ผ่านเครื่อง VRIO Framework
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้ เสนอให้เพิ่มเติมประเด็นความสามารถในการเพิ่มเทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงลงในไฟฟ้ และสามารถออกแบบไฟฟ้ ด้วย software security printing เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ ในความสามารถพิเศษของธุรกิจไฟฟ้

- นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้ เสนอให้ปรับค้ าจกั โทษที่ต่ำ เป็น แรงจูงใจสำหรับผู้ผลิต ครอบครองหรือจำหน่าย ไฟผิดกฎหมายยังมีน้อย
 - นางสาวร้ ำไพพรรณ หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด ให้ข้อมูลว่า อาจมีการนำเข้าไฟล้ ักลอบมาจากจีนมากกว่าดำเนินการผลิตเอง เนื่องจากเครื่องพิมพ์ไฟฟ้ มีมูลค่าสูง
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้ ให้ข้อคิดเห็นว้ ่า การจะเทียบโรงงานไฟฟ้ ะกับคู่แข่งอื่นนั้นทำได้ยาก โดยเฉพาะคู่แข่งต่างประเทศ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งหน่วยงานแตกต่างกัน จึงไม่สามารถเปรียบเทียบกับผู้ผลิตไฟฟ้ ื่นได้
 - นางสาวร้ ำไพพรรณ หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า นอกจากจะมีการจำหน่ายไฟฟ้ ในร้านสะดวกซื้อแล้ว ในต่างจังหวัดจะมีการขายไฟฟ้ ในร้านขายส่ง ยี่ปู้ ๋ ซาปู้ ๋ แต่เนื่องจากราคาที่สูงกว่าไฟผิดกฎหมาย จึงทำให้มีผู้บริโภคไฟผิดกฎหมาย
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้ เสนอว่า จุดอ่อนที่สำคัญของศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ ือ ไฟเถื่อน และต้นทุนการผลิตไฟฟ้ ี่สูง ทั้งนี้ ข้อจำกัดด้าน solutions เป็นประเด็นที่โรงงานไฟฟ้ ะควรพิจารณาแก้ไขและปรับปรุงเพื่อให้พร้อมสำหรับ Entertainment Complex ในอนาคต
- **การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)**
ที่ปรึกษาได้ร่วมหารือตำแหน่งทางยุทธศาสตร์กับศูนย์ธุรกิจไฟฟ้ ใน 2 มิติหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์ความน่าสนใจและการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจไฟฟ้ โดยที่ประชุมมีประเด็นเพิ่มเติม ดังนี้
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้ เสนอให้มีการทำตลาดเชิงรุกไฟฟ้ นอกสัมปทานร่วมกับคู่สัญญาให้สิทธิสัมปทาน ทั้งนี้ที่ปรึกษา ได้ให้ข้อเสนอเพิ่มเติม ือ ในระยะสั้นอาจทำแผนการตลาดเชิงรุกร่วมกับผู้รับสัญญาให้สิทธิสัมปทาน และพัฒนานวัตกรรมร่วมกันเพื่อทำตลาดเชิงรุก ในระยะกลาง
 - ด้านไฟสัมปทาน นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้ พิจารณาเป็น 2 กรณี ดังนี้
 - 1) กรณีมีการให้บริการ Entertainment Complex ในอีก 5 ปีข้างหน้า ในระยะกลางควรมีการทบทวนสถานะสิทธิสัมปทาน เพราะหากมีผู้ใช้บริการ Entertainment Complex มากขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อไฟสัมปทานได้และในระยะยาว โรงงานไฟฟ้ ะควรได้รับสัมปทานกับคาสีโนในสัดส่วนที่ชัดเจนขึ้น
 - 2) กรณี Entertainment Complex ไม่เปิดให้บริการ ในระยะสั้นควรฟื้นฟูตลาดไฟฟ้ ึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญ ทั้งนี้ ภายหลังการแพร่ระบาดโควิด แนวโน้มของไฟฟ้ ะในประเทศก็กลับมาดีขึ้น ในระยะกลางควรรักษาระดับรายได้ และในระยะยาวจะพิจารณาแนวโน้มเศรษฐกิจและแนวโน้มของ Entertainment Complex เพื่อพิจารณตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อีกครั้ง

สรุปรายงานการประชุมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์บริบทแวดล้อมและประเด็นสำคัญ
ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2566
ในวันพฤหัสบดีที่ 25 พฤษภาคม 2566 เวลา 9.00 – 12.00 น.
ณ ห้องประชุม 1 โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

ผู้เข้าร่วมประชุม:

1. นายกานแก้ว	พวกขุนทด	หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์
2. นางสาวรำไพพรรณ	รักประดิษฐ์	หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
3. นายชัยวัฒน์	น้ำวาณิช	หัวหน้าส่วนผลิตสิ่งพิมพ์
4. นายกันตภณ	บึงไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
5. นางพรภัค	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
6. นางสาวชนิตา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
7. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
8. นางสาวสิริกัญจน์	สมงาม	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

สรุปประเด็นนำเสนอและพิจารณา:

• วิสัยทัศน์ขององค์กร

ที่ปรึกษาได้ทำการทบทวนวิสัยทัศน์ (Vision) ของโรงงานไฟฟ้า คือ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันภาครัฐ” ร่วมกับศูนย์ธุรกิจไฟฟ้า ทั้งนี้ ที่ปรึกษาได้นำเสนอเป้าหมายด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ กลุ่มลูกค้า การปฏิบัติการ และมาตรฐานการรับรอง ที่โรงงานไฟฟ้าจะต้องมีในอนาคต เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว โดยศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์มีข้อคิดเห็นดังนี้

- นายกานแก้ว หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์ เห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ดังกล่าว ในส่วนของเป้าหมายด้าน Tax Stamp อาจจะไม่สามารถผลิตได้ทุกชนิด แต่โรงงานไฟฟ้า ควรจะไต่ถามจากกรมสรรพสามิตร้อยละ 50 โดยเพิ่มงานแอสตัมป์ยาสูบและแอสตัมป์สุรา ทั้งนี้ จะเน้นการพัฒนาในด้านของเทคโนโลยีในการผลิตที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้งานแอสตัมป์ที่มีความยั่งยืนมากขึ้น โดยเทคโนโลยีที่นำมาใช้นั้น จะมีการหารืออีกครั้งว่าจะพัฒนาในรูปแบบใด
- นายกานแก้ว หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์ ได้ให้ข้อคิดเห็นในส่วนของงาน direct coding ว่าโรงงานไฟฟ้า ควรศึกษาและเตรียมตัวให้พร้อม เพื่อการรับงานนี้ในอนาคตภายหลังจากที่สัมปทานเดิมจบลง
- ที่ปรึกษาได้นำเสนอตัวอย่าง tax stamp ของต่างประเทศ เช่น การทำ direct marking ของสิงคโปร์ ตัวอย่างแอสตัมป์ยาสูบ และตัวอย่างแอสตัมป์สุรา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา tax stamp ของโรงงานไฟฟ้า เพื่อแข่งขันกับผู้ผลิตอื่นๆ
- นายกานแก้ว หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์ มีแนวทางในการต่อยอดการรับงานแอสตัมป์ในอนาคต ในรูปแบบของการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานเอกชน (เป็นพันธมิตรกัน) คือ โรงงานไฟฟ้า รับงานแอสตัมป์บางชนิดและผลิตในส่วนที่โรงงานไฟฟ้า ทำได้ จากนั้น ดำเนินการจ้างเอกชน เช่น จันวาณิชย์ ให้ดำเนินการในส่วนที่โรงงานไฟฟ้า ยังไม่สามารถทำได้

- นางสาวรำไพพรรณ หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด ชี้แจงว่าโรงงานไฟฟ้า สามารถดำเนินการผลิตงานพิมพ์ได้ทั้งหมด เช่น การพิมพ์ QR Code หรือ Barcode แต่ยังคงขาดเทคโนโลยีในการเก็บฐานข้อมูล
 - นายก้านแก้ว หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์ มองว่า e-Document เป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เนื่องจากลูกค้าได้รับสินค้า จึงควรจัดอยู่ในนวัตกรรมผลิตภัณฑ์
 - นายก้านแก้ว หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์ และ นางสาวรำไพพรรณ หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด ได้ให้ข้อมูลข้อจำกัดของโรงงานไฟฟ้า ในกรณีของบัตรเลือกตั้งที่ไม่ได้งาน เกิดจากปัจจัยที่หลากหลาย เช่น พื้นที่ในการผลิตและจัดเก็บของ เนื่องจากต้องนำของมาไว้ที่โรงงานทั้งหมด ความรวดเร็วในการพิมพ์และจัดหาวัตถุดิบในการผลิต ปัญหาการจัดส่ง และกรณีของงานไปรษณีย์ไทยที่ไม่สามารถแข่งขันได้ เนื่องจากปัญหาด้านวัตถุดิบที่สูงกว่าคู่แข่ง
 - ควรเพิ่มเติมข้อมูลด้านลูกค้า คือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสินค้าเกษตร เนื่องจากศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ได้มีการผลิตสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตร เช่น สติกเกอร์ติดผลไม้ เป็นต้น
 - นายกันตภณ เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์ ได้เสนอให้เพิ่มเติมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ R&D เนื่องจากมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งหมด
- **กรอบการศึกษาบริบทอุตสาหกรรมและตลาดของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป**
 ที่ปรึกษาได้นำเสนอภาพรวมของตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงทั่วโลกและในประเทศ ตลาดสิ่งพิมพ์บรรจุภัณฑ์ปลอดการปลอมแปลงทั่วโลก การศึกษาผู้นำสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศและต่างประเทศ ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และบริบทของตลาดสิ่งพิมพ์ทั่วไปภายในประเทศ
 - นายก้านแก้ว หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์ ได้หารือแนวทางในการทำ Smart Label ที่คล้ายกับ TKS ว่าโรงงานไฟฟ้าจะสามารถดำเนินการอย่างไรได้บ้าง ซึ่งที่ปรึกษาได้เสนอแนะ 2 วิธี คือ 1) การพัฒนา solution เอง และ 2) การหาพันธมิตรด้าน solution เช่น โรงงานไฟฟ้าอาจดำเนินงานร่วมกับ INET ในด้านของการเก็บฐานข้อมูลลูกค้าได้
 - นายกันตภณ เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์ ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า การพิจารณาแนวโน้มการบริโภคอาจจะไม่ได้สะท้อนแนวโน้มการผลิตแสดมปีในอนาคต อาจพิจารณาปริมาณการผลิตสินค้าแทน เพราะจะส่งผลต่อการพิจารณาผลิตแสดมปีของกรมสรรพสามิตมากกว่า
 - **ความสามารถในการผลิตสิ่งพิมพ์และผลิตภัณฑ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟฟ้า**
 - ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบความสามารถในการผลิตสิ่งพิมพ์และผลิตภัณฑ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟฟ้า ร่วมกับศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ซึ่งได้ข้อสรุปดังนี้

Product	กระบวนการพิมพ์					Solutions สำหรับพัฒนาผลิตภัณฑ์
	Creative & Design (ขั้นตอนการออกแบบ)	Prepress work (ขั้นตอนก่อนการพิมพ์)	Press work (ขั้นตอนการพิมพ์)		Postpress (ขั้นตอนหลังการพิมพ์)	
			พิมพ์ offset	พิมพ์พิเศษ		
<input checked="" type="checkbox"/> แสตมป์เครื่องตี	✓	✓	✓		✓	• Traceability
<input checked="" type="checkbox"/> แสตมป์ยาเส้น	ทำได้เมื่อมีเครื่องจักรใหม่	ทำได้เมื่อมีเครื่องจักรใหม่	✓			
<input checked="" type="checkbox"/> แสตมป์ไฟ	✓	✓	✓		✓	
<input type="checkbox"/> แสตมป์ยาสูบ	ทำได้เมื่อมีเครื่องจักรใหม่		✓	Intaglio	✓	
<input type="checkbox"/> แสตมป์สุรา	ทำได้เมื่อมีเครื่องจักรใหม่		✓	Intaglio, Hot stamp		
<input checked="" type="checkbox"/> ประกาศนียบัตร	✓	✓	✓	✓	✓	• Data Solution
<input checked="" type="checkbox"/> งานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	✓	✓	✓	✓	✓	
<input checked="" type="checkbox"/> Sticker Label	✓	✓	✓	✓	✓	• RFID Solution • Traceability
<input type="checkbox"/> plastic label	✓	✓	✓	ใส่ Security ไม่ได้	✓	
<input type="checkbox"/> บัตรพลาสติก	✓	✓	On demand		ขึ้นอยู่กับประเภทของบัตร	• Data Solution • RFID Solution
<input checked="" type="checkbox"/> งานพิมพ์ดิจิทัล (งานพิมพ์ทั่วไป)	✓	✓	✓		ดำเนินงานได้บางประเภท	
<input type="checkbox"/> Paper box packaging	✓	✓	✓		ดำเนินงานได้ ยกเว้น ใดคัท	

• การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ที่ปรึกษาได้นำเสนอการวิเคราะห์ SWOT ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ผ่านการใช้กรอบการวิเคราะห์ McKinsey 7s โดยทางศูนย์มีข้อเสนอแนะดังนี้

- นายชัยวัฒน์ หัวหน้าส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้นทุกปี ในขณะที่ราคาขาย โรงงานไฟฟ้าฯ ไม่สามารถปรับเพิ่มได้
- นายก้านแก้ว หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์ ควรเพิ่มเติมประเด็นของช่างพิมพ์มีความชำนาญและความพร้อมในการสนับสนุนการขายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ ในประเด็นของทักษะ ทั้งนี้ นายก้านแก้ว เสนอว่า แม้จะมีการบูรณาการ Function ของศูนย์ธุรกิจ แต่ก็ไม่สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายได้มาก

- นายกันตภณ เจ้าหน้าที่ส่วนแผนและกลยุทธ์ ได้เพิ่มเติมประเด็นระบบของตลาดที่ไม่ส่งผลให้เจ้าหน้าที่มีแรงจูงใจในการทำตลาดเชิงรุก และทักษะของตลาดยังขาดความชำนาญและประสบการณ์ในการทำตลาดเชิงรุก
 - ในประเด็นการหมุนเวียนงานภายในองค์กรของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ไม่ได้มีการหมุนเวียนคนไปประจำเครื่องเนื่องจากงานสิ่งพิมพ์ไม่มากเพียงพอที่จะสามารถเพิ่มพูนทักษะได้ ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ยังเพียงพอสำหรับปริมาณงาน ณ ปัจจุบัน หากมีปริมาณงานเพิ่มขึ้นอาจมีการนำคนจากศูนย์อื่นมาช่วยในการผลิตเพิ่มเติมโดยนายกันตภณกังวลว่าไม่ได้เป็นทั้งข้อดีหรือข้อเสีย
 - ในอนาคตที่จะมีการพัฒนาเทคโนโลยีมาใช้ ควรจะต้องมีการเตรียมพร้อมด้านทักษะและความรู้ใหม่ให้กับบุคลากรทุกคนเพื่อให้เติบโตไปพร้อมกัน
- **การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์**
 ที่ปรึกษาได้นำเสนอความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ผ่านการวิเคราะห์ผ่านเครื่อง VRIO Framework
 - นายกันตภณ หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์ ได้แสดงความคิดเห็นว่า เครื่องพิมพ์ใหม่มีลักษณะที่เหมือนเครื่องพิมพ์เก่าอาจจะไม่ได้ช่วยเพิ่มโอกาสมากเท่าไร แต่มาตรฐานของ software การผลิตแม่พิมพ์ของโรงงานไฟฟ้า อยู่ในระดับเดียวกับธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่ป้องกันการปลอมแปลงขั้นสูง สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่า เช่น ธนบัตร อาจช่วยเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้
 - **การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)**
 ที่ปรึกษาได้ร่วมหารือตำแหน่งทางยุทธศาสตร์กับศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ใน 2 มิติหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์ความน่าสนใจและการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงในประเทศ โดยมีประเด็นเพิ่มเติม ดังนี้

ปัจจัย	เหตุขับเคลื่อน	ความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟฟ้า	ความสามารถในการแข่งขันของคู่แข่ง
ความได้เปรียบจากการสร้างรายได้	ส่วนแบ่งทางการตลาด (แสดมป์)	1 (ต่ำ)	2 (ปานกลาง)
	ส่วนแบ่งทางการตลาด (สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงอื่น)	1 (ต่ำ)	3 (สูง)
	การบริหารต้นทุน	1 (ต่ำ)	ไม่ได้ระบุ
ความได้เปรียบจากการสร้างความแตกต่าง	ความสามารถในการผลิตและเทคโนโลยี	2 (ปานกลาง)	3 (สูง)
	ความสัมพันธ์กับลูกค้า	3 (สูง)	2 (ปานกลาง)
	กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	3 (สูง)	2 (ปานกลาง)
	ภาพลักษณ์	1 (ต่ำ)	3 (สูง)
	การตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย	1 (ต่ำ)	3 (สูง)

- นายก้านแก้ว หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์ แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับชื่อของหน่วยงานไฟฟ้าว่ามีส่วนที่ทำให้องค์กรอื่นไม่สะดวกใจในการร่วมงานด้วย เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย เนื่องจากภาพลักษณ์ของการผลิตไฟฟ้าค่อนข้างจะเป็นธุรกิจสีเทา ทั้งนี้ ควรผลักดันการทำ synergy สร้างพันธมิตรด้าน solutions ก่อนการ rebranding
- ในระยะสั้น ควรเริ่มการขยายผลิตภัณฑ์และสร้างรายได้จากแอสแตมปียาสูบ ทั้งนี้ นายก้านแก้ว หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์ ได้แสดงข้อคิดเห็นว่าการออกแบบแอสแตมปีใหม่ มีระยะเวลาในดำเนินการค่อนข้างนาน เนื่องจากมีระเบียบและมีขั้นตอนมาก ทั้งด้านกฎหมาย การพิจารณาจากกรมและค.ร.ม. แต่จะมีการทำ synergy ในช่วงระยะสั้นก่อน
- ในระยะกลาง ดำเนินการขยายผลิตภัณฑ์และพัฒนาต้นแบบแอสแตมปีสุรา โดยนายกันตภณ เจ้าหน้าที่ส่วนแผนและกลยุทธ์ ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า หากมีการดำเนินนโยบายสุราก้าวหน้าของรัฐบาลชุดใหม่ อาจส่งผลให้ปริมาณการสั่งซื้อแอสแตมปีสุราเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นประเด็นที่โรงงานไฟฟ้า ควรพิจารณา รวมไปถึงเครื่องหมายแสดงการเสียหายของสินค้าอื่นที่อาจเพิ่มขึ้นในอนาคตหรือถูกนำกลับมาใช้งานอีกครั้ง เช่น เครื่องหมายแสดงการเสียหายของเครื่องปรับอากาศ เครื่องหมายแสดงการเสียหายแบตเตอรี่ ทั้งนี้ จะมีการนำเสนอ solutions พ่วงไปกับเครื่องหมายแสดงการเสียหายเพิ่มเติม
- ในระยะยาว มีเป้าหมายในการเพิ่มรายได้จากเครื่องหมายแสดงการเสียหายทุกประเภท และมีการให้บริการ solutions ที่รองรับการบริหารจัดการข้อมูลที่สำคัญของภาครัฐ
- ในส่วนของงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอื่น ในระยะสั้น โรงงานไฟฟ้า จะต้องมีส่วนดำเนินงานอย่างน้อย 1 ชนิด

สรุปรายงานการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการกำหนดทิศทาง Steering
เรื่อง การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2566
ของ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต
วันพฤหัสบดีที่ 1 มิถุนายน 2566 เวลา 9.00 – 12.00 น.
ณ ห้องประชุม 1 โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

ผู้เข้าร่วมประชุม:

1. พันโท นราวิทย์	เปาอินทร์	ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า
2. นายกนิษฐ์	ศิริวัฒน์	รองผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า
3. นายก้านแก้ว	พวกขุนทด	หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์
4. นายวิวัฒน์ชัย	ตั้งประกอบกิจ	หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟฟ้า
5. นางสาวพรพรรณ	วิเศษกิจ	หัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล
6. นางวิจิตา	ศิริวัฒน์	หัวหน้าส่วนบริหารงานกลาง
7. นางพนารัตน์	กระปุกนาค	หัวหน้าส่วนบัญชีและการเงิน
8. นางสาวรำไพพรรณ	รักประดิษฐ์	หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
9. นายทศพร	อุดมศิลป์	หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้าปีก
10. นายชัยวัฒน์	น้ำวานิช	หัวหน้าส่วนผลิตสิ่งพิมพ์
11. นางสาวมนต์ภา	หอมสุวรรณ	หัวหน้าส่วนไฟต์วเล็ก
12. นายสมภพ	สุขประสงค์	หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์
13. นายกันตภณ	บึงไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
14. นางสาวปราณี	วิศาลอนันตกุล	หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน
15. นางพรภัก	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
16. นายกรณ์วีร์	จันทวงศ์วานิช	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
17. นางสาวชนิตา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
18. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
19. นางสาวสิริกัญจน์	สมงาม	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

สรุปประเด็นนำเสนอและพิจารณา:

ที่ปรึกษานำเสนอผลการศึกษาและหาวิธีแนวทางการปรับ Balanced Scorecard ประจำปี 2566 ที่คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า ได้พิจารณาเห็นชอบเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2565 ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงระหว่างปี เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานประจำปี 2566 ต่อไป

รวมทั้งนำเสนอผลการศึกษาและการวิเคราะห์เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2566 ของ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ที่ได้ดำเนินงานร่วมกับบุคลากรศูนย์ธุรกิจและศูนย์อำนาจการ ดังต่อไปนี้

แนวทางการปรับ Balanced Scorecard ประจำปี 2566

- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน (SG&A):
 - ประเด็นหารือ: นางพนารัตน์ หัวหน้าส่วนบัญชีและการเงิน ได้ให้ข้อมูลว่า จะมีการปรับค่าประมาณการ SG&A ประจำปี 2566 โดยมีประมาณการสูงขึ้น เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายเพิ่ม อาทิ ค่าสอบบัญชีเพิ่มขึ้น 1,500,000 บาท โดยอัตรา SG&A ต่อรายได้ ประมาณ ร้อยละ 26 ซึ่งสูงกว่าค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 ซึ่งกำหนดเกณฑ์การวัดเท่ากับค่าเฉลี่ยในอดีตที่ร้อยละ 20
 - ผลการพิจารณา: นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ได้ให้ข้อมูลว่า ในปี 2566 สัดส่วน SG&A ต่อรายได้ อาจสูงถึงประมาณร้อยละ 27 เนื่องจากมีรายได้ที่ลดลง โดยมีการตั้งเป้า SG&A ไม่เกิน 80 ล้านบาท ระหว่างนี้อาจรอผลการปรับงบประมาณอีกครั้ง
- ปรับรูปแบบการจำหน่ายไฟสัญญาให้สิทธิ:
 - ประเด็นหารือ: ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ ได้ให้ข้อมูลและเสนอตัดตัวชี้วัดดังกล่าวออก เนื่องจากจะมีการดำเนินการขยายระยะเวลาสัญญาให้สิทธิฉบับใหม่ หลังสัญญาฉบับเดิมสิ้นสุดลง ที่ปรึกษาเสนอปรับกรอบการพิจารณาให้สอดคล้องกับแนวทางการขยายระยะเวลาสัญญา
 - ผลการพิจารณา: ที่ประชุมเห็นชอบ
- กำหนดรูปแบบการดำเนินงานรองรับ Entertainment complex:
 - ประเด็นหารือ: ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ ได้ให้ข้อมูลและเสนอตัดตัวชี้วัดดังกล่าวออก เนื่องจาก การพิจารณา Entertainment complex ล่าช้าและยังไม่มี ความชัดเจน และทางโรงงานไฟฟ้าฯ ตัดแผนปฏิบัติการในปี 2566 แล้ว ซึ่งทางที่ปรึกษาเสนอปรับตัวชี้วัดดังกล่าวเป็น “การเตรียมข้อมูลตัวแทนผู้จำหน่าย (Providers)” ผู้รับผิดชอบโดย ส่วนพัฒนารัฐกิจและการตลาด เพื่อรองรับการขยาย การส่งออกไฟไปยังต่างประเทศ
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าในขณะที่ โรงงานไฟต้องพิจารณาเรื่องการขยาย การส่งออกไฟไปยังต่างประเทศ ซึ่งเรื่องเร่งด่วน จะมุ่งเน้นในเรื่องของการรักษารายได้ในประเทศ และ ขยายตลาดไฟส่งออก โดยต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องสถานที่ และเครื่องจักรผลิตอุปกรณ์เกมส์ อย่างไรก็ตาม ทางโรงงานไฟฟ้าฯ มีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ อีกทั้งกาสิโนต่างประเทศทั่วไป เน้นแข่งขันด้านราคาและส่วนใหญ่ต้องเน้นการแก้ปัญหา (Solution) เรื่อง code จึงมีแนวคิดที่จะให้ ผู้รับประโยชน์สัญญาให้สิทธิฉบับใหม่มาร่วมลงทุน
 - ผลการพิจารณา: ที่ประชุมเห็นชอบ
- ความสำเร็จของแผนการพัฒนาศูนย์กลาง ประจำปี 2566 และ การดำเนินงานตามแผนอัตรากำลังประจำปี 2566 ครบถ้วน:
 - ประเด็นหารือ: ส่วนทรัพยากรบุคคล เสนอตัดตัวชี้วัด เนื่องจากมีโครงการจัดจ้างที่ปรึกษาที่จะเริ่ม ในปลายปี 2566 อย่างไรก็ตาม ทางที่ปรึกษาขอคงตัวชี้วัดเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานระหว่างปี
 - ผลการพิจารณา: ที่ประชุมเห็นชอบ ไม่มีการปรับเกณฑ์ในการวัดตัวชี้วัดดังกล่าว

- **วิเคราะห์ ROI on Employee Development:**
 - ประเด็นหารือ: ส่วนทรัพยากรบุคคล เสนอตัดตัวชีวิต ปรับตัวชีวิต ROI โดยมีการศึกษาวิเคราะห์ แต่ไม่เทียบเคียงกับปีที่ผ่านมา เนื่องจากมีบริบทที่แตกต่างกัน ซึ่งทางที่ปรึกษาได้กำหนดร่างการปรับเกณฑ์ในการวัดตัวชีวิตดังกล่าวใหม่ ดังนี้
 - ค่า 1: ยังไม่มีผลการวิเคราะห์ ROI on Employee Development ที่มีรายละเอียดการคำนวณและสมมติฐานในการวิเคราะห์
 - ค่า 2: มีผลการวิเคราะห์ ROI on Employee Development ที่มีรายละเอียดการคำนวณแต่มีสมมติฐานในการวิเคราะห์ที่ไม่ชัดเจน
 - ค่า 3: มีผลการวิเคราะห์ ROI on Employee Development ที่มีรายละเอียดการคำนวณและสมมติฐานในการวิเคราะห์
 - ผลการพิจารณา: ที่ประชุมเห็นชอบ
- **การสำรวจตลาดไฟฟ้ผลิตกฎหมายทั้ง on-site และ online พร้อมทำรายงานเสนอ ผอ. เห็นชอบก่อนนำเสนอให้ทางกรมฯ หรือเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ:**
 - ประเด็นหารือ: ส่วนบริหารงานกลาง ขอปรับแนวทางการวัดผลการดำเนินงาน การสำรวจตลาดไฟฟ้ผลิตกฎหมายทั้ง on-site และ online พร้อมนำเสนอให้ทางกรมฯ หรือเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ เฉพาะในกรณีที่พบไฟฟ้ผลิตกฎหมาย
 - ผลการพิจารณา: ที่ประชุมเห็นชอบ
- **การพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์: ไม่มีการปรับเกณฑ์ในการวัดตัวชีวิตดังกล่าว**
 - ประเด็นหารือ: ส่วนบริหารงานกลาง ขอปรับเกณฑ์ระดับ 5 ในการนำปัจจัยความยั่งยืนเป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อทบทวนแผนขององค์กร ซึ่งทางที่ปรึกษาให้ความเห็นว่าควรคงไว้
 - ผลการพิจารณา: ที่ประชุมเห็นชอบ ให้คงไว้ตามที่ปรึกษาเสนอ

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2566

ที่ปรึกษาได้นำเสนอผลการศึกษากการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2566 ของ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตโดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- ที่ปรึกษาได้นำเสนอภาพของการวางแผนเป้าหมายที่องค์กรต้องการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่กำหนด โดยพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ กลุ่มลูกค้า การปฏิบัติการและมาตรฐานการรับรอง รวมทั้งพิจารณาความสอดคล้องของมิติการพัฒนาของโรงงานไฟฟ้า กับนโยบายชาติและต้นสังกัด
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า จากแผนยุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิตระยะยาว 5 ปี ควรเพิ่มข้อมูลแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 แผนยุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิตด้วย เพื่อพิจารณาแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้อง
- ที่ปรึกษาได้นำเสนอบริบทและสัญญาณการบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมและตลาดของธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยปลอดภัยและธุรกิจไฟ รวมถึงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร ตำแหน่งทางกลยุทธ์ของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์และไฟ ร้างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้าและร่างกรอบยุทธศาสตร์ระยะยาว โดยที่ประชุมมีความเห็นดังนี้

- นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ได้ให้ข้อคิดเห็นเรื่องผลิตภัณฑ์ที่ทางโรงงานไฟฟ้า จะผลักดันให้เป็น Product Champion ให้มีความชัดเจน ว่าคืออะไร โรงงานไฟฟ้า ควรดำเนินการอย่างไรบ้าง เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ที่ปรึกษาได้จัดทำ
- นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า solution ที่หน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานกำลังให้ความสนใจ คือ Traceability เช่น จากการประชุมของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (FDA) ในเดือนกุมภาพันธ์ 2566 ได้มีการเตรียมปรับตัวและพร้อมนำ Traceability มาใช้ดำเนินงานภายใน ปี 2569 นอกจากนี้ กลุ่มลูกค้าภาครัฐของโรงงานไฟฟ้า อาทิ องค์การเภสัชและกรมศุลกากร ได้ดำเนินงานด้าน Traceability แล้ว และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์อยู่ในระหว่างเตรียมความพร้อม ดังนั้น เพื่อให้ตอบสนองวิสัยทัศน์การเป็นผู้นำดิจิทัลโอลิंपิกตั้งโซลูชันของภาครัฐ ในแผนระยะยาวของโรงงานไฟฟ้า ควรจะมี Traceability เพื่อนำเสนอต่อหน่วยงานภาครัฐ และผลักดันให้เกิด Product Champion
- นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า โรงงานไฟฟ้า ควรเตรียมพร้อมสำหรับการผลิตแอสแตมป์สุรา เนื่องจากแอสแตมป์สุรายังไม่ได้มีการเปลี่ยนรูปแบบของแอสแตมป์มากเท่าที่ควรโรงงานไฟฟ้า จึงมีโอกาสเตรียมความพร้อมในการแข่งขันเพื่อรับงานผลิตแอสแตมป์สุราในอนาคต ทั้งนี้ แอสแตมป์ยาสูบมีระยะเวลาของสัญญา 7 ปี และมีการพัฒนารูปแบบของแอสแตมป์มากพอสมควรจึงไม่ควรเตรียมความพร้อมในการผลิตแอสแตมป์ยาสูบเนื่องจากเทคโนโลยีในการผลิตแอสแตมป์ยาสูบมีการพัฒนาไปแล้ว แต่ควรเตรียมความพร้อมสำหรับการผลิตแอสแตมป์สุรา
 ซึ่งในการจัดซื้อจัดจ้างโดยหน่วยงานภาครัฐ จะมีการส่งใบสอบถามความพร้อมมายังโรงงานไฟฟ้า ผ่านทางผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า จากนั้นโรงงานไฟฟ้า จะสอบถามความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ ก่อนที่จะทำการตอบรับงาน ทั้งนี้ มีการกำหนดเงื่อนไขในการผลิตไว้เพิ่มเติม เช่น การพิมพ์ร่องลึก แต่ในปัจจุบันได้มีการปรับเงื่อนไขให้มีการนำ IT Solution เข้ามาพิจารณาร่วมด้วย
- นายกนิษฐ์ ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า สิ่งสำคัญของโรงงานไฟฟ้า ณ ปัจจุบัน คือ การเสนอตัวที่จะทำงาน เพื่อให้บอร์ดบริหารอนุมัติและนำมาดำเนินงานต่อ และโรงงานไฟฟ้า ไม่จำเป็นต้องดำเนินงานด้าน IT Solution ทั้งหมด เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐดำเนินการดูแล coding อยู่แล้ว
- นายสมภพ หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์ ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ควรเพิ่มเติม action ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แต่ละระยะ เพื่อแสดงให้เห็นว่าโรงงานไฟฟ้าจะต้องดำเนินการในแต่ละปี ผ่านมุมมอง People Process และ Technology
- นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า หากที่ปรึกษาเห็นว่าชื่อของโรงงานไฟฟ้า เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ควรระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์เพื่อสะท้อนให้บอร์ดบริหารเห็นถึงอุปสรรคดังกล่าว

สรุปรายงานการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการกำหนดทิศทาง Steering
เรื่อง การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ปรจําปี 2566
ของ โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต
วันอังคารที่ 13 มิถุนายน 2566 เวลา 13.00 – 16.00 น.
ณ ห้องประชุม 1 โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต

ผู้เข้าร่วมประชุม:

1. พันโท นราวิทย์	เปาอินทร์	ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้
2. นายกนิษฐ์	ศิริวัฒน์	รองผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้
3. นายก้านแก้ว	พวกขุนทด	หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์
4. นายวิวัฒน์ชัย	ตั้งประกอบกิจ	หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟฟ้
5. นางสาวพรพรรณ	วิเศษกิจ	หัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล
6. นางวิจิตา	ศิริวัฒน์	หัวหน้าส่วนบริหารงานกลาง
7. นางพนารัตน์	กระปุกนาค	หัวหน้าส่วนบัญชีและการเงิน
8. นางสาวรําไพพรรณ	รักประดิษฐ์	หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
9. นายสมภพ	สุขประสงค์	หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์
10. นายกันตภณ	บึงไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
11. นางสาวปราณี	วิศาลอนันตกุล	หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน
12. นางพรภัก	สุขทิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
13. นางสาวชนิดา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
14. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
15. นางสาวสิริกัญจน์	สมงาม	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

สรุปประเด็นนำเสนอและพิจารณา:

ที่ปรึกษานำเสนอผลการศึกษาและหาหรือแนวทางการปรับ Balanced Scorecard ปรจําปี 2566 ที่คณะ Steering โรงงานไฟฟ้ ที่ได้มีประเด็นเพิ่มเติมจากวันที่ 1 มิถุนายน 2566

รวมทั้งนำเสนอผลการศึกษาและการวิเคราะห์เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ปรจําปี 2566 ของ โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต ที่ได้ดำเนินงานหาหรือ Business Model ของโรงงานไฟฟ้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของ โรงงานไฟฟ้ ได้แก่ คลังพัสดุ และส่วนจัดทําฯ วมสรพสมตในธุรกิจสิ่งพิมพ์ และ บริษัท ซี.เอส.ไทย เทรดติ้ง จำกัด ในธุรกิจไฟฟ้ ดังต่อไปนี้

แนวทางการปรับ Balanced Scorecard ปรจําปี 2566

- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน (SG&A):
 - ประเด็นหาหรือ: จากข้อมูลของหัวหน้าส่วนบัญชีและการเงิน พบว่า ค่าประมาณการ SG&A ปรจําปี 2566 โดยมีประมาณการสูงขึ้น เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายเพิ่ม อาทิ ค่าเช่าสำนักงานใหม่ 720,000 บาท

ค่าสอบบัญชีเพิ่มขึ้น 1,500,000 บาท ทางที่ปรึกษาจึงเสนอปรับเกณฑ์ในการวัดอัตรา SG&A ต่อรายได้ อยู่ที่ร้อยละ 24 ในค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 ตามปีฐานในปี 2565

- ผลการพิจารณา: : ที่ประชุมเห็นชอบ
- การสำรวจตลาดไฟฟ้ ผิดกฎหมายทั้ง on-site และ online พร้อมนำส่งให้ทางกรมฯ หรือเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ:
 - ประเด็นหารือ: ส่วนบริหารงานกลาง ได้ให้ข้อมูลว่า ทางส่วนได้มีการดำเนินการแจ้งเรื่องไฟฟ้ ผิดกฎหมายที่พบในช่องทาง Online โดยทาง Online ส่งไปยัง สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.) ส่วนทาง Onsite ได้มอบหมายให้ทางส่วนพัฒนารุ้ กิจและการตลาดเป็นผู้รับผิดชอบร่วม โดยแจ้งเรื่องส่งไปยัง สำนักตรวจสอบ ป้องกันและปราบปราม (สตป.) / คณะอนุกรรมการการควบคุมดูแลสถานการณ์ไฟฟ้ ผิดกฎหมาย นอกจากนี้ ได้มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการควบคุมดูแลสถานการณ์ไฟฟ้ ผิดกฎหมาย เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2566 จึงกำหนดเกณฑ์ประเมินผลให้ผู้รับผิดชอบ ทั้งส่วนพัฒนารุ้ กิจและการตลาด และส่วนบริหารงานกลาง ร่วมกำหนดกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจนร่วมกัน
 - ผลการพิจารณา: ที่ประชุมเห็นชอบ

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2566

ที่ปรึกษาได้นำเสนอผลการศึกษาจากการหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของศูนย์รุ้ กิจสิ่งพิมพ์และศูนย์รุ้ กิจไฟฟ้ และการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2566 ของ โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิตโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ที่ปรึกษาได้นำเสนอข้อมูลผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่หน่วยงานภาครัฐให้ ความสนใจ ผลการหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของศูนย์รุ้ กิจสิ่งพิมพ์ คือ กรมสรพสามิต และ ศูนย์รุ้ กิจไฟฟ้ คือ บริษัท ซี.เอส.ไทย เทรดิง ประเทศไทย จำกัด และ ร่วมหารือ Strategic Positioning ของโรงงานไฟฟ้ โดยที่ประชุมมีความเห็น ดังนี้
 - พันโทราวิทย์ ผู้อำนวยการ เสนอให้สืบค้นความต้องการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในสินค้า สมุนไพร จากหน่วยงานภาครัฐเพิ่มเติม เช่น วิชาหกิจชุมชน กระทรวงสาธารณสุข องค์การยา เป็นต้น
 - นายก้านแก้ว หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์ ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า บรรจุภัณฑ์เครื่องดื่มมีหลากหลายรูปแบบ จึงมี ข้อคิดเห็นจากผู้ผลิตและกรมสรพสามิตว่า รูปแบบแสดมภ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันบัดบังวันเดือนปีที่ หมดยอายุ หรือลดทอนความสวยงามของผลิตภัณฑ์ แต่ลักษณะของแสดมภ์ที่ใช้อยู่ นั้นเป็นมาตรฐาน กลาง ทั้งนี้ ในอนาคตอาจมีการปรับรูปแบบของแสดมภ์เครื่องดื่ม
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ได้ให้ข้อมูลว่า ข้อจำกัดของโรงงานไฟฟ้ คือ ระบบ solutions ที่ไม่สามารถ เชื่อมต่อข้อมูลกับกรมสรพสามิตได้ ทั้งนี้ แนวทางในการพิมพ์แสดมภ์สุราจะดำเนินงานร่วมกับโรงพิมพ์ ธนบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทย และงานด้าน solutions จะดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ที่ให้บริการด้านเทคโนโลยี หรือดำเนินงานในลักษณะของการจ้าง outsource โดยตั้งเป้าหมายผลิต แสดมภ์สุรภายในปี 2567
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ได้แสดงข้อคิดเห็นว่า ในระยะกลางและระยะยาว โรงงานไฟฟ้ฯ ควรดำเนินงาน Traceability เพื่อที่จะตอบสนองเป้าหมายการให้บริการหน่วยงานภาครัฐอื่น นอกจาก กรมสรพสามิต

- นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ได้เสนอว่าควรเพิ่มเติมข้อมูลนำเสนอต่อคณะกรรมการ ในกรณี กรมสรรพสามิตได้แบ่งสัดส่วนงานแสดมป์สุราให้กับโรงงานไฟฟ้า จะส่งผลให้รายได้และผลประกอบการ ของโรงงานไฟฟ้าเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การได้รับงานแสดมป์สุราจะเป็นหนึ่งในการพัฒนาทักษะและแสดงฝีมือของโรงงานไฟฟ้า
- นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟฟ้า ได้แสดงข้อคิดเห็นในการฟื้นฟูตลาดไฟฟ้าไทยในประเทศ โดยร่วมมือจัดการแข่งขันไฟฟ้าไทยร่วมกับบริษัท ซี.เอส.ไทย เทรตติ้ง จำกัด โดยบริษัท ซี.เอส.ไทย เทรตติ้ง จำกัด รับหน้าที่เป็นผู้จัดการแข่งขัน และโรงงานไฟฟ้า เป็นผู้สนับสนุนผลิตภัณฑ์ ในระยะแรกของการดำเนินงานอาจยังไม่ตอบสนองการสร้างรายได้มากนัก แต่จะสามารถสร้างการรับรู้ในผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าไทย และโรงงานไฟฟ้า ได้ จากนั้น การสร้างรายได้จะเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้าอาจได้ประโยชน์อื่นๆ จากการจัดกิจกรรมครั้งนี้ เช่น วิธีการเล่นไฟฟ้าไทยที่ถูกรีวิว เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในอนาคต และอาจนำกิจกรรมครั้งนี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) ได้
- ที่ปรึกษาได้นำเสนอการวิเคราะห์และร่วมหาหรือ Scenario Planning ของโรงงานไฟฟ้า โดยที่ประชุมมีข้อคิดเห็น ดังนี้
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ได้แสดงข้อคิดเห็นว่า การตั้งสมมติฐานของธุรกิจไฟฟ้า ของควรอ้างอิงจากสถานการณ์จริงของตลาด เช่น ในการจัดตั้งสมมติฐานราคาไฟฟ้า ควรประมาณการโดยอ้างอิงจากความต้องการของตลาดและสถานการณ์ปัจจุบันของตลาดไฟฟ้า เพื่อให้ได้ค่าประมาณการณ์ที่สอดคล้องกับความเป็นจริง แต่ในกรณีของแสดมป์นั้นอ้างอิงราคาตามใบสั่งจำ
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟฟ้า ได้แสดงข้อคิดเห็นว่า จากการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับฝ่ายบัญชี ค่าเฉลี่ยค่าใช้จ่ายด้านการผลิตไฟฟ้า 4 ปีย้อนหลัง ไม่ได้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยยะสำคัญ แต่ปัญหาที่ส่งผลให้ต้นทุนไฟฟ้าสูงขึ้นเกิดจาก 1) ตลาดไฟฟ้ามีการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้รายได้ไฟฟ้ลดลง 2) วัตถุดิบสำหรับผลิตไฟฟ้าปรับตัวเพิ่มขึ้น
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟฟ้า ได้กำหนดรายได้จากการดำเนินงาน-การจำหน่ายไฟฟ้า (สัมปทาน) กรณี Base Case กำหนดที่ 18 - 20 ล้านบาท หรือ 246 ล้านบาท และกรณี Best Case กำหนดที่ 50 ล้านบาท
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ได้เสนอว่าควรกำหนดสัดส่วนต้นทุนการพิมพ์และกำหนดเป้าหมายในระยะยาวเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาต้นทุนเหมือนธุรกิจไฟฟ้า เนื่องจากต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงนั้นค่อนข้างสูง หากเกิดปัญหาล้ากกับไฟฟ้าอาจแก้ไขปัญหาด้วยการปรับราคาขายได้ยาก ทั้งนี้ กรณี Base Case ควรเพิ่มรายได้จากแสดมป์สุราตั้งแต่ปี 2567 โดยเพิ่มสัดส่วนทุกปี และในปี 2571 จะผลิตแสดมป์สุราจำนวน 1,000 ล้านดวง
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ได้แสดงข้อคิดเห็นว่า สมมติฐานนั้น ยังไม่สามารถอธิบายการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการดำเนินการผลิตแสดมป์แบบก้าวกระโดด เมื่อมีการผลิตแสดมป์สุรา จึงเสนอให้พิจารณาสมมติฐานการเพิ่มขึ้นของข้อมูลที่อยู่ในสัดส่วนเดียวกัน จะทำให้ค่าประมาณการณ์มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

สรุปรายงานการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM

ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2566

วันศุกร์ที่ 16 มิถุนายน 2566 เวลา 9.30 – 12.00น.

ณ ห้องผ่านฟ้า-ลีลาศ โรงแรม อมารี วอเตอร์เกต กรุงเทพฯ

=====

ผู้เข้าร่วมประชุม:

1. นายณัฐกร	อุเทนสุด	ประธานคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า
2. นายวิวัฒน์	เขาสกุล	รองประธานกรรมการโรงงานไฟฟ้า
3. นายอัครุตม์	สนธยานนท์	รองประธานกรรมการโรงงานไฟฟ้า
4. นางสาววิลาวรรณ	พยาน้อย	กรรมการโรงงานไฟฟ้า
5. นายวรภฤต	จารุวงศ์ภัก	กรรมการโรงงานไฟฟ้า
6. นายประเทือง	ปานหงษ์ ช่างสลัก	กรรมการโรงงานไฟฟ้า
7. นายอารีศักดิ์	เสถียรภาพอยู่ทธ์	กรรมการโรงงานไฟฟ้า
8. นายวิรัตน์	กิติพิพัฒน์	กรรมการโรงงานไฟฟ้า
9. นายเกริกพงษ์	เกสรทอง	กรรมการโรงงานไฟฟ้า
10. พันโทนราวิทย์	เปาอินทร์	ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า
11. นายกนิษฐ์	ศิริวัฒน์	รองผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า
12. นายก้านแก้ว	พวกขุนทด	หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์
13. นางสาววิมลรัตน์	บุญโยดม	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ
14. นายวิวัฒน์ชัย	ตั้งประกอบกิจ	หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟฟ้า
15. นางสาวปราณี	วิศาลอนันตกุล	หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน
16. นายสมภพ	สุขประสงค์	หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์
17. นางสาวพรพรรณ	วิเศษกิจ	หัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล
18. นางวิจิตา	ศิริวัฒน์	หัวหน้าส่วนบริหารงานกลาง
19. นางพนารัตน์	กระปุกนาค	หัวหน้าส่วนบัญชีและการเงิน
20. นางสาวชिरาภรณ์	เพ่งบุญ	หัวหน้าส่วนพัสดุอาคารและสถานที่
21. นางสาวปชาดา	บุตรครุฑ	หัวหน้าส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ
22. นางสาวรำไพพรรณ	รักประดิษฐ์	หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
23. นายชัยวัฒน์	น้ำวานิช	หัวหน้าส่วนผลิตสิ่งพิมพ์
24. นายทศพร	อุดมศิลป์	หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้าปอก
25. นางสาวมนต์นภา	หอมสุวรรณ	หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้าตัวเล็ก
26. นายกันตภณ	บึงไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
27. นายวรพงษ์	แซ่คู	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
28. นางสาวปรียาภัทร	เทพประดิษฐ์	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
29. นายอริยวรรณ	รัตนพันธ์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปอาวุโส 1
30. นางพรภัก	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
31. นายกรณวีร์	จินตวงศ์วานิช	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

32. นางสาวชนิตา	เรื่องทรัพย์สิน	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
33. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
34. นางสาวสิริกัญจน์	สมงาม	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
35. นางสาวจอยลดา	สอนเนียม	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

ประเด็นนำเสนอ

• การทบทวนเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

ที่ปรึกษาได้นำเสนอวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ณ ปัจจุบัน เป้าหมายของโรงงานไฟฟ้าจากกรอบวิสัยทัศน์ ความสอดคล้องของมิติการพัฒนาของโรงงานไฟฟ้า กับนโยบายชาติและต้นสังกัด และสรุปประเด็นหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก โดยทางที่ประชุมและคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า มีข้อสังเกตและให้ข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

- คุณณัฐกร ประธานกรรมการ ให้ข้อสังเกตว่า การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาของโรงงานไฟฟ้า เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ จะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาในแต่ละประเด็น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการนำไปปฏิบัติจริง
- คุณวรกฤต กรรมการ ได้แสดงความคิดเห็นว่า ควรมีการกำหนดเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร ในประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม ที่สอดคล้องกับนโยบาย ESG เช่น การดำเนินงานเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เนื่องจากเป็นนโยบายที่รัฐบาลไทยมีส่วนร่วมขับเคลื่อนกับภาคีสมาชิกทั่วโลก และเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของसर. จึงมีความจำเป็นที่ควรจะทบทวนประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมในพันธกิจขององค์กร
- คุณอัครุทธิ์ รองประธานกรรมการ ได้แสดงความคิดเห็นว่า ควรแสดงผลการศึกษาเรื่องเทคโนโลยี และรูปแบบของแอสเอ็มพีหรือเครื่องขยายเสียงการเสียภาษีในอนาคต อาทิ Direct Coding เพิ่มเติม เพื่อเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ในอนาคต
- คุณวรกฤต กรรมการ ในมุมมองวิสัยทัศน์จำเป็นต้องวิเคราะห์ตลาดที่โรงงานไฟฟ้าจะเข้ามาดำเนินงาน กลุ่มลูกค้า/คู่แข่ง และผลิตภัณฑ์ที่โรงงานไฟฟ้า ต้องการมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองกับความต้องการของตลาดดังกล่าวให้ชัดเจน จากนั้นจึงพัฒนานวัตกรรมเพื่อเข้าสู่ตลาด ทั้งนี้ สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในปัจจุบันได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม จึงควรมีการเขียนวิสัยทัศน์ที่พูดถึงการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้โรงงานไฟฟ้า ดำเนินธุรกิจได้และเติบโตอย่างยั่งยืน เนื่องจากโรงงานไฟฟ้าเป็นผู้ผลิต การมีข้อมูลเรื่องของเทคโนโลยีและนวัตกรรมจะเป็นประโยชน์แก่โรงงานไฟฟ้า ในมุมมอง supply side ที่จะชี้แนะแนวทางของแอสเอ็มพีหรือเครื่องขยายเสียงการเสียภาษีให้แก่กรมได้
- คุณอารีศักดิ์ กรรมการ ได้แสดงความคิดเห็นว่า ควรมองตำแหน่งของโรงงานไฟฟ้า ที่ต่างจากเดิม และนอกเหนือจากการพิมพ์ เช่น ระบบ cloud และพิจารณาข้อกำหนดหรือข้อจำกัดภายใต้พรบ.

รวมไปถึงข้อจำกัดของหน่วยงานที่ไม่สามารถรับงานจากหน่วยงานอื่นนอกเหนือจากกรมสรพสามิตได้

- คุณณัฐกร ประธานกรรมการ เสนอว่ายุทธศาสตร์กรมสรพสามิตข้อที่ 2 และ 3 สามารถดำเนินงานร่วมกันได้ แต่อาจจะต้องยกระดับนวัตกรรมใหม่เพื่อตอบสนองทิศทางในอนาคต เช่น E-Stamp และควรมองเทคโนโลยีในอนาคตอีก 5-7 ปีข้างหน้า ที่จะนำมาใช้กับแสดมปีหรือเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีอื่น เพื่อให้เกิดการลงทุนที่คุ้มค่าและตรงกับความต้องการ

● การศึกษาวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญ

ที่ปรึกษาได้นำเสนอบริบทของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป และบริบทของอุตสาหกรรมไฟฟ้ ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญ สำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและธุรกิจไฟฟ้ โดยทางที่ประชุมและคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ มีข้อสังเกตและให้ข้อเสนอต่อไปนี้

- คุณวรกฤต กรรมการ ได้เสนอให้มีกำหนดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน ทั้งในระดับนโยบาย ระดับบริหาร และระดับการผลิต และเพิ่มเติมการวิเคราะห์ที่แสดงให้เห็นถึงความพร้อมของโรงงานไฟฟ้ในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว เพื่อให้ยุทธศาสตร์เกิดขึ้นได้
- คุณณัฐกร ประธาน เสนอให้มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนในแต่ละระยะ
- คุณวิวัฒน์ รองประธาน เรื่องการขยายตลาดของโรงงานไฟฟ้ฯ ควรมุ่งเน้นไปยังตลาดเอกชน และแข่งขันในเรื่องของต้นทุน เนื่องจากการแข่งขันในหน่วยงานภาครัฐค่อนข้างมีข้อจำกัดและอุปสรรค ทั้งในด้านของระเบียบบังคับ และการแข่งขันกับคู่แข่งที่เป็นภาคเอกชน
- คุณณัฐกร ประธานกรรมการ ได้ให้ข้อมูลว่า ปัจจุบันมีการปรับรูปแบบของระบบสัญญาให้สิทธิจากเดิมที่อยู่ในรูปแบบของการขยายสัญญาเป็นรูปแบบของการประมูล ทั้งนี้ ควรให้ข้อเสนอแนะและแนวทางของอุตสาหกรรมไฟฟ้ที่ไม่ได้จำกัดเฉพาะคู่ค้ารายเดิม

● การทบทวนร่างแผนยุทธศาสตร์ ของ โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต

ทางที่ปรึกษาได้นำเสนอร่างแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้ฯ โดยมีการวิเคราะห์กลยุทธ์ ประกอบด้วย SWOT และ TOWS Matrix, Strategic Positioning และ Scenario Planning สำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและธุรกิจไฟฟ้ โดยทางที่ประชุมและคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ฯ มีข้อสังเกตและให้ข้อเสนอต่อไปนี้

- คุณณัฐกร ประธานกรรมการ ได้แสดงข้อคิดเห็นว่า ควรกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น เนื่องจากข้อจำกัดด้านสถานที่ตั้งของโรงงานไฟฟ้ฯ และเครื่องจักรพิมพ์นูนของธนาคารแห่งประเทศไทยนั้น ไม่ได้มีการนำมาใช้แล้ว อาจทำให้โรงงานไฟฟ้ฯ ไม่สามารถดำเนินการผลิตแสดมปีสุราได้ตามแผน

- คุณกนิษฐ ร่องผู้อำนวยกาฯ ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติม แม้ว่าพื้นที่ของโรงงานไฟฟ้า ไม่เพียงพอในการติดตั้งเครื่องจักร แต่การทำ MOU ร่วมกับธนาคารแห่งประเทศไทย ทำให้โรงงานไฟฟ้าสามารถส่งบุคลากรไปเรียนรู้การออกแบบและการจัดทำแม่พิมพ์ได้ อีกทั้ง โรงงานไฟฟ้า มี software ระดับเดียวกับธนาคารแห่งประเทศไทย มีแม่พิมพ์สำหรับการพิมพ์ ทางโรงงานไฟฟ้าจึงเห็นว่าในระยะสั้นสามารถนำงานแสดมภ์สุราบางชนิดมาดำเนินการผลิตได้ เพื่อเป็นการพิสูจน์ความสามารถ พัฒนาทักษะพื้นฐานและเพิ่มรายได้ให้กับโรงงานไฟฟ้า และในงานด้าน solution จะดำเนินการในรูปแบบของการดำเนินงานร่วมกับระบบงานที่กรมสรรพสามิตได้ดำเนินการไว้ (synergy)
- คุณณัฐกร ประธานกรรมการ ได้ให้ข้อสังเกตเรื่องข้อจำกัดด้านสถานที่และกำลังการผลิต ซึ่งขัดแย้งกับแผนการดำเนินงานในระยะสั้น จึงต้องนำ SWOT มาใช้วางแผนร่วมด้วย
- คุณกนิษฐ ร่องผู้อำนวยกาฯ ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นของแผนการดำเนินงานธุรกิจไฟฟ้าสัมปทาน เรื่องของการแก้ปัญหาต้นทุนการผลิตและกำลังการผลิต จะมีการระบุดลงไปในเรื่องไขของสัญญาสัมปทานฉบับใหม่ โดยให้ผู้รับสิทธิสัญญาเป็นผู้ลงทุนให้ ในระยะสั้นอาจดำเนินการในรูปแบบของการเช่าสถานที่อาคารโรงงาน ภายใต้ระยะเวลาสัมปทาน โดยโรงงานไฟฟ้าเป็นผู้เช่าและเอกชนเป็นผู้จัดหาเครื่องจักร
- คุณอารีศักดิ์ กรรมการ ได้เสนอให้พิจารณาและประเมินผลกรณีการก่อสร้างโรงงานใหม่เกิดข้อผิดพลาดและล่าช้าเพิ่มเติม
- คุณณัฐกร ประธานกรรมการ ได้เสนอให้พิจารณา Risk Management เพิ่มเติม

การดำเนินงานในลำดับถัดไป

ทางที่ปรึกษาจะดำเนินงานปรับแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ตามมติของที่ประชุม พร้อมจัดทำตัวชี้วัดและแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 เพื่อนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า ในวันที่ 27 มิถุนายน 2566 ต่อไป

สรุปรายงานการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการกำหนดทิศทาง Steering

เรื่อง การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2566

ของ โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมามต

วันพุธที่ 21 มิถุนายน 2566 เวลา 9.00 – 12.00 น.

ณ ห้องประชุม 1 โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมามต

=====

ผู้เข้าร่วมประชุม:

1. นายกนิษฐ์	ศิริวัฒน์	รองผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้
2. นายก้านแก้ว	พวกขุนทด	หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์
3. นางสาววิมลรัตน์	บุญโยดม	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ
4. นายวิวัฒน์ชัย	ตั้งประกอบกิจ	หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟฟ้
5. นายสมภพ	สุขประสงค์	หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์
6. นายกันตภณ	บึงไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
7. นางพรภัก	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
8. นายกรณ์วีร์	จันทวงศ์วานิช	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
9. นางสาวชนิตา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
10. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
11. นางสาวสิริกาญจน์	สมงาม	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

สรุปประเด็นนำเสนอและพิจารณา:

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2566

- ที่ปรึกษาได้นำเสนอผลการศึกษาจากการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ของ โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมามต โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ให้เพิ่มเติมรายละเอียดการลงทุนจัดซื้อที่ดิน ณ นิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จ.พระนครศรีอยุธยา จำนวน 20 ไร่ โดยโครงการก่อสร้างนี้อยู่ระหว่างการทำเอกสารเสนอสำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ในไตรมาสที่ 4 ปี 2566 ซึ่งเป็นงบลงทุนระหว่างปี 2567 และโครงการลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิตเป็นงบลงทุนระยะสั้นปี 2566 เครื่องจักรถูกนำมาติดตั้งและพร้อมใช้งานในปี 2567
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ให้ข้อมูลเพิ่มเติมนอกจากความร่วมมือกับธนาคารแห่งประเทศไทยแล้ว ปัจจุบันโรงงานไฟฟ้ฯ ได้ทำ MOU ร่วมกับภาควิชาวิทยาศาสตร์และการพิมพ์ จุฬาลงกรณ์ฯ เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากร
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ให้ข้อคิดเห็นว่าการให้บริการ traceability หรือ digital solutions ต่างๆ โรงงานไฟฟ้ฯ ควรจะให้บริการเลย และจะต้องดำเนินการ synergy ด้าน digital solutions ให้ได้ เพื่อให้สามารถดำเนินการผลิตแสดมปีสุราได้

- นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ในการนำร่องแสดมภ์สุรา โรงงานไฟฟ้จะดำเนินการเองทั้งหมด โดยระบบที่ทำการสนับสนุน traceability อาทิ ระบบจัดการข้อมูล จะดำเนินการ synergy ร่วมกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้โรงงานไฟฟ้ มีศักยภาพที่สามารถรองรับงานที่เกี่ยวข้องกับ Printing Solutions ได้
- จากการหารือ ในระยะสั้น (2567-2568) โรงงานไฟฟ้ จะเริ่มผลิตแสดมภ์สุราชุมชนและแสดมภ์สุราต่างประเทศ โดยเป้าหมายปี 2567 คือ มีรายได้จากแสดมภ์สุรา 1 ชนิด และเป้าหมายในปี 2568 คือ มีรายได้จากแสดมภ์สุราทั้ง 2 ชนิด ในระยะยาว (2571) จะเริ่มผลิตแสดมภ์สุราในประเทศ ทั้งนี้ จะต้องทำการพิจารณากำลังการผลิตของโรงงานไฟฟ้ และนโยบายของกรมสรพสามิตในอนาคตเพิ่มเติม
- นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ให้ข้อคิดเห็นว่ ภายหลังจากการนำเสนอแผนยุทธศาสตร์ต่อผู้บริหาร โรงงานไฟฟ้ในวันที่ 27 มิถุนายน 2566 และผู้บริหารเห็นชอบ โรงงานไฟฟ้ จะสามารถเริ่มดำเนินงานผลิตตัวอย่างแสดมภ์สุราได้เลย ทั้งนี้ จะต้องมีการเจรจากับผู้บริหารธนาคารแห่งประเทศไทย และส่งบุคลากรไปปฏิบัติงาน พร้อมกับการหาหน่วยงานที่จะ synergy โดยคาดการณ์กรอบระยะเวลาในการดำเนินงานทั้งสิ้น 6 เดือน
- นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ให้ข้อคิดเห็นว่ ระยะเวลาในการดำเนินการของไฟฟ้ในแต่ละระยะมีความทับซ้อนกัน ที่ปรึกษาอาจเจาะจงรายละเอียดแต่ละระยะให้ชัดเจน โดยระยะสั้นจะพิจารณาจัดการตลาดไฟฟ้ในประเทศ สืบเนื่องจากสัญญาเดิมมีการขยายระยะเวลา ในระยะกลางจะพิจารณาตลาดไฟฟ้ในต่างประเทศเพิ่มเข้ามา โดยกำหนดเงื่อนไขอยู่ใน TOR ฉบับใหม่ ทั้งนี้ อยกให้มีการนำเสนอข้อเท็จจริงที่จะเกิดขึ้นของตลาดไฟฟ้ในอนาคต
- นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ให้ข้อมูลเพิ่มเติม ในระยะกลาง โรงงานไฟฟ้ จะต้องพิจารณาหาสถานที่สำหรับเครื่องจักรใหม่ในสัญญาสัมปทานไฟฟ้ เนื่องจากสถานที่ปัจจุบันไม่เพียงพอกับการดำเนินงานในระยะยาว ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญาสัมปทานใหม่
- ในการวิเคราะห์ Scenario Planning ภายได้กรอบสัมปทานรูปแบบใหม่จะแยกรายละเอียดรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้ ดังนี้ 1) รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้สัมปทานภายในประเทศ 2) รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้สัมปทานต่างประเทศ
- ที่ปรึกษาได้นำเสนอการวิเคราะห์และร่วมหารือ Scenario Planning และแผนงาน (Roadmap) ของโรงงานไฟฟ้ โดยที่ประชุมมีข้อคิดเห็น ดังนี้
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ เสนอให้ใส่การดำเนินงานด้านบริหารจัดการต้นทุนผลิตอยู่ในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ต้องทำทั้งศูนย์ธุรกิจไฟฟ้และสิ่งพิมพ์
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ให้ข้อคิดเห็นว่การดำเนินงาน IT Production จะต้องมึขอบเขตที่มากกว่าการสนับสนุนทีมการตลาด ดังนั้น ตัวชี้วัดควรจะต้องตั้งเป้าหมายด้วยการได้รับมาตรฐาน ISO ต่างๆ อาทิ มาตรฐาน ISO 27001 มาตรฐาน 9001 เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าในด้านของสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ เพื่อตอบสนองความต้องการของคณะกรรมการในการดำเนินกิจการอย่างยั่งยืน โรงงานไฟฟ้ จะดำเนินการลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ เพื่อเพิ่มพื้นที่สีเขียว

- ให้เท่ากับปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ที่ปล่อยมา โดยเป็นโครงการที่ดำเนินงานร่วมกับกรมป่าไม้ และอยู่ในแผนการดำเนินงานด้าน CSR
- นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ให้ข้อคิดเห็นว่า การจัดการพื้นที่ในการผลิตงานสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงนั้น เป็นการใช้งบทำการ ซึ่งเป็นงบประมาณประจำปีที่คณะกรรมการอนุมัติ จึงไม่ต้องระบุใน action plan และการทำตลาดเชิงรุก เช่น ประกาศนียบัตร security label เป็นการใช้งบประมาณการตลาดในการดำเนินงาน
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ให้ข้อคิดเห็นว่า เนื่องจากงานด้าน it production เป็นงานที่เกิดขึ้นใหม่ จึงต้องมีการสื่อสารและจัดการกันภายใน เพื่อตกลงหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมไปถึงอาจต้องสรรหาบุคลากรเพิ่มเติม เพื่อสนับสนุนงานดังกล่าว จึงไม่ต้องใส่ใน action plan เพราะเป็นเพียงกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายใน
 - จากการหารือแผนการดำเนินงานนั้น วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ข้อที่ 1 2 และ 3 จะใช้งบประมาณทำการ งบประมาณลงทุน และงบประมาณ action plan สำหรับการตลาดเชิงรุก ซึ่งระบุไว้ในรายละเอียดของงบประมาณประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้ โครงการต่างๆ จะอยู่ในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ข้อที่ 4 อาทิ แผนการดำเนินงาน HR และ IT และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ข้อที่ 5 จะเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับ CSR และ CG ซึ่งใช้งบประมาณบางส่วนจากงบประมาณประชาสัมพันธ์
- ที่ปรึกษาได้นำเสนอการวิเคราะห์และร่วมหารือ Scenario Planning และแผนงาน (Roadmap) ของโรงงานไฟ โดยที่ประชุมมีข้อคิดเห็น ดังนี้
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ เสนอให้ปรับค่าเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการลงทุนก่อสร้างงานใหม่ โดยในปี 2568 และ 2569 เป็นการเริ่มก่อสร้างอาคารตามแผน และโครงการจัดหาเครื่องจักรจะต้องเริ่มคู่ขนานไปกับการก่อสร้างอาคาร ในปี 2570 ติดตั้งเครื่องจักร และปี 2571 เริ่มเดินสายการผลิต
 - จากการหารือ ความสำเร็จของการมีส่วนร่วมในนโยบาย Entertainment Complex ในระยะแรก โรงงานไฟฯ ควรประสานงานร่วมกับคณะกรรมการในการศึกษารายการดำเนินการ และหากมีความชัดเจนของการเปิดให้บริการ ในปี 2568 โรงงานไฟฯ ควรวางแผนเชิงนโยบายและกำหนดบทบาทในการตอบสนองนโยบายดังกล่าว
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ให้ข้อคิดเห็นว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จในการขยายตลาด digital printing อาจทับซ้อนกับรายได้จาก new product สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง จึงควรเปลี่ยนจากตลาด digital printing เป็นตลาดสิ่งพิมพ์ทั่วไป
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ เสนอให้นำมาตรฐาน ISO มากำหนด KPI ของวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเป็นค่าเป้าหมายกลางของการดำเนินการในด้านอื่น ในการบริหารทรัพยากรองค์กร
 - นายวิวัฒน์ชัย หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟ เสนอให้ใช้ค่าเป้าหมายในการวัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามหลัก ESG ผ่านแนวทางการดำเนินงานด้าน CG โดยใช้ค่าเป้าหมายตามแผนการดำเนินงาน
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ เสนอว่า ในตัวชี้วัดความสำเร็จของการสร้างการรับรู้แบรนด์และภาพลักษณ์ ควรเริ่มต้นจากการผลักดันการเปลี่ยนชื่อให้สำเร็จก่อน จึงจะสามารถต่อยอดการ Rebranding ได้

สรุปรายงานการประชุม

วาระที่ 4.1 การพิจารณาแผนยุทธศาสตร์ของ โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต

วันอังคารที่ 27 มิถุนายน 2566 เวลา 13.30– 15.00น.

ณ ห้องประชุมราชวัตรชั้น 5 วมสรพสมิต

=====

ผู้เข้าร่วมประชุม:

1. นายณัฐกร	อุเทนสุด	ประธานคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้
2. นายวิวัฒน์	เขาสกุล	รองประธานกรรมการโรงงานไฟฟ้
3. นายอัครุตม์	สนธยานนท์	รองประธานกรรมการโรงงานไฟฟ้
4. นางสาววิลาวรรณ	พยาน้อย	กรรมการโรงงานไฟฟ้
5. นายวรกฤต	จารุงศ์ภัก	กรรมการโรงงานไฟฟ้
6. นายวิรัตน์	กิติพิพัฒน์	กรรมการโรงงานไฟฟ้
7. พันโทนราวิทย์	เปาอินทร์	ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้
8. นายกนิษฐ์	ศิริวัฒน์	รองผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้
9. นายก้านแก้ว	พวกขุนทด	หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์
10. นางสาววิมลรัตน์	บุญโยดม	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ
11. นายวิวัฒน์ชัย	ตั้งประกอบกิจ	หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟฟ้
12. นางวิชิตา	ศิริวัฒน์	หัวหน้าส่วนบริหารงานกลาง
13. นางพนารัตน์	กระปุกนาค	หัวหน้าส่วนบัญชีและการเงิน
14. นางพรภัก	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
15. นางสาวชนิดา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
16. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

ประเด็นนำเสนอ

ที่ปรึกษาได้นำเสนอผลการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของ โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต ประจำปี 2567 โดยทางที่ประชุมและคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ฯ มีมติเห็นชอบผลการนำเสนอ โดยมีข้อสังเกตและให้ข้อเสนอเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

- นายวรกฤต กรรมการ ได้แสดงความคิดเห็นว่า การขับเคลื่อนสร้างรายได้จากการนำร่องการผลิต แสตมป์สรพสมิตประเภทสุรา ชนิดสุราชุมชนและสุราต่างประเทศที่กำหนดเป้าหมายการสร้างรายได้ ภายในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี 2567 นั้น ให้โรงงานไฟฟ้ฯ ควรเริ่มเตรียมความพร้อมในการบริหาร MOU เพื่อให้พร้อมผลิตแสตมป์ดังกล่าวภายในช่วงไตรมาสที่ 2 ปี 2567 แต่รายได้จะเกิดขึ้นในช่วง ไตรมาสที่ 3 หรือ 4 ก็ได้
- นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้ฯ ได้ให้ข้อมูลว่า หากทางคณะกรรมการมีมติเห็นชอบ ทางโรงงานไฟฟ้ฯ สามารถดำเนินการหารือกับโรงพิมพ์ธนบัตรได้ในช่วงไตรมาสที่ 1 และเนื่องจากทางกรมสรพสมิต มีรอบการจัดซื้อล่วงหน้าแล้ว และในปัจจุบันมีคณะกรรมการพิจารณารูปแบบแสตมป์ชนิดป้องกัน

การปลอมแปลง โดยทางโรงงานไฟฟ้า จะดำเนินการเร่งรัดให้เร็วขึ้น และสามารถวางแผนไว้หารือกับกรมสรรพสามิตในเรื่องรอบการสั่งซื้อล่วงหน้า

- นายวิวัฒน์ กรรมการ เสนอทางโรงงานไฟฟ้า ควรมีการจัดทำกระบวนการนำเสนอการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ต่อคณะอนุกรรมการตลาดฯ เพื่อร่วมพิจารณาและให้คำแนะนำเพิ่มเติมในการเตรียมความพร้อมในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับทางกรมสรรพสามิต พร้อมให้ข้อมูลว่า หน่วยงานหลายแห่งมีการนำ Storage on Cloud มาใช้ในระบบการพิมพ์ โดยมีการทำ Security Printing ในรูปแบบของ Cloud ดังนั้น จึงเสนอให้กับทางคณะผู้บริหารโรงงานไฟฟ้า ในการศึกษาความเป็นไปได้ในการให้บริการ Storage on Cloud ในอนาคต ร่วมกับทางที่ปรึกษา
- นายวรภุช ธรรมการ เสนอว่า ควรปรับประมาณการผลประกอบการรายได้ไฟฟ้าตามระบบสัญญาให้สิทธิจากปีละไม่ต่ำกว่า 250 ล้านบาท ให้สูงขึ้น เพื่อสอดคล้องกับการเปิดสิทธิในการทำตลาดต่างประเทศเพิ่มเติม และเป้าหมายการเติบโต เนื่องจากทางสคร. คาดหวังให้ประมาณการผลประกอบการรายได้เติบโตขึ้น การกำหนดประมาณการที่ 250 ล้านบาทจึงดูน้อยเกินไป
- นายวรภุช ได้ให้ข้อมูลว่า ยุทธศาสตร์ด้าน ESG ในปัจจุบันมีประเด็นที่น่าสนใจในเรื่องของ Climate Change ในเรื่องการให้ความสำคัญในการลดปล่อยก๊าซคาร์บอนหรือก๊าซเรือนกระจก และส่งเสริมก้าวสู่ Carbon Neutral ภายในปีพ.ศ. 2593 โดยให้มีการกำหนดกิจกรรมในช่วงปีแรกให้โรงงานไฟฟ้า ดำเนินจดทะเบียนเป็นสมาชิกกับ องค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) เพื่อนำข้อมูลมาศึกษา วิเคราะห์ในการนำทรัพยากรที่ใช้ไป อาทิ ไฟฟ้า น้ำมัน กระดาษ วัสดุต่างๆ มาคำนวณ Carbon Credit ซึ่งในปี พ.ศ.2568 อาจมีการว่าจ้างที่ปรึกษาในการวิเคราะห์แนวทางการทำ Carbon Neutrality และการคำนวณ Carbon Credit
- นายวิวัฒน์ กรรมการ เสนอว่า ควรพิจารณาปรับปรุงช่องทางการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ให้มีความสะดวกรวดเร็ว เนื่องจากการประชุมของอนุกรรมการตลาดฯ มีประเด็นหารือในเรื่องของข้อเสนอแนะ (Feedbacks) ของลูกค้าที่มีค่อนข้างน้อย และลูกค้าหลักไม่แจ้งเรื่องไปยังทางกรมโดยตรง ซึ่งคุณณัฐกร ประธานกรรมการ ได้เสนอเพิ่มเติมว่า ให้ทำช่องทางการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าเป็นรูปแบบของออนไลน์ ให้มีผลที่ออกมาเป็นรูปแบบ Real-Time ที่มากขึ้น และสามารถตอบกลับได้ทันที

คณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้า มีมติเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2567 – 2571 ตามที่นำเสนอ โดยให้ปรับปรุงแผนตามความเห็นชอบที่ประชุม ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์ฉบับปรับปรุงให้เวียนคณะกรรมการ ก่อนรายงานต่อกรมสรรพสามิต และนำเสนอให้กระทรวงการคลังต่อไป

สรุปรายงานการประชุมประเด็นหารือ

เรื่อง การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามความเห็นจากที่ประชุมคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้
และการจัดทำ Strategy Map และ Balanced Scorecard ประจำปี 2567 ระดับองค์กร

ของ โรงงานไฟฟ้ วมสรรพสามิต

วันที่ 5 กรกฎาคม 2566 เวลา 10.30 – 12.00 น.

ณ ห้องประชุม 1 โรงงานไฟฟ้ วมสรรพสามิต

=====

ผู้เข้าร่วมประชุม:

1. นายกนิษฐ์	ศิริวัฒน์	รองผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้
2. นางสาววิมลรัตน์	บุญโยดม	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ
3. นายสมภพ	สุขประสงค์	หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์
4. นางพนารัตน์	กระปุกนาค	หัวหน้าส่วนบัญชีและการเงิน
5. นายกันตภณ	ปิ๊งไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
6. นางพรภัก	สุขทิศ	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
7. นายกรณ์วีร์	จันทวงศ์วานิช	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
8. นางสาวชนิตา	เรืองทรัพย์เอนก	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
9. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรึกษา FPRI Advisory
10. นางสาวสิริกัญจน์	สมงาม	ที่ปรึกษา FPRI Advisory

สรุปประเด็นนำเสนอและพิจารณา :

ที่ปรึกษาดำเนินการหารือในประเด็นของการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามความเห็นจากที่ประชุม
คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ และการจัดทำ Strategy Map และ Balanced Scorecard ขององค์กร ประจำปี 2567
โดยประเด็นหารือ ดังต่อไปนี้

- นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ให้ข้อมูลจากการหารือ Scenario Planning ร่วมกับกรรมการ ได้ข้อสรุปดังนี้
 - รายได้เป้าหมายไฟฟ้สัมปทานฉบับใหม่กรณี Base Case อยู่ที่ 260 ล้านบาทต่อปี และกำหนดเป้าสูงสุด
อยู่ที่ 350 ล้านบาท
 - มีความเป็นไปได้ว่าจะปรับระยะเวลาของสัญญาไฟฟ้สัมปทานเป็น 10 ปี เพื่อให้ครอบคลุมกับวัตถุประสงค์
ของการร่วมลงทุนเครื่องจักรใหม่ โดยมีเงื่อนไขส่งมอบเครื่องจักรในปีที่ 3 ของระยะเวลาสัญญา
 - การเติบโตของรายได้ไฟฟ้จะเริ่มเติบโตในปีที่ 3 เพื่อให้รายได้ฟื้นกลับมาเท่าเดิม และจะมีการปรับอัตรา
การเติบโตอีกครั้งเมื่อมีโมเดลการเงินชุดใหม่เรียบร้อยแล้ว

- การจัดทำ Strategy Map และ Balanced Scorecard ขององค์กร ประจำปี 2567 มีประเด็นหารือ ดังนี้
 - นางสาววิมลรัตน์ หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ ได้ให้ข้อมูลในการปรับคำในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้ถูกต้องตามชื่อใหม่ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต คือ องค์กรจัดการสิ่งพิมพ์พิเศษภาครัฐ
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ เห็นชอบว่ายังไม่กำหนดตัวชี้วัดเพื่อรองรับ Entertainment Complex ในประเทศไทย เนื่องจากนโยบายยังมีความไม่ชัดเจน จึงเสนอให้พิจารณารายได้ไฟฟ้เพียงแคร์รายได้ไฟในประเทศและส่งออกต่างประเทศ
 - เป้าหมายด้าน ESG ระยะเวลาย 5 ปี เป็นไปตามความเห็นของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า โดยปัจจุบันจะมีการดำเนินกิจกรรมตาม MOU ร่วมกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ รวมทั้งโรงงานไฟฟ้าจะดำเนินการสมัครสมาชิก carbon credit ร่วมกับองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ได้ให้ข้อคิดเห็นตัวชี้วัดทางการเงินในปี 2567 ควรตั้งตัวชี้วัดกำไรของแต่ละศูนย์ธุรกิจ มากกว่าเป้าหมายรายได้สุทธิ เพื่อเป็นการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงานศูนย์ธุรกิจ
 - หัวข้อตัวชี้วัดใหม่ด้านการมีแนวปฏิบัติในการควบคุมกระบวนการผลิตเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ควรดำเนินการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า และช่วยให้กระบวนการผลิตมีมาตรฐานตามสากล ปลอดภัยเป็นไปตามเงื่อนไขของลูกค้าบางแห่งที่ประชุมเห็นด้วยกับเป้าหมายนี้
 - หัวข้อตัวชี้วัดความสำเร็จของการวางแผนและบริหารการผลิตไฟ เนื่องจากโรงงานไฟฟ้า มีรูปแบบการวางแผนการผลิตที่เปลี่ยนแปลงไป โดยดำเนินการวัดผลจากการกำหนดเงื่อนไขและความเป็นไปได้ของการผลิตไฟ และหารือร่วมกับผู้รับสิทธิสัมปทาน จากนั้นทำการพิจารณาผลการดำเนินงานตามแผนที่ประชุมเห็นด้วยกับเป้าหมายนี้
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ เสนอให้มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่สะท้อนภาพการทำงานของส่วนตลาดฯ ในปัจจุบัน โดยกำหนดเป้าหมายรายได้ให้ชัดเจน ผ่านการกำหนดรายได้ตามเป้าหมายของการเข้าพบลูกค้าแต่ละแห่ง และมีการกำหนดเป้าหมายด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ทั้งการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่อย่างชัดเจน
 - นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ให้ความคิดเห็นว่าการใช้ software แบบเดียวกับโรงพิมพ์ตำรวจแทนการใช้ระบบ ERP อาจไม่ใช่การแก้ไขปัญหาการเข้าถึงข้อมูลการผลิต เนื่องจากปัญหาอยู่ที่การใส่ข้อมูลของส่วนตลาดฯ ไม่สมบูรณ์ครบถ้วน จึงเสนอให้แก้ไขการป้อนข้อมูลให้สมบูรณ์ครบถ้วน และแก้ไขปัญหาของระบบให้เหมาะสมกับการใช้งาน จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาของระบบและใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
 - ตัวชี้วัดแนวปฏิบัติของการจัดซื้อจัดจ้างนั้น นายกนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ให้ความคิดเห็นว่าปัญหาของการจัดซื้อจัดจ้างที่ล่าช้าอาจเกิดจากการสื่อสารภายในที่ไม่ชัดเจน อาทิ ข้อมูล bid time ที่ไม่ชัดเจน ปัญหาเรื่องวงเงินจัดซื้อกับวิธีจัดซื้อจัดจ้างระยะเวลาที่ต้องการสินค้าไม่ชัดเจน ทั้งนี้ อาจแก้ไขเป้าหมายให้มีการสื่อสารที่ชัดเจนขึ้น โดยนางสาววิมลรัตน์ หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ ให้ความคิดเห็นว่าการกำหนดแนวทางที่เข้าใจตรงกันนั้นสำคัญ จะนำไปพิจารณาตัวชี้วัดของฝ่ายอำนวยการและส่วนงานพัสดุต่อไป
 - มีการปรับอัตราการสูญเสียของแอสแตมปียาเส้นจากร้อยละ 15 เป็น ร้อยละ 5

- ที่ปรึกษาหารือตัวชี้วัดการควบคุมวัตถุดิบตามสูตรมาตรฐาน (BOM) และความเหมาะสมของตัวชี้วัด นาย กนิษฐ์ รองผู้อำนวยการ ให้ข้อคิดเห็นว่าควรกำหนดตัวชี้วัดดังกล่าวไว้เช่นเดิม เนื่องจากส่งผลต่อคุณภาพของการบริหารจัดการ

สรปรยงานการประชุมประเด็นหกรือ
เรื่อง การเชื่อมโยงวตุประสงค้เชิงยุทธศตรและแผนแม่บทต่งต่ง
ของ โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต
วันที่ 12 กรกฎาคม 2566 เวลา 9.30 – 12.00 น.
ณ ห้องประชุม 1 โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต

=====

1. นางวชิตา	ศรวิวัฒน์	หัวหน้าส่วนบริหารงานกลาง
2. นางสาวรพีพรธ	รักประดิษฐ์	หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
3. นายสมภพ	สุขประสงค้	หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์
4. นางสาวปชาดา	บุตรครุฑ	หัวหน้าส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ
5. นายกันตภณ	บึงไกร	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์
6. เจ้าหน้าที่ส่วนงานทรัพยากรบุคคล		
7. นางพรภค	สุขทศ	ที่ปรกษา FPRI Advisory
8. นายกรณวีร์	จันทวงศ์วานิช	ที่ปรกษา FPRI Advisory
9. นายพรเทพ	อรุณสุขสถิต	ที่ปรกษา FPRI Advisory
10. นางสาวสิริกัญจน์	สมงาม	ที่ปรกษา FPRI Advisory

สรูปประเด็นนำเสนอและพิจรณา :

ที่ปรกษานำเสนอประเด็นของการเชื่อมโยงวตุประสงค้เชิงยุทธศตรและแผนแม่บทต่งต่ง พร้อมประเด็นเชิงยุทธศตรที่สนับสนุนวตุประสงค้เชิงยุทธศตร โดยประเด็นหกรือ ดังต่อไปนี้

- นายสมภพ หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์ ได้ให้ข้อมูลว่า แผนยุทธศตรและแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมระยะสั้น มีคณะทำงานด้านนวัตกรรมเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนประเด็นดังกล่าว
- นางสาววชิตา หัวหน้าส่วนบริหารงานกลาง ได้ให้ข้อมูลดังนี้
 - ส่วนบริหารงานกลางรับผิดชอบในการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล (CG)
 - การดำเนินงานตามหลัก ESG ปัจจุบันยังไม่มีแต่งตั้งคณะทำงานขึ้นมา
 - การดำเนินงานด้าน CSR ทางองค์กรควรมีการดำเนินงาน แต่ปัจจุบันไม่มีกรวัดผลการดำเนินงานด้านดังกล่าว ซึ่งหากเกณฑ์ในการประเมินด้าน CSR ไม่มีการบังคับ ประเด็นด้าน CSR จะนำรวมเข้ากับรายงานการพัฒนาความยั่งยืน โดยรายงาน การพัฒนาความยั่งยืนที่ต้องนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการฯ ไม่จำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะอนุกรรมการฯ แค่เพื่อทราบเท่านั้น
- ที่ปรกษาเสนอให้รวมรายงานที่มีประเด็นเหมือนกัน อาทิ รายงาน ESG ที่ประกอบด้วย แผนงานด้านสิ่งแวดล้อม แผนยุทธศตรด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการสร้าง

ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล (CG) โดยที่ประชุมจะนำเสนอในวาระของ Steering ถัดไป

- นายสมภพ หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์ ได้เสนอว่า ควรแบ่งประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นออกมาเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวให้ชัดเจนขึ้น
- ที่ปรึกษาและส่วนแผนงานและกลยุทธ์ วางแผนการดำเนินงานร่วมกันดังนี้
 - ทุกส่วนงานนำประเด็นเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ไปวางแผนการดำเนินงานของส่วนงาน และนำส่งร่างแผนงาน/ยุทธศาสตร์ ให้กับส่วนแผนงานและกลยุทธ์ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการฯ ที่เกี่ยวข้องภายในเดือนสิงหาคม 2566
 - ส่วนงานนำเสนอร่างแผนงาน/ยุทธศาสตร์ต่อคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า เพื่อทราบในเดือนกันยายน 2566 ก่อนนำส่ง แผนงาน/ยุทธศาสตร์ฉบับสมบูรณ์มาที่ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ต่อไป