



แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาว

ปี 2568 - 2572

และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568  
ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต



## สารบัญ

<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
1.1 หลักการและเหตุผล.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาว ปี 2568-2572.....	2
1.3 ขอบเขตของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาว ปี 2568-2572 ของโรงงานไฟ  กรม สรรพสามิต.....	2
1.4 กรอบแนวคิด .....	2
1.5 วิธีการดำเนินการ.....	10
1.6 เกณฑ์ประเมินรัฐวิสาหกิจ “ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า” ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model: SE-AM.....	11
<b>บทที่ 2 สถานการณ์ด้านการบริหารลูกค้าและตลาดของโรงงานไฟ .....</b>	<b>30</b>
2.1 บริบทอำนาจหน้าที่ของ โรงงานไฟ  กรมสรรพสามิต ในภาพรวม .....	30
2.2 ผลการวิเคราะห์ช่องว่างในการดำเนินงานด้านการบริหารลูกค้าและตลาด.....	35
2.3 ผลการประเมินคุณภาพการดำเนินงานของโรงงานไฟ  กรมสรรพสามิต ในปี 2566 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า...	67
2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการตลาดของอุตสาหกรรมไฟ .....	68
2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการตลาดของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์.....	72
2.6 การวิเคราะห์สารสนเทศจากลูกค้า .....	74
2.7 การวิเคราะห์สารสนเทศจากตลาด .....	78
2.8 การวิเคราะห์สารสนเทศจากผลิตภัณฑ์และบริการ .....	92
2.9 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน .....	99
<b>บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการบริหารลูกค้า และตลาดของโรงงานไฟ ..</b>	<b>109</b>
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานภายในและภายนอกองค์กร.....	109
3.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค .....	112
3.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์.....	114
3.4 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์.....	116
3.5 การวิเคราะห์กลยุทธ์ทางการตลาด.....	116
<b>บทที่ 4 กระบวนการดำเนินงานด้านการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงงานไฟ .....</b>	<b>123</b>
4.1 การจำแนกลูกค้า.....	123
4.2 การกำหนดส่วนตลาดเป้าหมายของการจำแนกลูกค้า.....	125
4.3 การจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า.....	130
4.4 ช่องทางและแนวปฏิบัติในการรับฟังลูกค้า.....	137
4.5 ลูกค้าในอดีต ลูกค้าคู่แข่ง ลูกค้าในอนาคต.....	138

4.6 ช่องทางและแนวปฏิบัติในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน ความต้องการ และความคาดหวังที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของโรงงานไฟ	143
<b>บทที่ 5 กรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารลูกค้าและตลาดของโรงงานไฟ</b>	<b>145</b>
5.1 นโยบายด้านลูกค้าและตลาดของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต	145
5.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดของโรงงานไฟ	148
5.3 วิสัยทัศน์ (Vision)	157
5.4 พันธกิจ (Mission)	158
5.5 เป้าประสงค์ (Goals)	158
5.6 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต กับยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาวปี 2568-2572	159
5.7 ทิศทางการพัฒนา	162
5.8 กลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาด	162

---

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 หลักการและเหตุผล

โรงงานไฟเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต เพื่อดำเนินการผลิตไฟ หรือนำเข้าไฟมาจำหน่ายในประเทศไทย รวมทั้งการดำเนินการผลิตสิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ ต่อมาโรงงานไฟได้มีการปรับปรุงวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟ สิ่งพิมพ์ ตลอดจนการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชันอย่างยั่งยืน” โดยมีภารกิจหลัก 2 ด้าน ได้แก่ การผลิตและให้บริการสิ่งพิมพ์ ตลอดจนการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป และดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟ

มีพันธกิจ คือ 1) ผลิตและจัดจำหน่ายไฟทุกประเภททั้งในประเทศ และต่างประเทศ ยกระดับมาตรฐานการผลิตไฟและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการเปิด Entertainment Complex 2) ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความการจดทะเบียนภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต 3) พัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ด้านสิ่งพิมพ์ ตลอดจนการปลอมแปลงและ Digital Printing Solution 4) ยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการ อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และ 5) ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน ผ่านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นด้านลูกค้าและตลาด การบริหารจัดการและสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และการบริหารจัดการทุนมนุษย์

ในส่วนของการบริหารลูกค้าและตลาดของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีการจัดแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ ลูกค้าในธุรกิจสิ่งพิมพ์ ตลอดจนการปลอมแปลง และลูกค้าในธุรกิจไฟ ทั้งนี้ โรงงานไฟได้บริหารลูกค้าและตลาดตามหลักเกณฑ์การมุ่งเน้นลูกค้าของรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model: SE-AM โดยคำนึงถึงแนวทางการบริหารจัดการใน 5 ด้าน ได้แก่ การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาด การจำแนกลูกค้า การรับฟังลูกค้า การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ และการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

ในการนี้ โรงงานไฟจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาวขึ้น โดยมุ่งหวังให้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีและความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าของโรงงานไฟ อันนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าให้เพิ่มขึ้น

สำหรับแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาวปี 2568-2572 ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและแผนในระดับองค์กรของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต โดยมีแผนงานกรอบแนวคิดเป้าหมาย ในการกำหนดทิศทางกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดและการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเพื่อตอบสนอง และสอดคล้องกับ (1) นโยบายรัฐบาลในด้านด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย และด้านการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ (2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ด้านการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และด้านการบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย (3) ยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย และยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ (4) แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2568-2572 (ฉบับทบทวน 2567)

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาว ปี 2568-2572

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาว ปี 2568-2572 ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกรอบแนวทางและการวางแผนสำหรับการดำเนินงานในด้านการบริหารจัดการลูกค้าและตลาดของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต โดยเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดและลูกค้า ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model: SE-AM)

นอกจากนี้ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาวยังเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ในมุมมองของลูกค้า รวมถึงทัศนคติและความผูกพันที่มีต่อการบริการของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและในอนาคตอันใกล้ รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า การสร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและรายได้ให้กับโรงงานไฟฟ้า และเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรในการบริหารจัดการลูกค้าและตลาดเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลอย่างมืออาชีพ เพื่อยกระดับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การให้บริการลูกค้า สร้างความสัมพันธ์อันดีในเชิงรุก และเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและธุรกิจไฟฟ้าต่อไป

## 1.3 ขอบเขตของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาว ปี 2568-2572 ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

ขอบเขตในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาว ปี 2568-2572 ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารจัดการลูกค้าและตลาดของโรงงานไฟฟ้าในระยะเวลา 5 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2568 ถึง พ.ศ. 2572

## 1.4 กรอบแนวคิด

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นการบูรณาการแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีความครอบคลุมอย่างรอบด้าน ทั้งแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งทำให้การวิเคราะห์เพื่อจัดทำแนวทางการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นไปอย่างมีกรอบแนวทางที่ชัดเจน รายละเอียดของแนวคิดทฤษฎีที่นำมาใช้ปรากฏในส่วนต่อไป

### 1.4.1 แนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management: CRM)

แนวคิดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผู้บริโภคหรือคนกลางในช่องทางการตลาดแต่ละราย (Customized) อย่างเป็นกันเอง (Personalized) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์อาจจะไม่ได้เพิ่มยอดขายในทันที หากแต่ผลลัพธ์ในรูปของยอดขาย จะเกิดขึ้นในระยะยาวจากการที่ลูกค้ารู้สึกประทับใจ มีความเข้าใจและรับรู้ที่ดี ดังนั้นสิ่งที่ได้รับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ การผูกสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องในระยะยาว (Long-Time Relationship) ซึ่งบริษัทและลูกค้าได้ประโยชน์จากการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ทั้งสองฝ่าย (Win-Win Strategy) ช่วยให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ตามแนวความคิดของ Nykamp (อ้างถึงใน ปิยะนารถ สิงห์ชู, 2555) กล่าวถึง ความสำคัญที่จะได้รับจากความสัมพันธ์ที่ดี ดังนี้

- 1) สร้างความจงรักภักดี (Loyalty) ของลูกค้าในระยะยาว

2) เพิ่มยอดขายในระยะยาว จากการศึกษาพบว่าค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้าใหม่นั้นมากกว่า 5 เท่า

3) ลูกค้าเก่ามีแนวโน้มที่จะซื้อสินค้าและบริการจากบริษัทในอนาคตสูงสร้างประวัติชื่อเสียงภาพพจน์ที่ดีของบริษัท เพราะลูกค้าจะบอกกันปากต่อปาก

4) เพิ่มโอกาสในการเติบโตของธุรกิจ

นอกจากนี้ ตามแนวคิดของ Porter เห็นว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ยังมีความสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (competitive advantage) คือ การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการ ให้เกิดความแตกต่างเหนือคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน นำไปสร้างความแตกต่างใน 4 ด้าน ได้แก่

1) การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (product differentiation) โดยวิเคราะห์องค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ เช่น ประโยชน์ ความน่าเชื่อถือ ความสะดวกในการใช้งาน ความจุใจหรือความดึงดูดใจ เป็นต้น

2) การสร้างความแตกต่างด้านบริการ (service differentiation) เพิ่มขีดความสามารถบริการให้สูงกว่าคู่แข่ง เช่น ความรวดเร็วการให้บริการ ความน่าเชื่อถือตอบสนองได้ตรงตามความต้องการ ความสะดวกสบาย

3) การสร้างความแตกต่างด้านบุคลากร (people differentiation) เกี่ยวข้องกับการสรรหาและการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความพร้อมในการปฏิบัติงาน

4) การสร้างภาพลักษณ์ (image differentiation) การปลูกฝังให้ผู้บริโภคได้รับรู้ถึงลักษณะเด่นขององค์กร และตราผลิตภัณฑ์จะช่วยให้ผู้บริโภคสามารถมองเห็นถึงความแตกต่างที่มีอยู่ได้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ยังรวมถึงการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า (customer expectation) ด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า การวิเคราะห์ ใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (customer database) การให้บริการ หรือการทำธุรกรรมในอดีต ข้อมูลส่วนบุคคล ความชอบหรือความสนใจ และข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและลูกค้า การเข้าถึงข้อมูลของลูกค้า กล่าวโดยสรุป ความสามารถในการบริการลูกค้าได้ดีขึ้นอยู่กับความสนใจ ความต้องการของลูกค้า การนำเสนอสินค้าที่เหมาะสม การบริการหลังการขายแก่ลูกค้าตามที่ลูกค้าต้องการได้ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว จะช่วยเพิ่มความจงรักภักดี (loyalty) ที่ลูกค้ามีต่อบริษัท ลดการสูญเสียลูกค้า ลดต้นทุนการตลาด เพิ่มรายได้จากการที่ลูกค้าซื้อซ้ำ หรือแนะนำให้คนรู้จักซื้อสินค้าขององค์กร

### องค์ประกอบหลักของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

องค์ประกอบหลักของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือการจัดระบบลำดับเหตุการณ์สำคัญต่างๆ (Lawson-Body & Limayem ประกอบด้วย

1. การติดตามลูกค้า (Customer Prospecting) คือการเสาะแสวงหาศึกษาความต้องการ ความจำเป็นของลูกค้าใหม่ และได้มีการทำการสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อเตรียมผลิตภัณฑ์ และสิ่งดึงดูดใจสำหรับลูกค้า

2. สัมพันธ์ภาพกับลูกค้า (Relations with Customers) คือ การเริ่มต้น การพัฒนาการรักษา และการสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารเพื่อรองรับลูกค้าให้รู้สึกดียิ่งขึ้นไป

3. การบริหารการสื่อสารระหว่างกัน (Interactive Management) คือ การมีการติดต่อโต้ตอบ เชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อเสนอแนะ การปฏิสัมพันธ์กันระหว่างลูกค้ากับองค์กร

4. การเข้าใจความคาดหวังของลูกค้า (Understanding Customer Expectations) คือ กระบวนการทางธุรกิจที่สร้างมวลความรู้เกี่ยวกับความคาดหวังความจำเป็นของลูกค้า เตรียมผลิตภัณฑ์ การบริการที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า

5. การให้อำนาจ (Empowerment) หมายถึง กระบวนการนำเอาการสนับสนุนส่งเสริมและการให้รางวัลแก่พนักงานที่ได้รับเริ่มและมีส่วนในการสร้างสรรค์คุณค่าและช่วยแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้

6. การเป็นหุ้นส่วน (Partnerships) หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการต่างๆ แก่ผู้จัดหาสินค้า คู่ค้าที่ได้มีกิจกรรมที่สร้างสรรค์กับลูกค้าเพิ่มแรงปรารถนาการบริการสู่ผลิตภัณฑ์

7. การทำให้เฉพาะเจาะจงบุคคล (Personalization) คือ การมอบหมายให้แต่ละสายงานธุรกิจ นำเสนอลูกค้าและพัฒนาหรือเตรียมผลิตภัณฑ์เฉพาะให้พิเศษสำหรับลูกค้าเป็นการเฉพาะเจาะจง

### การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ด้วยเครื่องมือ CRM

แนวคิดพื้นฐานของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นการพัฒนาระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพมีสิ่งสำคัญที่เป็นหลักของการบริหาร คือ การตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าแต่ละราย ว่าลูกค้าแต่ละรายนั้นมีความสำคัญไม่เท่ากัน การที่องค์กรสามารถทำให้ลูกค้าจงรักภักดีต่อองค์กรได้นั้น เป็นหัวใจหลักในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระยะยาว CRM เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการซึ่งถูกนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์เพื่อช่วย ให้องค์กรสามารถจัดการกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อองค์กร และการบริหาร CRM จะประสบความสำเร็จได้นั้นมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

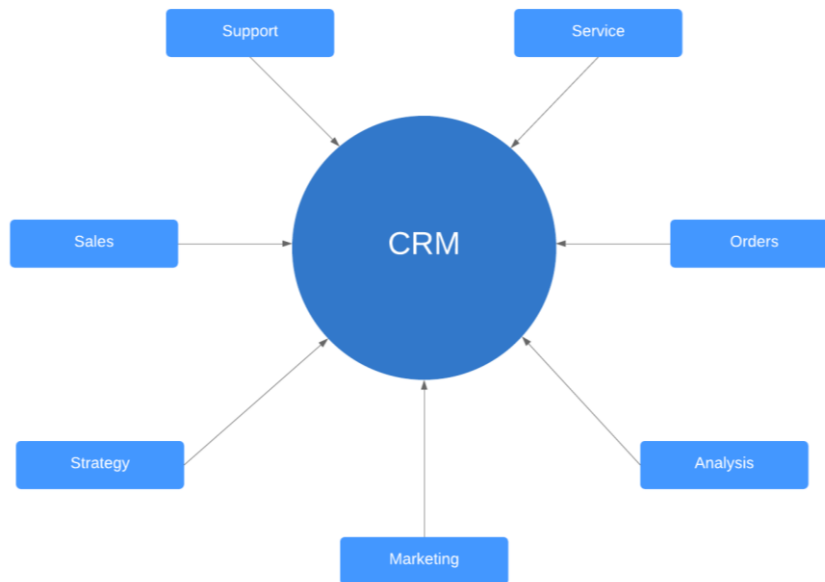
1. มีการร่วมมือกันอย่างทุ่มเทในการดำเนินกลยุทธ์ CRM ของบุคลากรทุกระดับในองค์กร

2. พนักงานทุกระดับและทุกหน่วยเก็บข้อมูลเพื่อสนับสนุนระบบ CRM อย่างถูกต้อง

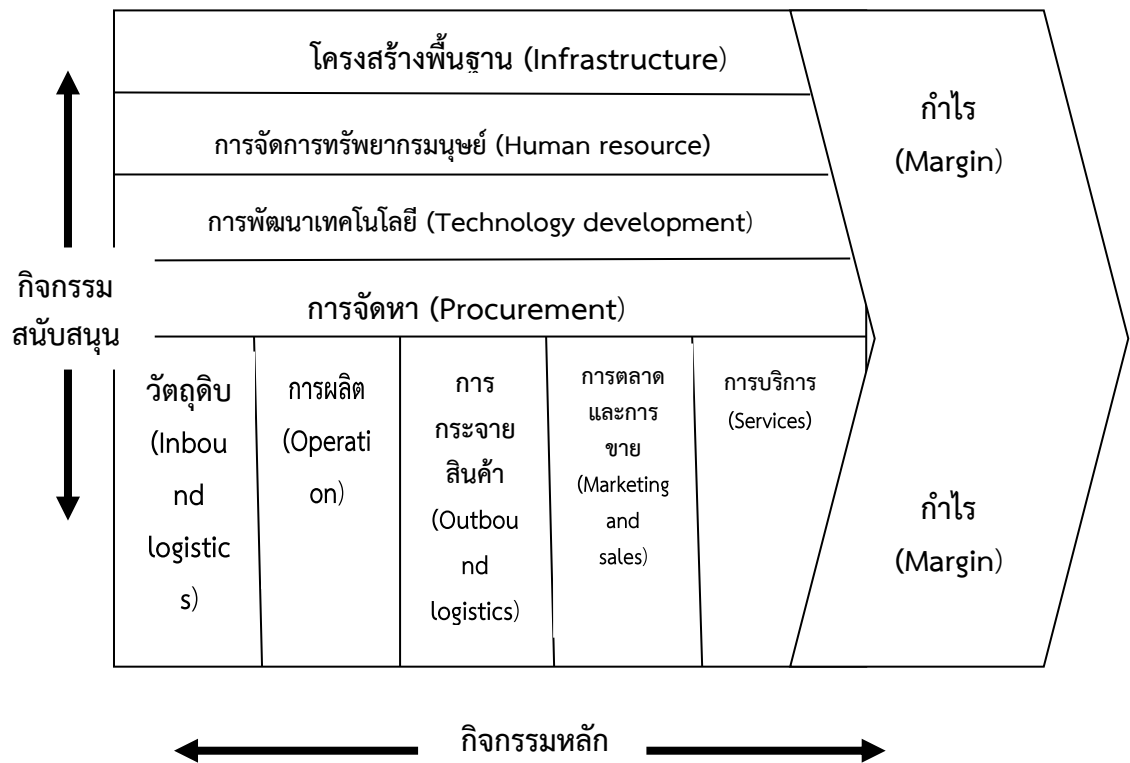
3. เครื่องมือ CRM จะต้องสอดคล้องกับตัวระบบการให้บริหารเพื่อให้พนักงานและลูกค้า มีความสะดวกในการใช้งาน

4. ใช้ข้อมูลรายงาน CRM ที่จำเป็นและมีการแบ่งปันไปสู่ทีมงาน

การดำเนินกลยุทธ์ CRM นั้นไม่ใช่การมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีราคาแพงเป็นหัวใจสำคัญแต่ องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ถึงแม้ว่าจะเป็นเทคโนโลยีราคาถูกแต่องค์กรสามารถใช้ ให้เกิด ประสิทธิภาพได้ หากเปรียบเทียบกับกรนำเทคโนโลยี ไฮ-เทคเข้ามาใช้แล้วทำให้เกิดความวุ่นวาย และ เพิ่มต้นทุนมหาศาล การใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ก็จะก่อให้เกิดคุณค่ามากกว่า การทำ CRM จะเป็นตัวช่วยบอก องค์กรว่าควรจะรักษาลูกค้าประเภทใด แนวการเก็บรักษาลูกค้าให้ได้นานๆ นั้นจะช่วยลดต้นทุน เนื่องจากถ้าองค์กรสามารถรักษาลูกค้าให้อยู่กับองค์กรได้ จะช่วยเป็นการลดต้นทุนที่เกิดจากการลด การทำงานให้เหลือน้อยครั้ง องค์กรไม่ต้องเริ่มกระบวนการทำงานใหม่บ่อยๆ ถ้าหากลูกค้าเข้าๆ ออกๆ จะทำให้เสียต้นทุนและไม่เกิดโอกาสในการทำกำไร ซึ่งโอกาสในการทำกำไรนั้นส่วนหนึ่งมาจาก การทำ Cross Selling และ Up Selling (Cross Selling หมายถึง การซื้อต่อเนื่อง และ Up Selling หมายถึง การซื้อต่อยอด)

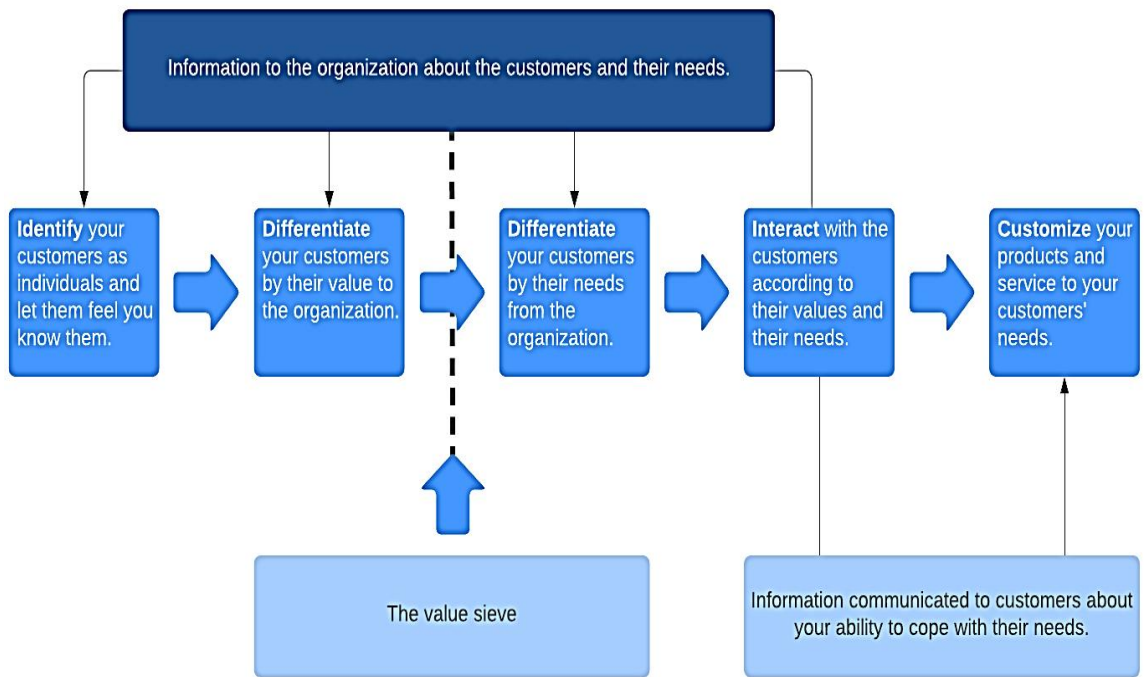


ภาพแสดง CRM Model



ภาพแสดง CRM Value Chain Model





ภาพแสดง IDIC model



ภาพแสดง Customer Relationship Management System

### 1.4.2 ทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage Theory)

ความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการสร้างและรักษาประสิทธิภาพที่เหนือกว่า หรือเรียกอีกนัยหนึ่งคือ Competitive Advantage ของ Michael E. Porter (1985) เป็นเรื่องของ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้แบบจำลองที่กล่าวว่าความสามารถในการแข่งขันของแต่ละองค์กรจะเกิดจากความสามารถในการจัดการกิจกรรมที่มีภายในองค์กร หากจัดการกิจกรรมได้ดีก็必将ช่วยให้เกิดการลดต้นทุนให้แก่องค์กร เหมาะกับองค์กรที่ต้องการจะใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคาหรือด้านการสร้างความแตกต่าง ต้องศึกษาและวิเคราะห์ถึงกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม ค้นหาความได้เปรียบทางการแข่งขันของตน เป็นระบบในการตรวจสอบกิจกรรมที่องค์กรมี และปฏิสัมพันธ์ของกิจกรรมดังกล่าวนี้ แบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็นประเภทต่างๆ พิจารณาความสำคัญต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ เพื่อศึกษาลักษณะความสำคัญและความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรม เน้นการดำเนินกิจกรรมที่มีในต้นทุนที่ถูกกว่าคู่แข่งหรือมีความแตกต่างจากคู่แข่ง มีหลักการว่า หากต้องการให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้แล้วจะต้องใส่ใจในกลยุทธ์การแข่งขัน 3 กลยุทธ์ ได้แก่

#### กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

คือ สินค้าหรือบริการที่ธุรกิจผลิตขึ้นมา นั้น จะต้องมี ความแตกต่างที่อาจจะไม่สามารถหาได้จากสินค้าทั่วไปของผู้อื่น หรือมีการเพิ่มประสิทธิภาพหรือศักยภาพของผลิตภัณฑ์ สร้างความโดดเด่นที่แสดงถึงฐานะของผู้ซื้อ ความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี การเป็นผู้นำด้านคุณภาพ ผู้นำการให้บริการ ผู้นำการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือผู้นำในการเห็นผลประโยชน์ของผู้บริโภคและสังคม จนทำให้สามารถตั้งราคาขายที่แพงกว่าคู่แข่งได้

#### กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy)

คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยสามารถกำหนดราคาได้ต่ำกว่าราคาในท้องตลาดมักใช้กับตลาดที่มีขนาดใหญ่ หากมีต้นทุนที่ต่ำกว่าแล้วก็มีโอกาสที่จะอยู่ในตลาดการแข่งขันได้นานแม้จะมีส่วนต่างกำไรที่ต่ำ เพราะทำให้คู่แข่งไม่ยากที่จะเข้ามาแข่งขันด้วย เนื่องจากไม่ตั้งจุดใจในการลงทุนหรือไม่คุ้มกับความเสียหายในการมาทำตลาดแข่งขันกับธุรกิจที่มีต้นทุนการผลิตต่ำที่มีอยู่ก่อน กลยุทธ์นี้จะสามารถอยู่ได้แต่ต้องมีลูกค้าจำนวนมากพอจนทำให้เกิดกำไรได้เป็นจำนวนมากพอ

**กลยุทธ์ความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)** คือ การที่ธุรกิจมุ่งเน้นผลิตสินค้าหรือบริการให้กับตลาดเฉพาะส่วน อาจเป็นตลาดเฉพาะที่มีรายได้สูง (Niche Market) การมีสินค้าและบริการที่แยกเฉพาะจะทำให้สามารถตั้งราคาขายได้สูง เนื่องจากลูกค้าจำเป็นต้องซื้อจากธุรกิจที่มี และไม่ต้องการเสี่ยงซื้อจากผู้อื่นอีก ความได้เปรียบเชิงแข่งขันนิยมใช้ในธุรกิจขนาดเล็ก โดยจำกัดขอบเขตการดำเนินธุรกิจของตนเช่น จำกัดสายผลิตภัณฑ์ การจำกัดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การจำกัดขอบเขตตลาดในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง หรือจำกัดประเภทของช่องทางจำหน่าย เป็นต้น การใช้กลยุทธ์จำกัดเขต บริษัทจะต้องเลือกส่วนของตลาดที่มีความสามารถที่จะทำกำไรได้สูง มีความต้องการของกลุ่มลูกค้าเฉพาะอย่างที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจากผู้ผลิตรายอื่น การสร้างความพอใจและความผูกพันกับกลุ่มลูกค้า บริษัทควรจะใช้กลยุทธ์ข้อใดข้อหนึ่งเฉพาะ เลือกที่เหมาะสมกับตนเองที่สุดหลีกเลี่ยงการใช้หลายกลยุทธ์ร่วมกัน เพราะจะทำให้บริษัทอาจไม่สามารถแข่งขันต่อสู้กับคู่แข่งที่มีความสามารถโดยเฉพาะได้

ทฤษฎีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ของ Michael E. Porter (1990) ที่กล่าวว่าความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการสร้างความสามารถให้สูงกว่าคู่แข่ง โดยองค์กรต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง 3 ด้าน ประกอบด้วย การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่างและการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะ

ส่วน โดยมีแนวคิดที่ว่าภาวะการแข่งขันในการค้าโลกนั้น ประเทศทุกประเทศย่อมพยายามเลือกยุทธวิธีที่ดีที่สุดที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมในประเทศของตน ดังนั้นทุกประเทศจึงจำเป็นต้องประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสรวมถึงการคุกคามจากประเทศคู่แข่งและภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมในประเทศของตนและคู่แข่งเพื่อให้สามารถหาแนวทางปรับตัวให้แข่งขัน (คิลป์ชัย สีมางค์อนันต์, 2557) การที่องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจของตัวเองได้ดีกว่าองค์กรอื่น ทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมหรือองค์กรสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรมากกว่าคู่แข่ง (เรวัตน์ ชาตรีวิศิษฐ์และคณะ, 2553) เป็นการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์และของกิจการ ที่ต้องอยู่บนพื้นฐานความต้องการและการยอมรับของลูกค้าแต่ละกลุ่ม (พนิตสุภา ธรรมประมวล, 2550) ซึ่งองค์กรจะต้องสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง การทำจะทำได้ดีกว่าในสายตาลูกค้า ประกอบด้วย 4 ประเด็น ดังนี้

**1. ความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน** ในยุคที่ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลหลากหลายได้ง่ายขึ้น ผู้บริโภคสามารถที่จะตรวจสอบข้อมูลเปรียบเทียบราคาสินค้า และบริการก่อนตัดสินใจซื้อธุรกิจใดที่สามารถนำเสนอสินค้าได้ในราคาที่ต่ำ จึงมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่า กลยุทธ์การใช้ต้นทุนต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่งแต่อาจจะไม่ใช่ต้นทุนที่ต่ำที่สุด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2542) โดยปกติต้นทุนต่ำจะเกิดขึ้นเมื่อตลาดใหญ่มากและสินค้าที่ผลิตจะต้องเป็นสินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกัน การที่ต้นทุนของสินค้าเพียงอย่างเดียวหรือสองอย่างต่ำเท่านั้นไม่เพียงพอ แต่จะต้องเป็นต้นทุนส่วนรวมขององค์กรและของทุกผลิตภัณฑ์ ผลดีของต้นทุนต่ำก็คือบริษัทมีกำไรสูงกว่ากำไรปกติและขณะเดียวกันป้องกันคู่แข่งไม่ให้ลดราคาลงป้องกันลูกค้าและผู้ขายวัตถุดิบกดดันในด้านราคาเพราะต้นทุนต่ำ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหาต้นทุนที่ต่ำ คือ

- การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของจำนวนผลิตภัณฑ์หรือความหลากหลายที่นำเสนอ
- การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของบริการที่มอบให้ผู้ซื้อ
- ลักษณะการดำเนินงานและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้นหรือน้อยลง
- ค่าจ้างและผลประโยชน์สำหรับพนักงานที่มากขึ้นหรือลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน
- การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายที่ใช้ในการกระจายผลิตภัณฑ์ระยะเวลาในการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้าสั้นหรือยาว
- การใช้สิ่งจูงใจที่มากขึ้นหรือน้อยกว่าคู่แข่ง ค่าตอบแทนที่จูงใจพนักงานมากขึ้นหรือลดลง
- คุณสมบัติของวัตถุดิบที่สูงขึ้นหรือลดลง ดังนั้น การทำให้กิจการมีประสิทธิผลด้านต้นทุนสูงสุดเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบด้านต้นทุน ผู้บริหารจะต้องรักษาลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญที่ผู้ซื้อต้องการด้วย

**2. คุณภาพ** ปัจจุบันลูกค้ามีความต้องการมากขึ้น ไม่เพียงแต่ต้องการสินค้าและบริการที่มีราคาถูก แต่ยังต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ นั่นคือคุณภาพอยู่ที่ความพึงพอใจของลูกค้าในอดีตที่ผ่านมา มองการควบคุมคุณภาพเกิดขึ้นเมื่อสินค้าผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้วและได้รับการตรวจสอบข้อมูลตัวเลขดูจำนวนสินค้าที่ชำรุดเสียหายก่อนที่จะถึงมือลูกค้าแต่ในปัจจุบันการควบคุมคุณภาพจะเห็นตั้งแต่ในแนวทาง “ป้องกัน” เพื่อไม่ให้ความเสียหายเกิดขึ้น การใช้แนวคิดของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกด้านของการดำเนินงาน (พัชสิริชมพุดา, 2553) อย่างไรก็ตาม ไม่เพียงแต่ธุรกิจที่จะผลิตสินค้าเท่านั้นที่จะให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพธุรกิจในส่วนของบริษัทก็เน้นในเรื่องของคุณภาพของบริษัทเช่นกันเพื่อสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าอันจะนำมาซึ่งความเป็นหนึ่งของบริษัท

**3. นวัตกรรม** นวัตกรรมเป็นการคิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาโดยไม่จำเป็นต้องเป็นเพียงสินค้าหรือบริการใหม่เท่านั้น แต่อาจหมายถึงกระบวนการใหม่ในการทำงาน ในปัจจุบันและอนาคตองค์กรอาจจำเป็นต้องมีนวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน สร้างความแตกต่างเกิดขึ้นในธุรกิจองค์การใหญ่หลายองค์การการที่องค์การจะได้มาซึ่งนวัตกรรมก็คือ จากบุคลากรขององค์การที่มีความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

**4. ความรวดเร็ว** นอกจากราคาและคุณภาพแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่ลูกค้าต้องการคือความรวดเร็ว ถ้ากำหนดให้ทุกอย่างเท่ากัน ใครที่เร็วกว่าย่อมเป็นผู้ชนะ ไม่ว่าจะเป็นความรวดเร็วในการคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความเร็วในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด ความเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความรวดเร็วจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นอย่างดีโดยเฉพาะเมื่อธุรกิจเร็วกว่าคู่แข่ง บางธุรกิจใช้ความเร็วเป็นจุดขาย

ส่วนการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้มีความยั่งยืน Sustain ability ให้ความได้เปรียบในการแข่งขัน มีแนวคิดที่สำคัญ 3 แนวคิด (ฉัตร สติวรรณ, 2558) ที่ควรปฏิบัติไปพร้อมๆ กัน คือ

แนวคิดที่ 1 คือ ทุนมนุษย์กับ กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์(ทั้งประเภทสินค้าจับต้องได้และบริการ) โดยการพัฒนาให้ทรัพยากรบุคคล ที่เป็นผู้คิดค้นนวัตกรรมใหม่ และนำเสนอสู่ตลาดให้ได้ก่อนที่คู่แข่งจะสามารถนำออกสู่ตลาดได้นอกจากนี้ผู้ประกอบการต้องหมั่นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดเพื่อค้นหาโอกาสทางการตลาด การเลือกกลุ่มเป้าหมาย การจัดส่วนประสมทางการตลาดให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายอีกด้วย (ปราณีตันประยูร, 2559).

แนวคิดที่ 2 คือ ทุนมนุษย์กับ บริการเสริมเพิ่มคุณค่า เมื่อองค์กรสามารถให้ความสำคัญกับ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถนำเสนอนวัตกรรมสินค้าและบริการที่เป็นธุรกิจหลักให้ได้แล้ว องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้สามารถนำเสนอ “ความแตกต่างที่แตกต่าง” ให้กับลูกค้าตั้งแต่ก่อนซื้อ ระหว่างการซื้อ จนไปถึงหลังการซื้อซึ่งหมายถึงการสร้างสรรค์สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้กับลูกค้าการพัฒนาให้นโยบายรวมถึงกระบวนการปฏิบัติงานและกระบวนการส่งมอบให้เกิดความสะดวกและง่ายสำหรับลูกค้า โดยองค์กรนำเอาปัญหาและความสะดวกของลูกค้ามาเป็นโจทย์ซึ่งทั้งหมดนี้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น เนื่องจากทุกอย่างในองค์กรเกิดขึ้นได้โดยมี “มนุษย์” เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน

แนวคิดที่ 3 คือ ทุนมนุษย์กับ การสร้างและรักษาลูกค้าไม่ว่าองค์กรจะมีสินค้าที่ดึงดูดลูกค้าได้ดีเพียงไรจะมีสิ่งอำนวยความสะดวกไว้นำเสนอแก่ลูกค้าเพื่อเพิ่มคุณค่ามากมายแค่ไหนทั้งสินค้าและสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านั้นจะไม่มี “คุณค่า” อะไรเลยสำหรับลูกค้า ถ้าพนักงานในองค์กรไม่สามารถสื่อสารและดูแลให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจได้

		COMPETITIVE ADVANTAGE	
		Lower Cost	Differentiation
COMPETITIVE SCOPE	Broad Target	Cost Leadership	Differentiation
	Narrow Target	Cost Focus	Differentiation Focus

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า นอกจากองค์การสามารถมีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างจากผู้อื่นโดยมีการรับใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสมแก่องค์การเพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งนั้น ยังไม่เพียงพอ องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ให้เกิดความยั่งยืน ได้ก็ต่อเมื่อองค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

### 1.5 วิธีการดำเนินการ

การดำเนินการด้านการบริหารจัดการลูกค้าและตลาดของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต เป็นไปตามแผนการดำเนินงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง โดยวิเคราะห์ข้อมูล ทบทวน ผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ด้านการบริหารจัดการลูกค้า มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับจากหน่วยงานที่เป็นข้อมูลหลัก ได้แก่ แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2568-2572 แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลหลักปรากฏ ดังนี้

#### การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2568-2572

ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรระยะยาว ได้แก่ แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2568-2572 (ฉบับทบทวน 2567) และการบริหารจัดการองค์กรระยะสั้น/แผนปี ได้แก่ แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต โดยในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2568-2572 (ฉบับทบทวน 2567) ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไว้ 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

#### แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2568-2572 (ฉบับทบทวน 2567)

ยุทธศาสตร์ที่ SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟฟ้

ยุทธศาสตร์ที่ SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution

ยุทธศาสตร์ที่ SO3 พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟฟ้

ยุทธศาสตร์ที่ SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

โดยยุทธศาสตร์หลักที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด คือ ยุทธศาสตร์ที่ SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution ยุทธศาสตร์ที่ SO3 พัฒนารัฐกิจผลิตและจำหน่ายไฟ และยุทธศาสตร์ SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน จากกรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ 5 ปี ประจำปี 2568-2572 กรมสรรพสามิต มีวิสัยทัศน์สำคัญ “เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชั่น อย่างยั่งยืน” โดยมี 5 พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หลักสำคัญ 4 ยุทธศาสตร์ย่อย 5 ยุทธศาสตร์ คือ

**ยุทธศาสตร์ S4** เตรียมความพร้อมธุรกิจ Entertainment Complex

**กลยุทธ์ : T4** สร้างศักยภาพและความชัดเจนในบทบาทของโรงงานไฟ เพื่อเตรียมความพร้อมธุรกิจ Entertainment Complex

**ยุทธศาสตร์ S6** พัฒนาวัตถุกรรมผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ภาครัฐ

**กลยุทธ์ : T6** สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาวัตถุกรรมผลิตผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

**ยุทธศาสตร์ S8** บริหารการตลาด G2G และบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุก

**กลยุทธ์ : T8** ยกระดับงานด้านการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ

**ยุทธศาสตร์ S10** ขยายธุรกิจไฟสู่ภูมิภาคใกล้เคียง

**กลยุทธ์ : T10** การขยายจำนวนลูกค้าและเครือข่ายพันธมิตร

**ยุทธศาสตร์ S11** พัฒนาวัตถุกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่

**กลยุทธ์ : T11** สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาวัตถุกรรมผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

## 1.6 เกณฑ์ประเมินรัฐวิสาหกิจ “ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า” ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model: SE-AM

### Module 2 : การมุ่งเน้นลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 50)

#### 1.ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1	<p>การวิเคราะห์สารสนเทศเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า</li> <li>- การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการของลูกค้า</li> <li>- การวิเคราะห์แนวโน้มลูกค้าในอนาคต</li> <li>- การวิเคราะห์ความผูกพันของลูกค้ากับองค์กร</li> <li>- การวิเคราะห์ส่วนแบ่งตลาด (Market segment)</li> <li>- การวิเคราะห์ขนาดของตลาด (Market size)</li> <li>- การวิเคราะห์การเติบโตของตลาด (Market growth)</li> <li>- การวิเคราะห์ส่วนแบ่งตลาด (Market share)</li> <li>- การวิเคราะห์แนวโน้มตลาด (Market trends)</li> <li>- การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการขายขององค์กร</li> <li>- การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการบริการลูกค้าขององค์กร</li> </ul>
---------	---

- การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านคุณค่าหรือสิทธิประโยชน์ที่มีให้กับลูกค้าขององค์กร
- การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ขององค์กร
- การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาประสิทธิภาพหรือปรับปรุงกระบวนการขององค์กร
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลโดยตรงต่อธุรกิจขององค์กร
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ถูกรบกวนโดยตรงจากธุรกิจขององค์กร
- การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวขององค์กร
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับอุตสาหกรรมในธุรกิจขององค์กร
- การวิเคราะห์ลักษณะความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
- การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทขององค์กร
- การวิเคราะห์แผนปฏิบัติการระยะยาวด้านต่างๆ ขององค์กร

ภายใต้เกณฑ์การประเมินอยู่ในระดับที่ 1 สารสนเทศเพื่อการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. สารสนเทศจากลูกค้า หมายถึง สารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งได้มาจากกระบวนการของรัฐวิสาหกิจทั้งเชิงรุกและเชิงรับ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถประมวลผล วิเคราะห์และคัดกรอง ความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า ทั้งที่ระบุไว้ชัดเจนไม่ได้ระบุชัดเจนและที่เกิดจากคาคหมายหรือพยากรณ์แนวโน้มที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อและการผูกพันของลูกค้ากับรัฐวิสาหกิจ โดยรัฐวิสาหกิจควรรวบรวมและบูรณาการข้อมูลของลูกค้าจากแหล่งต่างๆ เช่น ผลจากการทำสำรวจ (Surveys) การสัมภาษณ์ (Interviews) การสนทนากลุ่ม (Focus groups) ข้อมูลจากระบบข้อร้องเรียน (Complaints) ตลอดจนข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ข้อมูลจากองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บทวิเคราะห์หรือรายงานการวิจัยของบริษัทที่ปรึกษาและสถาบันการศึกษา
2. สารสนเทศจากตลาด หมายถึง สารสนเทศทางการตลาดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งประกอบด้วย การแบ่งส่วนตลาด (Market Segment) ขนาดของตลาด (Market Size) การเติบโตของตลาด (Market Growth) ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) และแนวโน้มตลาด (Market Trends)
3. สารสนเทศจากผลิตภัณฑ์และบริการ หมายถึง ผลการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจในมิติต่างๆ ได้แก่ ด้านการขาย ด้านบริการลูกค้า ด้านคุณค่าหรือสิทธิประโยชน์ที่มีให้กับลูกค้าด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์และด้านการพัฒนาประสิทธิภาพหรือปรับปรุงกระบวนการ
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ควรวิเคราะห์ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) ดังนี้
  - สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ภายในรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรัฐวิสาหกิจสามารถควบคุมได้ (Controllable) โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น 7's

- สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ แบ่งเป็น สิ่งแวดล้อมที่กระทบโดยตรงต่อธุรกิจและถูกกระทบโดยตรงจากธุรกิจ (Operating environment) ได้แก่ รัฐบาล หน่วยงานกำกับ ชุมชนผู้จำหน่ายวัตถุดิบ คู่แข่ง ลูกค้า สภาพแรงงาน กลุ่มผลประโยชน์ ฯลฯ และสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวของรัฐวิสาหกิจ (General Environment) ได้แก่ การเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technological) สิ่งแวดล้อม (Environmental) และกฎหมาย (Legal)

5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันของตลาดและผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับอุตสาหกรรมและลักษณะของการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ควรคำนึงถึง เช่น The five forces model for competition
6. แผนปฏิบัติการทั้งระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี ควรมีองค์ประกอบอย่างน้อย ได้แก่
  - 1) ชื่อแผนงาน
  - 2) ระยะเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุดของแผนงาน
  - 3) หน่วยงานที่รับผิดชอบหลักและหน่วยงานสนับสนุน
  - 4) แผนปฏิบัติการ ซึ่งระบุขั้นตอนหรือกิจกรรมการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบงบประมาณ และระยะเวลาแล้วเสร็จในแต่ละขั้นตอนหรือกิจกรรม (Milestone Date)
  - 5) ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ครอบคลุมทั้งผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งสอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามที่ได้ระบุในแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

ระดับ 2

การระบุประเด็นเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

- การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านลูกค้า
- การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านตลาด
- การระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
- การระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
- การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด
- การกำหนดเป้าหมายที่ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์
- การกำหนดเป้าหมายที่ในการพัฒนาตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่
- การกำหนดเป้าหมายที่ในการตลาดและการออกแบบปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้า

ระดับ 3

ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดได้รับความเห็นชอบ

- แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย
- การแปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดสู่แผนปฏิบัติการระยะยาว
- การแปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดสู่แผนปฏิบัติการประจำปี



- การสื่อสารแผนปฏิบัติการ
  - การถ่ายทอดตัวชี้วัดเป้าหมายในระดับยุทธศาสตร์ไปยังหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
  - การถ่ายทอดตัวชี้วัดเป้าหมายในระดับยุทธศาสตร์ไปยังหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง
  - การถ่ายทอดตัวชี้วัดเป้าหมายในระดับแผนงาน/โครงการไปยังหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
  - การถ่ายทอดตัวชี้วัดเป้าหมายในระดับแผนงาน/โครงการไปยังหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง
  - การกำหนดแนวทางและกลไกในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานในระดับยุทธศาสตร์
  - การกำหนดแนวทางและกลไกในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ
  - การแสดงผลการดำเนินการตามแนวทางและกลไกเพื่อติดตาม วิเคราะห์และคาดการณ์ผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด
- ระดับ 4  
เกี่ยวข้อง
- ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของรัฐวิสาหกิจกับแผนอื่นๆที่
- ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของรัฐวิสาหกิจกับแผนวิสาหกิจ
  - ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของรัฐวิสาหกิจกับแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของรัฐวิสาหกิจกับแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล
  - ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของรัฐวิสาหกิจกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล (ระยะยาว)
  - การควบคุม กำกับ ติดตาม การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด
  - การทบทวนปรับปรุงกลยุทธ์ให้ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาดเป็นไปตามเป้าหมาย
- ระดับ 5
- การเรียนรู้และจัดการความรู้ด้านลูกค้าและตลาด
- การเรียนรู้และจัดการความรู้ด้านลูกค้าและตลาด
  - การนำองค์ความรู้มาปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมด้านลูกค้าและตลาด
  - การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมเกี่ยวกับลูกค้าและตลาดในระบบดิจิทัล
  - ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาดมีแนวโน้มดีขึ้นโดยเทียบเคียงกับคู่แข่ง/ คู่เทียบ/อุตสาหกรรม

## 2. การจำแนกลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1
- แนวทางการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด
- การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามผลิตภัณฑ์และบริการ
  - การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ (Demographic)
  - การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามตัวแปรภูมิศาสตร์ (Geographic)

- การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามประเภทหรือขนาดของธุรกิจ (Firmographic)
- การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามพฤติกรรม (Behaviour)
- การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามความต้องการความคาดหวัง (Needs)
- การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามปัจจัยจิตวิทยา (Psychographics)
- การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามวงจรชีวิตลูกค้า (Customer Life Cycle)

ทั้งนี้ภายใต้เกณฑ์การประเมินได้นิยามความหมายของ “ลูกค้า” ว่าหมายถึง ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือโปรแกรม/ แผนงาน โดยครอบคลุมถึงลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอดีต ผู้ที่อาจเป็นลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่ง นอกจากนี้ หมายรวมถึงผู้ใช้ผลิตภัณฑ์โดยตรงและผู้ซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้จัดการจำหน่าย ผู้แทน หรือหน่วยงานที่ใช้ ผลิตภัณฑ์ของรัฐวิสาหกิจเป็นส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น

โดยตัวแปรที่ใช้ในการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดมีหลายประการ เช่น ประชากรศาสตร์ (Demographics) ภูมิศาสตร์ (Geographics) ประเภทหรือขนาดของธุรกิจ (Firmographics) พฤติกรรม (Behaviour) ความต้องการความคาดหวัง (needs) จิตวิทยา (Psychographics) วงจรชีวิตลูกค้า (Customer Life Cycle) เป็นต้น ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดมากกว่า 1 ตัวแปรตามความเหมาะสม

- ระดับ 2            การกำหนดวัตถุประสงค์ของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด
- การกำหนดวัตถุประสงค์ของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด
  - การกำหนดแนวทางการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
  - การนำสารสนเทศด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด
  - การนำลูกค้าของคู่แข่งในตลาดปัจจุบันและตลาดอื่น ๆ ที่พึงมีหรือคาดหวังในอนาคต มาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด
  - การประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติเพื่อกำหนดตัวแปรสำหรับการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด
  - การประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติเพื่อกำหนดส่วนตลาดเป้าหมาย
- ระดับ 3            การจัดทำข้อมูลลูกค้า
- การกำหนดส่วนตลาดเป้าหมาย
  - การจัดทำข้อมูลลูกค้า (Customer Segment Profile)
  - การใช้ข้อมูลลูกค้าสื่อสารถ่ายทอดผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และส่วนตลาดเป้าหมายเพื่อใช้ในการจัดทำกลยุทธ์
  - การสื่อสารผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และส่วนตลาดเป้าหมายให้กับบุคลากรภายในรัฐวิสาหกิจรับทราบ
- ทั้งนี้ ภายใต้เกณฑ์การประเมินได้อธิบายความหมายของการจัดทำข้อมูลลูกค้า (Customer Segment Profile) ไว้ว่า เป็นการกำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มลูกค้าในรายละเอียดตามตัวแปรที่ใช้ในการจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด เพื่อใช้ในการสื่อสารถ่ายทอดผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติการด้านการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
- ระดับ 4            การนำผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และส่วนตลาดเป้าหมายไปปฏิบัติ
- การนำผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และส่วนตลาดเป้าหมายไปปฏิบัติ

- การมุ่งเน้นลูกค้าขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- ผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด
- ผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดสอดคล้องกับการพัฒนา /ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ
- ผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดสอดคล้องกับกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ
- ผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดสอดคล้องกับผลลัพธ์หรือเป้าประสงค์ที่สำคัญด้านลูกค้าและตลาดของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 5

การประเมินประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้า

- การประเมินประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด
- การนำผลการประเมินประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดไปเรียนรู้และจัดการความรู้
- การนำผลการประเมินประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม
- การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมเกี่ยวกับประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดลงระบบดิจิทัล

การประเมินประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้า อาจพิจารณาจากประเด็นต่าง ๆ เช่น สามารถวัดจำแนกกลุ่มลูกค้าหรือสัดส่วนตลาดได้มีจำนวนมากพอที่สนับสนุนต่อการบรรลุเป้าหมายศักยภาพในการเข้าถึงข้อมูลกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด การนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด เป็นต้น

### 3. การรับฟังลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 10)

#### 3.1 การรับฟังลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1

การกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้า

- การกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าสำหรับลูกค้าบางกลุ่มหรือเฉพาะลูกค้าในปัจจุบัน

ระดับ 2

ช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าครอบคลุมทั่วถึง

- การกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าปัจจุบัน
- การกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังอดีตลูกค้า
- การกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าคู่แข่ง
- การกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังผู้ที่อาจจะเป็นลูกค้าในอนาคต
- การค้นหาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าตลอดวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า
- การค้นหาระดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบในมุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ
- การค้นหาระดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบในมุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับการสนับสนุนลูกค้า
- การค้นหาระดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบในมุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับการทำธุรกรรม

- การค้นหาระดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบในมุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์
- การใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์เพื่อรับฟังลูกค้า
- การสื่อสารและถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ
- การปฏิบัติงานด้านการรับฟังลูกค้าเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ภายใต้เกณฑ์การประเมินย่อยในระดับที่ 2 ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

- 1) ความจำเป็น (Need) คือ สิ่งที่เป็นพื้นฐานที่ลูกค้าต้องการได้รับ เช่น เข้าไปในร้านอาหาร ความจำเป็นคือรสชาติอาหารต้องอร่อย หรือเมื่อพบแพทย์ ความจำเป็นคือรักษาแล้วต้องหายจากอาการป่วย
- 2) ความคาดหวัง (Expectation) คือ สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังเพิ่มเติมเมื่อได้รับบริการ เช่น เข้าร้านอาหาร ความคาดหวังคือได้รับอาหารรวดเร็ว มีบรรยากาศดี บริการดี ได้รับความดูแลเอาใจใส่ หรือเมื่อพบแพทย์ ความคาดหวังคือคุณหมอและพยาบาลดูแลเอาใจใส่ ใช้เวลารอแพทย์ไม่เกิน 30 นาที ขั้นตอนการตรวจไม่มาก ไม่ต้องเคลื่อนย้ายหลายจุด ซึ่งโดยทั่วไปความคาดหวังของลูกค้ามักจะสูงขึ้นไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

ในส่วนของวงจรชีวิตการเป็นลูกค้าเริ่มตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นคิดผลิตภัณฑ์หรือก่อนออกจำหน่ายและต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลา ที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ารวมถึงช่วงการเริ่มต้น การสร้างสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องไปจนถึงการยุติความสัมพันธ์

ระดับ 3

การกำหนดกลไกการกำกับติดตามการปฏิบัติงานด้านการรับฟังลูกค้า

- การกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานด้านการรับฟังลูกค้า
- การกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศเสียงของลูกค้าครบถ้วนในทุกช่องทาง
- การกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศเสียงของลูกค้าครบถ้วนทุกกลุ่มลูกค้าตามวงจรชีวิตของลูกค้า
- การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการรับฟังลูกค้า

ระดับ 4

การบูรณาการสารสนเทศเสียงของลูกค้าสู่การใช้ประโยชน์

- การบูรณาการสารสนเทศเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทางมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญ
- การบูรณาการสารสนเทศเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทางมาสรุปเป็นความต้องการ ความคาดหวังได้ในมิติวงจรชีวิตลูกค้า
- การบูรณาการสารสนเทศเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทางมาสรุปเป็นความต้องการ ความคาดหวังได้ในมิติด้านผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนลูกค้า
- การบูรณาการสารสนเทศเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทางมาสรุปเป็นความต้องการ ความคาดหวังได้ในมิติกลุ่มลูกค้า
- การจัดทำสารสนเทศเสียงของลูกค้ารายไตรมาส

- การนำสารสนเทศเสียงของลูกค้ายาไฮโดรมาสรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง
- การนำสารสนเทศเสียงของลูกค้ายาไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บท
- การนำสารสนเทศเสียงของลูกค้ายาไปใช้ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง
- ระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้ายาที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการหรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ายา
- การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้ายา

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของการรับฟังลูกค้ายา

- การประเมินประสิทธิผลของการรับฟังลูกค้ายา
- การนำผลการประเมินประสิทธิผลของการรับฟังลูกค้ายาไปเรียนรู้และจัดการความรู้
- การปรับปรุงและทำนวัตกรรมเกี่ยวกับประสิทธิผลของการรับฟังลูกค้ายา
- การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมเกี่ยวกับประสิทธิผลของการรับฟังลูกค้ายาในระบบดิจิทัล

### 3.2 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การประเมินความพึงพอใจของลูกค้ายาต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจ

- แนวทางการประเมินความพึงพอใจของลูกค้ายาที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจโดยบริษัทที่ปรึกษาภายนอก

ระดับ 2 การวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นของรัฐวิสาหกิจในการประเมินความพึงพอใจ

- การวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นของรัฐวิสาหกิจในการประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพันในระยะสั้น
- การวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นของรัฐวิสาหกิจในการประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพันในระยะยาว
- การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้ายาที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้ายา การสร้างความผูกพัน และภาพลักษณ์ของรัฐวิสาหกิจครบถ้วนในทุกกลุ่มลูกค้ายาและส่วนตลาด
- การกำหนดรูปแบบความถี่ของการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้ายาที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้ายา การสร้างความผูกพัน และภาพลักษณ์ของรัฐวิสาหกิจครบถ้วนในทุกกลุ่มลูกค้ายาและส่วนตลาด
- การศึกษาปัจจัยความต้องการ ความคาดหวังที่มีผลต่อความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้ายาครบถ้วนตามกลุ่มลูกค้ายาและส่วนตลาด
- การกำหนดแนวทางการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้ายาที่มีต่อรัฐวิสาหกิจกับระดับความพึงพอใจของลูกค้ายาที่มีต่อคู่แข่งหรือคู่แข่งในบริบทการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่มีความคล้ายคลึงกัน

ระดับ 3 แนวทางและกลไกในการกำกับ ควบคุม ติดตามการประเมินความพึงพอใจ

- แนวทางและกลไกในการกำกับ ควบคุม ติดตามการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันให้เป็นไปตามรูปแบบ

- แนวทางและกลไกในการกำกับ ควบคุม ติดตามการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันให้มีความถี่เหมาะสม
- แนวทางและกลไกในการกำกับ ควบคุม ติดตามการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
- การดำเนินการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในรัฐวิสาหกิจเพื่อให้การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันบรรลุตามวัตถุประสงค์
- การดำเนินการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายนอกรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันบรรลุตามวัตถุประสงค์

ระดับ 4 การนำผลการประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพันเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

- สารสนเทศที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันสะท้อนประสิทธิผลการดำเนินงานในการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ
- การนำผลการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันของลูกค้า และสารสนเทศอื่น ๆ ที่จากการสำรวจไปเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด
- การพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองลูกค้าได้ตามความต้องการ และเหนือกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง และเพิ่มความผูกพันให้กับลูกค้า
- การพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองลูกค้าได้ตามความต้องการ และเหนือกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง และเพิ่มความผูกพันให้กับลูกค้า

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของแนวทางการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน

- การประเมินความเหมาะสมของระเบียบวิธีวิจัยในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน
- การประเมินความครอบคลุมของประเด็นในการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน
- การประเมินความเหมาะสมของการสุ่มตัวอย่างในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน
- การประเมินความเที่ยงตรง/น่าเชื่อถือของผลสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน
- การประเมินร้อยละการตอบกลับของกลุ่มตัวอย่าง
- การเรียนรู้และจัดการความรู้ในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน
- การปรับปรุงและทำนวัตกรรมด้านการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน
- การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมด้านการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันลงระบบดิจิทัล

ภายใต้เกณฑ์การประเมินประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน มี การระบุกรอบแนวทางเบื้องต้น ดังนี้

- แนวทางการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันควรพิจารณา ถึงความเหมาะสมของการใช้แบบจำลองทฤษฎี วิธีการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือ ทาง สถิติที่นำมาใช้ และจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการสำรวจต้องเป็นไปตามหลักสถิติ
- รัฐวิสาหกิจอาจมีการวิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจ ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากรูปแบบอื่น ๆ เช่น การสำรวจข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็น ทาง การและไม่ใช่ทางการ ประวัติการทำธุรกิจกับลูกค้า ข้อร้องเรียน รายงานจาก ภาคสนาม การวิเคราะห์การได้เสียหรือลูกค้า อัตราการแนะนำจากลูกค้าเดิม เป็น ต้น เพื่อให้ได้สารสนเทศเพื่อนำไปดำเนินการต่อได้
- การประเมินความไม่พึงพอใจ ควรมีการวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหาและ ดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต
- การวัดความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า ควรมีสเกลทั้งที่ เป็นตัวเลขและคำบรรยายของแต่ละสเกล

การวัดความพึงพอใจของลูกค้าจะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ด้านคุณสมบัติพิเศษของ ผลิตภัณฑ์การส่งมอบความสัมพันธ์และการทำธุรกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมในอนาคต ของลูกค้า เช่น การกลับซื้อซ้ำและใช้ผลิตภัณฑ์ซ้ำ และการกล่าวถึงในทางที่ดี

#### 4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1	การใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้ข้อมูลย้อนกลับของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจมาพัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการ</li> </ul>
ระดับ 2	การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้า กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย</li> <li>- การวิเคราะห์เทียบกับผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจกับคู่แข่งชั้นและ/ หรือคู่เทียบ</li> <li>- การวิเคราะห์แผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด</li> <li>- การวิเคราะห์ข้อกำหนด กฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>- การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ</li> <li>- การระบุคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อตอบสนอง ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า</li> <li>- การสื่อสารคุณลักษณะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อใช้ในการออกแบบ กระบวนการที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- การกำหนดกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ</li> <li>- การระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการการทวนสอบ ทดสอบและรับรองผล</li> <li>- การระบุผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องบรรลุของแต่ละแผนงานหรือโครงการ</li> </ul>
ระดับ 3	การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

- การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทุกแผนงาน/โครงการ
- การได้ผลผลิตและตัวชี้วัดตามที่ระบุในแผนงานหรือโครงการ
- การประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยง
- การนำองค์ความรู้ของรัฐวิสาหกิจมาใช้ในกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

## ระดับ 4

ผลการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

- ผลิตภัณฑ์และบริการที่รัฐวิสาหกิจพัฒนาขึ้นมีคุณลักษณะหรือข้อกำหนดที่สอดคล้องกับความต้องการลูกค้า
- ผลิตภัณฑ์และบริการที่รัฐวิสาหกิจพัฒนาขึ้นมีคุณลักษณะหรือข้อกำหนดที่สอดคล้องกับความต้องการตลาดของลูกค้า
- ผลิตภัณฑ์และบริการที่รัฐวิสาหกิจพัฒนาขึ้นมีคุณลักษณะหรือข้อกำหนดที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลิตภัณฑ์และบริการที่รัฐวิสาหกิจพัฒนาขึ้นมีคุณลักษณะหรือข้อกำหนดที่สอดคล้องกับความสามารถของรัฐวิสาหกิจ
- ผลิตภัณฑ์และบริการที่รัฐวิสาหกิจพัฒนาขึ้นมีคุณลักษณะหรือข้อกำหนดที่สอดคล้องกับข้อกำหนดด้านกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่สำคัญ
- ระดับผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามเป้าหมาย ในมิติของประสิทธิภาพของโครงการคุณค่าหรือมูลค่าที่ลูกค้าได้รับ
- ระดับผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามเป้าหมาย ในมิติของผลลัพธ์ทางธุรกิจ
- ระดับผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามเป้าหมาย ในมิติของผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ

## ระดับ 5

การประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

- การประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการในมิติของกระบวนการ
- การประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการในมิติของผลลัพธ์
- การทบทวนกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง
- การเรียนรู้และจัดการความรู้ด้านการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม
- การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการลงระบบดิจิทัล
- การเทียบเคียงผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจกับ คู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรม

ผลิตภัณฑ์และบริการ (Product Offerings) ตามเกณฑ์การประเมินข้อนี้หมายถึง สินค้าหรือบริการ ที่รัฐวิสาหกิจนำเสนอลูกค้าครอบคลุมถึงกลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้



ลูกค้าซึ่งรัฐวิสาหกิจอาจส่งมอบโดยตรงหรือผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดการจำหน่าย คู่ความร่วมมือ หรือคู่ค้า

ในขณะที่ คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ (Product Attribute) หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการหรือฟังก์ชันการทำงานของผลิตภัณฑ์และบริการที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางธุรกิจหรือความต้องการของลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ ครอบคลุม ด้านคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์และบริการ (Specification Features) ด้านคุณภาพ (Quality) ด้านอื่นๆ เช่น ความปลอดภัย การรับประกัน และบริการ หลังการขาย

ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจควรประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลมา พัฒนา และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น Business Model Canvas และ Lean Canvas เป็นต้น

ในส่วนของนวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุง ผลิตภัณฑ์ การบริการกระบวนการ หรือประสิทธิผลของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ ลูกค้า นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิดกระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็น ของใหม่หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่ นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กรเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและแบ่งปันความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้

## 5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 15)

### 5.1 การสนับสนุนลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)

- ระดับ 1 การกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้า
- การกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้าบางกลุ่มหรือเฉพาะลูกค้าปัจจุบัน
- ระดับ 2 การจัดทำกฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ
- การวิเคราะห์ปัจจัยความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า
  - การวิเคราะห์พฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ
  - การวิเคราะห์ข้อมูลคู่แข่ง/คู่เทียบ
  - การกำหนดความต้องการการสนับสนุนที่สำคัญของลูกค้า
  - การกำหนดความต้องการการสนับสนุนที่จุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ที่สำคัญ
  - การกำหนดความต้องการการสนับสนุนตลอดวงจรชีวิตของลูกค้า (Customer Life Cycle) ตั้งแต่ก่อนเป็นลูกค้าจนกระทั่งเกิดความผูกพัน
  - การจัดทำกฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ที่สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ครอบคลุมด้านการบริการสารสนเทศ
  - การจัดทำกฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ที่สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ครอบคลุมด้านการทำธุรกรรม หรือการขอรับบริการ
  - การจัดทำกฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ที่สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ครอบคลุมด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ

โดยภายใต้เกณฑ์การประเมินย่อยข้อดังกล่าวนี้ ได้ให้ความหมายของกฎบัตรบริการ (Service Charter) ไว้ว่าหมายถึง นโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งสื่อสารถึงความมุ่งมั่นของรัฐวิสาหกิจในการให้บริการ โดยมีกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตและ มาตรฐานของความมุ่งมั่นในการให้บริการลูกค้าเพื่อใช้ในการสื่อสารให้พนักงานและลูกค้าทราบ

ในขณะที่มาตรฐานการให้บริการลูกค้า (Customer Service Standard) หมายถึง ชุดของนโยบายและหลักเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อใช้ออกแบบระบบงานและให้พนักงานเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ และวิธีปฏิบัติต่อลูกค้าที่เป็นมาตรฐานขององค์กรครอบคลุมทุกจุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ทางธุรกิจที่อาจมีกับลูกค้า ซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่ ทิมพ์เชียวบริการ (Service Blueprint) พฤติกรรมการให้บริการ (Service Guideline) ข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐาน (Service Protocol) การรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น (Service Recovery Plan)

สำหรับประเด็นจุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ต้องกำหนดให้ครอบคลุม ทั้ง Physical Touchpoints และ Digital Touchpoints

ระดับ 3

กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการได้รับความเห็นชอบ

- กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย
- กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ได้รับการเผยแพร่ให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการทราบ
- กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ได้รับการเผยแพร่ให้บุคลากรภายในรัฐวิสาหกิจทราบ
- การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานด้านบริการไปยังกระบวนการ
- การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานด้านบริการไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เช่น คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือผู้ส่งมอบของรัฐวิสาหกิจ
- การกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุม การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานบริการที่กำหนด
- การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการสนับสนุนลูกค้าอย่างเหมาะสม

ระดับ 4

ความสอดคล้องของตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการ

- ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดมีความสอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า
- ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดมีความสอดคล้องกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดมีความสอดคล้องกับค่านิยมของรัฐวิสาหกิจ
- ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด
- ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดมีความสอดคล้องกับสมรรถนะบุคลากร

- ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดมีความสอดคล้องกับข้อกำหนดของกระบวนการที่เกี่ยวข้อง
- การสร้างนวัตกรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมให้เกิดการมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า และทำให้การสนับสนุนลูกค้าเป็นไปตามมาตรฐาน
- ผลลัพธ์ด้านการสนับสนุนลูกค้าเป็นไปตามเป้าหมายในทุกพื้นที่ หรือทุกช่องทางให้บริการ
- การมีระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการหรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า
- การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการ ความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

ระดับ 5

การประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนลูกค้า

- การประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนลูกค้า
- การนำผลการประเมินประสิทธิผลไปเรียนรู้และจัดการความรู้
- การปรับปรุงและทำนวัตกรรมด้านการสนับสนุนลูกค้า
- การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมด้านการสนับสนุนลูกค้าลงระบบดิจิทัล
- ผลการเทียบเคียงมาตรฐานการให้บริการและผลลัพธ์ด้านการสนับสนุนลูกค้ากับ คู่แข่ง/คู่เทียบ/ อุตสาหกรรมดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจต้องแสดงถึงแนวทางการวัดและติดตามผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานบริการครอบคลุมทุกจุดสัมผัสบริการและประเภทการให้บริการที่สำคัญ ซึ่งผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานบริการต้องมีความน่าเชื่อถือ โดยอาศัยกลไกในการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบและประเมินผลทั้งภายในและ/หรือ ภายนอกของรัฐวิสาหกิจ

## 5.2 การสร้างความผูกพัน (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1

การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

- การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าสำหรับลูกค้าเพียงบางกลุ่มหรือเฉพาะลูกค้าปัจจุบัน

ระดับ 2

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

- การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าใหม่ ตอบสนองความต้องการ ทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า เพิ่มความผูกพัน และให้ลูกค้ากล่าวถึงรัฐวิสาหกิจในทางที่ดี
- การวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในการจัดการความสัมพันธ์
- การวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่จะสร้างความสัมพันธ์
- การวิเคราะห์คู่แข่งหรือคู่เทียบ เพื่อกำหนดแผนงาน/ โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
- การสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ

ระดับ 3

การกำหนดแนวทางและกลไกการกำกับติดตามการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

- การกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตามควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

- การติดตามการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ตามแนวทางอย่างครบถ้วน
  - การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
- ระดับ 4 การบูรณาการแผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
- แผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าสามารถบูรณาการเชื่อมโยงเพื่อตอบสนองความต้องการความคาดหวังของลูกค้าที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกันในแต่ละกลุ่มลูกค้า
  - แผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าสามารถบูรณาการเพื่อสนับสนุนต่อความสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ
  - แผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าสามารถบูรณาการเพื่อสนับสนุนต่อความสำเร็จของการสนับสนุนลูกค้า
  - แผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าสามารถบูรณาการเพื่อสนับสนุนต่อความสำเร็จของภาพลักษณ์ขององค์กร
  - การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
  - ผลลัพธ์ด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นไปตามเป้าหมาย
  - ระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการหรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า
  - การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการ ความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า
- ระดับ 5 การประเมินผลการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
- การประเมินจำนวนลูกค้าใหม่
  - การประเมินการซื้อต่อยอด (up selling)
  - การประเมินการซื้อต่อเนื่อง (cross selling)
  - การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ข้อร้องเรียนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
  - การประเมินการสูญเสียลูกค้า
  - การประเมินความผูกพัน
  - การประเมินภาพลักษณ์
  - การนำผลการประเมินไปปรับปรุงและทำนวัตกรรมด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
  - การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในระบบดิจิทัล
  - การเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้ากับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรม
- ทั้งนี้ Customer Relationship Management (CRM) เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อจัดการความสัมพันธ์ระยะยาว กับลูกค้า เรียนรู้ความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าและตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยสินค้าหรือบริการ ที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละคนมากที่สุด โดยใช้ทฤษฎี Pareto 80: 20 พิจารณาสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่มีเพียง 20% จากทั้งหมด ที่สามารถสร้างยอดขายให้บริษัท 80% ซึ่งเป็นลูกค้าที่องค์กรควรดูแลเป็นพิเศษ
- โดยการวิเคราะห์และคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในการจัดการความสัมพันธ์ อาจจำแนกจากการวิเคราะห์แยกแยะจัดแบ่งและเลือกกลุ่มลูกค้าออกมาตามคุณค่าของลูกค้า

ตามวงจรชีวิตลูกค้า หรือความสามารถที่ลูกค้าแต่ละกลุ่มจะสร้างกำไรให้รัฐวิสาหกิจได้ในระยะยาว เป็นต้น

### 5.3 การจัดการข้อร้องเรียน (นำหน้าร้อยละ 5)

- ระดับ 1      การกำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียน
- การกำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียนที่หลากหลาย
  - การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน (Complaint handling policy outlines procedures) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร
  - นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีช่องทางข้อร้องเรียนที่หลากหลาย ครอบคลุมช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และสื่อสังคมออนไลน์ โดยช่องทางร้องเรียนที่รัฐวิสาหกิจจัดไว้ให้ลูกค้าหรือผู้ร้องเรียนต้องสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายและไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการ ร้องเรียน
- ระดับ 2      องค์ประกอบของนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน
- วัตถุประสงค์ (Purpose) ขอบเขต (Scope) และข้อตกลงร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ (Organizational commitment)
  - คำนิยามหรืออธิธานศัพท์ (Term; Definition)
  - ข้อกำหนดที่สำคัญและมาตรฐานในการจัดการข้อร้องเรียนครอบคลุม 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การรับข้อร้องเรียนและการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ร้องเรียน (Facilitate) การตอบรับและการตอบกลับข้อร้องเรียน (Respond) และการแก้ไขข้อร้องเรียน (Manage)
  - ขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารจัดการข้อร้องเรียน ได้แก่ การรับข้อร้องเรียน (Receipt) การตอบรับ (Acknowledgement) การประเมินและแก้ไข เบื้องต้น (Initial assessment addressing) การให้เหตุผล สนับสนุนการตัดสินใจ (Providing reasons for decisions) การปิด การบันทึก การชดเชย/แก้ไขข้อผิดพลาดและ การสอบสวน/ติดตามข้อร้องเรียน (Closing, Record keeping, redress review)
  - เส้นทางการสอบสวน เกี่ยวข้องกับข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกองค์กร (เช่น คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือหน่วยงานร่วมมือหรือหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย หรือหน่วยงานกำกับดูแล (Avenue of Reviews))
  - ระดับของการจัดการข้อร้องเรียน โดยมอบหมายอำนาจ หน้าที่กับบุคลากรแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ข้อร้องเรียน (Levels of Complaint handling)
  - กระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียนที่มีนัยสำคัญ ของผู้บริหารระดับสูง – นโยบาย ความเป็นส่วนตัวของผู้ร้องเรียน
- นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน (Complaint handling policy outlines procedures) มีองค์ ประกอบ และมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน\*\* ประกอบไปด้วย
1. วัตถุประสงค์ (Purpose) ขอบเขต (Scope) และข้อตกลงร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ (Organizational commitment)
  2. คำนิยามหรืออธิธานศัพท์ (Term; Definition)

3. ข้อกำหนดที่สำคัญและมาตรฐานในการจัดการข้อร้องเรียนครอบคลุม 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การรับข้อร้องเรียนและการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ร้องเรียน (Facilitate) การตอบรับและการตอบกลับข้อร้องเรียน (Respond) และการแก้ไขข้อร้องเรียน (Manage)
4. ขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารจัดการข้อร้องเรียน ได้แก่ การรับข้อร้องเรียน (Receipt) การตอบรับ (Acknowledgement) การประเมินและแก้ไข เบื้องต้น (Initial assessment addressing) การให้เหตุผล สนับสนุนการตัดสินใจ (Providing reasons for decisions) การปิด การบันทึก การชดเชย/แก้ไข ข้อผิดพลาดและ การสอบทาน/ติดตามข้อร้องเรียน (Closing, Record keeping, redress review)
5. เส้นทางการสอบทาน เกี่ยวข้องกับข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกองค์กร (เช่น คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือหน่วยงานร่วมมือหรือหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย หรือหน่วยงานกำกับดูแล (Avenue of Reviews)
6. ระดับของการจัดการข้อร้องเรียน โดยมอบหมายอำนาจ หน้าที่กับบุคลากรแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ข้อร้องเรียน (Levels of Compliant handling)
7. กระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียนที่มีนัยสำคัญ ของผู้บริหารระดับสูง - นโยบายความเป็นส่วนตัวของผู้ร้องเรียน
8. ภาระหน้าที่ (Accountability) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การวิเคราะห์ข้อร้องเรียน (Analysis and evaluation of complaints) การติดตามระบบจัดการข้อร้องเรียน (Monitoring) และการปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)

**\*\*หมายเหตุ** ภายใต้เกณฑ์การประเมินย่อยในข้อนี้ ได้ระบุไว้ว่านโยบายและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการข้อร้องเรียนต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Purpose) ขอบเขต (Scope) และข้อตกลงร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ (Organizational commitment)
2. คำนิยามหรืออภิธานศัพท์ (Term; Definition)
3. ข้อกำหนดที่สำคัญและมาตรฐานในการจัดการข้อร้องเรียนครอบคลุม 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การรับข้อร้องเรียนและการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ร้องเรียน (Facilitate) การตอบรับและการตอบกลับข้อร้องเรียน (Respond) และการแก้ไขข้อร้องเรียน (Manage)
4. ระบบการบริหารจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management System) ครอบคลุม ดังนี้
  - ก. ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การรับข้อร้องเรียน (Receipt) การตอบรับ (Acknowledgement) การประเมินและแก้ไข เบื้องต้น (Initial assessment addressing) การให้เหตุผล สนับสนุนการตัดสินใจ (Providing reasons for decisions) การปิด การบันทึก การชดเชย/แก้ไขข้อผิดพลาดและ การสอบทาน/ติดตามข้อร้องเรียน (Closing, Record keeping, redress review)

- ข. เส้นทางการสอบสวน เกี่ยวข้องกับข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกองค์กร (เช่น คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือหน่วยงานร่วมมือหรือหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย หรือ หน่วยงานกำกับดูแล (Avenue of Reviews)
- ค. ระดับของการจัดการข้อร้องเรียน โดยมอบหมายอำนาจ หน้าที่กับบุคลากรแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ข้อร้องเรียน (Levels of Compliant handling)
- ง. กระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียนที่มีนัยสำคัญ ของผู้บริหารระดับสูง - นโยบายความเป็นส่วนตัวของผู้ร้องเรียน
- จ. ภาระหน้าที่ (Accountability) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การวิเคราะห์ข้อร้องเรียน (Analysis and evaluation of complaints) การติดตามระบบจัดการข้อร้องเรียน (Monitoring) และการปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)

## ระดับ 3

การเผยแพร่นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน

- การเผยแพร่ นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกรัฐวิสาหกิจผ่านป้ายประกาศบริเวณพื้นที่ขายหรือพื้นที่ให้บริการ
- การเผยแพร่ นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกรัฐวิสาหกิจผ่านสัญญาให้บริการ
- การเผยแพร่ นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกรัฐวิสาหกิจผ่านคู่มือการใช้งานสื่อโฆษณา/ ประชาสัมพันธ์
- การเผยแพร่ นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกรัฐวิสาหกิจผ่านฉลากหรือหีบห่อสินค้า
- การเผยแพร่ นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกรัฐวิสาหกิจผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และสื่อสังคมออนไลน์
- การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อร้องเรียนไปยัง กระบวนการ
- การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อร้องเรียนไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือผู้ส่งมอบของรัฐวิสาหกิจ
- การกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการ จัดการข้อร้องเรียนที่กำหนด
- การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการ ติดตาม รายงานสถานะ และสรุปผลการจัดการข้อร้องเรียน

ระดับ 4  
ร้องเรียน

ความสอดคล้องของตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อ

- ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อร้องเรียนสอดคล้องกับนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนของรัฐวิสาหกิจ
- ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อร้องเรียนสอดคล้องกันในระดับองค์กร ระดับสายงาน ระดับฝ่าย และระดับบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- การจัดการข้อร้องเรียนเป็นไปตามมาตรฐาน
- ระดับผลลัพธ์ด้านการจัดการข้อร้องเรียนเป็นไปตามเป้าหมาย

- ระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการหรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจ มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า
- การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการความ คาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

## ระดับ 5

การประเมินประสิทธิผลของการจัดการข้อร้องเรียน

- การประเมินประสิทธิผลของการจัดการข้อร้องเรียน
- การเรียนรู้และจัดการความรู้ด้านการจัดการข้อร้องเรียน
- การปรับปรุงและทำนวัตกรรมด้านการจัดการข้อร้องเรียน
- การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมด้านการจัดการข้อร้องเรียนในระบบดิจิทัล
- การเปรียบเทียบมาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียน และผลลัพธ์ด้านการจัดการข้อร้องเรียนกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรม

อย่างไรก็ตาม กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนตามแนวปฏิบัติที่ดี ต้องมีลักษณะแบบปิด (Closed-Loop Process) กล่าวคือ กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนเริ่มต้นจากลูกค้าหรือ ผู้ร้องเรียนและจะถือว่าสิ้นสุดก็ต่อเมื่อข้อร้องเรียนได้รับ การแก้ไขจนลูกค้าหรือผู้ร้องเรียนเกิดความพึงพอใจ



## บทที่ 2

### สถานการณ์ด้านการบริหารลูกค้าและตลาดของโรงงานไฟ

#### 2.1 บริบทอำนาจหน้าที่ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ในภาพรวม

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล ภายใต้การกำกับดูแลของกรมสรรพสามิต สังกัดกระทรวงการคลัง โดยมีภารกิจด้านการผลิตและจัดจำหน่ายไฟ การให้บริการสิ่งพิมพ์ทั่วไป และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง จากการแข่งขันทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต ทำให้โรงงานไฟมีภารกิจสำคัญ เพื่อมุ่งสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิด และนวัตกรรม ภายใต้กรอบแนวคิดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 และในปัจจุบันโรงงานไฟได้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ “การเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันภาครัฐ” รวมทั้งการดำเนินการผลิตสิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ ต่อมาโรงงานไฟได้มีการปรับปรุงวิสัยทัศน์ เพื่อ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันภาครัฐ” และวิสัยทัศน์ล่าสุด “เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชัน อย่างยั่งยืน” โดยมีภารกิจหลัก 2 ด้าน ได้แก่ การผลิตและให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป และการผลิตไฟและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ไฟ อย่างไรก็ตาม โดยมีพันธกิจ 1) ผลิตและจัดจำหน่ายไฟทุกประเภท ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ยกระดับมาตรฐานการผลิตไฟและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการเปิด Entertainment Complex 2) ผลิตและจัดหาเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต 3) พัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution 4) ยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการ อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล 5) ขับเคลื่อนการองค์กรสู่ความยั่งยืน ผ่านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นด้านลูกค้าและตลาด การบริหารจัดการและสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และการบริหารจัดการทุนมนุษย์

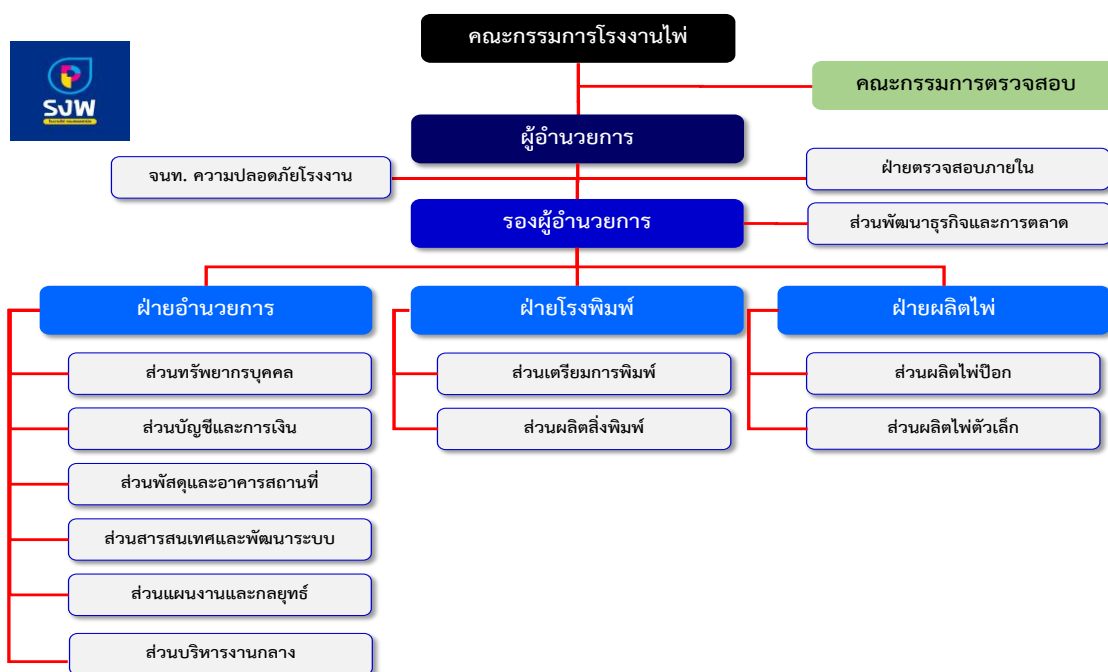
#### โครงสร้างองค์กร

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีโครงสร้างการบริหารงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการโรงงานไฟ ผู้อำนวยการโรงงานไฟ และรองผู้อำนวยการโรงงานไฟ ตามลำดับ โดยปัจจุบันแบ่งสายงานออกเป็น 4 ฝ่าย อันประกอบไปด้วย 1) ฝ่ายอำนาจการ 2) ฝ่ายโรงพิมพ์ 3) ฝ่ายผลิตไฟ และ 4) ฝ่ายตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ ได้ทำการแยกส่วนของกิจกรรมการตลาดออกไปเป็นหนึ่งส่วนงานเฉพาะโดยไม่สังกัดฝ่ายใดและใช้ชื่อว่า “ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด” โดยในแต่ละฝ่ายมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายอำนาจการ สำหรับฝ่ายอำนาจการ มี 6 ส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายอำนาจการ คือ 1) ส่วนทรัพยากรบุคคล 2) ส่วนบัญชีและการเงิน 3) ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่ 4) ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ 5) ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ และ 6) ส่วนบริหารงานกลาง โดยทุกส่วนร่วมกันทำหน้าที่ขับเคลื่อนและสนับสนุนกระบวนการทำงานภายในโรงงานไฟฯ ให้มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจสิ่งพิมพ์ควบคู่กันไปด้วย
2. ฝ่ายโรงพิมพ์ สำหรับฝ่ายโรงพิมพ์ มี 2 ส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายโรงพิมพ์ คือ 1) ส่วนเตรียมการพิมพ์ และ 2) ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ ซึ่งฝ่ายและส่วนดังกล่าวในปัจจุบัน มีหน้าที่ในการดูแลกระบวนการเตรียมการและผลิตสิ่งพิมพ์ อาทิ แสตมป์ยาสูบใน

ประเทศใช้แทนแสดมปีราคาดวงละ 10 สตางค์ แสดมปียาสูบในประเทศที่ใช้ปิดบนซองบรรจุ ยาเส้น ยาเคี้ยว และบุหรี่อื่น ขนาดบรรจุไม่เกิน 15 กรัม (สติกเกอร์) ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจทางด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ฝ่ายโรงพิมพ์ ส่วนเตรียมการพิมพ์ และส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ จะต้องรับหน้าที่ในการดูแลกระบวนการออกแบบ การเตรียมการ และการผลิตสิ่งพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่หลากหลายประเภทมากขึ้น

3. ฝ่ายผลิตไฟ สำหรับฝ่ายผลิตไฟ มี 2 ส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายผลิตไฟ คือ 1) ส่วนผลิตไฟป็อก และ 2) ส่วนผลิตไฟตัวเล็ก โดยที่ฝ่ายและส่วนดังกล่าวมีหน้าที่ในการดูแล และควบคุมกระบวนการผลิตทั้งไฟป็อกและไฟตัวเล็กทุกประเภท
4. ฝ่ายตรวจสอบภายใน สำหรับฝ่ายตรวจสอบภายในนั้น ไม่มีส่วนงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลส่วนใดเป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากมีอำนาจเป็นของตนเองในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในองค์กรทุกส่วนงาน และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินการภายในของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
5. ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด เป็นส่วนงานเฉพาะขึ้นตรงกับรองผู้อำนวยการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารอย่างใกล้ชิด และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตลาดเชิงรุก เพื่อรองรับการขยายธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจไฟทั้งในและต่างประเทศ
6. เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยโรงงาน (จป.) มีหน้าที่ในการคอยดูแลและป้องกันไม่ให้เกิดอุบัติเหตุจากการทำงานและให้ปฏิบัติไปตามที่กฎหมายกำหนด



ส่วนในส่วนที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในโรงงานไฟ คือ การดำเนินธุรกิจเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงงานไฟ ซึ่งมีความสำคัญต่อการหารายได้เข้าภาครัฐ เพื่อนำไปบริหารประเทศ โรงงานไฟเป็นผู้ดำเนินการด้านการตลาดและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟ สิ่งพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง โดยส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด เป็นหน่วยงานหลักของการบริหารจัดการ

รายได้สำหรับผลิตภัณฑ์ดังกล่าว ดังนั้น หากโรงงานไฟ จะเข้าสู่อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์แนวทางการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟจะต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ของตลาด โดยเฉพาะอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ ซึ่งอยู่ในตลาดผู้ขายมากมาย โดยคู่แข่งกันต่างมีความสามารถหลักขององค์กร โดยอาศัยนวัตกรรมและกลยุทธ์ทางการตลาด เป็นเครื่องมือสำคัญในการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถครองส่วนแบ่งทางการตลาดและเป็นผู้นำตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของคู่ค้าในสภาวะการแข่งขันขั้นรุนแรงของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยในปัจจุบัน ซึ่งการดำเนินธุรกิจหลักของโรงงานไฟจำแนกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจไฟ และธุรกิจสิ่งพิมพ์

**ธุรกิจไฟ** โรงงานไฟดำเนินการผลิตไฟจำหน่ายในประเทศไทย โดยจัดจำหน่ายไฟผ่านบริษัทเอกชนที่ได้รับสิทธิ์ในการเป็นผู้รับประโยชน์การจัดจำหน่ายไฟในประเทศไทยโดยโรงงานไฟไม่ได้นำเข้าไฟจากต่างประเทศ แต่ดำเนินการผลิตไฟเพื่อจำหน่ายเพียงรูปแบบเดียว ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์ไฟประกอบด้วย

1. ผลิตภัณฑ์ไฟระบบสัมปทาน ได้แก่ กลุ่มไฟตัวเล็ก (ไฟไทย ไฟผ่องเงิน และไฟจีน 4 สี) กลุ่มไฟป๊อก (ไฟป๊อกพลาสติกขอบทอง ไฟป๊อกพลาสติก ไฟป๊อกกระดาษ)
2. ผลิตภัณฑ์ไฟนอกระบบสัมปทาน ได้แก่ ไฟป๊อกกระดาษที่ระลึกในโอกาสต่าง ๆ เช่น ชุดมวยไทย ชาย-หญิง รวมถึงไฟป๊อกเพื่อการจำหน่ายต่างประเทศ ทำให้โรงงานไฟมีรายได้จากการขายไฟและรายได้จากการประทับตราไฟป๊อกต่างประเทศ

**ธุรกิจสิ่งพิมพ์** โรงงานไฟประกอบธุรกิจรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ได้แก่ สมุดทะเบียน สมุดเวชระเบียน ใบอนุญาต ใบเสร็จรับเงิน วุฒิบัตร กระดาษหัวจดหมายซองจดหมาย ฉลากปิดสุรา เป็นต้น รวมทั้งธุรกิจรับจ้างด้านอื่น ๆ โดยลูกค้าหรือผู้จ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ รายใหญ่ของโรงงานไฟ คือ กรมสรรพสามิต ส่วนลูกค้าอื่น ๆ ได้แก่ หน่วยงานราชการของกระทรวงการคลัง กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม สมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย เป็นต้น

**ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง** ซึ่งเป็นการใช้เทคโนโลยีระดับสูง รวมถึงการลงทุนเครื่องจักรราคาสูง เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่สร้างความเชื่อถือ สร้างมูลค่าในตัวเองให้สูงขึ้น และเป็นไปตามมาตรฐานสากล เช่น ธนบัตร สลาก แสตมป์ พาสปอร์ต ประกาศนียบัตร และบัตรประชาชน เป็นธุรกิจหนึ่งที่เคยคิดว่าจะทำกำไรให้กับโรงงานไฟอย่างมาก เนื่องจากธุรกิจสิ่งพิมพ์กำลังปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล และทางโรงงานไฟกำลังปรับตัวเข้าสู่การตลาดเชิงรุก เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคสูงสุด ธุรกิจนี้เป็นการปรับตัวเชิงรุกของโรงงานไฟเพื่อเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในรูปแบบต่าง ๆ เช่น Smart Printing, Smart card, Smart Office Platform, Smart Label อย่างไรก็ตาม แนวโน้มรายได้ที่เห็นชัดที่สุด ได้แก่ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทแสตมป์สรรพสามิต ซึ่งที่ผ่านมามีกรมสรรพสามิตทำสัญญาจ้างโรงงานไฟผลิตแสตมป์สรรพสามิต ได้แก่ แสตมป์ เช่น แสตมป์บุหรี่ ยาสูบ ยาเส้น ชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักรนอกจากบุหรี่ซิการ์เรต ขนาดบรรจุต่ำกว่า 20 กรัม แสตมป์บุหรี่ ยาสูบ ยาเส้น ชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักรนอกจากบุหรี่ซิการ์เรต ขนาดบรรจุตั้งแต่ 20 กรัมขึ้นไป แสตมป์เครื่องดื่มที่ผลิตในราชอาณาจักรและที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีไฟ และในอนาคตโรงงานไฟมีโอกาสในการทำตลาดเชิงรุก ตามเงื่อนไขแบบ G to G (Government to Government) ทำให้หน่วยงานทั้ง 2 แห่ง แนวโน้มที่จะเป็นคู่ค้าในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทแสตมป์ในอนาคต

**ผลการดำเนินงานของโครงการ/แผนงาน/กิจกรรมการบริหารจัดการหรือสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า** ได้แก่ แผนการพัฒนาการจำหน่ายสินค้าและประชาสัมพันธ์ แผนการศึกษาดูงานเพื่อขยายฐาน

ลูกค้า รายใหม่ และสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (ในประเทศ หรือต่างประเทศ) และ แผนการรับฟังเสียงของ  
ลูกค้า (Voice of Customer)

แผนการพัฒนากำหนดสินค้าและประชาสัมพันธ์ ผลการดำเนินการกิจการที่ 1 การจัดทำสื่อ  
ประชาสัมพันธ์ โดยการจัดทำชุด Gift set ประชาสัมพันธ์องค์กรและผลิตภัณฑ์ ส่วนกิจกรรมที่ 2 การลง  
พื้นที่ประชาสัมพันธ์องค์กรและผลิตภัณฑ์ โดยดำเนินการจัดส่งหนังสือประชาสัมพันธ์งานพิมพ์ของ  
โรงงานไฟให้กับหน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจ และลงพื้นที่ประชาสัมพันธ์องค์กรและผลิตภัณฑ์  
การประชาสัมพันธ์ และนำเสนองานกับลูกค้าเป้าหมาย ดังนี้

1) ลูกค้างานพิมพ์ทั่วไป เข้าพบลูกค้า จำนวน 21 ราย มีลูกค้าสั่งจ้างพิมพ์ (หน่วยงาน) จำนวน  
9 ราย

2) ลูกค้างานพิมพ์ลดการปลอมแปลง เข้าพบลูกค้า จำนวน 3 ราย มีลูกค้าสั่งจ้างพิมพ์ จำนวน  
2 ราย

3) ลูกค้าไฟนอกสัมปทาน เข้าพบลูกค้า จำนวน 13 ราย มีลูกค้าสั่งจ้างพิมพ์ จำนวน 7 ราย  
ผลการสั่งจ้างของลูกค้าแบบพิมพ์ลดการปลอมแปลง รายใหญ่ คือ กรมสรรพสามิต (ประเภท  
งานพิมพ์) ได้แก่

- แสตมป์เครื่องตีที่ผลิตในราชอาณาจักร
- แสตมป์เครื่องตีที่ผลิตนำเข้าในราชอาณาจักร
- แสตมป์ยาสูบตั้งแต่ 20 กรัมขึ้นไป
- แสตมป์เครื่องตีในราชอาณาจักร
- แสตมป์เครื่องตีนำเข้าในราชอาณาจักร
- แสตมป์ยาสูบต่ำกว่า 20 กรัม

มีการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ ได้แก่ ชุด Gift set ไฟไทยประจำปี และมีกิจกรรมลงพื้นที่สำรวจ  
ตลาดไฟ จำนวน 1 ครั้งในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

จากการดำเนินการที่ผ่านมารายได้ของโรงงานไฟมาจากการขายไฟมากกว่าสิ่งพิมพ์ เนื่องจากมี  
สัญญาสัมปทานไฟ อย่างไรก็ดีตาม โรงงานไฟวางแผนสร้างรายได้เพิ่มให้แก่ภาครัฐ โดยปรับเปลี่ยนเทคนิค  
การพิมพ์เป็นแบบร่องลึกในระบบ Intaglio Printing เพื่อให้โรงงานไฟสามารถทำตลาดเชิงรับและเชิงรุก  
ในผลิตภัณฑ์ลดการปลอมแปลงที่หลากหลายมากขึ้น เช่น พาสปอร์ต บัตรประชาชน ประกาศนียบัตร  
และใบเสร็จต่างๆ ที่ออกโดยภาครัฐ การวิเคราะห์ครั้งนี้ จำแนกผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟเป็นสามประเภท  
คือ ไฟ สิ่งพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และผลิตภัณฑ์ไฟ มีข้อได้เปรียบหลักของโรงงานไฟ  
ได้แก่ โครงสร้างตลาดมีลักษณะผูกขาด ทำให้โรงงานไฟสามารถตั้งราคาเองได้ และตั้งราคาได้มากกว่า  
ต้นทุนหน่วยสุดท้าย ทำให้โรงงานไฟได้รับกำไรเกินปกติอย่างต่อเนื่อง และด้วยประโยชน์จากไฟ  
หลากหลายมากขึ้น เช่น ลักษณะของกีฬา การใช้สอนคณิตศาสตร์ การนำมาเล่นเป็นเกมส์ ของที่ระลึก  
และการดูดวง เป็นต้น ทำให้โรงงานไฟมีโอกาสขยายตลาดไฟเพื่อประโยชน์ในลักษณะที่กล่าวมา สำหรับ  
การขยายตลาดไปสู่ตลาดคาสีโนต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้านมีโอกาสเป็นไปได้ เนื่องจาก  
การวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดคาสีโนที่ผ่านมา พบว่า ตลาดคาสีโนในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีการ  
ขยายตัวอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ดีตาม แม้ว่าจะมีอุปสงค์ของไฟทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่ราคาไฟ  
โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะตลาดออนไลน์เป็นประเด็นหลักที่  
โรงงานไฟจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ และจากการสำรวจราคาขายปลีกของไฟป๊อที่ผลิตโดยโรงงาน

ไฟ พบว่า ราคาค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับราคาของผู้ผลิตรายอื่น อย่างไรก็ตาม ด้วยราคาขายจากทาง โรงงานไฟที่ใกล้เคียงกับราคาขายในตลาด พบว่า ความได้เปรียบของโรงงานไฟคือความสามารถในการ ผลิตไฟได้จำนวนมาก ในราคาไม่สูง ดังนั้น ถ้าโรงงานไฟทำการตลาดลักษณะการแบ่งแยกราคาขายที่ แตกต่างกันตามจำนวน (second degree price discrimination) กล่าวคือ ยิ่งซื้อจำนวนมากยิ่งราคาต่ำ กวาซื้อจำนวนน้อยอย่างมีนัยสำคัญ จะทำโอกาสในการได้ส่วนแบ่งทางการตลาดที่มากขึ้น ทั้งนี้ในส่วน ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีอยู่เดิมและจากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 อาจจะทำ ให้ผู้บริโภคเปลี่ยนพฤติกรรมจากการไปคาสิโน หรือการใช้ไฟด้วยวัตถุประสงค์อื่นๆ เป็นไปในลักษณะ ออนไลน์มากขึ้นได้เช่นกัน ดังนั้นโรงงานไฟมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของ พฤติกรรมผู้บริโภคด้วย

ธุรกิจสิ่งพิมพ์เป็นธุรกิจที่มีการปรับเปลี่ยนค่อนข้างมากในช่วง 2 - 3 ปีที่ผ่านมา ด้วยพฤติกรรม ของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตาม ได้มีการวิเคราะห์งานพิมพ์หลายประเภทยังคงเป็นที่ต้องการ ของตลาด เช่น สิ่งพิมพ์เพื่อพัฒนาจินตนาการและสะดวกต่อการอ่าน อาทิ สิ่งพิมพ์สำหรับเด็ก เพื่อ กระตุ้นหรือพัฒนาการของเด็ก และสิ่งพิมพ์เพื่อรองรับสังคมสูงอายุ ได้มีการวิจัยว่าสิ่งพิมพ์ที่เหมาะสม ช่วยผู้ป่วยเสริมสร้างพัฒนาการทางสมองได้ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ป่วยหรือมีแนวโน้มเป็นโรคสมอง นอกจากนี้ อีกหนึ่งสิ่งพิมพ์ที่น่าสนใจและคาดว่าจะมีความต้องการสูง ได้แก่ สิ่งพิมพ์ประเภทแจกฟรี (Free Copy) ที่มีรายได้ ค่าโฆษณาจากสินค้า ขณะที่ต้นทุนการผลิตไม่สูงมากนัก (ลดลงมากกว่าครึ่ง ของสิ่งพิมพ์ปกติ) เนื่องจากใช้บุคลากรน้อย ทั้งนี้ในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดสิ่งสำคัญมากและ อาจจะมีมากที่สุดคือเนื้อหาของสิ่งพิมพ์ ที่จะทำให้บริษัทผู้ผลิตสิ่งพิมพ์มีความได้เปรียบการพัฒนาให้ บุคลากรมีความสามารถออกแบบสิ่งพิมพ์ให้กับลูกค้า เพื่อเผยแพร่ได้ทั้งในสื่อดิจิทัลและสื่อสิ่งพิมพ์จะทำ ให้เกิดการได้เปรียบ ด้วยสาเหตุที่นอกจากการปรับตัวของผู้บริโภคตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงแล้ว สถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบในระยะยาว และเปลี่ยน New normal ของ ผู้บริโภคเป็นการบริโภคสินค้าผ่านทางแพลตฟอร์มออนไลน์มากขึ้นอีกมากที่สุดท้ายในส่วนของบริษัทหรือ ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง เพื่อการจัดการปลอมแปลง และสร้างมูลค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ ซึ่งต้องใช้เทคโนโลยีปลอดภัยระดับสูง เช่น ธนบัตร, สลาก, แสตมป์, พาสปอร์ต, บัตรประชาชนนั้น เป็นธุรกิจหนึ่งที่มีแนวโน้มในการทำกำไรให้กับโรงงานไฟเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการผลิตแสตมป์ สรรพสามิต อย่างไรก็ตามการผลิตแสตมป์ขึ้นกับสัญญาหรือการได้รับสัมปทานระหว่างโรงงานไฟและ กรมสรรพสามิต ซึ่งคาดว่าจะมีการให้สัมปทานอย่างต่อเนื่อง

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สำหรับแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2568-2572** ซึ่งประกอบด้วย

SO 1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟ

SO 2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและ Digital Printing Solution และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟ

SO 3 เพื่อสร้างความโดดเด่นในธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

SO 4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ คู่ความยั่งยืน

ส่วนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับด้านลูกค้าและตลาด พบว่า มีความครอบคลุมด้าน ลูกค้าและตลาด และเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ 1 S8 การบริหารการตลาด G2G และบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุก

กลยุทธ์ : ยกระดับงานด้านการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ 2 S11 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไฟใหม่

กลยุทธ์ : สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไฟใหม่

ยุทธศาสตร์ 3 S4 เตรียมความพร้อมธุรกิจ Entertainment Complex

กลยุทธ์ : สร้างศักยภาพและความชัดเจนในบทบาทของโรงงานไฟ เพื่อเตรียมความพร้อมธุรกิจ Entertainment Complex

ยุทธศาสตร์ 4 S6 พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ปิดการปลอมแปลงภาครัฐ

กลยุทธ์ : สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปิดการปลอมแปลง

ยุทธศาสตร์ 5 S10 ขยายธุรกิจไฟสู่ภูมิภาคใกล้เคียง

กลยุทธ์ : การขยายจำนวนลูกค้าและเครือข่ายพันธมิตร

## 2.2 ผลการวิเคราะห์ช่องว่างในการดำเนินงานด้านการบริหารลูกค้าและตลาด

การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gaps) การดำเนินงานของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต (โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต) ในภาพรวม จากการวิเคราะห์ช่องว่างในการดำเนินงานของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ในปัจจุบัน (As is) เปรียบเทียบกับผลการประเมินตามเกณฑ์ SE-AM ของปีที่ผ่านมาพบว่า ความคืบหน้าของการดำเนินงานในภาพรวมยังอยู่ในระดับที่ต้องพัฒนา เนื่องจากระดับคะแนนการประเมินเบื้องต้นโดยขณะที่ปรึกษาส่วนใหญ่ยังไม่ถึงระดับที่ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ดำเนินการได้ในปีก่อนหน้า นอกจากนี้ หากพิจารณาถึงระดับคะแนนเต็มของเกณฑ์ประเมิน SE-AM ซึ่งอยู่ที่ระดับ 5.0000 ในทุกเกณฑ์ย่อย ยังพบว่ายังมีช่องว่างอยู่อีกมาก สำหรับข้อมูลรายละเอียดของระดับคะแนนในภาพรวมรายด้านซึ่งมีการถ่วงน้ำหนักแล้ว กับระดับคะแนนที่เป็นคะแนนดิบในรายละเอียดของเกณฑ์แต่ละด้านเมื่อจัดทำแผนภูมิ เปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินในปีปัจจุบันที่ประเมิน (As is) กับผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินในปีที่ผ่านมา (ระดับคะแนน SE-AM) และคะแนนเต็มสูงสุดของเกณฑ์การประเมิน SE-AM พบว่ายังสามารถพัฒนาได้อีกมาก เนื่องจากมีช่องว่าง (Gaps) อยู่อีกค่อนข้างสูง ดังแสดงในตาราง หัวข้อประเมินและแผนภูมิ ดังนี้

### หัวข้อประเมินที่ 1

#### ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 10)

#### ระดับ 1 การวิเคราะห์สารสนเทศเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า		ดำเนินการแล้ว แต่ไม่สมบูรณ์	0.5
2. การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการของลูกค้า		ดำเนินการแล้ว แต่ไม่สมบูรณ์	0.5
3. การวิเคราะห์แนวโน้มลูกค้าในอนาคต		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
4. การวิเคราะห์ความผูกพันของลูกค้ากับองค์กร		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
5. การวิเคราะห์ส่วนแบ่งตลาด (Market segment)		ดำเนินการ แล้วแต่ไม่ สมบูรณ์	0.5

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
6. การวิเคราะห์ขนาดของตลาด (Market size)		ไม่ได้ดำเนินการ	0
7. การวิเคราะห์การเติบโตของตลาด (Market growth)		ไม่ได้ดำเนินการ	0
8. การวิเคราะห์ส่วนแบ่งตลาด (Market share)		ดำเนินการ แล้วแต่ไม่ สมบูรณ์	0.5
9. การวิเคราะห์แนวโน้มตลาด (Market trends)		ดำเนินการ แล้วแต่ไม่ สมบูรณ์	0.5
10. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการขายขององค์กร		ดำเนินการ แล้วแต่ไม่ สมบูรณ์	0.5
11. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการบริการลูกค้าขององค์กร		ดำเนินการ แล้วแต่ไม่ สมบูรณ์	0.5
12. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านคุณค่าหรือสิทธิประโยชน์ที่มีให้กับลูกค้าขององค์กร		ไม่ได้ดำเนินการ	0
13. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ขององค์กร		ไม่ได้ดำเนินการ	0
14. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาประสิทธิภาพหรือปรับปรุงกระบวนการขององค์กร		ไม่ได้ดำเนินการ	0
15. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน		ดำเนินการ แล้วแต่ไม่ สมบูรณ์	0.8
16. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลโดยตรงต่อธุรกิจขององค์กร		ดำเนินการ แล้วแต่ไม่ สมบูรณ์	0.8
17. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ถูกกระทบโดยตรงจากธุรกิจขององค์กร		ดำเนินการ แล้วแต่ไม่ สมบูรณ์	0.8
18. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวขององค์กร		ดำเนินการ แล้วแต่ไม่ สมบูรณ์	0.8
19. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับอุตสาหกรรมในธุรกิจขององค์กร		ดำเนินการ แล้วแต่ไม่ สมบูรณ์	0.8

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
20. การวิเคราะห์ลักษณะความสามารถในการแข่งขันขององค์กร		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5
21. การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทขององค์กร		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.8
22. การวิเคราะห์แผนปฏิบัติการระยะยาวด้านต่างๆ ขององค์กร		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.8
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>9.6/22</b>	

ภายใต้เกณฑ์การประเมินย่อยในระดับที่ 1 สารสนเทศเพื่อการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด มีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. สารสนเทศจากลูกค้า หมายถึง สารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งได้มาจากกระบวนการของรัฐวิสาหกิจทั้งเชิงรุกและเชิงรับ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถประมวลผล วิเคราะห์และคัดกรอง ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ทั้งที่ระบุไว้ชัดเจนไม่ได้ระบุชัดเจนและที่เกิดจากคาดหมายหรือพยากรณ์แนวโน้มที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อและการผูกพันของลูกค้ากับรัฐวิสาหกิจ โดยรัฐวิสาหกิจควรรวบรวมและบูรณาการข้อมูลของลูกค้าจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ผลจากการทำสำรวจ (Surveys) การสัมภาษณ์ (Interviews) การสนทนากลุ่ม (Focus groups) ข้อมูลจากระบบข้อร้องเรียน (Complaints) ตลอดจนข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ข้อมูลจากองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บทวิเคราะห์หรือรายงานการวิจัยของบริษัทที่ปรึกษาและสถาบันการศึกษา

2. สารสนเทศจากตลาด หมายถึง สารสนเทศทางการตลาดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งประกอบด้วย การแบ่งส่วนตลาด (Market Segment) ขนาดของตลาด (Market Size) การเติบโตของตลาด (Market Growth) ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) และแนวโน้มตลาด (Market Trends)

3. สารสนเทศจากผลิตภัณฑ์และบริการ หมายถึง ผลการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจในมิติต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการขาย ด้านบริการลูกค้า ด้านคุณค่าหรือสิทธิประโยชน์ที่มีให้กับลูกค้า ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์และด้านการพัฒนาประสิทธิภาพหรือปรับปรุงกระบวนการ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ควรวิเคราะห์ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) ดังนี้

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ภายในรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรัฐวิสาหกิจสามารถควบคุมได้ (Controllable) โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น 7's
- สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ แบ่งเป็น สิ่งแวดล้อมที่กระทบโดยตรงต่อธุรกิจและถูกกระทบโดยตรงจากธุรกิจ (Operating environment) ได้แก่ รัฐบาล หน่วยงานกำกับ ชุมชนผู้จำหน่ายวัตถุดิบ คู่แข่ง ลูกค้า สหภาพแรงงาน กลุ่มผลประโยชน์ ฯลฯ และสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการ



ตัดสินใจในระยะยาวของรัฐวิสาหกิจ (General Environment) ได้แก่ การเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technological) สิ่งแวดล้อม (Environmental) และกฎหมาย (Legal)

5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันของตลาดและผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับอุตสาหกรรมและลักษณะของการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ควรคำนึงถึง เช่น The five forces model for competition

6. แผนปฏิบัติการทั้งระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี ควรมีองค์ประกอบอย่างน้อย ได้แก่

1) ชื่อแผนงาน

2) ระยะเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุดของแผนงาน

3) หน่วยงานที่รับผิดชอบหลักและหน่วยงานสนับสนุน

4) แผนปฏิบัติการ ซึ่งระบุขั้นตอนหรือกิจกรรมการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และระยะเวลาแล้วเสร็จในแต่ละขั้นตอนหรือกิจกรรม (Milestone Date)

5) ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ครอบคลุมทั้งผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งสอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามที่ได้ระบุในแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า และตลาด

## ระดับ 2 การระบุประเด็นเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านลูกค้า	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
2. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านตลาด	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
3. การระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
4. การระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
5. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
6. การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
7. การกำหนดเป้าหมายที่ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์		ไม่ได้ดำเนินการ	0
8. การกำหนดเป้าหมายที่ในการพัฒนาตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
9. การกำหนดเป้าหมายที่ในการตลาดและการออกแบบปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้า		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>6.5/9</b>		

### ระดับ 3 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดได้รับความเห็นชอบ

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
2. การแปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดสู่แผนปฏิบัติการระยะยาว	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
3. การแปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดสู่แผนปฏิบัติการประจำปี	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
4. การสื่อสารแผนปฏิบัติการ		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5
5. การถ่ายทอดตัวชี้วัดเป้าหมายในระดับยุทธศาสตร์ไปยังหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5
6. การถ่ายทอดตัวชี้วัดเป้าหมายในระดับยุทธศาสตร์ไปยังหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5
7. การถ่ายทอดตัวชี้วัดเป้าหมายในระดับแผนงาน/โครงการไปยังหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5
8. การถ่ายทอดตัวชี้วัดเป้าหมายในระดับแผนงาน/โครงการไปยังหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
9. การกำหนดแนวทางและกลไกในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานในระดับยุทธศาสตร์		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
10. การกำหนดแนวทางและกลไกในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
11. การแสดงผลการดำเนินการตามแนวทางและกลไกเพื่อติดตาม วิเคราะห์และคาดการณ์ผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>5/11</b>	

ระดับ 4 ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของรัฐวิสาหกิจกับแผนอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของรัฐวิสาหกิจกับแผนวิสาหกิจ	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
2. ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของรัฐวิสาหกิจกับแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
3. ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของรัฐวิสาหกิจกับแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5
4. ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของรัฐวิสาหกิจกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล (ระยะยาว)		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5
5. การควบคุม กำกับ ติดตาม การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5
6. การทบทวนปรับปรุงกลยุทธ์ให้ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาดเป็นไปตามเป้าหมาย		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>3.5/6</b>	

ระดับ 5 การเรียนรู้และจัดการความรู้ด้านลูกค้าและตลาด

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การเรียนรู้และจัดการความรู้ด้านลูกค้าและตลาด		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
2. การนำองค์ความรู้มาปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมด้านลูกค้าและตลาด		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
3. การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมเกี่ยวกับลูกค้าและตลาดในระบบดิจิทัล		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
4. ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาดมีแนวโน้มดีขึ้นโดยเทียบกับคู่แข่ง/ คู่เทียบ/อุตสาหกรรม		ไม่พบการวิเคราะห์	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>0/4</b>		

**หัวข้อประเมินที่ 2**  
**การจำแนกลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)**

**ระดับ 1 แนวทางการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด**

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามผลิตภัณฑ์และบริการ		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5
2. การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ (Demographic)		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5
3. การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามตัวแปรภูมิศาสตร์ (Geographic)		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5
4. การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามประเภทหรือขนาดของธุรกิจ (Firmographic)		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5
5. การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามพฤติกรรม (Behaviour)		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5
6. การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามความต้องการความคาดหวัง (Needs)		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5
7. การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามปัจจัยจิตวิทยา (Psychographics)		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
8. การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามวงจรชีวิตลูกค้า (Customer Life Cycle)		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>3/8</b>		

ทั้งนี้ภายใต้เกณฑ์การประเมินได้นิยามความหมายของ “ลูกค้า” ว่าหมายถึง ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์บริการ หรือโปรแกรม/ แผนงาน โดยครอบคลุมถึงลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอดีต ผู้ที่อาจเป็นลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่ง นอกจากนี้ หมายถึงรวมถึงผู้ใช้ผลิตภัณฑ์โดยตรงและผู้ซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อ

จำหน่ายต่อ เช่น ผู้จัดจำหน่าย ผู้แทน หรือหน่วยงานที่ใช้ ผลผลิตภัณฑ์ของรัฐวิสาหกิจเป็นส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น

โดยตัวแปรที่ใช้ในการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดมีหลายประการ เช่น ประชากรศาสตร์ (Demographics) ภูมิศาสตร์ (Geographics) ประเภทหรือขนาดของธุรกิจ (Firmographics) พฤติกรรม (Behaviour) ความต้องการความคาดหวัง (needs) จิตวิทยา (Psychographics) วงจรชีวิตลูกค้า (Customer Life Cycle) เป็นต้น ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดมากกว่า 1 ตัวแปรตามความเหมาะสม

## ระดับ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
2. การกำหนดแนวทางการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
3. การนำสารสนเทศด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
4. การนำลูกค้าของคู่แข่งในตลาดปัจจุบันและตลาดอื่น ๆ ที่พึงมีหรือคาดหวังในอนาคตมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
5. การประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติเพื่อกำหนดตัวแปรสำหรับการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
6. การประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติเพื่อกำหนดส่วนตลาดเป้าหมาย		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>0/6</b>	

## ระดับ 3 การจัดทำข้อมูลลูกค้า

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การกำหนดส่วนตลาดเป้าหมาย		ดำเนินการ แล้วแต่ไม่ สมบูรณ์	0.5

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
2. การจัดทำข้อมูลลูกค้า (Customer Segment Profile)		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5
3. การใช้ข้อมูลลูกค้าสื่อสารถ่ายทอดผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และส่วนตลาดเป้าหมายเพื่อใช้ในการจัดทำกลยุทธ์		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
4. การสื่อสารผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และส่วนตลาดเป้าหมายให้กับบุคลากรภายในรัฐวิสาหกิจรับทราบ		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>1/4</b>	

ทั้งนี้ ภายใต้เกณฑ์การประเมินได้อธิบายความหมายของการจัดทำข้อมูลลูกค้า (Customer Segment Profile) ไว้ว่า เป็นการกำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มลูกค้าในรายละเอียดตามตัวแปรที่ใช้ในการจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด เพื่อใช้ในการสื่อสารถ่ายทอดผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติการด้านการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

#### ระดับ 4 การนำผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และส่วนตลาดเป้าหมายไปปฏิบัติ

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การนำผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และส่วนตลาดเป้าหมายไปปฏิบัติ		ไม่ได้ดำเนินการ	0
2. การมุ่งเน้นลูกค้าขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
3. ผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
4. ผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดสอดคล้องกับการพัฒนา /ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
5. ผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดสอดคล้องกับกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
6. ผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดสอดคล้องกับผลลัพธ์หรือเป้าประสงค์ที่สำคัญด้านลูกค้าและตลาดของรัฐวิสาหกิจ		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>0/6</b>	

### ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้า

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การประเมินประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
2. การนำผลการประเมินประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดไปเรียนรู้และจัดการความรู้		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
3. การนำผลการประเมินประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
4. การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมเกี่ยวกับประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดลงระบบดิจิทัล		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>0/4</b>	

การประเมินประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้า อาจพิจารณาจากประเด็นต่าง ๆ เช่น สามารถวัดจำแนกกลุ่มลูกค้าหรือสัดส่วนตลาดได้มีจำนวนมากพอที่สนับสนุนต่อการบรรลุเป้าหมายศักยภาพในการเข้าถึงข้อมูลกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด การนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด เป็นต้น

### หัวข้อประเมินที่ 3

#### การรับฟังลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 10)

### 3.1 การรับฟังลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)

#### ระดับ 1 การกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้า

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าสำหรับลูกค้าบางกลุ่มหรือเฉพาะลูกค้าในปัจจุบัน	ดำเนินการแล้วเสร็จ		
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>1/1</b>	

#### ระดับ 2 ช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าครอบคลุมทั่วถึง

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าปัจจุบัน	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
2. การกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังอดีตลูกค้า	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
3. การกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าคู่แข่ง	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
4. การกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังผู้ที่อาจจะเป็นลูกค้าในอนาคต	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
5. การค้นหาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าตลอดวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
6. การค้นหาระดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบในมุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
7. การค้นหาระดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบในมุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับการสนับสนุนลูกค้า		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
8. การค้นหาระดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบในมุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับการทำธุรกรรม		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
9. การค้นหาระดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบในมุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
10. การใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์เพื่อรับฟังลูกค้า	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
11. การสื่อสารและถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
12. การปฏิบัติงานด้านการรับฟังลูกค้าเป็นไปในแนวทางเดียวกัน	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>8/12</b>	

ภายใต้เกณฑ์การประเมินย่อยในระดับที่ 2 ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

- 1) ความจำเป็น (Need) คือ สิ่งที่เป็นพื้นฐานที่ลูกค้าต้องการได้รับ เช่น เข้าไปในร้านอาหาร ความจำเป็นคือรสชาติอาหารต้องอร่อย หรือเมื่อพบแพทย์ ความจำเป็นคือรักษาแล้วต้องหายจากอาการป่วย
- 2) ความคาดหวัง (Expectation) คือ สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังเพิ่มเติมเมื่อได้รับบริการ เช่น เข้าร้านอาหาร ความคาดหวังคือได้รับอาหารรวดเร็ว มีบรรยากาศดี บริการดี ได้รับความดูแลเอาใจใส่ หรือเมื่อพบแพทย์ ความคาดหวังคือคุณหมอและพยาบาลดูแลเอาใจใส่ ใช้เวลารอแพทย์ไม่เกิน 30 นาที ขั้นตอนการตรวจไม่มาก ไม่ต้องเคลื่อนย้ายหลายจุด ซึ่งโดยทั่วไปความคาดหวังของลูกค้ามักจะสูงขึ้นไปอย่างไร้ที่สิ้นสุด

ในส่วนของวงจรชีวิตการเป็นลูกค้าเริ่มตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นคิดผลิตภัณฑ์หรือก่อนออกจำหน่าย และต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลา ที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ารวมถึงช่วงการเริ่มต้น การสร้างสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องไปจนถึงการยุติความสัมพันธ์



### ระดับ 3 การกำหนดกลไกการกำกับติดตามการปฏิบัติงานด้านการรับฟังลูกค้า

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานด้านการรับฟังลูกค้า	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
2. การกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศเสี่ยงของลูกค้าครบถ้วนในทุกช่องทาง	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
3. การกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศเสี่ยงของลูกค้าครบถ้วนทุกกลุ่มลูกค้าตามวงจรชีวิตของลูกค้า		ดำเนินการแล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์	0.5
4. การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการรับฟังลูกค้า		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>2.5/4</b>	

### ระดับ 4 การบูรณาการสารสนเทศเสี่ยงของลูกค้าสู่การใช้ประโยชน์

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การบูรณาการสารสนเทศเสี่ยงของลูกค้าจากทุกช่องทางมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญ		ดำเนินการแล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์	0.5
2. การบูรณาการสารสนเทศเสี่ยงของลูกค้าจากทุกช่องทางมาสรุปเป็นความต้องการความคาดหวังได้ในมิติวงจรชีวิตลูกค้า		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
3. การบูรณาการสารสนเทศเสี่ยงของลูกค้าจากทุกช่องทางมาสรุปเป็นความต้องการความคาดหวังได้ในมิติด้านผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนลูกค้า		ดำเนินการแล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์	0.5
4. การบูรณาการสารสนเทศเสี่ยงของลูกค้าจากทุกช่องทางมาสรุปเป็นความต้องการความคาดหวังได้ในมิติกลุ่มลูกค้า		ดำเนินการแล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์	0.5
5. การจัดทำสารสนเทศเสี่ยงของลูกค้ารายไตรมาส		ดำเนินการแล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์	0.5

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
6. การนำเสนอสารสนเทศเสียงของลูกค้ารายไตรมาสรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง		ดำเนินการแล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์	0.5
7. การนำเสนอสารสนเทศเสียงของลูกค้าไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บท		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
8. การนำเสนอสารสนเทศเสียงของลูกค้าไปใช้ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
9. ระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการหรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
10. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>2.5/10</b>	

#### ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของการรับฟังลูกค้า

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การประเมินประสิทธิผลของการรับฟังลูกค้า		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
2. การนำผลการประเมินประสิทธิผลของการรับฟังลูกค้าไปเรียนรู้และจัดการความรู้		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
3. การปรับปรุงและทำนวัตกรรมเกี่ยวกับประสิทธิผลของการรับฟังลูกค้า		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
4. การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมเกี่ยวกับประสิทธิผลของการรับฟังลูกค้าลงระบบดิจิทัล		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>0/4</b>	

### 3.2 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (น้ำหนักร้อยละ 5)

#### ระดับ 1 การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจ

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. แนวทางการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจ		ดำเนินการแล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์	0.5
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>0.5/1</b>	

#### ระดับ 2 การวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นของรัฐวิสาหกิจในการประเมินความพึงพอใจ

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นของรัฐวิสาหกิจในการประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพันในระยะสั้น		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
2. การวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นของรัฐวิสาหกิจในการประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพันในระยะยาว		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การสร้างความผูกพัน และภาพลักษณ์ของรัฐวิสาหกิจ ครบถ้วนในทุกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
4. การกำหนดรูปแบบความถี่ของการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การสร้างความผูกพัน และภาพลักษณ์ของรัฐวิสาหกิจ ครบถ้วนในทุกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
5. การศึกษาปัจจัยความต้องการ ความคาดหวังที่มีผลต่อความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าครบถ้วนตามกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
6. การกำหนดแนวทางการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อรัฐวิสาหกิจกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่งหรือคู่แข่งในบริบทการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่มีความคล้ายคลึงกัน		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>0/6</b>	

ระดับ 3 แนวทางและกลไกในการกำกับ ควบคุม ติดตามการประเมินความพึงพอใจ

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. แนวทางและกลไกในการกำกับ ควบคุม ติดตามการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันให้เป็นไปตามรูปแบบ		ดำเนินการแล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์	0.5
2. แนวทางและกลไกในการกำกับ ควบคุม ติดตามการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันให้มีความถี่เหมาะสม		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
3. แนวทางและกลไกในการกำกับ ควบคุม ติดตามการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
4. การดำเนินการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในรัฐวิสาหกิจเพื่อให้การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันบรรลุตามวัตถุประสงค์		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
5. การดำเนินการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายนอกรัฐวิสาหกิจเพื่อให้การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันบรรลุตามวัตถุประสงค์		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>0.5/5</b>	

ระดับ 4 การนำผลการประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพันเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. สารสนเทศที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันสะท้อนประสิทธิผลการดำเนินงานในการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
2. การนำผลการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันของลูกค้า และสารสนเทศอื่นๆ ที่จากการสำรวจไปเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
3. การพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองลูกค้าได้ตามความต้องการ และเหนือกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง และเพิ่มความผูกพันให้กับลูกค้า		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
4. การพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองลูกค้าได้ตามความต้องการ และเหนือกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง และเพิ่มความผูกพันให้กับลูกค้า		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>0/4</b>	

**ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของแนวทางการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน**

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การประเมินความเหมาะสมของระเบียบวิธีวิจัยในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
2. การประเมินความครอบคลุมของประเด็นในการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
3. การประเมินความเหมาะสมของการสุ่มตัวอย่างในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
4. การประเมินความเที่ยงตรง/น่าเชื่อถือของผลสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
5. การประเมินร้อยละการตอบกลับของกลุ่มตัวอย่าง		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
6. การเรียนรู้และจัดการความรู้ในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
7. การปรับปรุงและทำนวัตกรรมการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
8. การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันลงระบบดิจิทัล		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>0/8</b>	

ภายใต้เกณฑ์การประเมินประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน มีการระบุกรอบแนวทางเบื้องต้น ดังนี้

- แนวทางการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันควรพิจารณาถึงความเหมาะสมของการใช้แบบจำลองทฤษฎี วิธีการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือทาง สถิติที่นำมาใช้ และจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการสำรวจต้องเป็นไปตามหลักสถิติ
- รัฐวิสาหกิจอาจมีการวิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจร่วมกับข้อมูลที่ได้จากรูปแบบอื่น ๆ เช่น การสำรวจข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการทำธุรกิจกับลูกค้า ข้อร้องเรียน รายงานจาก ภาคสนาม การวิเคราะห์ การได้เสียหรือลูกค้า อัตราการแนะนำจากลูกค้าเดิม เป็นต้น เพื่อให้ได้สารสนเทศเพื่อนำไปดำเนินการต่อได้
- การประเมินความไม่พึงพอใจ ควรมีการวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหาและดำเนินการแก้ไข ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต
- การวัดความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า ควรมีสเกลทั้งที่เป็นตัวเลขและคำบรรยายของแต่ละสเกล

การวัดความพึงพอใจของลูกค้าจะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ด้านคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบความสัมพันธ์และการทำธุรกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมในอนาคตของลูกค้า เช่น การกลับซื้อซ้ำและใช้ผลิตภัณฑ์ซ้ำ และการกล่าวถึงในทางที่ดี

#### หัวข้อประเมินที่ 4

#### การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 10)

##### ระดับ 1 การใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การใช้ข้อมูลย้อนกลับของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	ดำเนินการแล้วเสร็จ		
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>0/1</b>		

##### ระดับ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้า กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย		ดำเนินการแล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์	0.5
2. การวิเคราะห์เทียบเคียงกับผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจกับคู่แข่งและ/หรือคู่เทียบ		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
3. การวิเคราะห์แผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด		ดำเนินการแล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์	0.5

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
4. การวิเคราะห์ข้อกำหนด กฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
5. การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและเทคโนโลยีดิจิทัล		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
6. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ตลาดผลิตภัณฑ์และบริการ		ดำเนินการ แล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์	0.5
7. การระบุคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
8. การสื่อสารคุณลักษณะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการที่เกี่ยวข้อง		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
9. การกำหนดกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
10. การระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการการทวนสอบทดสอบและรับรองผล		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
11. การระบุผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องบรรลุของแต่ละแผนงานหรือโครงการ		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>1.5/11</b>	

### ระดับ 3 การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทุกแผนงาน/โครงการ		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
2. การได้ผลผลิตและตัวชี้วัดตามที่ระบุในแผนงานหรือโครงการ		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
3. การประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยง		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
4. การนำองค์ความรู้ของรัฐวิสาหกิจมาใช้ในการ กระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และ บริการ		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>0/4</b>	

#### ระดับ 4 ผลการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. ผลิตภัณฑ์และบริการที่รัฐวิสาหกิจพัฒนาขึ้นมี คุณลักษณะหรือข้อกำหนดที่สอดคล้องกับความต้องการลูกค้า		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
2. ผลิตภัณฑ์และบริการที่รัฐวิสาหกิจพัฒนาขึ้นมี คุณลักษณะหรือข้อกำหนดที่สอดคล้องกับความต้องการตลาดของลูกค้า		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
3. ผลิตภัณฑ์และบริการที่รัฐวิสาหกิจพัฒนาขึ้นมี คุณลักษณะหรือข้อกำหนดที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
4. ผลิตภัณฑ์และบริการที่รัฐวิสาหกิจพัฒนาขึ้นมี คุณลักษณะหรือข้อกำหนดที่สอดคล้องกับ ความสามารถของรัฐวิสาหกิจ		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
5. ผลิตภัณฑ์และบริการที่รัฐวิสาหกิจพัฒนาขึ้นมี คุณลักษณะหรือข้อกำหนดที่สอดคล้องกับข้อกำหนด ด้านกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่สำคัญ		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
6. ระดับผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตาม เป้าหมาย ในมิติของประสิทธิภาพของโครงการคุณค่า หรือมูลค่าที่ลูกค้าได้รับ		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
7. ระดับผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตาม เป้าหมาย ในมิติของผลลัพธ์ทางธุรกิจ		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0
8. ระดับผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตาม เป้าหมาย ในมิติของผลกระทบต่อการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ		ไม่พบ เอกสาร หลักฐาน	0



รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
รวมทั้งสิ้น	0/8		

#### ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการในมิติของกระบวนการ		ดำเนินการแล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์	0.5
2. การประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการในมิติของผลลัพธ์		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
3. การทบทวนกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง		ดำเนินการแล้วแต่ยังไม่สมบูรณ์	0.5
4. การเรียนรู้และจัดการความรู้ด้านการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
5. การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการลงระบบดิจิทัล		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
6. การเทียบเคียงผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรม		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
รวมทั้งสิ้น	1/6		

ผลิตภัณฑ์และบริการ (Product Offerings) ตามเกณฑ์การประเมินข้อนี้หมายถึง สินค้าหรือบริการ ที่รัฐวิสาหกิจนำเสนอลูกค้าครอบคลุมถึงกลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้ลูกค้าซึ่งรัฐวิสาหกิจอาจส่งมอบโดยตรงหรือผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดการจำหน่าย คู่ความร่วมมือ หรือคู่ค้า

ในขณะที่ คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ (Product Attribute) หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการหรือฟังก์ชันการทำงานของผลิตภัณฑ์และบริการที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางธุรกิจหรือความต้องการของลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ ครอบคลุมด้านคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์และบริการ (Specification Features) ด้านคุณภาพ (Quality) ด้านอื่นๆ เช่น ความปลอดภัย การรับประกัน และบริการ หลังการขาย

ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจควรประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลมา พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น Business Model Canvas และ Lean Canvas เป็นต้น

ในส่วนของนวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การบริการกระบวนการ หรือประสิทธิผลของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ลูกค้า

นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิดกระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่ นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กรเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและแบ่งปันความรู้การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้

### หัวข้อประเมินที่ 5 การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 15)

#### 5.1 การสนับสนุนลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)\*

##### ระดับ 1 การกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้า

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้าบางกลุ่มหรือเฉพาะลูกค้าปัจจุบัน	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>1/1</b>		

##### ระดับ 2 การจัดทำกฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การวิเคราะห์ปัจจัยความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
2. การวิเคราะห์พฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
3. การวิเคราะห์ข้อมูลคู่แข่ง/คู่เทียบ		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
4. การกำหนดความต้องการการสนับสนุนที่สำคัญของลูกค้า	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
5. การกำหนดความต้องการการสนับสนุนที่จุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ที่สำคัญ	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
6. การกำหนดความต้องการการสนับสนุนตลอดวงจรชีวิตของลูกค้า (Customer Life Cycle) ตั้งแต่ก่อนเป็นลูกค้าจนกระทั่งเกิดความผูกพัน	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
7. การจัดทำกฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ที่สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ครอบคลุมด้านการบริการสารสนเทศ	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
8. การจัดทำกฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ที่สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ครอบคลุมด้านการทำธุรกรรม หรือการขอรับบริการ	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
9. การจัดทำกฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ที่สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ครอบคลุมด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>8/9</b>		

โดยภายใต้เกณฑ์การประเมินย่อยข้อดังกล่าวนี้ ได้ให้ความหมายของกฎบัตรบริการ (Service Charter) ไว้ว่าหมายถึง นโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งสื่อสารถึงความมุ่งมั่นของรัฐวิสาหกิจ ในการให้บริการ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตและ มาตรฐานของความมุ่งมั่นในการให้บริการลูกค้าเพื่อใช้ในการสื่อสารให้พนักงานและลูกค้าทราบ

ในขณะที่มาตรฐานการให้บริการลูกค้า (Customer Service Standard) หมายถึง ชุดของนโยบายและหลักเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อใช้ออกแบบระบบงานและให้พนักงานเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ และวิธีปฏิบัติต่อลูกค้าที่เป็นมาตรฐานขององค์กรครอบคลุมทุกจุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ทางธุรกิจที่อาจมีกับลูกค้า ซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่ พิมพ์เขียวบริการ (Service Blueprint) พฤติกรรมการให้บริการ (Service Guideline) ข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐาน (Service Protocol) การรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น (Service Recovery Plan)

สำหรับประเด็นจุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ต้องกำหนดให้ครอบคลุม ทั้ง Physical Touchpoints และ Digital Touchpoints

### ระดับ 3 กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการได้รับความเห็นชอบ

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
2. กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ได้รับการเผยแพร่ให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการทราบ	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
3. กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ได้รับการเผยแพร่ให้บุคลากรภายในรัฐวิสาหกิจทราบ	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
4. การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานด้านบริการไปยังกระบวนการ		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
5. การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานด้านบริการไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เช่น คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือผู้ส่งมอบของรัฐวิสาหกิจ	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
6. การกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับติดตาม ควบคุม การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานบริการที่กำหนด		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
7. การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการสนับสนุนลูกค้าอย่างเหมาะสม		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>4/7</b>		<b>0.0000/1</b>

#### ระดับ 4 ความสอดคล้องของตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการ

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดมีความสอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
2. ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดมีความสอดคล้องกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
3. ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดมีความสอดคล้องกับค่านิยมของรัฐวิสาหกิจ		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
4. ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
5. ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดมีความสอดคล้องกับสมรรถนะบุคลากร		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
6. ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดมีความสอดคล้องกับข้อกำหนดของกระบวนการที่เกี่ยวข้อง		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
7. การสร้างนวัตกรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมให้เกิดการมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า และทำให้การสนับสนุนลูกค้าเป็นไปตามมาตรฐาน		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
8. ผลลัพธ์ด้านการสนับสนุนลูกค้าเป็นไปตามเป้าหมายในทุกพื้นที่ หรือทุกช่องทางให้บริการ		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
9. การมีระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการหรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
10. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการ ความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>0/7</b>	

#### ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนลูกค้า

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนลูกค้า		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
2. การนำผลการประเมินประสิทธิผลไปเรียนรู้และจัดการความรู้		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
3. การปรับปรุงและทำนวัตกรรมด้านการสนับสนุนลูกค้า		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
4. การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมด้านการสนับสนุนลูกค้าลงระบบดิจิทัล		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
5. ผลการเทียบเคียงมาตรฐานการให้บริการและผลลัพธ์ด้านการสนับสนุนลูกค้ากับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรมดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>0/7</b>	

ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจต้องแสดงถึงแนวทางการวัดและติดตามผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานบริการครอบคลุมทุกจุดสัมผัสบริการและประเภทการให้บริการที่สำคัญ ซึ่งผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานบริการต้องมีความน่าเชื่อถือ โดยอาศัยกลไกในการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบและประเมินผลทั้งภายในและ/หรือ ภายนอกของรัฐวิสาหกิจ

## 5.2 การสร้างความผูกพัน (น้ำหนักร้อยละ 5)

### ระดับ 1 การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าสำหรับลูกค้าเพียงบางกลุ่มหรือเฉพาะลูกค้าปัจจุบัน	ดำเนินการแล้วเสร็จ	ไม่พบเอกสารหลักฐาน	1
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	1/1		

### ระดับ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าใหม่ตอบสนองความต้องการ ทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า เพิ่มความผูกพัน และให้ลูกค้ากล่าวถึงรัฐวิสาหกิจในทางที่ดี		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
2. การวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในการจัดการความสัมพันธ์		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5
3. การวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่จะสร้างความสัมพันธ์		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5
4. การวิเคราะห์คู่แข่งหรือคู่เทียบ เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
5. การสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	1/5		

### ระดับ 3 การกำหนดแนวทางและกลไกการกำกับติดตามการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตามควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
2. การติดตามการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการต่างๆ ตามแนวทางอย่างครบถ้วน		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
3. การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>0/3</b>	

#### ระดับ 4 การบูรณาการแผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. แผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าสามารถบูรณาการเชื่อมโยงเพื่อตอบสนองความต้องการความคาดหวังของลูกค้าที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกันในแต่ละกลุ่มลูกค้า		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
2. แผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าสามารถบูรณาการเพื่อสนับสนุนต่อความสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
3. แผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าสามารถบูรณาการเพื่อสนับสนุนต่อความสำเร็จของการสนับสนุนลูกค้า		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
4. แผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าสามารถบูรณาการเพื่อสนับสนุนต่อความสำเร็จของภาพลักษณ์ขององค์กร		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
5. การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
6. ผลลัพธ์ด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นไปตามเป้าหมาย		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
7. ระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการหรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
8. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการ ความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>0/8</b>	

#### ระดับ 5 การประเมินผลการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การประเมินจำนวนลูกค้าใหม่		ดำเนินการ แล้วแต่ไม่ สมบูรณ์	0.5

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
2. การประเมินการซื้อต่อยอด (up selling)		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5
3. การประเมินการซื้อต่อเนื่อง (cross selling)		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5
4. การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ข้อร้องเรียนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5
5. การประเมินการสูญเสียลูกค้า		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
6. การประเมินความผูกพัน		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
7. การประเมินภาพลักษณ์		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
8. การนำผลการประเมินไปปรับปรุงและทำ นวัตกรรมด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
9. การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมด้านการ จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในระบบดิจิทัล		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
10. การเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านการจัดการ ความสัมพันธ์ลูกค้ากับคู่แข่ง/คู่เทียบ/ อุตสาหกรรม		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>2/10</b>	

ทั้งนี้ Customer Relationship Management (CRM) เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อจัดการความสัมพันธ์ระยะยาว กับลูกค้า เรียนรู้ความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าและ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยสินค้าหรือบริการ ที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละคนมากที่สุด โดยใช้ทฤษฎี Pareto 80 : 20 พิจารณาสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่มีเพียง 20% จากทั้งหมด ที่สามารถสร้างยอดขายให้บริษัท 80% ซึ่งเป็นลูกค้าที่องค์กรควรดูแลเป็นพิเศษ

โดยการวิเคราะห์และคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในการจัดการความสัมพันธ์ อาจจำแนกจากการวิเคราะห์แยกแยะจัดแบ่งและเลือกกลุ่มลูกค้าออกมาตามคุณค่าของลูกค้า ตามวงจรชีวิตลูกค้า หรือความสามารถที่ลูกค้าแต่ละกลุ่มจะสร้างกำไรให้รัฐวิสาหกิจได้ในระยะยาว เป็นต้น



### 5.3 การจัดการข้อร้องเรียน (น้ำหนักร้อยละ 5)\*\*\*

#### ระดับ 1 การกำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียน

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การกำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียนที่หลากหลาย	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
2. การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน (Complaint handling policy outlines procedures) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
3. นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>3/3</b>		

ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีช่องทางข้อร้องเรียนที่หลากหลาย ครอบคลุมช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และสื่อสังคมออนไลน์ โดยช่องทางร้องเรียนที่รัฐวิสาหกิจจัดไว้ให้ลูกค้าหรือผู้ร้องเรียนต้องสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายและไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการร้องเรียน

#### ระดับ 2 องค์ประกอบของนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. วัตถุประสงค์ (Purpose) ขอบเขต (Scope) และข้อตกลงร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ (Organizational commitment)	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
2. คำนิยามหรืออภิธานศัพท์ (Term; Definition)	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
3. ข้อกำหนดที่สำคัญและมาตรฐานในการจัดการข้อร้องเรียนครอบคลุม 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การรับข้อร้องเรียนและการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ร้องเรียน (Facilitate) การตอบรับและการตอบกลับข้อร้องเรียน (Respond) และการแก้ไขข้อร้องเรียน (Manage)	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
4. ขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารจัดการข้อร้องเรียน ได้แก่ การรับข้อร้องเรียน (Receipt) การตอบรับ (Acknowledgement) การประเมินและแก้ไขเบื้องต้น (Initial assessment addressing) การให้เหตุผล สนับสนุนการตัดสินใจ (Providing reasons for decisions) การปิด การบันทึก การชดเชย/แก้ไข ข้อผิดพลาดและ การสอบทาน/ติดตามข้อร้องเรียน (Closing, Record keeping, redress review)	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
5. เส้นทางการสอบทาน เกี่ยวข้องกับข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกองค์กร (เช่น คู่ค้า คู่ความร่วมมือหรือหน่วยงานร่วมมือหรือหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย หรือหน่วยงานกำกับดูแล (Avenue of Reviews))	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
6. ระดับของการจัดการข้อร้องเรียน โดยมอบหมายอำนาจ หน้าที่กับบุคลากรแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ข้อร้องเรียน (Levels of Compliant handling)	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
7. กระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียนที่มีนัยสำคัญ ของผู้บริหารระดับสูง - นโยบายความเป็นส่วนตัวของผู้ร้องเรียน	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>7/7</b>	

นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน (Complaint handling policy outlines procedures) มีองค์ประกอบ และมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน\*\* ประกอบไปด้วย

- วัตถุประสงค์ (Purpose) ขอบเขต (Scope) และข้อตกลงร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ (Organizational commitment)
- คำนิยามหรืออภิธานศัพท์ (Term; Definition)
- ข้อกำหนดที่สำคัญและมาตรฐานในการจัดการข้อร้องเรียนครอบคลุม 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การรับข้อร้องเรียนและการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ร้องเรียน (Facilitate) การตอบรับและการตอบกลับข้อร้องเรียน (Respond) และการแก้ไขข้อร้องเรียน (Manage)
- ขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารจัดการข้อร้องเรียน ได้แก่ การรับข้อร้องเรียน (Receipt) การตอบรับ (Acknowledgement) การประเมินและแก้ไขเบื้องต้น (Initial assessment addressing) การให้เหตุผล สนับสนุนการตัดสินใจ (Providing reasons for decisions) การปิด การบันทึก การชดเชย/แก้ไขข้อผิดพลาดและ การสอบทาน/ติดตามข้อร้องเรียน (Closing, Record keeping, redress review)

5. เส้นทางการสอบทาน เกี่ยวข้องกับข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกองค์กร (เช่น คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือหน่วยงานร่วมมือหรือหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย หรือหน่วยงานกำกับดูแล (Avenue of Reviews))
6. ระดับของการจัดการข้อร้องเรียน โดยมอบหมายอำนาจ หน้าที่กับบุคลากรแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ข้อร้องเรียน (Levels of Compliant handling)
7. กระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียนที่มีนัยสำคัญ ของผู้บริหารระดับสูง - นโยบายความเป็นส่วนตัวของผู้ร้องเรียน
8. ภาระหน้าที่ (Accountability) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การวิเคราะห์ข้อร้องเรียน (Analysis and evaluation of complaints) การติดตามระบบจัดการข้อร้องเรียน (Monitoring) และการปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)

**\*\*หมายเหตุ** ภายใต้เกณฑ์การประเมินย่อยในข้อนี้ ได้ระบุไว้ว่านโยบายและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการข้อร้องเรียนต้องมียุทธศาสตร์ประกอบอย่างน้อย ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Purpose) ขอบเขต (Scope) และข้อตกลงร่วมกันของรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ (Organizational commitment)
2. คำนิยามหรืออภิธานศัพท์ (Term; Definition)
3. ข้อกำหนดที่สำคัญและมาตรฐานในการจัดการข้อร้องเรียนครอบคลุม 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การรับข้อร้องเรียนและการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ร้องเรียน (Facilitate) การตอบรับและการตอบกลับข้อร้องเรียน (Respond) และการแก้ไขข้อร้องเรียน (Manage)
4. ระบบการบริหารจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management System) ครอบคลุม ดังนี้
  - a. ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การรับข้อร้องเรียน (Receipt) การตอบรับ (Acknowledgement) การประเมินและแก้ไข เบื้องต้น (Initial assessment addressing) การให้เหตุผล สนับสนุนการตัดสินใจ (Providing reasons for decisions) การปิด การบันทึก การชดเชย/แก้ไข ข้อผิดพลาดและ การสอบทาน/ติดตามข้อร้องเรียน (Closing, Record keeping, redress review)
  - b. เส้นทางการสอบทาน เกี่ยวข้องกับข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกองค์กร (เช่น คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือหน่วยงานร่วมมือหรือหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย หรือหน่วยงานกำกับดูแล (Avenue of Reviews))
  - c. ระดับของการจัดการข้อร้องเรียน โดยมอบหมายอำนาจ หน้าที่กับบุคลากรแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ข้อร้องเรียน (Levels of Compliant handling)
  - d. กระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียนที่มีนัยสำคัญ ของผู้บริหารระดับสูง - นโยบายความเป็นส่วนตัวของผู้ร้องเรียน
  - e. ภาระหน้าที่ (Accountability) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การวิเคราะห์ข้อร้องเรียน (Analysis and evaluation of complaints) การติดตามระบบจัดการข้อร้องเรียน (Monitoring) และการปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)

## ระดับ 3 การเผยแพร่นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การเผยแพร่นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกรัฐวิสาหกิจผ่านป้ายประกาศบริเวณพื้นที่ขายหรือพื้นที่ให้บริการ	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
2. การเผยแพร่นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกรัฐวิสาหกิจผ่านสัญญาให้บริการ	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
3. การเผยแพร่นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกรัฐวิสาหกิจผ่านคู่มือการใช้งานสื่อโฆษณา/ ประชาสัมพันธ์	ดำเนินการแล้วเสร็จ		1
4. การเผยแพร่นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกรัฐวิสาหกิจผ่านฉลากหรือหีบห่อสินค้า		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.8
5. การเผยแพร่นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกรัฐวิสาหกิจผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และสื่อสังคมออนไลน์		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.8
6. การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อร้องเรียนไปยังกระบวนการ		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
7. การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อร้องเรียนไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง คู่ค้า คู่ความ ร่วมมือ หรือผู้ส่งมอบของรัฐวิสาหกิจ		ดำเนินการแล้วแต่ไม่สมบูรณ์	0.5
8. การกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียนที่กำหนด		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
9. การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการ ติดตาม รายงานสถานะ และสรุปผลการจัดการข้อร้องเรียน		ไม่พบเอกสารหลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>4.5/9</b>	

ระดับ 4 ความสอดคล้องของตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการซื้อ  
ร้องเรียน

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการซื้อร้องเรียนสอดคล้องกับนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการซื้อร้องเรียนของรัฐวิสาหกิจ		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
2. ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการซื้อร้องเรียนสอดคล้องกันในระดับองค์กรระดับสายงาน ระดับฝ่าย และระดับบุคคลที่เกี่ยวข้อง		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
3. การจัดการซื้อร้องเรียนเป็นไปตามมาตรฐาน		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
4. ระดับผลลัพธ์ด้านการจัดการซื้อร้องเรียนเป็นไปตามเป้าหมาย		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
5. ระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการหรือทุกจุดที่รัฐวิสาหกิจ มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
6. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการความ คาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>0/6</b>	

ระดับ 5 การประเมินประสิทธิผลของการจัดการซื้อร้องเรียน

รายการประเมิน	ครบถ้วน	ไม่ครบถ้วน	ระดับคะแนน
1. การประเมินประสิทธิผลของการจัดการซื้อร้องเรียน		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
2. การเรียนรู้และจัดการความรู้ด้านการจัดการซื้อร้องเรียน		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
3. การปรับปรุงและทำนวัตกรรมการจัดการซื้อร้องเรียน		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
4. การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมด้านการจัดการซื้อร้องเรียนในระบบดิจิทัล		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
5. การเปรียบเทียบมาตรฐานการจัดการซื้อร้องเรียน และผลลัพธ์ด้านการจัดการซื้อร้องเรียนกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรม		ไม่พบเอกสาร หลักฐาน	0
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>0/5</b>	

อย่างไรก็ตาม กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนตามแนวปฏิบัติที่ดี ต้องมีลักษณะแบบปิด (Closed-Loop Process) กล่าวคือ กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนเริ่มต้นจากลูกค้าหรือ ผู้ร้องเรียนและจะถือว่าสิ้นสุดก็ต่อเมื่อข้อร้องเรียนได้รับ การแก้ไขจนลูกค้าหรือผู้ร้องเรียนเกิดความพึงพอใจ

นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจควรประยุกต์ใช้ระบบการจัดการข้อร้องเรียน ของรัฐวิสาหกิจตาม มาตรฐาน ISO 10002 Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for complaints handling in organizations

### 2.3 ผลการประเมินคุณภาพการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ในปี 2566 ด้านการ มุ่งเน้นลูกค้า

จากการประเมินเบื้องต้นถึงการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ในด้านการมุ่งเน้น ลูกค้าในปี 2566 พบว่า ผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Stakeholder Management) ใน ภาพรวมได้คะแนนอยู่ที่ระดับ 1.9900 และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินงานปัญหาประการสำคัญอยู่ที่ ความพร้อมของเอกสาร ซึ่งส่วนใหญ่มีการดำเนินการแล้วแต่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามเกณฑ์การประเมิน หากโรงงานไฟฟ้ มีการปรับปรุงเอกสาร หลักฐานต่างๆที่เกี่ยวข้องให้สมบูรณ์ จะทำให้ระดับคะแนนผลการ ดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นลูกค้าของโรงงานไฟฟ้ ปรับสูงขึ้น

ประเด็นหลักสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการในด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ได้แก่ การพัฒนาและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ เนื่องจากเป็นหมวดเกณฑ์ย่อยที่ขาดเอกสาร รวมทั้งหลักฐานที่สำคัญที่ต้องใช้ ประกอบมากที่สุด รวมทั้งยังไม่ได้ดำเนินการในประเด็นที่สำคัญ นอกจากนี้ ในหัวข้อประเมินย่อยที่ เกี่ยวกับการสร้างความผูกพันและการจัดการข้อร้องเรียน นับเป็นประเด็นย่อยที่ต้องเร่งปรับปรุง เนื่องจากยังขาดเอกสาร หลักฐานประกอบการประเมินในส่วนใหญ่ ทั้งนี้ รายละเอียดของผลการวิเคราะห์ ช่องว่างแสดงในตารางต่อไปนี้

จากตารางแสดงผลการประเมินการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรายประเด็น ย่อย โดยพบว่าในหัวข้อประเมินที่ 1 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า น้ำหนักคะแนนร้อยละ 10 ได้คะแนนอยู่ที่ ระดับ 2.200 ในส่วนของหัวข้อประเมินที่ 2 การจำแนกลูกค้า น้ำหนักคะแนนร้อยละ 5 ได้คะแนนถ่วง น้ำหนักในภาพรวมอยู่ที่ 1.6000

#### ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ผลการประเมินตามเกณฑ์ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ในด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

หัวข้อ/ประเด็นการประเมิน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ระดับคะแนน
Module 2: การบริหารจัดการลูกค้า	50	
1. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	10	2.2000
1.1 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	10	
2. การจำแนกลูกค้า	5	1.6000
2.1 การจำแนกลูกค้า	5	
3. การรับฟังลูกค้า	10	2.0000

หัวข้อ/ประเด็นการประเมิน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ระดับคะแนน
3.1 การรับฟังลูกค้า	5	
3.2 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความภักดี	5	
<b>4. การพัฒนาและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ</b>	<b>10</b>	<b>2.0000</b>
4.1 การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ	10	
<b>5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า</b>	<b>15</b>	<b>1.9667</b>
5.1 การสนับสนุนลูกค้า	5	
5.2 การสร้างความผูกพัน	5	
5.3 การจัดการข้อร้องเรียน	5	
<b>รวม</b>	<b>50</b>	

## 2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการตลาดของอุตสาหกรรมไฟ

แผนด้านการตลาดในแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2568-2572 ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการตลาดและการรับฟังเสียงลูกค้า โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมรวมของธุรกิจไฟ โดยผลิตภัณฑ์ไฟเป็นสินค้าที่อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ.2560 เป็น “สิ่งที่สามารถใช้เล่นการพนันมีลักษณะเป็นแผ่นบางๆ มีเครื่องหมายแสดงแต้มต่างๆ ซึ่งทำด้วยกระดาษพลาสติก หนังสือวัตถุเทียมหนัง หรือ วัตถุอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง” ในมาตรา 171 ระบุว่าผู้ใดประสงค์จะผลิตไฟให้ยื่นคำขออนุญาตต่ออธิบดี โดยมีการขอใบอนุญาตให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง นอกจากนี้หากผู้ใดต้องการนำเข้าไฟมาในราชอาณาจักร ให้ยื่นคำขอต่อธิบดี และหากผู้ใดประสงค์ขายไฟให้ยื่นคำขออนุญาตต่อเจ้าพนักงานสรรพสามิต ทั้งนี้ โรงงานไฟดำเนินการผลิตไฟจำหน่ายในประเทศไทย โดยจัดจำหน่ายไฟผ่านบริษัทเอกชนที่ได้รับสิทธิ์ในการเป็นผู้รับประโยชน์การจัดจำหน่ายไฟในประเทศไทยโดยโรงงานไฟไม่ได้นำเข้าไฟจากต่างประเทศ แต่ดำเนินการผลิตไฟเพื่อจำหน่ายเพียงรูปแบบเดียว ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์ไฟประกอบด้วย

### 1. ไฟสัมปทาน

#### 1) ผลิตภัณฑ์ไฟระบบสัมปทาน แบ่งออกเป็น

1.1) กลุ่มไฟตัวเล็ก (ภาพที่ 1) ได้แก่ ไฟไทย ไฟมองจีน และไฟจีน 4 สี

1.2) กลุ่มไฟป๊อ (ภาพที่ 2) ได้แก่

1.2.1) ไฟป๊อพลาสติกขอบทอง ยี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. Gold 111

1.2.2) ไฟป๊อพลาสติก ยี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. SILVER 222

1.2.3) ไฟป๊อกระดาษ ยี่ห้อ VEGAS รุ่น V.G. 333

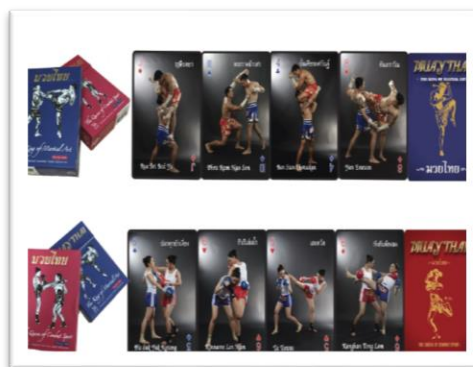
## กลุ่มไพ่ตัวเล็ก



## กลุ่มไพ่ป๊อกล



## 2. ไฟนออกสัมปทาน



ผลิตภัณฑ์ไฟนออกระบบสัมปทาน ได้แก่ ไฟนออกกระดาษที่ระลึกในโอกาสต่างๆ เช่น ชุดมวยไทยชาย-หญิง รวมถึงไฟนออกเพื่อการจำหน่ายต่างประเทศ ทำให้โรงงานไฟนออกมีรายได้จากการขายไฟนออกและรายได้จากการประทับตราไฟนออกต่างประเทศ ในอดีตมีรายได้เงินค่าผลประโยชน์จากการให้สิทธิขายไฟนออกกับบริษัทเอกชน โรงงานไฟนออกเผชิญความท้าทายในเรื่องการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคด้านพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้า และต้นทุนการผลิต รวมทั้งการลักลอบจำหน่ายไฟนออกกฎหมาย ทำให้เกิดการสูญเสียรายได้จากภาษีเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้แนวโน้มเงินนำส่งรายได้แผ่นดินลดลง

จากการจำหน่ายไฟนออกไปต่างประเทศ ทำให้โรงงานไฟนออกมีรายได้จากการขายไฟนออกและรายได้จากการประทับตราไฟนออกต่างประเทศ ปัจจุบันโรงงานไฟนออก กรมสรรพสามิต ได้รับใบอนุญาตให้สามารถผลิตไฟนออกได้เพียงแห่งเดียวในประเทศไทย การผลิตไฟนออกจะต้องเสียภาษีทั้งไฟนออกที่ผลิตเองและไฟนออกที่นำเข้า โดยไฟนออก 100 ใบ จะเสียภาษี 30 บาท และไฟนออกอื่นๆ 100 ใบ จะเสียภาษี 2 บาท ด้วยตามพระราชบัญญัติฯ ที่ต้องมี การขอใบอนุญาตจากกรมสรรพสามิต ทำให้ปัจจุบันโครงสร้างตลาดของโรงงานไฟนออกมีลักษณะผูกขาด การ



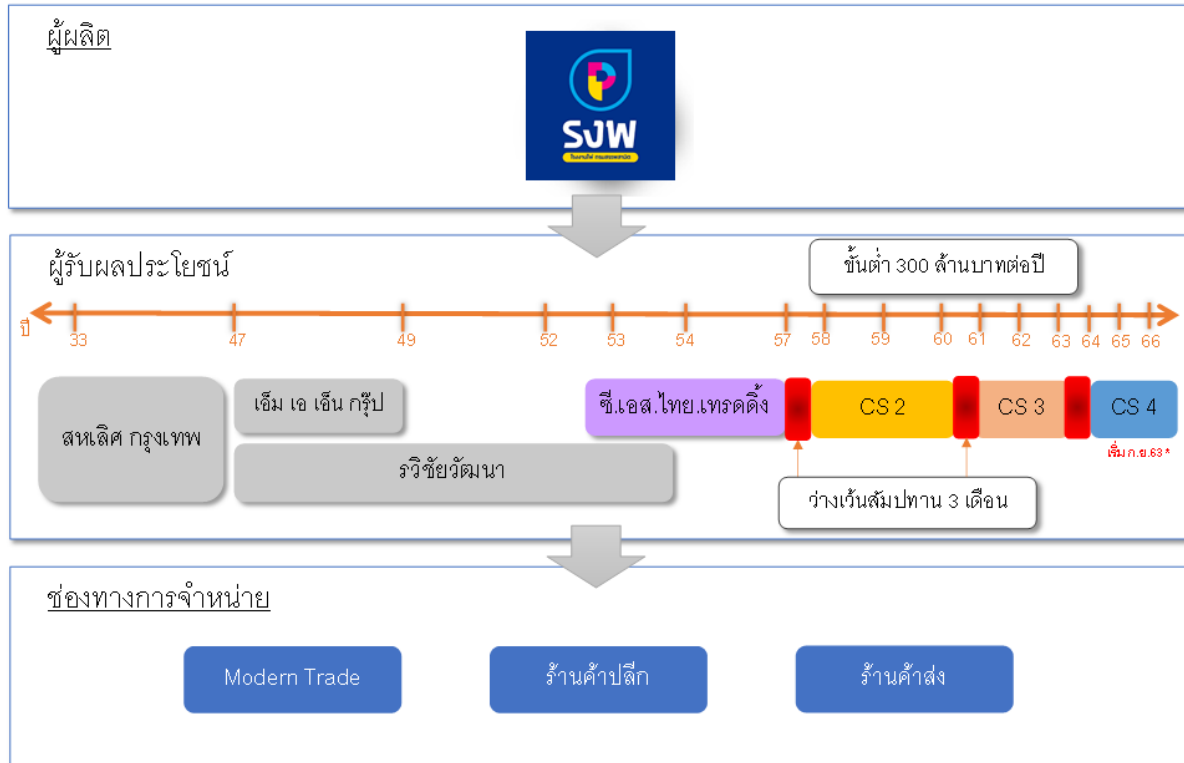
ตั้งราคาของไฟในปัจจุบันจึงมากกว่าต้นทุนหน่วยสุดท้ายของการผลิตไฟหน่วยนั้น กำไรที่โรงงานไฟได้รับจากการผลิตไฟจึงค่อนข้างมาก และเป็นกำไรหลักของโรงงานไฟ ด้วยการใช้ประโยชน์จากไฟไม่ได้หลากหลายขึ้น เช่น ในลักษณะของกีฬา การใช้สอนคณิตศาสตร์ การนำมาเล่นเป็นเกมส์ การดูดวง เป็นต้น การขายกลุ่มลูกค้าอาจจะสามารถทำการการตลาดได้ ในส่วนของการขยายตลาดไปคาสีโนต่างประเทศนั้น การได้เปรียบจากโครงสร้างตลาดผูกขาดของโรงงานไฟ อาจไม่ได้ทำให้เกิดการได้เปรียบในกรณีนี้มากนัก เพราะผู้ขายไฟให้กับคาสีโนจะมีจำนวนมากขึ้น การขยายตลาดไฟไปสู่คาสีโนของประเทศเพื่อนบ้าน เป็นความท้าทายของโรงงานไฟ ข้อมูลจากศูนย์การศึกษาปัญหาการพนัน พบว่า บ่อนการพนันตามแนวชายแดนและในประเทศเพื่อนบ้านของไทยมีจำนวนมาก เช่น กัมพูชามีบ่อนคาสีโนถูกกฎหมาย 10 แห่ง สาธารณรัฐแห่งสหภาพพม่า 5 แห่ง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 3 แห่ง ประเทศมาเลเซีย และประเทศสิงคโปร์ประมาณ 3 - 4 แห่ง (ที่มา : ธุรกิจพนันเอเชียแจ้งเกิด ไทยเดินเกมอย่างไร เมื่อถูกเพื่อนบ้านล้อม) นอกจากนี้ ยังมีบ่อนคาสีโนขนาดใหญ่ที่ดี และติดอันดับโลกที่เขตบริหารพิเศษมาเก๊าแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีนสาเหตุหลักที่หลายประเทศผลักดันให้คาสีโนถูกกฎหมาย ด้วยเหตุผลทางเศรษฐกิจที่คาสีโนเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่สามารถสร้างรายได้ทางเศรษฐกิจได้อย่างมหาศาล ทั้งส่วนของคาสีโน และการสร้างรายได้จากการจ้างงาน และการเจริญเติบโตของแหล่งท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เช่น ร้านอาหาร เป็นต้น

จากข้อมูลของเอกสารของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เรื่องธุรกิจคาสีโน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการเติบโตของธุรกิจคาสีโนเป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2510 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด “ซึ่งในปี พ.ศ. 2558 ส่วนแบ่งตลาดของเอเชีย-แปซิฟิก คาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 43.4 แซงหน้าสหรัฐอเมริกา สะท้อนให้เห็นอุปสงค์ธุรกิจการพนันในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วกว่าการเพิ่มขึ้นของอุปทาน ตัวอย่างความสำเร็จในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ที่เห็นได้ชัดคือ ประเทศสิงคโปร์ประสบความสำเร็จมาก จากการเปิดคาสีโนในปี พ.ศ. 2553 ส่งผลให้เกิดมูลค่าธุรกิจถึง 2,827 ล้านดอลลาร์สหรัฐ แซงหน้า ประเทศเกาหลีใต้ขึ้นไปอยู่อันดับ 3 ของภูมิภาค และเป็นคู่แข่งสำคัญของประเทศออสเตรเลียที่เป็นอันดับสองในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก รองจากเขตบริหารพิเศษมาเก๊าแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีนซึ่งเป็นตลาดคาสีโนที่ใหญ่เป็นอันดับหนึ่งของภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกในขณะนั้น” ทำให้รัฐบาลสามารถเก็บภาษีได้มากขึ้น ดังนั้นจึงมีรัฐบาลหลายประเทศที่สนับสนุนให้มีการขยายคาสีโน ทำให้คาดการณ์ว่าอุปสงค์ของตลาดต่างประเทศต่อไฟ จะมีมากขึ้นในอนาคตเช่นกัน และการใช้อุปทานจากโรงงานไฟ ประเด็นสำคัญที่ต้องคำนึงคือราคาสินค้าโดยเปรียบเทียบ แสดงในตารางเป็นราคาขายปลีกไฟแต่ละประเภท หากซื้อจำนวนมากจะทำให้ราคาต่อหน่วยลดลง

#### ตารางแสดงราคาไฟ

ประเภทไฟ	ราคาขายปลีก (บาท)
ไฟป๊อก VEGAS รุ่น V.G.SILVER 222	310
ไฟป๊อก VEGAS รุ่น V.G. Gold 111	495
ไฟป๊อก VEGAS รุ่น V.G. 333	190
ไฟผ่องไทย	250
ไฟผ่องจีน	250
ไฟจีน 4 สี	250

หากพิจารณารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พบว่า ในส่วนของผลิตภัณฑ์ไฟ ทางโรงงานไฟฯ มีรูปแบบการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟโดยการผ่านสัญญาให้สิทธิกับตัวแทนจำหน่ายเท่านั้น โดยคิดราคาตามวิธี ราคาต้นทุนบวกกำไรแก่ตัวแทนจำหน่าย ซึ่งตัวแทนจำหน่ายสามารถตั้งราคาขายไฟได้ตามความต้องการ โรงงานไฟฯ ไม่ได้ทำการควบคุมราคาปลายทางของไฟ ดังนั้น จึงเป็นช่องว่างทางกำไรที่สูญหายไปในการตลาดเพื่อแลกกับความมั่นคงทางรายได้ที่ถูกประกันด้วยสัญญาตัวแทนจำหน่ายไฟ



จากการสำรวจข้อมูลบริบทแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อประกอบการของโรงงานไฟ พบว่า ตลาดซื้อขายแบบโซเชียลผ่านแพลตฟอร์ม Shopee ระบุว่า "ผู้ค้ามีใบอนุญาตขายไฟ ไฟพลาสติก ขอบทอง มี 3 แบบให้เลือก #111, #888, #555 \*\*ต่างที่ลายหลังไฟเล็กน้อย และ Joker \*\*111 & 888 เทียบไม่มีจุดต่างกันเลย joker ดอกกุหลาบ \*\*\*555 joker ตัวตลก ไฟในกล่องพลาสติก ไฟพลาสติก หลังดำ ขอบทอง ขนาด 87\*61 มม. # มีใบอนุญาตขายไฟ" มีราคา 100 บาท นอกจากนี้ ยังมีไฟพลาสติก ACE made in USA ที่ขายใน Shopee เช่นกัน มีราคา 484 บาท ซึ่งเป็นราคาที่ใกล้เคียงกับไฟขอบทองที่ขายที่ร้านสะดวกซื้อ 7-11 จากการสำรวจราคาสินค้าไฟที่ไม่ได้นำเข้าใน Shopee พบว่ามีราคาประมาณ 100-300 บาท ส่วนตลาดซื้อขายแบบโซเชียลผ่านแพลตฟอร์ม Alibaba.com พบว่า ราคาไฟขายปลีก เช่น สั่งซื้อต่ำสุด 5 สำหรับ ราคาอยู่ที่ 150 บาท แต่ถ้าสั่งซื้อจำนวนมาก เช่น มากกว่า 500 สำหรับ ราคาเหลือเพียง 90-120 บาท และถ้าสั่งมากกว่า 5,000 สำหรับ จะมีราคาประมาณ 30 - 60 บาทต่อสำหรับ ถ้าไฟคุณภาพต่ำลงมา สั่งซื้อ 500 สำหรับ จะได้ราคาไม่ถึง 30 บาท และการทำตลาดต่างประเทศ มีราคาค่อนข้างต่ำกว่าราคาไฟที่ผลิตจากโรงงานไฟโดยเปรียบเทียบ การตลาดของโรงงานไฟที่จะขยายตัวไปคาสิโนต่างประเทศจึงต้องเป็นการติดต่อโดยตรง ลักษณะขายส่งจำนวนมาก เน้นคุณภาพ โดยเน้นคาสิโนที่มีการใช้ไฟอย่างหนัก ไฟมีคุณภาพและอายุการทำงานสูง จะทำให้ราคาโดยเปรียบเทียบต่ำลง ในอนาคตแนวโน้มจะเข้าสู่การเป็นคาสิโนออนไลน์มากขึ้น ทั้งแบบที่สามารถติดตั้งโปรแกรมบนเครื่องคอมพิวเตอร์ได้ และแบบที่เสมือนเล่นในบ่อนจริง จากการดูผ่านรายการถ่ายทอดสด ซึ่งอาจจะไม่

จำเป็นต้องใช้ไฟมากเท่ากับปัจจุบัน จากข้อมูลดังกล่าวแม้ว่าจะเป็น การดำเนินการที่อาจไม่ถูกต้องตาม กฎหมายในปัจจุบัน แต่อาจส่งผลกระทบต่อในลักษณะเป็นคู่แข่งโรงงานไฟได้

## 2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการตลาดของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์

ในส่วนของสภาพแวดล้อมด้านการตลาดของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับธุรกิจของ โรงงานไฟ มีดังต่อไปนี้

### 1. สิ่งพิมพ์ทั่วไป

โรงงานไฟประกอบธุรกิจรับจ้างด้านงานพิมพ์ทั่วไป ได้แก่ สมุดทะเบียน สมุดเวชระเบียน ใบอนุญาต ใบเสร็จรับเงิน ประกาศนียบัตร กระดาษหัวจดหมาย ซองจดหมาย ฉลากปิดสุรา เป็นต้น รวมทั้งธุรกิจรับจ้างด้านอื่นๆ โดยลูกค้าหรือผู้จ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ รายใหญ่ของโรงงานไฟ คือ กรมสรรพสามิต ส่วนลูกค้าอื่นๆ ได้แก่ หน่วยงานราชการของกระทรวงการคลัง กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม

ธนาคารกสิกรไทย วิเคราะห์ว่า ธุรกิจ SMEs สิ่งพิมพ์ เช่น โรงพิมพ์ สำนักพิมพ์ การพิมพ์สกรีน เช่น ป้าย ฉลาก และภาชนะบรรจุภัณฑ์สิ่งทอ ตลอดจนบรรจุภัณฑ์ เช่น กระดาษ ต้องเผชิญกับความท้าทายที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากประชาชนใช้เวลากับการอ่านหนังสือลดลง ตลอดจนการอ่านหนังสือก็มักจะผ่าน เครื่องมือสื่อสารแนวใหม่ เช่น สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต สื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ก็มีลักษณะเป็นออนไลน์มากขึ้น SMEs สิ่งพิมพ์จำเป็นต้องปรับตัว ทำให้เกิดผลกระทบต่อยอดขายและรายได้ของธุรกิจ นอกจากนี้ ธนาคารกสิกรไทย K SME analysis หัวข้อบรรจุภัณฑ์และการพิมพ์ วิเคราะห์ว่า “การปรับรับงานที่ยังมี โอกาสและลู่ทางในอนาคต งานพิมพ์หลายประเภทยังเป็นที่ต้องการของตลาด เช่น สิ่งพิมพ์สำหรับคนบางวัยที่ยังต้องการในรูปแบบรูปเล่ม เพื่อพัฒนาจินตนาการและสะดวกต่อการอ่าน อาทิ สิ่งพิมพ์สำหรับเด็ก เพื่อกระตุ้นหรือพัฒนาการของเด็ก และสิ่งพิมพ์เพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ ซึ่งสิ่งพิมพ์กลุ่มนี้ควรเน้นวัสดุการพิมพ์ที่เหมาะสม เช่น การใช้กระดาษถนอมสายตา ลดการสะท้อนแสง การปรับโทนสีหมึกพิมพ์ให้อ่านสบาย นอกจากนี้ อีกหนึ่งสิ่งพิมพ์ที่น่าสนใจและคาดว่าจะมีความต้องการสูง ได้แก่ สิ่งพิมพ์ประเภทแจกฟรี (Free Copy) ที่มีรายได้ค่าโฆษณาจากสินค้า ขณะที่ต้นทุนการผลิตไม่สูงมากนัก (ลดลงมากกว่าครึ่งของสิ่งพิมพ์ปกติ) เนื่องจากใช้บุคลากรน้อย”

ส่วนงานวิจัยเผยแพร่ที่ Alzheimer’s Association International Conference 2014 เสนอ การเชื่อมโยงของกิจกรรมกระตุ้นทางจิตใจด้วยสิ่งพิมพ์ เช่น ไฟหรือการ์ดเกมต่าง ๆ ทำให้ผู้ป่วยมี คະแนนทางสมองและคะแนนความรู้ดีขึ้น นอกจากนี้ นักวิจัยสถาบันอัลไซเมอร์ของ Wisconsin Alzheimer’s Disease Research Center ได้ทำการวิจัยโดยติดตามคนที่มีสุขภาพดี จำนวน 329 คน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีอายุ 60 ปี และทุกคนได้รับการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงสูงในการเป็นอัลไซเมอร์ ผู้เข้าร่วมโครงการได้รับการตรวจเอ็กซ์เรย์ด้วยคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้า (MRI) และทำชุดทดสอบทางปัญญา และถามถึง กิจกรรมที่ทำ เช่น การอ่านหนังสือ การไปพิพิธภัณฑ์ การเล่นเกมสโฟ หรือเกมสปริศนา ผลการทดสอบพบว่า ผู้ที่เล่นเกมสหรือเกมสปริศนามีแนวโน้มจะมีค่าสมอง และมีคะแนนการทดสอบความคิดและ ความจำดีกว่าคนที่ไม่ได้เล่น การเปิดตลาดสิ่งพิมพ์เพื่อการเสริมสร้างพัฒนาการของสมอง เป็นหนึ่งใน ทางเลือกที่น่าสนใจ โดยโรงงานไฟอาจจะมีการพัฒนานวัตกรรมเพื่อให้ได้ลิขสิทธิ์ในตลาดนี้ต่อไปได้ ซึ่งจะ เป็นตลาดในลักษณะที่มีเป้าหมายเฉพาะหรือ Niche market ที่จะทำให้โรงงานไฟได้มีอำนาจผูกขาดใน ตลาดนี้ ส่วนทางด้านตลาดต่างประเทศ มีแนวโน้มขยายตลาดไปต่างประเทศได้ โดยเฉพาะการส่งออกไปยัง ประเทศภูมิภาคเอเชีย เช่น เขตบริหารพิเศษฮ่องกงแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน ประเทศญี่ปุ่น และ

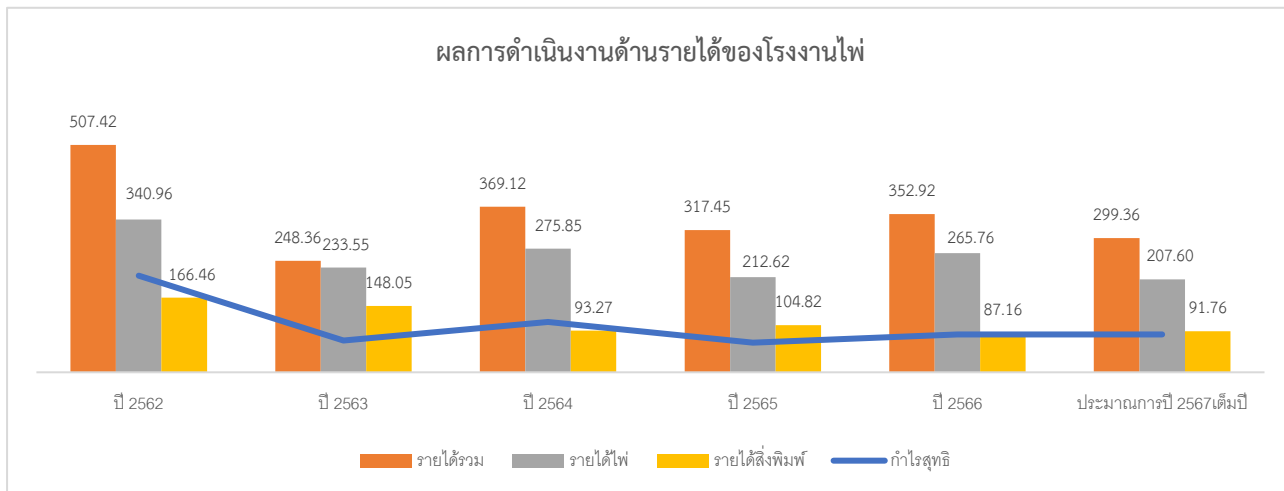
ตลาดแห่งใหม่ ได้แก่ประเทศในกลุ่ม CLMV เช่น ราชอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม และสาธารณรัฐแห่งสหภาพพม่า โดยเฉพาะสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นตลาดสำคัญและมีการขยายตัวค่อนข้างสูง บรรจุภัณฑ์เป็นปัจจัยหนึ่งในการเพิ่มมูลค่าสินค้า และเป็นส่วนเสริมสร้างความเชื่อมั่นของผู้บริโภค จากรายงานสภาวะอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์รายเดือนประจำเดือนกุมภาพันธ์ 2563 พบว่าปริมาณการผลิตและมูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์พลาสติกเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับเดือนก่อน และช่วงเวลาเดียวกันของปี 2562 รวมถึงสิ่งพิมพ์เพื่อการโฆษณาประชาสัมพันธ์ แต่การแข่งขันกับตลาดเงินอาจจะต้องระวังด้วยราคาสินค้าที่หลากหลาย อีกทั้งไทยยังต้องพึ่งพาการนำเข้าเครื่องจักรเกือบทั้งหมด ทำให้ต้นทุนเครื่องจักรสูงกว่าประเทศอื่นโดยเปรียบเทียบ

กล่าวโดยสรุป รูปแบบการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ รายได้หลักจากธุรกิจการผลิตไฟและธุรกิจรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ต่างๆ โดยลูกค้าส่วนใหญ่ สำหรับธุรกิจการผลิตไฟ มีรูปแบบการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟ ผ่านสัญญาสัมปทานกับตัวแทนจำหน่ายเท่านั้น โดยคิดราคาตามวิธีราคาต้นทุนบวกกำไรแก่ตัวแทนจำหน่าย ซึ่งตัวแทนจำหน่ายสามารถตั้งราคาขายไฟได้ตามความต้องการ โรงงานไฟไม่ได้ทำการควบคุมราคาปลายทางของไฟ ดังนั้น ธุรกิจการผลิตไฟ จึงเกิดต้นทุนเสียโอกาส เพื่อรักษาความมั่นคงทางรายได้ ซึ่งต้นทุนเสียโอกาส เป็นอีกหนึ่งรายได้ที่โรงงานไฟจะต้องพิจารณา เพื่อรักษาผลประโยชน์ให้กับธุรกิจของโรงงานไฟในอนาคต และจากการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคทำให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ต้องปรับตัวค่อนข้างมาก เหตุผลหลักมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ก้าวสู่ความเป็นดิจิทัลมากขึ้น และผู้บริโภคได้ปรับตัวตามเทคโนโลยีดังกล่าว ซึ่งมีความหลากหลาย ยืดหยุ่น รวมทั้งหมายถึงต้นทุนอาจจะต่ำกว่า อย่างไรก็ตาม มีสินค้าสิ่งพิมพ์นั้นระบบดิจิทัลทดแทนได้อย่างไม่สมบูรณ์ในปัจจุบัน เช่น ไฟ หรือเกมส์ที่ต้องมีการพิมพ์ เช่น อุโน้ หรือบอร์ดเกมส์ แสตมป์ หรือสิ่งพิมพ์เอกสารป้องกันการปลอมแปลง ขึ้นสูง อย่างไรก็ตาม ก็ต้องยอมรับว่าตลาดสิ่งพิมพ์ออนไลน์ได้มาแย่งส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจสิ่งพิมพ์ไปไม่น้อย

## 2. สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

โรงงานไฟประกอบธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ซึ่งต้องใช้เทคโนโลยีระดับสูง รวมถึงการลงทุนเครื่องจักรราคาสูง เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่สร้างความเชื่อถือ สร้างมูลค่าในตัวเองให้สูงขึ้น และเป็นไปตามมาตรฐานสากล เช่น ธนบัตร สลาก แสตมป์ยาสูบในประเทศใช้แทนแสตมป์ราคาดวงละ 10 สตางค์ 2) แสตมป์ยาสูบในประเทศเพื่อผนึกบนซองบรรจุยาเส้น ยาเคี้ยว และบุหรี่อื่น ขนาดบรรจุไม่เกิน 15 กรัม (สตีกเกอร์) พาสปอร์ต ปริญญาบัตร และบัตรประชาชน เป็นธุรกิจหนึ่งที่กำลังจะทำการให้กับโรงงานไฟเป็นอย่างมาก เนื่องจากธุรกิจสิ่งพิมพ์กำลังปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล และทางโรงงานไฟกำลังปรับตัวเข้าสู่การตลาดเชิงรุก เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคสูงสุด การปรับตัวเชิงรุกของโรงงานไฟเพื่อเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในรูปแบบต่างๆ เช่น Smart Printing, Smart card, Smart Office Platform, Smart Label อย่างไรก็ตาม แนวโน้มรายได้ที่เห็นชัดที่สุด ได้แก่ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทแสตมป์สรรพสามิต ซึ่งที่ผ่านมารวมสรรพสามิตทำสัญญาจ้างโรงงานไฟผลิตแสตมป์สรรพสามิต 3 ประเภท ได้แก่ แสตมป์เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ แสตมป์ยาสูบ และแสตมป์เครื่องดื่ม และในอนาคตโรงงานไฟมีโอกาสในการทำการตลาดเชิงรุก ตามเงื่อนไขแบบ G2G (Government to Government) ทำให้หน่วยงานทั้ง 2 แห่ง แนวโน้มที่จะเป็นคู่ค้าในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทแสตมป์ในอนาคต

รายได้หลักของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ปี 2566 เป็นรายได้ที่เกิดจากการขายและการให้บริการ ประกอบด้วย รายได้จากการขายไฟฟ้า และรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ดังแผนภาพต่อไปนี้



### รูปภาพแสดงรายได้จำแนกประเภทของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2561 – 2566

กำไรสุทธิแนวโน้มลดลง โดยในปี 2566 มีกำไรสุทธิ 84.56 ล้านบาท และในปี 2567 คาดการณ์กำไรสุทธิ 3.82 ล้านบาท ซึ่งเป็นผลมาจากสัญญาให้สิทธิไม่ได้ตามแผน ทั้งนี้ คาดการณ์แนวโน้มกำไรสุทธิปี 2567 ลดลง เนื่องจากความล่าช้าจากสัญญาให้สิทธิ นอกจากนี้ โครงสร้างรายได้ แบ่งเป็นรายได้ไฟฟ้าย่อยละ 75 และรายได้รับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ร้อยละ 25 อย่างไรก็ตาม ต้นทุนผลิตมีแนวโน้มสูงขึ้นจากราคาค่าวัตถุดิบ ค่าแรงที่สูงขึ้น

## 2.6 การวิเคราะห์สารสนเทศจากลูกค้า

โรงงานไฟฟ้า ได้ทำการสัมภาษณ์และเข้าพบลูกค้าในธุรกิจหลักทั้งในส่วนของธุรกิจไฟฟ้า และธุรกิจสิ่งพิมพ์ ทำให้ได้รับข้อมูลความต้องการและความคาดหวังจากลูกค้าในแต่ละส่วนธุรกิจหลักที่แตกต่างกัน รายละเอียดดังแสดงในส่วนต่อไปนี้

### 1. ธุรกิจไฟฟ้า

ในส่วนของธุรกิจไฟฟ้า โรงงานไฟฟ้าได้เข้าพบลูกค้าไฟนอกสัมปทาน 12 ราย ซึ่งมีทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ ทำให้ทราบประเด็นปัญหาจากลูกค้าในเรื่องของการบรรจุภัณฑ์ให้กับผลิตภัณฑ์ไฟ ซึ่งประเด็นดังกล่าวทางโรงงานไฟฟ้าได้นำไปพิจารณาเพื่อปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานตามแผนต่อไป

ที่	ชื่อบริษัท	วตป. ที่เข้าพบ	ประเภทผลิตภัณฑ์	ผลการเข้าพบ	ปริมาณที่ใช้	ประเด็นปัญหา ข้อเสนอแนะ / ความต้องการจากลูกค้า
1	บ.บีไอ วาย วาย	31/10/2566	ไฟชาร์จ	- มีความประสงค์สั่งผลิตไฟป็อกพลาสติกชาร์จ จำนวน 300 สำหรับ - เสนอราคาครั้งที่ 1	300 สำหรับ	
2	บริษัท เดอะสลิค รีเวอร์ไซด์ จำกัด	30/11/2566	ไฟชาร์จ	- มีความประสงค์ให้เสนอราคาไฟกระดาด และไฟพลาสติก - เสนอราคาครั้งที่ 2	200 สำหรับ	

ที่	ชื่อบริษัท	วตป. ที่เข้าพบ	ประเภท ผลิตภัณฑ์	ผลการเข้าพบ	ปริมาณที่ใช้	ประเด็นปัญหา ข้อเสนอนะ / ความ ต้องการจากลูกค้า
3	Yosra Briki (บริษัท ซาอูดิอาระเบีย) yosrabriki2@gmail.com	4/11/2566	ไฟชาร์จ	- มีความประสงค์ให้เสนอราคาไฟ ป็อกพลาสติก จำนวน 2,000 สำหรับ <b>- เสนอราคาครั้งที่ 3</b>	2,000 สำหรับ	สนใจขอเข้ามาเยี่ยมชม โรงงานไฟ เนื่องจาก ต้องการผู้ผลิตไฟ OEM ในประเทศไทย
4	สโมสรการไฟฟ้า	21/12/2566	ไฟชาร์จ	- มีความประสงค์ให้เสนอราคาไฟ ป็อกกระดาษ จำนวน 300 สำหรับ <b>- เสนอราคาครั้งที่ 4</b> - ส่งงานเรียบร้อยแล้ว	400 สำหรับ	
5	คุณอภิชาติ ประสพรัตน์	18/1/2567	ไฟชาร์จ	<b>- เสนอราคาครั้งที่ 5</b> ไฟป็อกกระดาษ ชาร์จ 3 แบบ 1) วปอ. 2) วตท. 3) สภาอุตสาหกรรม	280 สำหรับ 100 สำหรับ 500 สำหรับ	
6	Bess Bencharongkul 086-9996333	12/1/2567	ไฟชาร์จ	<b>- เสนอราคาครั้งที่ 6</b> - ส่งสินค้าแล้ว	500 สำหรับ	
7	สมาคมโปกเกอร์ คุณเทพ 063-8158898	26/1/2567	ไฟชาร์จ	<b>- เสนอราคาครั้งที่ 7</b> สนใจทำไฟ ชาร์จพลาสติกโปกเกอร์ ไฟชาร์จ กระดาษ จำนวน 1,000 สำหรับ	10,000 สำหรับ 1,000 สำหรับ	
8	บริษัทเดอะสลิท รีเวอร์ไซด์ จำกัด	30/1/2567	ไฟชาร์จ	<b>- เสนอราคาครั้งที่ 8 (รอบ 2)</b> อยู่ระหว่างการผลิต	200 สำหรับ	
9	กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (คุณแม็ก 083-1300176)	2/2/2567	ไฟมวไทย	นำเสนอขายไฟมวไทยให้กับ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา		
10	Myawaddy Complex คุณนนท์ 081-9040007	15/3/2567	ไฟส่งออก	<b>- เสนอราคาครั้งที่ 9</b> ไฟป็อกกระดาษ - ส่งสินค้าเรียบร้อยแล้ว	50, 000 สำหรับ	
11	สมาคมบริดจ์แห่งประเทศไทย	17/4/2567	ไฟบริดจ์	<b>- เสนอราคาครั้งที่ 10</b> - ส่งสินค้าเรียบร้อยแล้ว	7,400 สำหรับ	
12	ไฟ Rainy Camp คุณจลาจันทร์ เปาอินทร์	31/5/2567	ไฟชาร์จ	<b>- เสนอราคาครั้งที่ 11</b> ไฟป็อก กระดาษ - ส่งสินค้าเรียบร้อยแล้ว	100 สำหรับ	
13	ไฟ agoda	13/8/2567	ไฟชาร์จ	<b>- เสนอราคาครั้งที่ 12</b> ไฟป็อก กระดาษ	300 สำหรับ	

## 2. ธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั่วไป

ธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั่วไปเป็นธุรกิจที่โรงงานไฟเน้นให้เกิดการขยายตัวในอนาคต ทั้งนี้ทางโรงงานไฟได้มีการเข้าพบลูกค้า และได้รับทราบความต้องการ ความคาดหวังจากลูกค้ากลุ่มดังกล่าว โดยปัญหาสำคัญที่พบในช่วงปีที่ผ่านมาคือการส่งมอบบริการให้รวดเร็วและทันกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งทางโรงงานไฟมีปัญหาที่สำคัญ คือ ความสามารถจัดหาวัตถุดิบสำหรับการผลิตที่ยังดำเนินการไม่ได้ภายในระยะเวลาที่ลูกค้าต้องการ และปัญหาเรื่องกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการส่งมอบบริการจึงทำให้ไม่สามารถดำเนินการให้กับลูกค้าได้ รวมทั้งเรื่องของแบบพิมพ์ที่เป็นตัวอย่างสำหรับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าสามารถพิจารณา ก่อนตัดสินใจรับบริการด้านงานพิมพ์กับโรงงานไฟต่อไป ซึ่งประเด็นดังกล่าวจะถูกนำไปพิจารณาเพื่อวางแผนการปฏิบัติงานในรอบปีถัดไป สำหรับรายละเอียดของลูกค้าสิ่งพิมพ์ที่ได้มีการเข้าพบแสดงในส่วนต่อไป

ที่	ชื่อหน่วยงาน	วตป. ที่เข้าพบ	ประเภท	ปริมาณที่ใช้	ผลการเข้าพบ	ประเด็นปัญหา ข้อเสนอแนะ / ความ ต้องการจากลูกค้า
1	กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา	10/11/2566	1.ซองขาวเบอร์ 9-โลโก้ 2.ซองสีน้ำตาล A4-ไม่ขยายข้าง-โลโก้ 3.ซองสีน้ำตาล A4-ขยายข้าง-โลโก้	30,000 ซอง 600 ซอง 1,000 ซอง	สั่งพิมพ์ซองจดหมาย - เสนอราคาครั้งที่ 1 ** ใบสั่งจ้าง 6720018 1 พย.2566 **ส่งสินค้า 21 ธค.66	
2	องค์การสวนสัตว์	16/11/2566	1.ซองจดหมาย 2.ซองเอกสาร 3.ซองสีน้ำตาล 4.กระดาษองค์การ	2,000 ซอง 2,000 ซอง 2,000 ซอง 5,000 ซอง	- เสนอราคาครั้งที่ 2 **ใบสั่งจ้าง 67OR00114 15 พย. 2566 **ส่งสินค้า 19 มค.67	
3	สำนักงานข่าวกรองแห่งชาติ สำนัก นายกรัฐมนตรี	17/11/2566	หนังสือที่ระลึก เนื่องในงานพิธีถวาย พระภจจัน	1,000 เล่ม	- เสนอราคาครั้งที่ 3 **ใบสั่งจ้าง **ส่งสินค้า 29 พย.66	
4	สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง คุณศรีสุคนธ์ 081-6141724	1/12/2566	สมุดฉีกมีเส้น สันห่าง 150 แผ่น 4A	400 เล่ม	อยู่ระหว่างการคำนวณ ราคา	
5	องค์การสุรา	7/12/2566	1.ฉลาก L CLEAN 95 ดีกรี ปริมาตร สุทธิ 200 ลิตร 2.ฉลาก L PURE 95 ดีกรี ปริมาตร สุทธิ 18 ลิตร	4,000 เล่ม 40 ม้วน	- เสนอราคาครั้งที่ 4 **ส่งสินค้า 8 มี.ค.67	
6	บริษัทไทยพีบีเอส คุณทีฆา ธรรมกิจ ผวก.ฝ่ายพัสดุและจัดหารายการ 02-7902171	14/12/2566	ประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของโรงงาน ไฟ และขยายฐานลูกค้าสิ่งพิมพ์ชนิด ต่างๆ		ลูกค้าสนใจงานพิมพ์ ประเภทนามบัตร	
7	องค์การสุรา	15/12/2566	รายงานประจำปี	10 เล่ม	-	
8	องค์การสวนสัตว์	19/1/2567	1.ซองจดหมาย 2.ซองเอกสาร 3.ซองสีน้ำตาล 4.กระดาษองค์การ	2,000 ซอง 2,000 ซอง 2,000 ซอง 5,000 ซอง	ส่งมอบงาน	
9	การรถไฟแห่งประเทศไทย คุณสัมพันธ์ หัวหน้ากองประชาสัมพันธ์ 063-2361944	19/2/2567	นำเสนองานพิมพ์ประเภทต่างๆ	-	-	
10	องค์การสะพานปลา	6/3/2567	กระดาษหัวจดหมาย	-	-	
11	สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการ กรมสรรพสามิต	12/3/2567	สมุดเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ	200 เล่ม	- เสนอราคาครั้งที่ 5	
12	โรงเรียนอัมพันศึกษา	14/3/2567	1) สมุดปกแข็ง 2) สมุดปกอ่อน	2,500 เล่ม 1,700 เล่ม	อยู่ระหว่างการ เสนอราคา	ราคาที่น่าเสนอ ค่อนข้างสูง
13	กรมกิจการเด็กและเยาวชน	25/4/2567	ใบเสร็จรับเงิน	-	ยังไม่มียังงบประมาณใน การจ้าง	
14	กรมสรรพสามิต	17/5/2567	1.ปกเสนอเข็นดีสีเขียว A3 2.ปกเสนอเข็นดีสีเขียว A4 3.ใบเสร็จรับเงินแบบ 2 4.สมุดตัวอย่างแสดมปี 5.สส.1/8	3,000 ปก 3,000 ปก 300 เล่ม 100 เล่ม 400 เล่ม	- เสนอราคาครั้งที่ 6	

ที่	ชื่อหน่วยงาน	วตป. ที่เข้าพบ	ประเภท	ปริมาณที่ใช้	ผลการเข้าพบ	ประเด็นปัญหา/ ข้อเสนอแนะจาก ลูกค้า
			6.สส.1/29 7.สส.1/55	1,000 เล่ม 100 เล่ม		
15	กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา	21/5/2567	ซองจดหมาย กระดาษห้วงจดหมาย	-	- เสนอราคาครั้งที่ 7 ใบสั่งจ้าง 6720172 28 มีย.67	
16	บ.ไทย สฟิรท อินส์สทรี จำกัด	11/6/2567	นามบัตร	-	แนะนำตัวอย่าง ผลิตภัณฑ์	
17	บริษัทห้องปฏิบัติการกลางจำกัด	28/6/2567	วารสาร	-	แนะนำตัวอย่าง ผลิตภัณฑ์	
18	สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	3/7/2567	นามบัตร	-	แนะนำตัวอย่าง ผลิตภัณฑ์	
19	สรรพสามิตพื้นที่ 10	11/7/2567	ปกเสนอซีดี	-	- เสนอราคาครั้งที่ 8	
20	ธนาคารออมสิน	15/7/2567	ใบฝากเงิน	-	- สนใจให้เข้าร่วมเสนอ ราคาใบฝากเงิน /ใบ ถอนเงิน	รง.พ.ไม่สามารถรับ งานดังกล่าวได้ เนื่องจากต้องส่งมอบ งานภายใน 20 วัน

### 3. ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

สำหรับลูกค้าในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงจะเป็นลูกค้าในภาครัฐ จากผลการเข้าพบ และสัมภาษณ์ลูกค้าในรอบปีที่ผ่านมาพบว่า ปัญหาสำคัญคือเรื่องของการขาดเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตสินค้า/ผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ รวมถึงมาตรฐาน ISO ต่างๆ ซึ่งทำให้โรงงานไฟเสียโอกาสในการได้ลูกค้าใหม่และทำกำไรให้กับธุรกิจ ทั้งนี้ประเด็นดังกล่าวจะต้องนำไปพิจารณาความคุ้มค่าในการใช้งบลงทุนเพื่อดำเนินการจัดหาเครื่องจักรต่อไป รายละเอียดของการเข้าพบลูกค้าแสดงในส่วนต่อไปนี้

ที่	ชื่อหน่วยงาน	วตป. ที่เข้าพบ	ประเภทงานพิมพ์	ปริมาณที่ใช้	ผลการเข้าพบ	ประเด็น ปัญหา/ ข้อเสนอแนะ จากลูกค้า
1	มหาวิทยาลัยมหิดล	2/10/2566	ปริญญาบัตร	800 ใบ	สั่งพิมพ์ปริญญาบัตร - เสนอราคาครั้งที่ 1 **ใบสั่งจ้าง 3010028704 2 พย.66 **ส่งสินค้า 23 พย.67	
2	การยางแห่งประเทศไทย	12/1/2567	โฉนดสวนยางพารา	100,000 ใบ	- เสนอราคาครั้งที่ 2 เสนอตัวอย่างต้นแบบ	
3	มหาวิทยาลัยมหิดล	16/5/2567	ปริญญาบัตร	15,500 ใบ	- เสนอราคาครั้งที่ 3 **ใบสั่งจ้าง 3010030301 20 มีย.67	



## 2.7 การวิเคราะห์สารสนเทศจากตลาด

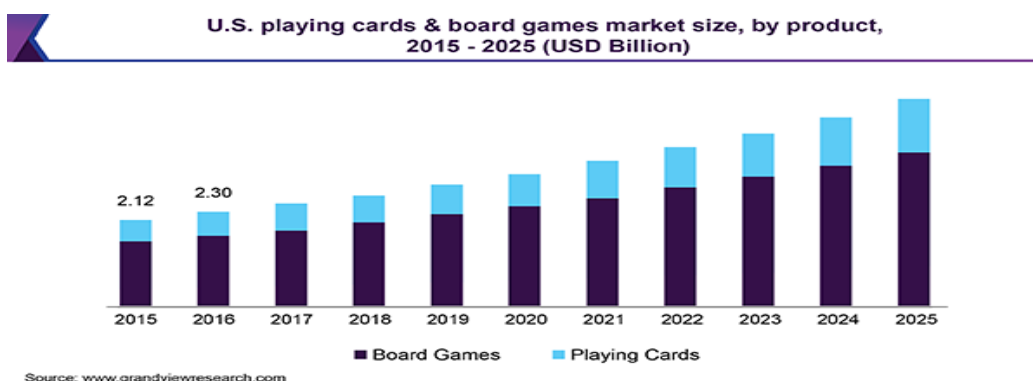
การวิเคราะห์สารสนเทศจากตลาดของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต จะวิเคราะห์ด้านการตลาด และแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตของผลิตภัณฑ์และบริการหลัก 2 ชนิด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ และ ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ รายละเอียดดังแสดงต่อไปนี้

### 1. สถานการณ์การตลาดของผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ในประเทศและต่างประเทศ

ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ เป็นธุรกิจสำคัญที่ทำรายได้ให้แก่โรงงานไฟฟ้มาโดยตลอด และธุรกิจไฟฟ้ระบบ สัมปทานเป็นจุดแข็งของโรงงานไฟฟ้ เนื่องจากเป็นสามารถผลิตและจัดจำหน่ายได้เพียงผู้เดียวในประเทศไทย โดยช่องทางการจัดจำหน่ายไฟฟ้สำคัญ แบ่งออกเป็น 4 ช่องทาง ได้แก่ 1) บ่อนและคาสีโนตามแนว ขอบชายแดน 2) ช่องทางร้านค้าแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) 3) ช่องทางร้านค้าสมัยใหม่ (Modern Trade) รวมถึงร้านสะดวกซื้อเปิดจำหน่าย 24 ชั่วโมง อย่างไรก็ตาม แม้จะมีช่องทางในระบบสัมปทาน หลายช่องทาง แต่แนวโน้มการใช้ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ในรูปแบบกระดามีแนวโน้มลดลง จากการเริ่มเข้าสู่โลก ดิจิทัลมากขึ้น และยังคงมีการลักลอบไฟฟ้จากต่างประเทศราคาถูกกว่าการผลิตจากโรงงานไฟฟ้ จากสถานการณ์ที่ทางโรงงานไฟฟ้ต้องเตรียมตัวกับความเสี่งที่อาจเกิดขึ้น ทำให้การหาตลาดใหม่เป็นสิ่งที่ หลีกเสี่งไม่ได้ รวมถึงรูปแบบการผลิต จัดจำหน่าย และต้นทุนสินค้าเป็นสิ่งที่ต้องทบทวนอย่างรอบคอบ

สำหรับสถานการณ์ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ต่างประเทศหรือในภูมิภาคอาเซียน จากผลการศึกษา อุตสาหกรรมตลาดไฟฟ้และเกมกระดานทั่วโลกในปี พ.ศ. 2561 คิดเป็นมูลค่า 11.95 ล้านเหรียญสหรัฐ และคาดว่าจะขยายตัวที่อัตราการเติบโต (CAGR) ที่คาดการณ์ไว้ช่วงปี พ.ศ. 2562 - 2568 ประมาณ 8.7% ดังภาพที่ 18 และแนวทางที่น่าสนใจ คือ การเพิ่มน่าสนใจ เพื่อช่วยกระตุ้นความนิยมการเล่นไฟฟ้ และเกมกระดานเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจที่เพิ่มขึ้น และจากโอกาสของการเติบโตดังกล่าว 10 ประเทศใน ภูมิภาคอาเซียนเป็นเป้าหมายที่น่าสนใจ สำหรับโอกาสในการขยายธุรกิจไฟฟ้ ได้แก่ มาเลเซีย อินโดนีเซีย สิงคโปร์ เวียดนาม ฟิลิปปินส์ กัมพูชา ลาว พม่า บรูไน และไทย

ในต่างประเทศอนุญาตดำเนินธุรกิจบ่อนคาสีโนแบบถูกกฎหมายหลายประเทศในภูมิภาคอาเซียน เช่น ประเทศมาเลเซีย ประเทศสิงคโปร์ 1 แห่ง ประเทศเวียดนาม 7 แห่ง (และคลับเกมส์อิเล็กทรอนิกส์ 23 แห่ง) ประเทศกัมพูชา 23 แห่ง และประเทศลาว 4 แห่ง แต่สำหรับการทำธุรกิจบ่อนคาสีโนถูก กฎหมายในประเทศไทย เป็นสิ่งที่สังคมยังคัดค้าน เพราะกังวลต่อผลเสี่งที่อาจเกิดขึ้น ดังเช่นกรณี ประเทศญี่ปุ่นที่ผ่านมา ส่วนประเทศที่ทำการผลิตและส่งออกไฟฟ้ไปต่างประเทศ ได้แก่ ประเทศมาเลเซีย ประเทศฟิลิปปินส์ ประเทศสิงคโปร์ และประเทศอินโดนีเซีย โดยเฉพาะประเทศมาเลเซียและอินโดนีเซีย ทำการส่งออกไฟฟ้มากกว่านำเข้า ซึ่งตรงข้ามกับประเทศสิงคโปร์



ภาพแสดงแนวโน้มส่วนแบ่งการตลาดไฟฟ้และเกมกระดานทั่วโลก

ในส่วนของการเติบโตของตลาดพบว่ามีแนวโน้มเติบโตได้ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ใกล้เคียงประเทศไทย ดังนั้นพื้นที่ในภูมิภาคดังกล่าวจึงอาจเป็นส่วนหนึ่งของตลาดใหม่ที่จะขยายตัวไปได้ และเป็นการจัดการความเสี่ยงที่ธุรกิจไทยยังคงเป็นสิ่งที่สังคมคัดค้านในประเทศไทยได้อีกทางหนึ่ง

## 2. สถานการณ์ตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์

แม้ว่าการเติบโตของธุรกิจบ่อนคาสิโน จะเป็นโอกาสทางธุรกิจในการส่งออกผลิตภัณฑ์ไฟของโรงงานไฟ ซึ่งผู้ประกอบการต่างประเทศให้ความไว้วางใจในการผลิตสินค้าแก่ธุรกิจบ่อนคาสิโน นอกจากนี้ โรงงานไฟยังมีแนวคิดในการใช้เทคโนโลยีในการผลิต ได้แก่ การผสมผสานความเป็นสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลง (Digital Solution) ในเนื้อกระดาษที่ผลิตไฟ เพื่อสร้างมาตรฐานและคุณภาพให้ผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น การดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา โรงงานไฟสามารถครอบครองตลาดการเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายไฟเพียงรายเดียวในประเทศไทยที่ต้องทำตามกฎหมายจากการที่โรงงานไฟมีแกนความสามารถพิเศษคือ ความชำนาญในการผลิตสิ่งพิมพ์ จึงกลายเป็นผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง ถึงแม้ว่ารายได้และกำไรที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์ไฟสูงกว่าสิ่งพิมพ์ แต่การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่โลกดิจิทัลเริ่มมีความชัดเจนมากขึ้น ทำให้ภาครัฐเห็นโอกาสในการสนับสนุนอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และอุตสาหกรรมการพิมพ์เป็นหนึ่งในทิศทางการแข่งขันของภาคธุรกิจในอนาคต โดยเน้นไปธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง เนื่องจากโอกาสในการสร้างมาตรฐานให้กับสินค้า และสร้างมูลค่าให้ตัวเอง โดยแสดงออกได้ว่าเป็นสินค้าที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ดังนั้น โรงงานไฟจึงมีศักยภาพเหมาะสมที่จะเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง จึงนำมาสู่การวิเคราะห์ประเด็นสำคัญเพื่อสร้างความมั่นใจในการตัดสินใจลงทุน ดังนี้



### ธุรกิจสิ่งพิมพ์และนโยบายที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล

อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลไทย ตามกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องสำคัญได้แก่ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) Thailand 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (DE) ซึ่งแนวทางนโยบายที่ภาครัฐเข้ามาสนับสนุนให้อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์มีความแข็งแกร่งและสามารถแข่งขันกับตลาดโลกได้นั้น แนวนโยบายดังกล่าวเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ 5 ด้าน สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สังกัดกระทรวงการคลัง ได้แก่ ด้านบทบาทและทิศทางการ

ดำเนินงาน ด้านการลงทุน ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และการวิจัยพัฒนา ด้านธรรมาภิบาล และบริหารจัดการ



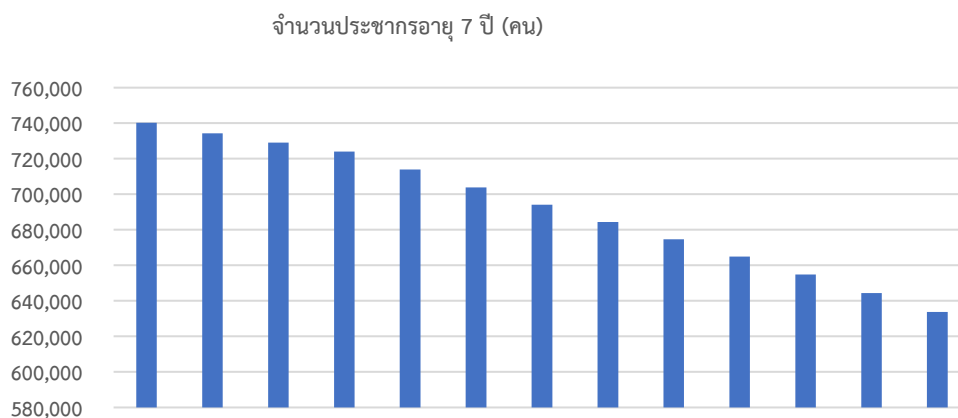
ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกรอบยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจใน 5 ด้านที่เป็นไปตามนโยบายรัฐบาล (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ <http://www.sepo.go.th/content/330>)

### แนวโน้มทิศทางของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์

แนวโน้มธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในอนาคตธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ของประเทศไทย คาดว่าจะขยายตัวต่อไป แต่การพิมพ์ในกระดาษจะมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เรียกว่า Digital Platform มาทดแทนการใช้กระดาษ เช่น การพิมพ์ข้อมูลลง tablet smartphone หรือออนไลน์มากขึ้น อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ต้องปรับตัวให้เป็น Content Provider ด้วยการเผยแพร่ข้อมูลไปในทุก platform และสำหรับธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ Content ถือเป็นหัวใจหลักของธุรกิจ ถ้าคอนเทนต์ดี มีคุณภาพจะสามารถอยู่ได้บนทุกแพลตฟอร์ม ไม่ว่าจะเป็นโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ หรือเว็บไซต์ นอกจากนี้ สื่อสิ่งพิมพ์ต้องปรับตัวสู่ digital version ควบคู่ไปกับหนังสือเล่ม ในปัจจุบัน รายได้ส่วนนี้ยังไม่สูงมากสำหรับธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย แต่การเข้ามาในธุรกิจของบริษัทใหญ่ในวงการ IT โลก เช่น Apple Google และ Amazon โดยแย่งขยายส่วนแบ่งตลาดในธุรกิจหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ ด้วยการพัฒนาแอปพลิเคชันให้มีความทันสมัย ทำให้กระแสความนิยมในหนังสืออิเล็กทรอนิกส์มีการขยายตัวสูงอย่างต่อเนื่อง

แม้ว่าธุรกิจสิ่งพิมพ์จะถูกความเป็น digital platform และค่านิยมความเป็น paperless ทำให้อุปสงค์ลดลงอย่างมาก โดยเฉพาะเมื่อมีสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ที่เสมือนเป็นปฏิกิริยาเร่งให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้าใจและเห็นความสำคัญของความเป็น digital platform มากขึ้น ทิศทางของตลาดสิ่งพิมพ์จึงน่าจะเป็นไปในทางของโลกออนไลน์มากขึ้นอย่างก้าวกระโดด อย่างไรก็ตาม ในส่วนของสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง แม้ว่าจะมีผู้ครอบครองตลาดไม่กี่รายในตลาด และมีอุปสรรคในการเข้าตลาดใหม่ค่อนข้างสูง ดังที่กล่าวไปข้างต้น แต่คาดว่าในส่วนของอุปสงค์ยังมีอุปสงค์ที่ไม่แตกต่างจากเดิมมากนักอย่างน้อยก็ในช่วง 5 ปีข้างหน้า โดยเฉพาะอุปสงค์ที่มาจากทางรัฐบาลที่คาดว่าจะคงลักษณะความเป็นสิ่งพิมพ์อยู่ เพื่อรอการปรับตัวและความพร้อมของประชากรและระบบสาธารณูปโภคที่รองรับความเป็น digital platform ของประเทศทั้งหมด จากสถิติโครงสร้างประชากรประเทศไทยที่อายุ 7 ปี ที่ต้องทำบัตรประชาชนใหม่ในอนาคตจากการคาดการณ์ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่าแม้จำนวนการเกิดจะลดลง และจำนวนของประชากรไทยในช่วง 10 ปีข้างหน้าจะลดลงไปด้วย ซึ่งทำให้จำนวนการทำบัตรประชาชนใหม่ลดลงเช่นกัน แต่ก็เป็นไปได้ในปริมาณที่ไม่มากนัก (ในช่วง 5 ปี

ข้างหน้าลดลงประมาณ 26,000 คน และ 10 ปีข้างหน้า ลดลงประมาณ 85,000 คน) ซึ่งก็ยิ่งถือว่าการทำบัตรประชาชนจากกรมการปกครอง ยังเป็นกลุ่มอุปสงค์ที่สำคัญของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลงอยู่ (ภาพที่ 20) ในส่วนการทำ passport เช่นกัน อาจจะยังไม่มีมีการปรับไปในลูก digital platform อย่างสมบูรณ์แบบ การที่ต้องมีการจัดพิมพ์พาสปอร์ตยังจำเป็นกับประเทศไทยและประเทศอื่นๆ จากสถิติปี พ.ศ. 2561 พบว่า มีการจัดทำพาสปอร์ตให้กับบุคคลต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ดังแสดงในตารางแสดงสถิติผู้ขอหนังสือเดินทางทุกประเภทในปี พ.ศ. 2561 พบว่า ในปี 2561 มีจำนวนการทำหนังสือเดินทางรวมทั้งสิ้น จำนวนประมาณ 2,000,000 เล่ม อุปสงค์ที่มาจากกรมการขนส่งทางบกเป็นอีกหนึ่งกลุ่มที่น่าสนใจและมีอุปสงค์ค่อนข้างมาก ตามกฎหมายรถทุกคันจะต้องจดทะเบียนและต่อทะเบียนจากรายงานสถิติการขนส่ง ปี 2558 - 2562 พบว่า มีรถจดทะเบียนสะสม ณ วันที่ 30 กันยายน 2562 จำนวน 40,467,665 คัน นอกจากนี้ใบทะเบียนรถแล้ว ยังมีอุปสงค์ในส่วนของใบอนุญาตขับรถ จำนวนใบอนุญาตขับรถและใบอนุญาตผู้ประจำรถสะสม ณ วันที่ 30 กันยายน 2562 มีใบอนุญาตขับรถยนต์จำนวน 31,575,798 ฉบับ ใบอนุญาต ผู้ประจำรถตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบกจำนวน 1,878,418 ฉบับ และใบอนุญาตขับขี่ล้อเลื่อน จำนวน 18,466 ฉบับ ซึ่งมีการดำเนินการด้านใบอนุญาตขับรถและใบอนุญาตผู้ประจำรถออกใหม่ระหว่างปี 2558 - 2562 ประมาณปีละ 2.54 ล้านฉบับต่อปี (ที่มา : <https://web.dlt.go.th/statistics/>)



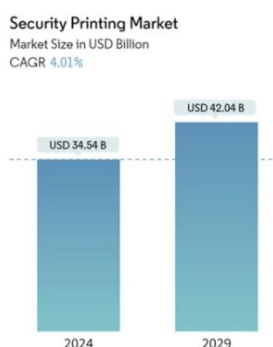
ภาพแสดงจำนวนประชากรไทยอายุ 7 ปี ระหว่างปี พ.ศ. 2563 – 2575 (ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ)

### **อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไปทั่วโลก**

จากข้อมูลจากรายงาน Global Trade in Fakes โดยองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) และสำนักงานทรัพย์สินทางปัญญาของสหภาพยุโรป (EUIPO) โดยมูลค่าตลาดสินค้าปลอมน้อยกว่าจีดีพีประเทศไทยในปี 2564 ซึ่งอยู่ที่ 506 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ซึ่งมากเป็นอันดับ 26 ของโลก แต่ก็ยังมากกว่าอีกหลายร้อยประเทศ อาทิ นอร์เวย์ อิสราเอล มาเลเซีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ แอฟริกาใต้ เดนมาร์ก โคลอมเบีย บังคลาเทศ อียิปต์ ชิลี ฟินแลนด์ เวียดนาม โรมานีเย เซ็ก โปรตุเกส อิรัก เปรู กรีซ นิวซีแลนด์ กาตาร์ แอลจีเรีย ฮังการี คาซัคสถาน ยูเครน คูเวต โมร็อกโก สโลวาเกีย เคนยา เอกวาดอร์ เปรูโตริโก เอธิโอเปีย และแองโกลา เป็นต้น ในช่วงเวลานั้น สินค้าปลอมจากจีนคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 80 ของปริมาณสินค้าปลอมทั่วโลก ซึ่งคิดเป็นมูลค่าประมาณร้อยละ 90 ของมูลค่าการค้าของปลอม

จากข้อมูลคาดการณ์มูลค่าตลาดอีคอมเมิร์ซในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEA) ของปี 2567 จะเพิ่มขึ้น ร้อยละ 16 จากปี 2566 ที่ผ่านมา โดยคาดว่าจะมีมูลค่าแตะ 1.99 แสนล้านดอลลาร์ (หรือ

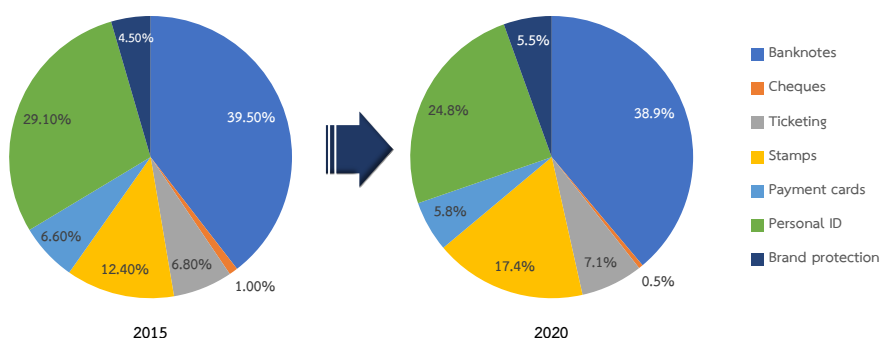
ประมาณ 7.11 ล้านล้านบาท) คิดเป็น 1 ใน 3 ของ GDP ไทย ซึ่งการเติบโตของตลาดอีคอมเมิร์ซที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ นำไปสู่ช่องทางการค้าสินค้าปลอมแปลงที่กว้างขึ้น โดยขนาดของการค้าสินค้าปลอมแปลงจากประเทศจีนสู่ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีมูลค่าประมาณ 35 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2563 ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ตลาดอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลงมีการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญ โดยที่ขนาดตลาดอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลงโลกอยู่ที่ประมาณ 34.54 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2567 และคาดว่าจะสูงถึง 42.04 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ภายในปี 2572 โดยเติบโตที่ CAGR ที่ร้อยละ 4.01 ในช่วงระยะเวลาคาดการณ์ (2567-2572) ทั้งนี้ ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกเป็นภูมิภาคที่มีการเติบโตของตลาดที่สำคัญ โดยเฉพาะญี่ปุ่น ซาอุดีอาระเบีย และอินเดีย การปลอมแปลงที่เพิ่มขึ้นในเอเชียแปซิฟิก เช่น สกุลเงินปลอม การทุจริต และการสนับสนุนทางการเงินแก่ผู้ก่อการร้าย มีส่วนในการเป็นปัจจัยขับเคลื่อนของตลาดการพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลง รวมถึงความต้องการเอกสารปลอดภัยปลอมแปลงขั้นสูงที่เพิ่มขึ้น เช่น หนังสือเดินทาง บัตรประจำตัวประชาชน และข้อมูลสำคัญของธนาคาร พร้อมทั้งจำนวนประชากรที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้เกิดโอกาสในการพัฒนาหลายประการสำหรับผู้เข้าร่วมในตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลง



รูปภาพแสดงมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลงทั่วโลก<sup>1</sup>

หากพิจารณาถึงประเภทของสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลงในตลาดโลกที่มีนัยสำคัญทั้ง 7 ชนิด อันได้แก่ ธนบัตร เช็ค ตั๋ว แสตมป์ บัตรชำระเงิน บัตรประชาชน และ brand protection จะพบว่า ธนบัตร บัตรประชาชน และแสตมป์ เป็นสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลงที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นลำดับต้นๆ ของโลก และมีความต้องการค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบส่วนแบ่งทางการตลาดของสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลงแต่ละประเภท ระหว่าง ปี 2558 และ 2563 จะเห็นว่า สิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลงที่มีแนวโน้มความต้องการเพิ่มสูงขึ้น คือ แสตมป์ ตั๋ว และ brand protection

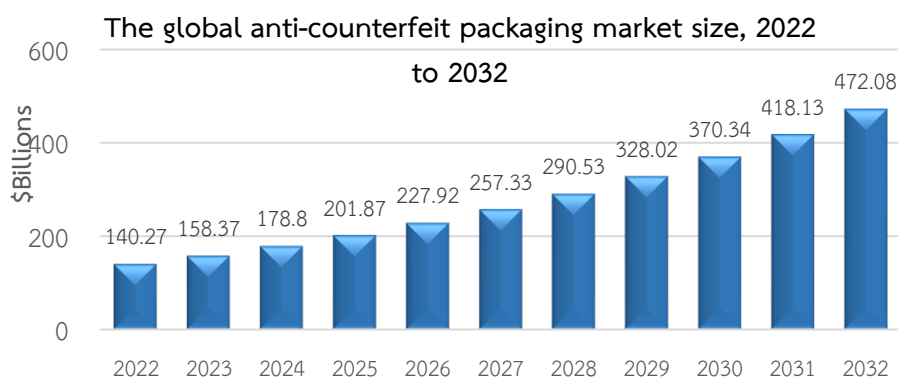
Global market for security printing by end-use segment: 2015 and 2020 (%)



รูปภาพแสดงอัตราส่วนประเภทของสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลงในตลาดโลกที่มีนัยสำคัญทั้ง 7 ชนิด<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Knowledge Sourcing Intelligence

นอกจากสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแล้ว ปัจจุบันบรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลงก็ถือเป็นอีกตลาดที่น่าสนใจ เนื่องจากการเติบโตของตลาด E-Commerce ทำให้ความต้องการบรรจุภัณฑ์เพิ่มขึ้น รวมไปถึงความกังวลที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับความปลอดภัยและความถูกต้องของผลิตภัณฑ์ต่างๆ จึงทำให้ตลาดบรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลง มีแนวโน้มการเติบโตที่โดดเด่น จากการคาดการณ์มูลค่าของตลาดบรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลงทั่วโลกพบว่า มูลค่าตลาดบรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลงจะเพิ่มขึ้นจาก 140.27 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2022 เป็น 472.08 พันล้านดอลลาร์ในปี 2032 ที่อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ช่วงปี 2022 - 2032 เท่ากับร้อยละ 12.9 โดยเอเชียแปซิฟิกจัดเป็นทวีปที่มีอัตราการเติบโตสูงสุด ในขณะที่ทวีปที่มีมูลค่าตลาดสูงสุด ได้แก่ อเมริกาเหนือ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงความต้องการด้านบรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลง จะพบว่าอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มเป็นอุตสาหกรรมมีการใช้บรรจุภัณฑ์ดังกล่าวสูงสุด รองลงมา คือ อุตสาหกรรมยา, Personal care, เสื้อผ้า และรองเท้า ตามลำดับ โดยเทคโนโลยีที่มีการนำมาใช้ในงานบรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลงสูงสุด คือ เทคโนโลยี Mass Encoding เกิดจากการนำมาใช้ติดตามสินค้า (Tracking)



รูปภาพแสดงมูลค่าตลาดบรรจุภัณฑ์ป้องกันการปลอมแปลงทั่วโลก<sup>3</sup>

ด้านอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ทั่วไปทั่วโลก ยังคงอยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่านการคาดการณ์ของ Smithers Pira พบว่า มูลค่าตลาดอุตสาหกรรมการพิมพ์ทั่วโลกจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) อยู่ที่ร้อยละ 1.3 โดยมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจาก 818 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2019 เป็น 874 พันล้านดอลลาร์ในปี 2024 การเพิ่มขึ้นดังกล่าวได้แรงหนุนจากการเติบโตของบรรจุภัณฑ์และฉลากรวมถึงการพิมพ์ระบบดิจิทัลมากขึ้น ที่มาแทนที่การพิมพ์แบบอะนาล็อก อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงแนวโน้มด้านปริมาณการพิมพ์ จะพบว่าปริมาณการพิมพ์ทั่วโลกในปี 2024 จะยังคงที่ โดยมีปริมาณเท่ากับ 49.5 ล้านล้านแผ่น (A4) ต่อปี แนวโน้มดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ในอนาคตความต้องการในอุตสาหกรรมนี้อาจไม่เพิ่มขึ้น แต่ปัจจัยหลักที่จะทำให้ธุรกิจสิ่งพิมพ์ยังคงเติบโตได้ก็คือ ศักยภาพในการเพิ่มมูลค่าของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ (value-adding) จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมการพิมพ์

### อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไปในประเทศ

สำหรับประเทศไทย ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงถือเป็นตลาดที่มีผู้ประกอบการน้อยราย เนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง ต้องมีระบบการออกแบบเพื่อป้องกันการปลอมแปลง รวมถึงต้องใช้งบลงทุนในธุรกิจค่อนข้างสูง ปัจจุบันมีผู้เล่นหลักซึ่งเป็นบริษัทเอกชนอยู่ 2 ราย ได้แก่ 1) บริษัท จันทวนิชย์ ซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด 2) บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) อย่างไรก็ตาม

<sup>3</sup>Precedence Research

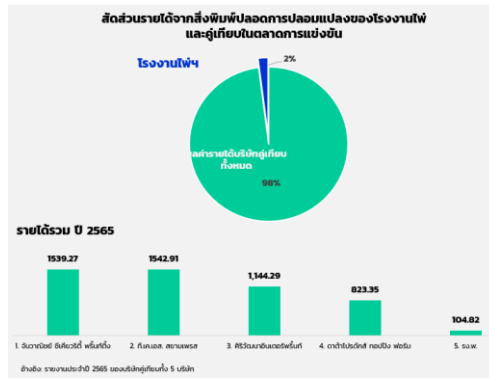
ตาม แม้อุตสาหกรรมจะมีผู้แข่งขันน้อยราย แต่ผู้ประกอบการกลุ่มดังกล่าวจัดเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีประสบการณ์การให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอมแปลงมาอย่างยาวนาน ให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอมแปลงที่หลากหลาย และมีเทคโนโลยีการพิมพ์ปลอมแปลงที่ทันสมัย

ปัจจุบัน แต่ละบริษัทต่างมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้านการป้องกันการปลอมแปลงที่มีคุณภาพ รวมทั้งยังขยายธุรกิจที่รองรับความต้องการของตลาดรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล เพื่อก้าวสู่การให้บริการป้องกันการปลอมแปลงอย่างครบวงจร โดยตัวอย่างผลิตภัณฑ์และบริการที่บริษัทเอกชนได้พัฒนาและรองรับการให้บริการสามารถแบ่งเป็นกลุ่มต่างๆ ได้ดังนี้

- สิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลง เช่น ใบหุ้น ประกาศนียบัตร คู่มือเงินสด ตราไปรษณียบัตร สมุดเงินฝากธนาคาร เอกสารทางการเงิน บัตรกำนัลแทนเงินสด แสตมป์ และพาสปอร์ต
- แบบฟอร์มธุรกิจและสิ่งพิมพ์เชิงพาณิชย์ อาทิ ฟอร์มต่อเนื่องรูปแบบต่างๆ สิ่งพิมพ์เชิงพาณิชย์อื่นๆ แผ่นพับ ซองเงินเดือน และเอกสารเชิงพาณิชย์ต่างๆ เป็นต้น
- บัตรพลาสติก อาทิ Chip Card, Payment Card, Member Card, และ Smart Card
- บริการพิมพ์ข้อมูลพับบรรจุซอง และส่งทางไปรษณีย์ อาทิ ใบรายงานค่าใช้จ่าย (statement) จดหมายประชาสัมพันธ์ และกรมธรรม์ประกัน
- บริการบริหารจัดการคลังเอกสารและอุปกรณ์อย่างครบวงจร อาทิ ให้คำปรึกษาด้านสิ่งพิมพ์ ออกแบบสิ่งพิมพ์ การผลิตการจัดหาจัดซื้อการควบคุมคุณภาพของงานการจัดเก็บรักษา การจัดเก็บข้อมูล (Database) และการจัดส่งสินค้า เป็นต้น
- ฉลากป้องกันการปลอมแปลงและบรรจุภัณฑ์ ฟังก์ชันด้วยระบบติดตามและตรวจสอบสถานะ (Track & Trace Solution) และระบบตรวจสอบรับรองสินค้า (Authentication)
- บริการแพลตฟอร์มโซลูชัน อาทิ ระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบริหารจัดการความปลอดภัย ระบบติดตาม และตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) และ IoT (Internet of Things) เป็นต้น

ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอมแปลงที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ นอกเหนือจาก โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ซึ่งเป็นผู้ประกอบการหลัก พบว่า โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐ ที่ให้บริการงานพิมพ์ทั่วไปนั้น มีแนวโน้มที่จะพัฒนาการให้บริการสู่งานพิมพ์ปลอมแปลงเช่นกัน ปัจจุบันโรงพิมพ์ตำรวจประกอบธุรกิจหลักประเภทรับจ้างพิมพ์ ให้บริการตั้งแต่การออกแบบสิ่งพิมพ์จัดทำอาร์ตเวิร์ค ทำแม่พิมพ์ทำปรีฟพิมพ์ระบบออฟเซต ทั้งระบบป้อนม้วนและป้อนแผ่นควบคู่กับการพิมพ์ระบบดิจิทัลคุณภาพสูง จนกระทั่งเข้าเล่มเป็นสิ่งพิมพ์สำเร็จรูป ฉะนั้น จึงมีความเป็นไปได้ที่โรงงานไฟ จะเผชิญกับความท้าทายในการดำเนินธุรกิจจากโรงพิมพ์ภาครัฐที่จะเข้ามาสร้างส่วนแบ่งทางการตลาด และแสวงหาลูกค้าในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอมแปลงในอนาคต

เมื่อพิจารณาส่วนแบ่งทางการตลาดอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอมแปลง จะเห็นว่า โรงงานไฟมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพียงร้อยละ 2 ของตลาดอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอมแปลงในประเทศไทย



รูปภาพแสดงส่วนแบ่งทางการตลาดอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศไทย

เมื่อพิจารณาถึงประเภทของผลิตภัณฑ์และบริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของบริษัทคู่แข่งและโรงงานไฟฟ้า จะเห็นว่าแต่ละบริษัทต่างมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้านการป้องกันการปลอมแปลงที่มีคุณภาพ รวมทั้งยังขยายธุรกิจที่รองรับความต้องการของตลาดรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล เพื่อก้าวสู่การให้บริการป้องกันการปลอมแปลงอย่างครบวงจร โดยตัวอย่างผลิตภัณฑ์และบริการที่บริษัทเอกชนได้พัฒนาและรองรับการให้บริการสามารถแบ่งเป็นกลุ่มต่างๆ ได้ดังนี้



	เอกสารป้องกันการปลอมแปลงขั้นสูง	บัตรแสดงตัวตน	เช็ค	สมุดบัญชีเงินฝากและเอกสารทางการเงิน	สแตมป์	ผลิตภัณฑ์บัตร	ฉลากสินค้า	แบบฟอร์มธุรกิจและสิ่งพิมพ์เชิงพาณิชย์	ใบประกาศนียบัตร/คู่มือ/บัตรของวัน	สินค้าและบริการทางการศึกษา	Digital Solutions	บริการคลังสินค้าพร้อมจัดส่ง
สง.พ.					✓		✓		✓			
TKS			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CSP	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓

รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์และบริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของบริษัทคู่แข่ง และโรงงานไฟฟ้า

สำหรับแสตมป์สรรพสามิต หรือแสตมป์ที่รัฐบาลทำหรือจัดให้มีขึ้นเพื่อใช้ในการจัดเก็บภาษีตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 โดยสินค้าที่จัดเก็บภาษีโดยใช้แสตมป์สรรพสามิตในปัจจุบันและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- สุรา ตาม พ.ร.บ. สุรา พ.ศ. 2493 มาตรา 7, 8
- ยาสูบ ตาม พ.ร.บ. ยาสูบ พ.ศ. 2509 มาตรา 18, 27

ทั้งนี้ โดยที่โรงงานไฟฟ้า ได้ครองส่วนแบ่งทางการตลาดจากจำนวนรายได้แสตมป์สรรพสามิตอยู่ร้อยละ 21 ตามรูปภาพถัดไป



รูปภาพแสดงสัดส่วนจำนวนรายได้จากการสั่งจ้างพิมพ์แสตมป์ (บาท) ตั้งแต่ปี 2564-2566



ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงประเภทของแอสแตมป์สรรพสามิตที่โรงงานไฟ ดำเนินการผลิตในปัจจุบันในรูปถัดไปจะพบว่า โรงงานไฟฯ สามารถผลิตแอสแตมป์สรรพสามิต อาทิ แอสแตมป์เครื่องดื่มที่ผลิตในราชอาณาจักร แอสแตมป์เครื่องดื่มที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร และแอสแตมป์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักรนอกจากบุหรี่ยิกาแรต อย่างไรก็ตาม แอสแตมป์อีก 5 ประเภท ตามรูปถัดไปจะเป็นส่วนที่บริษัท จันฉนวนซี ซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง ดำเนินการผลิตทั้งสิ้น ดังนั้น จะเห็นได้ว่าโรงงานไฟฯ ยังมีโอกาสและศักยภาพในการขยายการผลิตแอสแตมป์สรรพสามิตให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

	แอสแตมป์เครื่องดื่ม		แอสแตมป์เครื่องสุรา			แอสแตมป์ยาสูบ		
	แอสแตมป์เครื่องดื่มที่ผลิตในราชอาณาจักร	แอสแตมป์เครื่องดื่มที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร	แอสแตมป์เครื่องสุราที่ผลิตในราชอาณาจักร	แอสแตมป์เครื่องสุราที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร	แอสแตมป์เครื่องสุราที่ผลิตในราชอาณาจักรหรือนำเข้ามาในราชอาณาจักรขายอยู่ในคลังสินค้ากับกับ	แอสแตมป์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดบุหรี่ยิกาแรตที่ผลิตในราชอาณาจักร (Track&Trace)	แอสแตมป์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักรนอกจากบุหรี่ยิกาแรต	แอสแตมป์ยาสูบสำหรับยาสูบที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร (Track&Trace)
<b>SGW.</b>			ปาร์องแอสแตมป์สุราชุมชน ปี 2567					
<b>CSP</b>								

รูปภาพแสดงประเภทของแอสแตมป์สรรพสามิตที่โรงงานไฟฯ และบริษัท จันฉนวนซี ซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง ดำเนินการผลิตในปัจจุบัน

และจากทิศทางในปัจจุบันอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่ได้กล่าวข้างต้น ได้มีการต่อยอดไปสู่ Digital Printing Solution มากขึ้น เพื่อป้องกันการปลอมแปลงขั้นสูง ซึ่งนอกจากจะทำให้สินค้าต่างๆ มีมาตรฐานมากขึ้น ผู้ประกอบการเองจะมีข้อมูลจากการดำเนินงานดังกล่าว ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากการดำเนินงานได้

โดยถึงแม้ในปัจจุบันโรงงานไฟฯ จะยังมีส่วนแบ่งตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และแอสแตมป์สรรพสามิต/เครื่องหมายแสดงการเสียภาษี แต่โรงงานไฟฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมในแง่ของการเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต ที่สามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง รวมถึงนโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟฯ (อาทิกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563) ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการขยายโอกาสในการแสวงหาลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นกรมสรรพสามิต ภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ และขยายโอกาสในเพิ่มการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการของโรงงานไฟฯ ให้มีความหลากหลายและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น จากแนวโน้มตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่เพิ่มสูงขึ้น เพราะฉะนั้นหากมีการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการป้องกันการปลอมแปลงนอกจากโรงงานไฟฯ เอง จะมีรายได้เพิ่มขึ้นแล้วนั้น ยังทำให้ประเทศได้รับประโยชน์จากการนำส่งรายได้เข้ารัฐได้มากขึ้น ในภาคสังคมจะช่วยให้การป้องกันการปลอมแปลง สร้างมาตรฐานสินค้าได้มากขึ้น และสามารถเก็บข้อมูลสำคัญของหน่วยงานภาครัฐด้วยตนเอง รวมถึงยังสามารถดำเนินงานที่เกี่ยวข้องไปยังธุรกิจไฟ ในการต่อยอดธุรกิจคาสีโนด้วย เช่น เรื่องของมาตรฐานอุปกรณ์ต่างๆ การป้องกันการปลอมแปลงสินค้า เป็นต้น

## แนวโน้มเทคโนโลยีสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป

ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากภาพรวมธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไปและภาวะอุตสาหกรรมหรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ในส่วนนี้จะทำการศึกษาแนวโน้มเทคโนโลยีสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไปที่มีการพัฒนาในปัจจุบัน

### 1) เทคโนโลยีด้านการพิมพ์และโซลูชันการพิมพ์แบบดิจิทัล

เทคโนโลยีการพิมพ์หลักของโรงงานพิมพ์ ครอบคลุมสามมิติ ใช้อยู่ในปัจจุบันนั้น เป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ออฟเซต (Offset Printing) ซึ่งต้องมีการพิมพ์โดยใช้แม่พิมพ์เช่นเดียวกับเทคนิคการพิมพ์ร่วมสมัยอื่นๆ เช่น การพิมพ์เลตเตอร์เพรส การพิมพ์ Flexographic อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงเทคโนโลยีการพิมพ์ที่เข้ามามีบทบาทในธุรกิจสิ่งพิมพ์เป็นอย่างมาก และนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน จะพบว่าผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์นิยมใช้เทคโนโลยีที่เรียกว่า ดิจิทัล ปริ้นต์ติ้ง (Digital Printing) โดยรูปแบบการพิมพ์ดังกล่าวเป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ที่ไม่อาศัยแม่พิมพ์หรือการทำเพลท เป็นการพิมพ์ที่ใช้การต่อพ่วงเครื่องพิมพ์กับคอมพิวเตอร์โดยเครื่องพิมพ์จะรับข้อมูลภาพจากคอมพิวเตอร์แล้วพิมพ์ออกมาสามารถพิมพ์ได้หลากหลายเปลี่ยนแปลงข้อมูลในแต่ละใบพิมพ์ได้พิมพ์โดยตรงจากไฟล์เหมาะสำหรับการพิมพ์ตามจำนวนที่ต้องการใช้งานจริง (Print on Demand) สำหรับงานพิมพ์ที่นิยมด้วยระบบดิจิทัล อาทิ นามบัตร ใบปลิว แผ่นพับ สมุด หนังสือ ปฏิทิน การ์ดเชิญตามวาระสำคัญ สติกเกอร์ฉลากสินค้า และป้ายแท็กสินค้า เป็นต้น

จากการศึกษารูปแบบการพิมพ์ดิจิทัล (Digital Printing) พบว่า รูปแบบของระบบพิมพ์ดิจิทัลที่นิยมใช้ในปัจจุบันนั้น มี 2 ประเภทหลักๆ ด้วยกัน ได้แก่

- 1.1) การพิมพ์แบบหมึกพ่น/Inkjet เป็นระบบงานพิมพ์ที่ใช้เครื่องพิมพ์แบบพ่นหมึก (Inkjet) โดยกระบวนการทำงานหลักคือการพ่นหมึกออกมาเป็นหยดเล็กๆ ลงบนกระดาษเพื่อสิ่งพิมพ์ตัวเครื่องจะคำนวณตำแหน่งจุดของภาพรวมและพ่นสีหมึกที่ประมวลผลไว้อย่างแม่นยำตามรูปแบบไฟล์งานที่ใส่เข้าไปทำให้ภาพออกมาชัดเจนและคมชัดจุดเด่นของ Inkjet คือ สามารถสิ่งพิมพ์ได้ทั้งงานขนาดเล็กและงานขนาดใหญ่ไม่จำกัดขนาดบนกระดาษ เหมาะสำหรับนำมาใช้ทั้งงานภายในและงานภายนอกอาคาร เช่น ป้ายแบนเนอร์ โปสเตอร์ ป้ายโฆษณาบิลบอร์ด ตลอดจนงานพิมพ์ตกแต่งตามอีเว้นท์ต่างๆ เป็นต้น
- 1.2) การพิมพ์แบบ Digital Offset เป็นระบบงานพิมพ์ที่เหมาะสมกับการพิมพ์จำนวนน้อย (Print on Demand) และใช้กระดาษมาตรฐานที่ไม่ใหญ่เกินกว่าขนาด A3 สามารถพิมพ์ตั้งแต่ 1 แผ่นเหมือนสิ่งพิมพ์จากคอมพิวเตอร์ทั่วไป แต่หากพิมพ์ครั้งละจำนวนมาก เช่น 1,000 แผ่นขึ้นไปความคุ้มค่าจะไม่ดีเท่าระบบออฟเซตปัจจุบัน เทคโนโลยีการพิมพ์แบบดิจิทัลได้พัฒนาความคมชัดขึ้นจนมีคุณภาพใกล้เคียงกับระบบออฟเซตสำหรับงานพิมพ์ที่นิยมใช้กับ Digital Offset ได้แก่ เอกสาร, รายงาน, ปรินต์ยูนิฟอนท์, วิทยานิพนธ์, นามบัตร และใบปลิว เป็นต้น



เครื่องพิมพ์ Inkjet

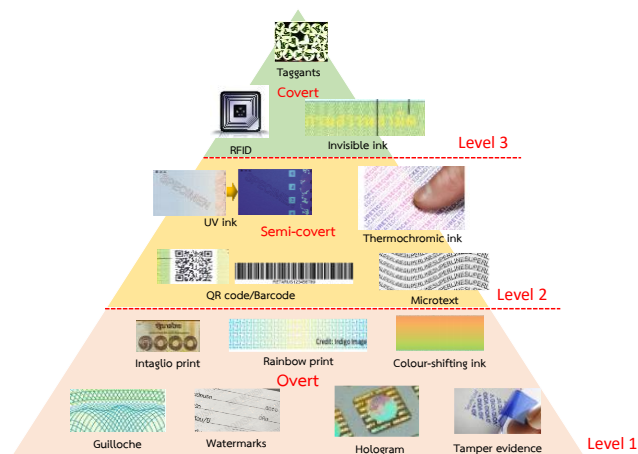


เครื่องพิมพ์ Digital Offset

## 2) เทคโนโลยีการพิมพ์ และโซลูชันสำหรับสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง

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

- 1) Overt คือ เทคโนโลยีที่สามารถมองเห็นได้ด้วยตาเปล่า เช่นลายน้ำ (Watermarks) ลวดลายที่ประกอบด้วยลายเส้นอย่างน้อย 2 เส้นที่ประสานสอดกัน (Guilloche) หมึกเปลี่ยนสี (Color-shift ink) โฮโลแกรม (Hologram) การพิมพ์เส้นนูน (Intaglio) และลักษณะที่ทำให้ร่องรอยการเปิดหรือใช้สินค้าแล้ว (Tamper-evident void) เป็นต้น
- 2) Semi-covert คือ เทคโนโลยีที่อำพรางสายตาบางส่วนต้องใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์อื่นเข้ามาช่วย เช่นการพิมพ์รหัสแท่งหรือคิวอาร์โค้ด (Barcode/QR code) การพิมพ์ตัวอักษรขนาดเล็กมาก (Microtext) การใช้หมึกพิมพ์เรืองแสงได้เมื่อถูกฉายด้วยรังสียูวีหรืออินฟราเรด (UV/IR inks) การใช้หมึกที่เปลี่ยนสีด้วยความร้อน (Thermochromic inks) เป็นต้น
- 3) Covert คือ เทคโนโลยีที่ไม่สามารถมองเห็นด้วยตาเปล่า จำเป็นต้องใช้อุปกรณ์โดยเฉพาะในการตรวจจับ ต้องใช้อุปกรณ์โดยเฉพาะในการตรวจจับ (Field detection) เช่น การทำเครื่องหมายทางเคมีที่มีการเข้ารหัสเฉพาะตัวและนำมาประกอบเป็นส่วนหนึ่งของวัสดุที่ติดฉลาก เพื่อให้สามารถระบุตราส่วนของส่วนผสมในวัสดุนั้น (Taggants) การเก็บข้อมูลหรือระบุข้อมูลต่างๆ โดยอาศัยคลื่นวิทยุ (RFID) เป็นต้น
- 4) Forensic คือ เทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงที่มีการซ่อนเร้นระดับสูงต้องใช้เครื่องมืออาทิ กล้องจุลทรรศน์กำลังขยายสูงและวิธีการตรวจสอบในห้องปฏิบัติการ เช่น การทำเครื่องหมายทางนิติวิทยาศาสตร์ในการกำหนดลำดับรหัสพันธุกรรม ซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือพิเศษในห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ในการพิสูจน์ (DNA taggants)



รูปภาพแสดงระดับการสร้างเทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงบนสิ่งพิมพ์

นอกจากคุณลักษณะด้านการป้องกันการปลอมแปลงบนสิ่งพิมพ์ที่กล่าวไปข้างต้นแล้ว การนำเทคโนโลยีและพัฒนาโซลูชันเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในธุรกิจถือเป็นการยกระดับความปลอดภัยที่สำคัญ กล่าวคือ เป็นการช่วยเพิ่มความปลอดภัยให้กับผลิตภัณฑ์ ลดโอกาสที่จะปลอมแปลงสินค้า และเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้เริ่มนำเทคโนโลยีและโซลูชันป้องกันการปลอมแปลงมาใช้ยกระดับความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์มากขึ้น ตัวอย่างเทคโนโลยีและโซลูชันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่พบได้ในปัจจุบัน ได้แก่ ระบบติดตามและตรวจสอบสถานะ (Track & Trace Solution) และระบบตรวจสอบรับรองสินค้า (Authentication) เป็นต้น ทั้งนี้ หน่วยงานภาครัฐในประเทศ อาทิ กรมสรรพสามิต ได้มีการนำเทคโนโลยีและโซลูชันในสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง มาพัฒนารูปแบบของแสตมป์สรรพสามิต ผ่านการนำรหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์หรือ Direct Coding มาเพิ่มประสิทธิภาพการจับเก็บภาษีประเภทเบียร์ แทนการเก็บภาษีรูปแบบเดิมที่ใช้เครื่องตรวจวัดปริมาณน้ำเบียร์ที่ไหลผ่านท่อด้วยระบบ Flow Meter โดยระบบเครื่องหมายแสดงการเสียแบบ Direct Coding นั้น จัดเป็น E-Stamp ประเภทหนึ่งที่มีการจัดพิมพ์ภาพรหัสสองมิติ (2D Barcode) ซึ่งเป็นรหัสที่ไม่ซ้ำกันลงบนบรรจุภัณฑ์โดยตรงเหมาะสมกับกระบวนการผลิตที่มีความเร็วสูง เช่น กระจกเบียร์หรือขวดเบียร์โดยรหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์รองรับการติดตามและตรวจสอบ (Track and Trace) มีเทคนิคป้องกันการปลอมแปลงระดับสูงมีความถูกต้องแม่นยำในการตรวจสอบข้อมูลและปริมาณการผลิตสินค้าที่จัดเก็บภาษี<sup>4</sup> ทำให้สามารถตรวจสอบสินค้าเมื่อนำออกสู่ตลาดแล้วว่าสินค้านั้นได้รับการเสียภาษี หรือเป็นสินค้าที่ถูกต้องตามกฎหมายหรือไม่

เมื่อพิจารณาถึงความต้องการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงของภาครัฐอื่นๆ พบว่าหน่วยงานภาครัฐมีการนำเทคโนโลยีและโซลูชันในสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงมาใช้ในหลากหลายผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นของมาตรฐานสินค้าให้เป็นไปตามสากล อาทิ การพัฒนาระบบการตามสอบสินค้าเกษตรบนระบบ Cloud สำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก (QR Trace on Cloud) ของสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) หรือการนำเทคโนโลยี Blockchain มาใช้ตรวจสอบย้อนกลับสินค้าเกษตรอินทรีย์พรีเมียมของสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (สนค.) กระทรวงพาณิชย์ เพื่อให้ผู้ประกอบการนำระบบไปใช้งานในการจัดเก็บข้อมูลการผลิต มาตรฐานการรับรองของสินค้า และช่วยบริหารจัดการการผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผู้บริโภคสามารถ

<sup>4</sup> สกัภาษีเบียร์ 2 แสนล้านลิตร สรรพสามิต ปี E-Stamp อุดรายได้รัฐ, MGR Online, <https://mgronline.com/daily/detail/963000078350>

ตรวจสอบข้อมูลและที่มาของสินค้าได้ง่าย ผ่านการสแกน QR Code บนฉลากสินค้า ปัจจุบันได้มีการนำร่องในกลุ่มสินค้าเกษตรอินทรีย์พรีเมียม ข้าวอินทรีย์ ผัก ผลไม้ เนื้อสัตว์ และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป นอกจากนี้ มีการนำเทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงมาใช้ในกับประกาศนียบัตรหรือหนังสือรับรองของหน่วยงาน เพื่อป้องกันการปลอมแปลงมากขึ้น โดยเปลี่ยนจากการประทับตราลายเพื่อป้องกันการปลอมแปลงเป็นการนำ QR Code มาใช้สำหรับป้องกันและตรวจสอบหนังสือรับรองหรือประกาศนียบัตรของหน่วยงาน อาทิ การออกใบรับรอง GMP ของกระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



รูปภาพแสดง ระบบ QR Trace on Cloud ของสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.)



รูปภาพแสดงตัวอย่างการพิมพ์ QR Code ป้องกันการปลอมแปลงบนหนังสือรับรองของกรมปศุสัตว์

## แนวโน้มในอนาคตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

### 1. The transition to digital identity

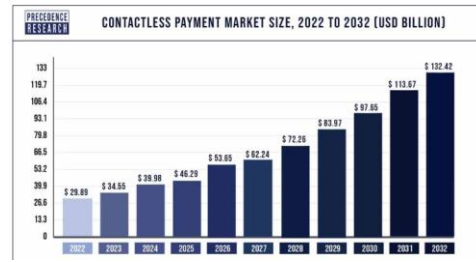
เอกสารประจำตัวส่วนบุคคลถือเป็นอันดับที่สองของผลิตภัณฑ์การพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่กำลังได้รับความนิยม ขณะนี้หลายประเทศกำลังตรวจสอบศักยภาพของแพลตฟอร์มข้อมูลประจำตัวดิจิทัล ทั้งนี้ ในขณะที่ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น โดยที่แนวโน้มนี้จะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในปีต่อไป



รูปภาพแสดงตัวอย่างการเอกสารประจำตัวส่วนบุคคล

### 2. From cash to contactless to mobile payment

การใช้บัตรชำระแทนเงินสดกำลังขยายตัวมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคที่การชำระเงินแบบไร้สัมผัสได้รับความนิยมจากผู้บริโภค ดังนั้น แนวโน้มการชำระเงินผ่านบัตรอาจส่งผลกระทบต่อความต้องการการใช้ธนบัตร ซึ่งตลาดการชำระเงินแบบไร้สัมผัสทั่วโลกมีมูลค่า 29.89 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2565 และคาดว่าจะสูงถึง 132.42 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ภายในปี 2575 โดยคาดว่าจะมี CAGR ประมาณ 16.1% ตั้งแต่ปี 2566 ถึง 2575 แม้ว่าการพิมพ์ธนบัตรจะยังคงใช้ปลายทางเดียวในการพิมพ์แบบผลิตภัณฑ์การพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงก็ตาม



รูปภาพแสดงตัวอย่างการชำระเงินแบบไร้สัมผัส

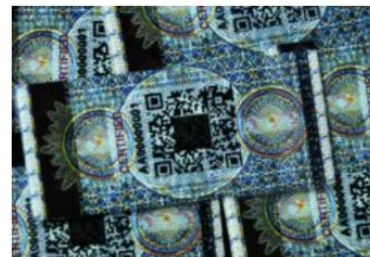
### 3. Service provider business models

ประเทศต่างๆ ทั่วโลกต่างนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนเพื่อเข้าถึงบริการของรัฐ และบริการของภาคธุรกิจต่างๆ ผ่านทางออนไลน์ได้ตลอด 24 ชั่วโมง จึงทำให้โครงสร้างพื้นฐานด้านการพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัล หรือดิจิทัลไอดี (Digital ID) ได้เข้ามามีส่วนสำคัญเพราะ “ดิจิทัลไอดี” เป็นระบบที่จะสร้างความน่าเชื่อถือและสร้างผลผูกพันทางกฎหมายกับธุรกรรมที่เกิดขึ้นผ่านทางออนไลน์ได้ อีกทั้งยังจะช่วยลดค่าใช้จ่าย เพิ่มความสะดวก ลดความเสี่ยงในการฉ้อโกง และสร้างความเชื่อมั่นในการเข้าถึงบริการทางออนไลน์



รูปภาพแสดงตัวอย่างของ Service provider business models

4. The next generation of tax stamps ผลิตภัณฑ์การพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่เติบโตเร็วที่สุดในตลาดระหว่างปี 2562-2567 คือการแสตมป์ โดยมีสาเหตุหลักมาจากการมีผลบังคับใช้ของ The World Health Organization’s Framework Convention on Tobacco Control (FCTC) นำไปสู่สัญญาใหม่หลายฉบับสำหรับอากรแสตมป์ที่ต้องเป็นไปตามมาตรฐานทางเทคนิคใหม่ที่กำหนดไว้ในสัญญานี้ สำหรับรัฐบาลในยุโรปและประเทศอื่นๆ ทั่วโลก



รูปภาพแสดงตัวอย่างของ Service provider business models

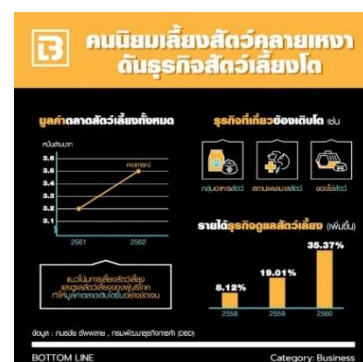
### 5. แนวโน้มตลาดในอนาคต

แนวโน้มตลาดในอนาคตของโรงงานไฟฟ้ายักษ์ใหญ่ได้ภารกิจของการเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตไฟและรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ อาจพิจารณาได้ใน 2 มิติ คือ มิติของแนวโน้มตลาดผลิตภัณฑ์ไฟในอนาคต และมิติของแนวโน้มตลาดสิ่งพิมพ์ในอนาคต โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

## แนวโน้มตลาดผลิตภัณฑ์ไฟในอนาคต

ผลิตภัณฑ์ไฟส่วนใหญ่ เป็นถูกมองว่าเป็นสินค้าที่นำมาเล่นพนันเท่านั้น แต่ในข้อเท็จจริง ผลิตภัณฑ์ไฟ ไฟยังเป็นอุปกรณ์สำหรับการเล่นกีฬาบริดจ์ของสมาคมบริดจ์แห่งประเทศไทยที่เป็นการกีฬาฝึกทักษะความคิด วิเคราะห์ความน่าจะเป็น และยังสามารถนำไปรักษาบำบัดผู้ป่วยอัลไซเมอร์ได้อีกด้วย ซึ่งสถานพยาบาลหลายๆ แห่งนำมาใช้ แต่ยังไม่เป็นที่เปิดเผยต่อสาธารณชน เพราะไม่ต้องการให้ถูกมองว่านำไฟ ไปมอมเมาคนป่วยเพื่อสนับสนุนให้เล่นการพนัน นอกจากนี้ ไฟยังสามารถมีได้หลายรูปแบบ และมีอรรถประโยชน์นอกเหนือจากการเป็นอุปกรณ์สำหรับการเล่นกีฬาบริดจ์ รักษาบำบัดผู้ป่วยอัลไซเมอร์แล้ว ยังเป็นสิ่งที่ช่วยในการเรียนรู้ได้อย่างดีในเด็กวัยปฐมในลักษณะของ Flash Cards โรงงานไฟมีรายได้จากการขายไฟ และรายได้จากการประทับตราไฟป้องกันต่างประเทศ รวมทั้งมีรายได้ เงินค่าผลประโยชน์ และรายได้ค่าผลประโยชน์จากการใช้ทรัพย์สินจากการที่โรงงานไฟให้สิทธิ์ในการจัดจำหน่ายไฟภายในประเทศแก่บริษัทเอกชน นอกจากนี้ โรงงานไฟยังดำเนินการผลิตสิ่งพิมพ์ของกรมสรรพสามิต เช่น การพิมพ์แสตมป์ การพิมพ์แก้ไขอากรแสตมป์ และแบบฟอร์มต่างๆ เป็นต้น โดยทั้งสองส่วนงานดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการผลิตไฟ และการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ได้สร้างรายได้และผลกำไรแก่โรงงานไฟอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด

แม้ว่ารูปแบบธุรกิจของโรงงานไฟเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ไฟ ซึ่งโรงงานไฟมีรูปแบบการจัดจำหน่าย โดยการผ่านตัวแทนเพียงเท่านั้น โดยคิดราคาตามวิธี ราคาต้นทุนบวกกำไรแก่ตัวแทนจำหน่าย ซึ่งตัวแทนจำหน่ายสามารถตั้งราคาขายไฟได้ตามความต้องการ โรงงานไฟไม่ได้ทำการควบคุมราคาปลายทางของไฟ ดังนั้น จึงเกิดช่องว่างทางกำไรที่สูญหายไปในการตลาด เพื่อแลกกับความมั่นคงทางรายได้ที่ถูกประกันด้วยสัญญาตัวแทนจำหน่ายไฟ แต่โรงงานไฟยังสามารถดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ไฟในมิติอื่นได้ โดยอาศัยความเป็นมืออาชีพแล้วดำเนินการจัดจำหน่ายไฟด้วยตนเอง โดยไม่เสียพันธมิตรทางการค้า อาทิ การผลิตผลิตภัณฑ์ไฟที่ระลึก การผลิตผลิตภัณฑ์อื่นที่มีลักษณะองค์ประกอบใกล้เคียงกัน (Flash Cards) นอกจากนี้ โรงงานไฟยังสามารถใช้นวัตกรรมและเครือข่ายพันธมิตรในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า (Value added) โดยใช้แก่นความสามารถของประเทศ คือ เอกลักษณ์ความเป็นไทยที่เป็นที่นิยมทั่วโลก ซึ่งนอกจากจะเพิ่มมูลค่าสินค้าแล้วยังเป็นการสร้างอัตลักษณ์หรือภาพลักษณ์ใหม่ให้กับโรงงานไฟ เป็นการรองรับธุรกิจใหม่ๆ ในอนาคต ทำให้คนไทยเข้าใจถึงศักยภาพของโรงงานไฟให้มากขึ้น เป็นการปรับปรุงกลยุทธ์การตลาดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจที่น่าสนใจและมีการเติบโตมากขึ้น อาทิ การทำของที่ระลึก ธุรกิจเกี่ยวกับคนรักสัตว์ ซึ่งได้มีการสำรวจปรากฏ ดังนี้



สถิติจากการสำรวจดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้และแนวโน้มธุรกิจที่โรงงานไฟจะสามารถประกอบการในมิติที่แตกต่างไปจากเดิม โดยอาศัยฐานข้อมูลในการตัดสินใจ ประกอบกับแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งโรงงานไฟมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ ความชำนาญในการผลิตไฟ

ความชำนาญในด้านสิ่งพิมพ์ การเป็นพันธมิตรกับหน่วยงานภาครัฐ และนวัตกรรมในการออกแบบผลิตภัณฑ์ โรงงานไฟจึงควรพิจารณาประกอบการในอนาคต อาทิ

- การผลิตไพ่ระลึก (ไพ่สะสมคนรักแมว คนรักสุนัข ไพ่สะสมรามเกียรติ์ ไพ่สะสมที่บ่งบอกความเป็นไทยอื่น ๆ )
- ออกแบบและจัดทำ Packaging สำหรับไพ่ที่ระลึกโดยมีเอกลักษณ์ความเป็นไทย โดยใช้วัสดุที่มีอยู่ในประเทศอยู่แล้วและเป็นที่ยอมรับตามเทรนด์ในระยะยาว (ผ้าไหมลายขอพระราชทาน ผ้าไหมยกดอกลำพูน)

อย่างไรก็ดี ควรมีการสำรวจตลาดอีกครั้งก่อนดำเนินการ เพื่อความคุ้มค่าในการลงทุน

### ความหลากหลายรูปแบบของไพ่

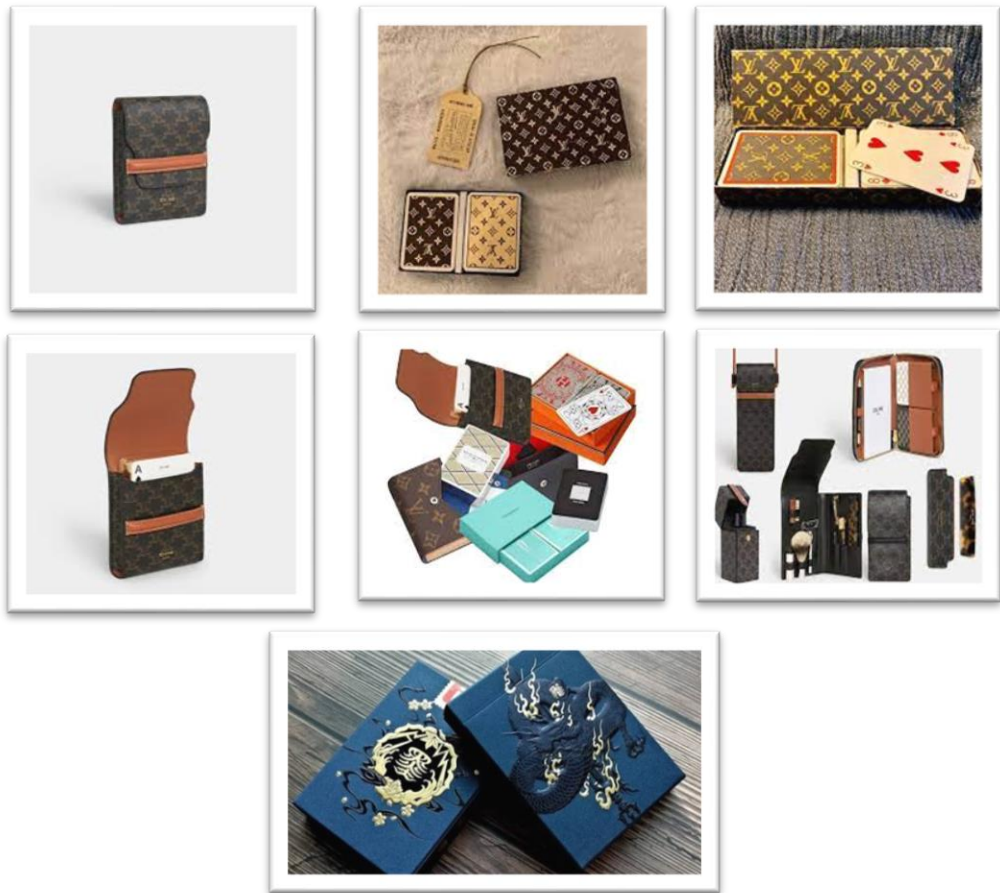


### รูปแบบไพ่ของที่ระลึก





## รูปแบบหีบห่อ (Packaging Design)

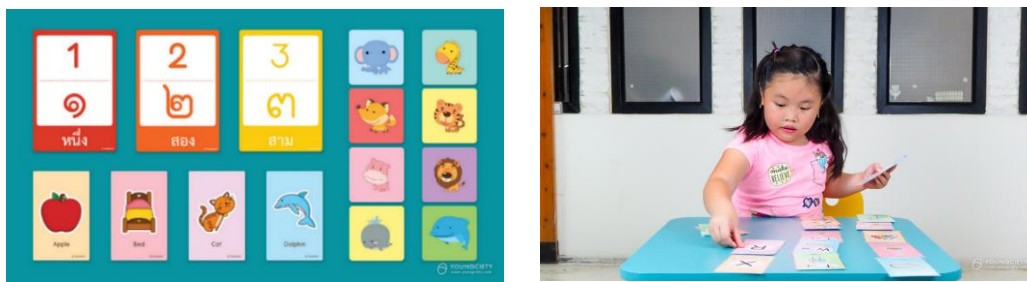


## รูปแบบไฟเพื่อพัฒนาการศึกษา



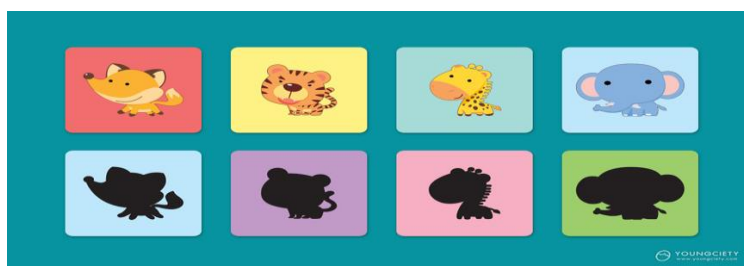
### Flash Cards (บัตรคำ) สื่อการสอน ส่งเสริมทักษะการจดจำสำหรับเด็กปฐมวัย

การเรียนรู้ในการใช้สื่อเพื่อส่งเสริมกระบวนการจดจำในการใช้ภาษาหรือเพื่อเรียนรู้สิ่งต่างๆ ซึ่งมีวิธีการและเครื่องมือมากมายที่จะช่วยให้เด็กเข้าใจการเรียนรู้ สื่อประเภทที่เป็น Flash Cards เป็นสื่อการสอนอย่างหนึ่งที่เหมาะสำหรับเด็กในวัยตั้งแต่ 2-6 ปี Flash Cards (บัตรคำ) คือ สื่อการสอนรูปแบบกระดาษชนิดหนึ่ง ที่ช่วยปูพื้นฐานด้านการจดจำของเด็กตั้งแต่ยังเล็ก เน้นให้เด็กใช้ทักษะการจดจำและทักษะการฟัง โดยส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วยคำศัพท์หรือรูปภาพอยู่ในนั้น ซึ่ง Flash Cards มีสำคัญเนื่องจากสมองของเด็ก 2-6 ปี สามารถเรียนรู้และซึมซับได้อย่างรวดเร็ว บัตรคำจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นให้เด็กมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ เพราะในบัตรคำจะมีคำศัพท์ที่หลากหลาย ประกอบกับรูปภาพต่างๆ ที่ช่วยกระตุ้นการทำงานของสมองซีกขวาในด้านการจดจำ ให้เด็กมีความเข้าใจในคำศัพท์คำนั้นๆ ได้ดียิ่งขึ้น เพื่อเป็นพื้นฐานของพัฒนาการด้านต่างๆ ในอนาคตของเด็กต่อไป



โดยทั่วไป Flash Cards จะมีลักษณะเป็นแผ่นกระดาษรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้า ซึ่งขนาดของ Flash Cards จะแตกต่างกันไปตามรูปแบบการใช้งานและช่วงอายุของเด็ก Flash Cards ที่ดีควรมีภาพและตัวหนังสือขนาดชัดเจน ในระดับการมองเห็นของเด็ก มีขนาด Flash cards ที่เหมาะสมสำหรับเด็กในการใช้มือหยิบจับได้ถนัด สี สัน สดใส สวยงาม เพื่อดึงดูดความสนใจของเด็กๆ ที่สำคัญควรมีความคงทนพอที่จะรองรับแรงฉีก กัด ดึง ของเด็กได้ ทั้งนี้ ได้แบ่งขนาดของ Flash Cards สำหรับนำไปใช้งานได้ ดังนี้

1. Flash Cards ขนาด 8x8 เซนติเมตรเหมาะสำหรับสอนเด็กอายุ 2-3 ปี เป็นการเริ่มต้นสอนอย่างง่ายเกี่ยวกับรูปภาพหรือพยัญชนะ เพราะใน Flash Cards จะมีเพียงรูปภาพหรือพยัญชนะอย่างเดียวอย่างหนึ่งเท่านั้น รายละเอียดใน Flash cards จะไม่เยอะ เพื่อฝึกเด็กได้โฟกัสที่ภาพและพยัญชนะเท่านั้น



Flash Cards ภาพสัตว์ ขนาด 8x8 เซนติเมตร

2. Flash Cards ขนาด 10x8 เซนติเมตร และ ขนาด 13x8 เซนติเมตร เหมาะสำหรับผู้ปกครองนำไปใช้เป็นสื่อการสอนเด็กอายุ 4-5 ปี เด็กวัยนี้สามารถอ่านและสะกดคำสั้นๆ ได้บ้างแล้ว เมื่อเด็กเริ่มอ่านคำศัพท์ ได้คล่อง ผู้ปกครอง สามารถเพิ่มระดับความยากลงไป คำศัพท์ได้เลย ซึ่งเหมาะกับเด็กอายุ 5-6 ปี เพราะเป็นวัยที่ชอบอะไรที่ท้าทายและมีระดับความยากนิดหน่อย ใน Flash Cards จะมีทั้งรูปภาพและคำศัพท์อยู่ในหน้าเดียวกัน



Flash Cards บัตรคำศัพท์ A-J ขนาด 13x8 เซนติเมตร

3. Flash Cards ขนาด 19x13 เซนติเมตร เหมาะสำหรับเด็ก 2-6 ปี เพราะมีขนาดใหญ่ที่นิยมใช้จะเป็น Flash Cards จำนวนตัวเลข วันทั้ง 7 เดือนทั้ง 12 เดือน ฯลฯ ผู้ปกครองสามารถนำไปแปะตามผนังห้องนั่งเล่น ห้องน้ำ ห้องครัว ความสูงให้อยู่ในระดับสายตาเด็กมองเห็นได้ชัดเจน ไม่ว่าจะนั่งอยู่มุมไหนภายในบ้าน ผู้ปกครองก็สามารถสอนคำศัพท์เด็กๆ ได้ทุกที่ เพียงวันละ 3-4 คำ ก็เป็นการส่งเสริมทักษะการจดจำให้เด็กๆ ได้



Flash cards ตัวเลข 1-10 ขนาด 19x13 เซนติเมตร

พื้นฐานสำคัญสำหรับการใช้ Flash Cards คือการ让孩子เรียนรู้จากการดูภาพและเรียนรู้ภาษาจากการฟัง ผู้ปกครองสามารถฝึกให้เด็กเรียนรู้จากการถามและให้เด็กตอบจากภาพและคำศัพท์ โดยเริ่มจากชุดภาพหรือคำศัพท์ที่ละ 5 ใบ แล้วเพิ่มจำนวนคำหรือภาพขึ้นเรื่อยๆ ตามความพร้อมของเด็กๆ ซึ่งอาจจะเพิ่มในหมวดภาษาหรือคำศัพท์ใหม่ให้เด็กง่ายๆ ใน Flash Cards โดยเลือกคำศัพท์เป็นหมวดหมู่ เช่น Flash Cards A-Z , Flash Cards ก-ฮ , Flash Cards หมวดตัวเลข , Flash Cards หมวดสี ฯลฯ เพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้และการจดจำของเด็กหรือ Flash Cards ที่เป็นภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่นก็จะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ได้ยิ่งขึ้น การสอนไม่ควรมุ่งเน้นวิธีการใช้ในแบบวิชาการอย่างเดียว แต่ควรสร้างบรรยากาศ ให้เด็กรู้สึกผ่อนคลาย นั่งเล่นได้สบายๆ สนุกสนาน ซึ่งทำให้เด็กคิดว่าเป็นเพียงการเล่นเกมที่สามารสรสร้างเสริมการเรียนรู้มากมายให้กับเด็กๆ ได้

ประโยชน์ของ Flash Cards จะช่วยฝึกทักษะด้านการจดจำ ช่วยเรียนรู้คำศัพท์ใหม่ๆ ช่วยกระตุ้นการทำงานของสมองซีกขวา เมื่อเด็กได้รับข้อมูลที่เร็วมากๆ หน่วยความจำของสมองซีกขวาจะเปิดใช้งานและพัฒนาขึ้น ช่วยเชื่อมต่อสมองซีกซ้ายและสมองซีกขวาให้ทำงานร่วมกันได้อย่างสมดุล

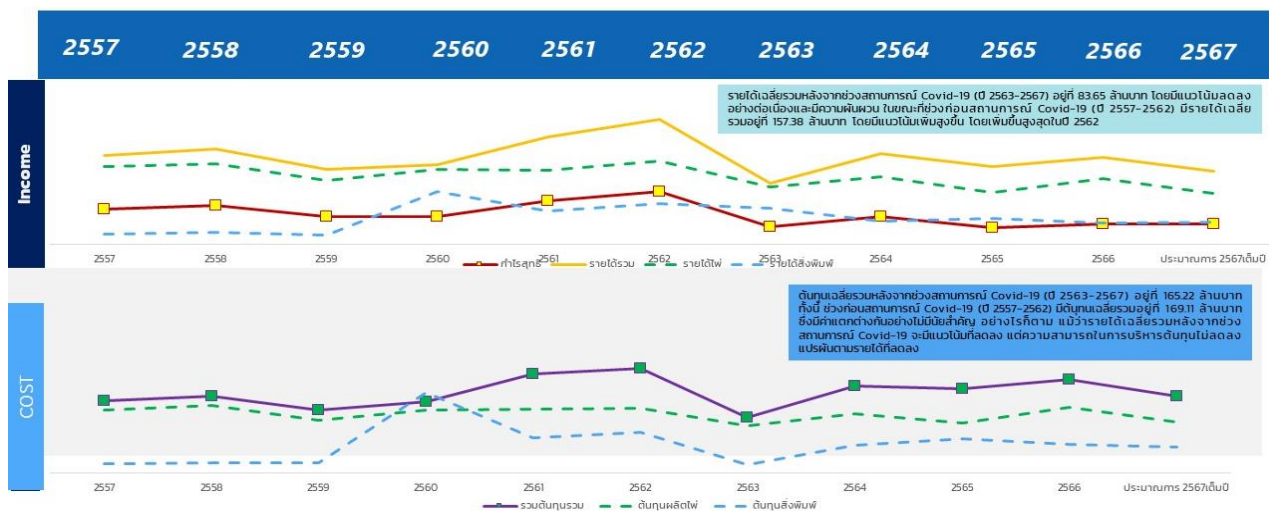
## 2.8 การวิเคราะห์สารสนเทศจากผลิตภัณฑ์และบริการ

ผลการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์และบริการของโรงงานไฟ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน เป็นข้อมูลที่แสดงถึงสถานะทางการเงินของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ในเรื่องการบริหารจัดการทางการเงินของโรงงานไฟ ในเรื่องของสินทรัพย์ หนี้สิน รวมถึงแหล่งที่มาของรายได้และต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังต่อไปนี้

### ➤ ภาพรวมผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร

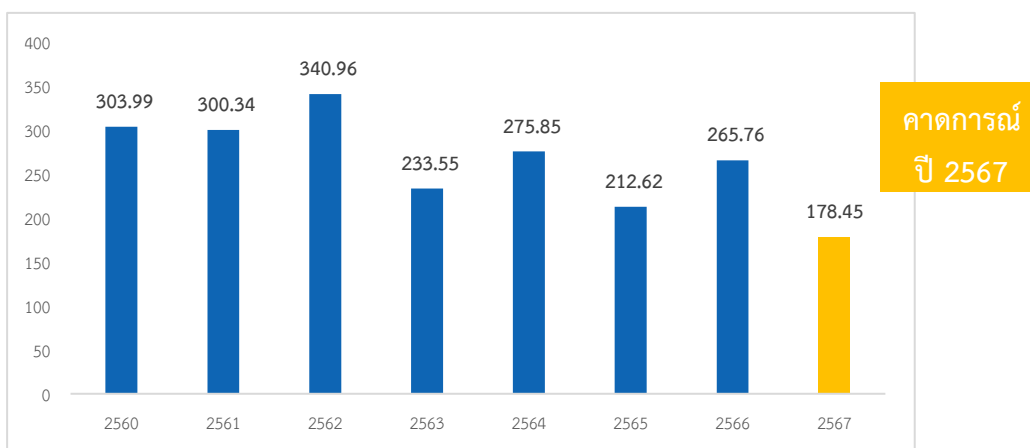
- รายได้เฉลี่ยรวมหลังจากช่วงสถานการณ์ Covid-19 (ปี 2563-2567) อยู่ที่ 83.65 ล้านบาท โดยมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องและมีความผันผวน ในขณะที่ช่วงก่อนสถานการณ์ Covid-19 (ปี 2557-2562) มีรายได้เฉลี่ยรวมอยู่ที่ 157.38 ล้านบาท โดยมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยเพิ่มขึ้นสูงสุดในปี 2562

- ต้นทุนเฉลี่ยรวมหลังจากช่วงสถานการณ์ Covid-19 (ปี 2563-2567) อยู่ที่ 165.22 ล้านบาท ทั้งนี้ ช่วงก่อนสถานการณ์ Covid-19 (ปี 2557-2562) มีต้นทุนเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 169.11 ล้านบาท ซึ่งมีค่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม แม้ว่ารายได้เฉลี่ยรวมหลังจากช่วงสถานการณ์ Covid-19 จะมีแนวโน้มที่ลดลง แต่ความสามารถในการบริหารต้นทุนไม่ลดลงแปรผันตามรายได้ที่ลดลง



รูปภาพแสดงภาพรวมผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร ปี พ.ศ. 2557 - 2567

➤ Key Performance Indicators ธุรกิจไฟ



รูปภาพแสดงภาพรวม Key Performance Indicators ธุรกิจไฟ

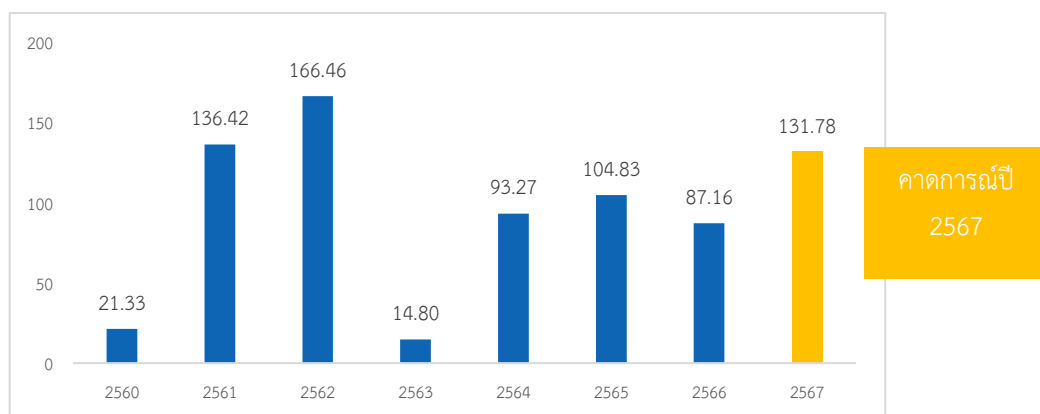
➤ ข้อเท็จจริง

1. แนวโน้มรายได้ไฟสัมปทานลดลง จากเหตุการณ์ Covid ที่รวมถึง ไฟเถื่อน/ไฟออนไลน์ (ราคาถูก) พนันออนไลน์ การเปลี่ยนแปลงของ Generation ทำให้เกิดการค้าง Stock
2. ข้อมูลคาดการณ์มูลค่าตลาดอีคอมเมิร์ซในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEA) ของปี 2024 จะเพิ่มขึ้น 16% จากปี 2023 ที่ผ่านมา โดยคาดว่าจะมีมูลค่าแตะ 1.99 แสนล้านดอลลาร์ (หรือประมาณ 7.11 ล้านล้านบาท) คิดเป็น 1 ใน 3 ของ GDP ไทย ซึ่งการเติบโตของตลาดอีคอมเมิร์ซ

ที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ นำไปสู่ช่องทางการค้าสินค้าปลอมแปลงที่กว้างขึ้น โดยขนาดของการค้าสินค้าปลอมแปลงจากประเทศจีนสู่ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีมูลค่าประมาณ 35 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2563

3. การผลิต ปี 2566 ของ เครื่องพิมพ์อยู่ที่ร้อยละ 24.17
4. อัตราส่วนต้นทุนผลิตไฟฟ้าต่อรายได้มีแนวโน้มสูงขึ้นจากราคาค่าวัตถุดิบ ค่าแรงที่สูงขึ้น และจำนวนของเสีย
5. อัตราการสูญเสีย ในแต่ละผลิตภัณฑ์ มีแนวโน้มผันผวน เพื่อให้อัตราการสูญเสียมีแนวโน้มต่ำลงอย่างต่อเนื่อง โรงงานไฟฟ้า ควรต้อง Lean กระบวนการผลิต

### ➤ Key Performance Indicators ธุรกิจพิมพ์



รูปภาพแสดงภาพรวม Key Performance Indicators ธุรกิจพิมพ์

### ➤ ข้อเท็จจริง

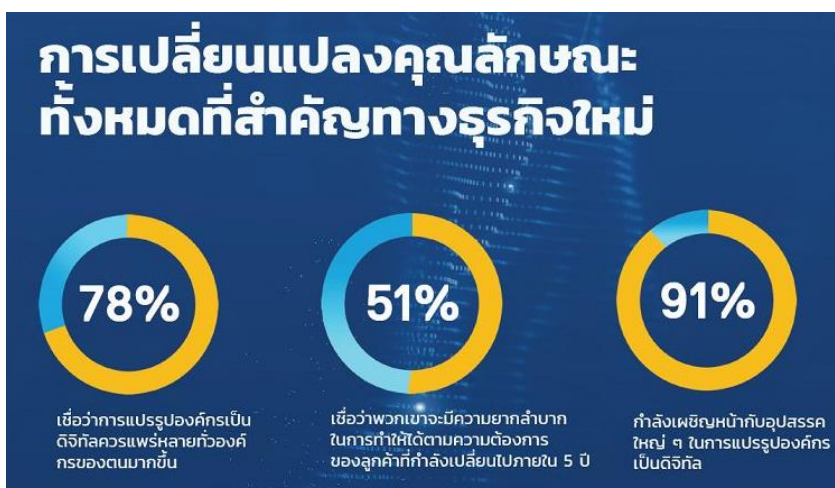
1. แนวโน้มรายได้สิ่งพิมพ์ มีแนวโน้มลดลงตั้งแต่ ปี 2563 เนื่องจากสถานการณ์ Covid รวมถึงการเปลี่ยนเทคโนโลยีการพิมพ์เป็น Direct Coding และ E-Stamp ปัจจุบันเครื่องพิมพ์ของโรงงานไฟฟ้า ยังไม่สามารถผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงขั้นสูงได้
2. ศักยภาพการผลิต ปี 2566 ของ เครื่องพิมพ์ทั้งหมด เฉลี่ยร้อยละ 16.64
3. อัตราส่วนต้นทุนผลิตพิมพ์ต่อรายได้พิมพ์ มีแนวโน้มลดลงจากราคาค่าวัตถุดิบ ค่าแรงที่สูงขึ้น และจำนวนของเสีย
4. อัตราการสูญเสีย ในแต่ละผลิตภัณฑ์ ยังอยู่ในสัดส่วนที่สูง เพื่อให้อัตราการสูญเสีย มีแนวโน้มต่ำลงอย่างต่อเนื่อง โรงงานไฟฟ้า ควรต้อง Lean กระบวนการผลิต
5. โรงงานไฟฟ้า มีส่วนแบ่งทางการตลาดของแอสแตมป์สรรพสามิต (รายได้) อยู่ที่ 21% ในแอสแตมป์เครื่องพิมพ์ที่ผลิตในราชอาณาจักร แอสแตมป์เครื่องพิมพ์ที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร และแอสแตมป์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักร นอกจากบุหรี่ซิการ์เรต

### ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการพิมพ์ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

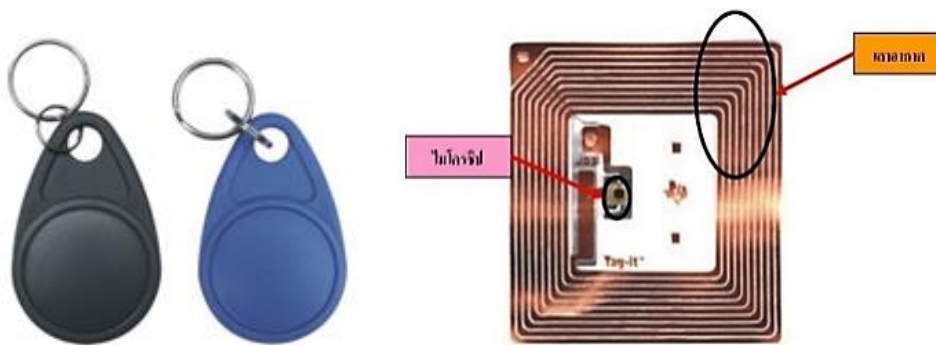
การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีและโมเดลธุรกิจแบบใหม่ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อการก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Disruption) ทำให้เทคโนโลยีในปัจจุบันมีการวิจัยและพัฒนา (R&D) ล้ำสมัยกว่าเมื่อ 10 ปีที่ผ่านมาอย่างเห็นได้ชัด ส่งผลให้รูปแบบการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนไปตามการขยายตัว

ของธุรกิจรูปแบบใหม่ดังกล่าว จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแม้จะเป็นผลดีต่อการทำธุรกิจในโลกสมัยใหม่ แต่ยังเป็นอุปสรรคต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการที่ต้องพยายามปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

เทคโนโลยีการพิมพ์มีความก้าวหน้าไปถึงขั้นการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง (สิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลง) สามารถสร้างความแตกต่าง สร้างความมั่นใจ และสร้างมูลค่าในตัวเองได้เป็นอย่างดี เช่น เอกสารป้องกันการปลอมแปลง เช็ค สิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลงในรูปแบบต่าง ๆ เช่น บัตรเครดิต บัตรประชาชน พาสปอร์ต เป็นต้น รวมไปถึงสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลงที่ไม่ได้อยู่ในรูปแบบเอกสาร แต่สามารถผ่านโปรแกรมหรือระบบที่ได้รับมาตรฐาน เช่น ระบบ Radio Frequency Identification (RFID) ซึ่งระบุข้อมูลที่ต้องการลงไป โดยใช้คลื่นความถี่วิทยุ ไม่สามารถมองเห็นด้วยตาเปล่า หรือป้าย Tag (Transponder [transceiver-responder) สำหรับติดเพื่อป้องกันการขโมยสินค้า



ภาพแสดงจำนวนผู้ที่ได้รับอุปสรรคจากการเปลี่ยนแปลงธุรกิจเข้าสู่ยุคดิจิทัล



ภาพแสดง RFID ชนิด Passive

ภาพแสดงระบบป้าย Tag

## 2.9 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในธุรกิจของโรงงานไฟ จะเน้นวิเคราะห์ใน 2 ผลิตภัณฑ์หลัก คือ ผลิตภัณฑ์ไฟ และผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ รายละเอียดแสดงในส่วนต่อไป

### การแข่งขันด้านราคาผลิตภัณฑ์ไฟ

วัตถุประสงค์หลักที่สำคัญของโรงงานไฟ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ไฟสามารถเป็นส่วนหนึ่งในการทำรายได้ให้แก่ภาครัฐอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง และนำรายได้ไปสร้างความเติบโตทางเศรษฐกิจด้านต่างๆ

ดังนั้น จึงไม่มีผู้ประกอบการรายใดสามารถทำกำไรแข่งขันด้านราคาผลิตภัณฑ์ไฟได้ ทั้งนี้ ราคาไฟแต่ละประเภทรวมค่าธรรมเนียมสำหรับการประทับตราไฟและค่าใช้จ่ายต่างๆ (นอกจากภาษีมูลค่าเพิ่ม) และสามารถปรับราคาหากมีการขึ้นค่าธรรมเนียมและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ได้ ในปัจจุบันกำหนด ดังนี้

- ไฟตัวเล็ก ได้แก่ ไฟผ่องไทย ไฟผ่องจีน หรือไฟจีนสี่สี ราคาสำหรับละ 42.24 บาท
- ไฟปอกกระดาษ ราคาสำหรับละ 91.62 บาท
- ไฟปอกพลาสติกธรรมดา ราคาสำหรับละ 161.62 บาท
- ไฟปอกพลาสติกขอบทองและขอบอื่น ๆ ราคาสำหรับละ 221.62 บาท

อย่างไรก็ตาม ผลิตภัณฑ์ไฟไม่ได้ระบุราคาในตัวผลิตภัณฑ์ ทำให้ผู้ประกอบการสามารถทำราคาขายที่แตกต่างได้ ถือเป็นสิ่งที่ทางโรงงานไฟให้ความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดการกระจายสินค้าได้ดีขึ้น และการแข่งขันด้านราคาผลิตภัณฑ์ไฟไม่อยู่ในระดับรุนแรง แต่สิ่งที่ควรกังวล น่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ไฟผิดกฎหมายและการเล่นไฟระบบออนไลน์โดยไม่ต้องใช้ผลิตภัณฑ์ดังกล่าว

### การแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

#### คู่แข่งที่สำคัญ (Benchmarking Analysis) ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

การเปรียบเทียบในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง มีการศึกษาและวิเคราะห์ภาพรวมการดำเนินงานของผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงชั้นนำของโลกและผู้ผลิตในประเทศ เช่น ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง เพื่อให้ธุรกิจสามารถประเมินประสิทธิภาพเทียบกับคู่แข่ง และค้นหาช่องว่างสำหรับการปรับปรุง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### บริษัทคู่แข่งต่างประเทศ

1. **Agfa-Gevaert Group** ผลิตผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับภาพถ่ายและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลัก Agfa-Gevaert เป็นที่รู้จักในอดีตในด้านฟิล์มและอุปกรณ์การถ่ายภาพ และได้พัฒนาเป็นบริษัทที่นำเสนอระบบการถ่ายภาพดิจิทัล รวมถึงอุปกรณ์การถ่ายภาพทางการแพทย์ ระบบกราฟิกสำหรับอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ และดิจิทัลโซลูชัน ซอฟต์แวร์ต่างๆ สำหรับการใช้งานด้านการดูแลสุขภาพและอุตสาหกรรม



รูปภาพแสดงตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของบริษัท Agfa-Gevaert Group

2. **Graphic Dimensions** เป็นผู้ผลิตเฉพาะและเชื่อถือได้สำหรับการพิมพ์ทางธุรกิจ ผลิตแบบกำหนดเอง และบริการด้านการตลาดและเทคโนโลยีที่หลากหลาย โดยมีความมุ่งมั่นที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมายทุกปี ด้วยผลการดำเนินงานที่เกินความคาดหวังด้านคุณภาพและบริการของพันธมิตรผู้จัดจำหน่าย สำหรับผลิตภัณฑ์การพิมพ์ลดการ

ปลอมแปลง เช่น ธนาณัติ ใบรับรองผลการเรียน แผ่น/กระดาษใบสั่งยา และอื่นๆ อีกมากมาย นอกจากนี้ ยังใช้คุณภาพในการพิมพ์ที่เป็นที่นิยมต่างๆ เช่น void pantographs, bleed over numbering, หมึกเทอร์โมโครมิก และการพิมพ์แบบไมโคร รวมถึงคุณสมบัติความปลอดภัยของกระดาษ เช่น ลายน้ำ แผ่นปฏิริยาเคมี และเส้นใยเรืองแสง เป็นต้น



รูปภาพแสดงตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของบริษัท Graphic Dimensions

3. CETIS D.D. หนึ่งในบริษัทชั้นนำของยุโรปในด้านโซลูชันการพิมพ์เพื่อความปลอดภัย ให้บริการเอกสารประจำตัว การเดินทาง และการจราจร (เช่น หนังสือเดินทางไบโอเมตริกซ์ บัตรประจำตัวประชาชนวีซ่า สติ๊กเกอร์และใบรับรองสถานะทางแพ่งอื่นๆ ใบอนุญาตขับขี่และยานพาหนะ) และโซลูชันแบบครบวงจรที่ครอบคลุมสำหรับการจัดการข้อมูลประจำตัว และการออกเอกสาร



รูปภาพแสดงตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของบริษัท CETIS D.D.

4. Ennis, Inc. เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจหลักในด้านการพิมพ์และการผลิตแบบฟอร์มธุรกิจ และผลิตภัณฑ์ทางธุรกิจอื่นๆ โดยจะให้บริการการพิมพ์ที่หลากหลาย รวมถึงการผลิตแบบฟอร์มธุรกิจ เช็ก ใบแจ้งหนี้ ใบแจ้งยอด ของจดหมาย และผลิตภัณฑ์พิมพ์แบบกำหนดเองอื่นๆ และมุ่งเน้นไปที่การนำเสนอโซลูชันการพิมพ์ที่ครอบคลุมแก่ธุรกิจ โดยนำเสนอ บริการการพิมพ์ที่มีคุณภาพ ความสามารถในการปรับแต่ง และผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการเฉพาะของลูกค้า



รูปภาพแสดงตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของบริษัท Ennis, Inc.



5. **The Flesh Company** มีความเชี่ยวชาญด้านโซลูชันการพิมพ์และบรรจุ โดยนำเสนอ บริการการพิมพ์ ที่หลากหลาย รวมถึงการพิมพ์ออฟเซต การพิมพ์ดิจิทัล และเทคนิคการ พิมพ์แบบพิเศษ พวกเขาผลิตสื่อสิ่งพิมพ์หลายประเภท เช่น ฉลาก ส่วนแทรก สื่อส่งเสริม การขาย และส่วนประกอบของบรรจุภัณฑ์ และโซลูชันบรรจุภัณฑ์ โดยนำเสนอโซลูชันบรรจุ ภัณฑ์ซึ่งรวมถึงการออกแบบ การพิมพ์ และการผลิตวัสดุบรรจุภัณฑ์ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการ ออกแบบบรรจุภัณฑ์แบบกำหนดเอง การจัดหาวัสดุ และการรับรองการปฏิบัติตาม มาตรฐานอุตสาหกรรม โดยใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูงเพื่อเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ และ ตัวเล็กการปรับแต่งตามความต้องการด้านการพิมพ์ และบรรจุภัณฑ์ของลูกค้า



รูปภาพแสดงตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของบริษัท The Flesh Company

**แนวโน้มธุรกิจการพิมพ์ ผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงนอกประเทศไทย**

	Anti-Counterfeiting For Identity Documents	Identification Card	Cheques	Book Bank Financial	Stamp	Smart card	packaging and labels	Business Forms and Commercial Document	Certificate/ Coupon /Voucher /ticket	Examination Management System (EMS)	Digital Solutions	Fulfillment Solutions
Agfa					✓		✓		✓		✓	✓
Graphic Dimensions			✓					✓	✓	✓		
CETIS		✓						✓	✓		✓	
Ennis				✓			✓	✓				
The Flesh Company								✓	✓	✓		

รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทคู่แข่งต่างประเทศที่ดำเนินงาน

### บริษัทคู่แข่งในประเทศไทย

#### 1) บริษัท จันวานิชย์ ซีเคียวริตี้ พรินต์ติ้ง จำกัด

บริษัท จันวานิชย์ ซีเคียวริตี้ พรินต์ติ้ง จำกัด เป็นผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลงขั้นสูงที่ ดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2464 และได้รับความไว้วางใจจากทั้งหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน สถาบัน การเงิน องค์กรธุรกิจ และอุตสาหกรรมในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมาอย่างยาวนาน ปัจจุบัน บริษัทฯ ดำเนินการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงขั้นสูง และต่อ ยอดทำการผลิตเอกสาร บัตร ที่ต้องการมาตรการป้องกันการปลอมแปลงอีกหลายผลิตภัณฑ์ เช่น แสตมป์สรรพสามิต เอกสาร ป้องกันการปลอมแปลงขั้นสูง เช่น หนังสือเดินทาง ข้อสอบ เอกสารทางการเงิน ตราไปรษณียากร เป็นต้น ทั้งนี้ ยังได้นำเทคโนโลยีด้านการพิมพ์ เช่น การพิมพ์ร่องลึก การพิมพ์แบบเปิดเผย การพิมพ์แบบซ่อนเร้น มา เพิ่มประสิทธิภาพในการป้องกันการปลอมแปลง และให้บริการระบบการจัดทำเอกสารในรูปแบบของ อิเล็กทรอนิกส์ ที่ช่วยให้ผู้ประกอบการมีความสะดวก รวดเร็ว และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดทำ

เอกสาร ทางบริษัทฯ ยังได้ขยายธุรกิจการให้บริการด้านการพัฒนาระบบ IT Platform งาน Digital Transformation และ Health Tech

## 2) บริษัท ที.เค.เอส.สยามเพรส แมเนจเม้นท์ จำกัด

บริษัท ที.เค.เอส. สยามเพรส แมเนจเม้นท์ จำกัด เป็นบริษัทย่อยของบริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) ที่ให้บริการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและโซลูชันแบบครบวงจร โดยมีระบบการพิมพ์ออฟเซ็ททั้งแบบต่อเนื่อง และแบบแผ่น ระบบการพิมพ์ดิจิทัล แบบสีและขาวดำ รวมถึงการบริหารแบบพิมพ์ให้กับลูกค้าองค์กรขนาดใหญ่และให้บริการสิ่งพิมพ์ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น เช็ค สมุดบัญชีเงินฝาก ใบประกาศนียบัตร อารการแสดมภ์ เป็นต้น ปัจจุบันบริษัทฯ เดินหน้าปรับโครงสร้างธุรกิจมาอย่างต่อเนื่อง ผ่านการควบรวมกิจการ กับบริษัท ทีบีเอสพี จำกัด (มหาชน) ผู้นำด้านเทคโนโลยีด้านการให้บริการพิมพ์เอกสารลดการปลอมแปลง ทุกประเภทและบัตรพลาสติก และลงทุนในบริษัทอื่นๆ เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้ให้บริการเทคโนโลยีโซลูชันแบบครบวงจร โดยแบ่งประเภทผลิตภัณฑ์และบริการออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

- กลุ่ม Security Solutions คือ ธุรกิจการผลิตและบริการในรูปแบบสิ่งพิมพ์เอกสารป้องกันการปลอมแปลงที่มีมูลค่า
- กลุ่ม Digital Solutions คือ ธุรกิจการพิมพ์ดิจิทัลให้บริการงานพิมพ์ข้อมูลลูกค้ารวมถึงการบริการร่วมกับระบบ E-Solution
- กลุ่ม Fulfillment Solutions คือ ธุรกิจการบริหารจัดการคลังสินค้าและการจัดส่งแบบครบวงจร
- กลุ่ม Label & Packaging Solutions คือ ธุรกิจการผลิตฉลากและบรรจุภัณฑ์ที่หลากหลายด้วยเทคนิคการพิมพ์ขั้นสูงผสมผสานกับเทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงในรูปแบบต่างๆ
- กลุ่ม Platform Solutions คือ ธุรกิจการพัฒนาระบบ E-Solution และ Tech Platform



รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท ที.เค.เอส.สยามเพรส แมเนจเม้นท์ จำกัด

## 3) บริษัท ดาต้าโปรดักส์ ทอปปิง ฟอรัม จำกัด

บริษัท ดาต้าโปรดักส์ ทอปปิง ฟอรัม จำกัด เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างบริษัท ทอปปิง ฟอรัม จำกัด ประเทศญี่ปุ่น และบริษัทเอมโก้ โฮลดิ้ง จำกัด ประเทศไทย โดยบริษัทฯ เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายบัตรพลาสติก กระดาษฟอรัมต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าแบบครบวงจร อาทิ ระบบเปิด-ปิดประตูอัตโนมัติ ระบบออกบัตร และ ระบบป้องกันการจารกรรมโปรแกรมและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้ยังเป็นผู้ให้บริการผลิตแทน (Outsource Services) ได้แก่ การให้บริการพิมพ์ข้อมูลและจัดส่งไปรษณีย์จำนวนมาก และบริการลงข้อมูลบนบัตร

**DPTF** บริษัท ดาต้าโปรดักส์ ทอปปัง ฟอรั่ม จำกัด  
**DATA PRODUCTS TOPPAN FORMS LTD.**



รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท ดาต้าโปรดักส์ ทอปปัง ฟอรั่ม จำกัด

**แนวโน้มธุรกิจการพิมพ์ ผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในประเทศไทย**



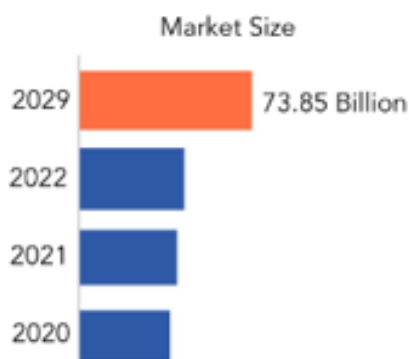
	Anti-Counterfeiting For Identity Documents	Identification Card	Cheques	Book Bank	Stamp	Smart card	packaging and labels	Business Forms and Commercial Document	Certificate/ Coupon /Voucher	Examination Management System (EMS)	Digital Solutions	Fulfillment Solutions
TKS			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CSP	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
toppan-edge						✓						

รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทคู่แข่งในประเทศไทยที่ดำเนินงาน

ทั้งนี้ จากการประชุมเชิงปฏิบัติเพื่อรวบรวมความคิดเห็นเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2568-2572 สามารถสรุปโอกาสในการทำธุรกิจใหม่ รวมถึงการวิเคราะห์ภาพรวมของอุตสาหกรรม ช่องทางการตลาด และคู่แข่งสำคัญ ดังนี้

1. ฉลากสินค้า

ขนาดตลาดฉลากสินค้าทั่วโลกคาดว่าจะเติบโตที่มากกว่า 5.74% CAGR ในช่วงปี พ.ศ. 2564 ถึง พ.ศ. 2572 และคาดว่าจะมีมูลค่าสูงกว่า 73.85 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ภายในปี พ.ศ. 2572 จากที่สูงกว่า 44.69 พันล้านดอลลาร์สหรัฐเล็กน้อยในปี 2563



ตลาดฉลากสินค้าทั่วโลกตามการใช้งานปี พ.ศ. 2564 ถึง 2572

- อาหารและเครื่องดื่ม
- กลุ่มสินค้าประเภทคงทน
- ผลิตภัณฑ์ดูแลส่วนบุคคล
- ยา
- ฉลากขายปลีก

ตลาดฉลากสินค้าระดับโลกใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ ต่อไปนี้

- การพิมพ์ดิจิทัล
- การพิมพ์หิน
- การพิมพ์สกรีน
- แผ่นแม่พิมพ์
- ตัวพิมพ์

รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทคู่แข่งในประเทศไทยที่ดำเนินงาน

- คู่แข่งสำคัญ
- คู่แข่งสำคัญจากตลาดต่างประเทศ



รูปภาพแสดงคู่แข่งสำคัญจากตลาดต่างประเทศ

- คู่แข่งสำคัญจากตลาดในประเทศ

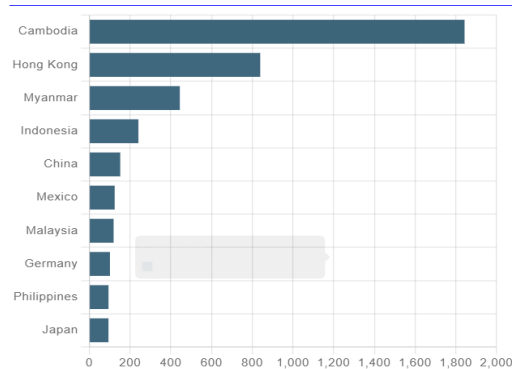


รูปภาพแสดงคู่แข่งสำคัญจากตลาดต่างประเทศ

- โอกาสในการทำธุรกิจ

สำหรับผู้ส่งออกฉลากพิมพ์ของไทย ประเทศกัมพูชาน่าจะเป็นตลาดที่น่าสนใจที่สุด (ในปี 2571) ในแง่ของศักยภาพในการส่งออก รองลงมาคือฮ่องกง เมียนมาร์ อินโดนีเซีย และจีน อย่างไรก็ตาม ในแง่ของความต้องการนำเข้าทั้งหมดในทุกประเทศมอริเชียส ครองตำแหน่งสูงสุด เมื่อพิจารณาถึงความต้องการนำเข้าโดยรวม มอริเชียสเป็นผู้นำด้านความต้องการนำเข้า แต่เมื่อพิจารณาจากประเทศไทยในฐานะคู่ค้า กัมพูชาก็มีศักยภาพ ด้านอุปสงค์ที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองสูง เมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ในปี 2571

Thailand Export Potential Assessment For Print Label Market (USD Values in Thousand)

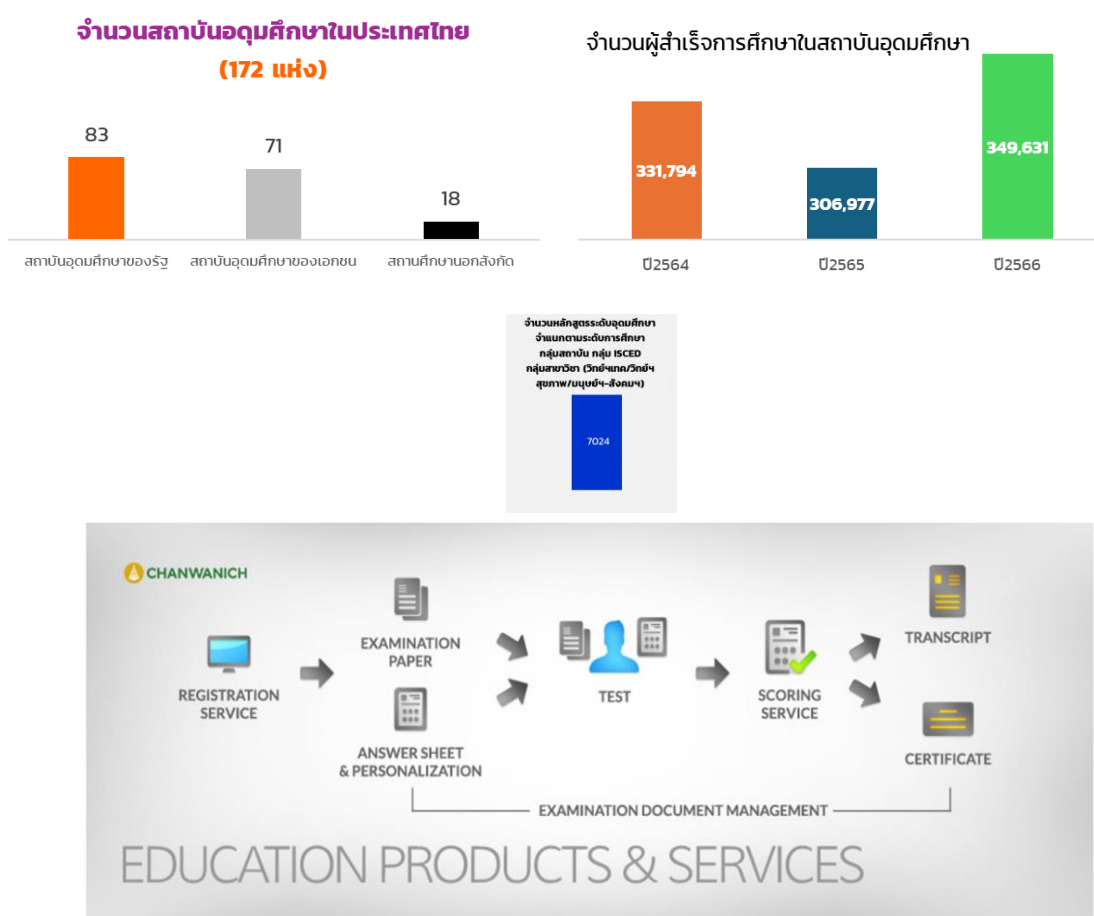


➤ สรุปตลาดฉลากสินค้าในประเทศไทย

ฉลากสินค้าในประเทศไทยกำลังเผชิญกับการเติบโตจากความต้องการโซลูชันการติดฉลากที่เพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมต่างๆ รวมถึงอาหารและเครื่องดื่ม ยา และเครื่องสำอาง ฉลากสินค้ามีบทบาทสำคัญในการให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ การสร้างแบรนด์ และการตลาด ความต้องการฉลากการพิมพ์คุณภาพสูง จึงคาดว่าจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้ขับเคลื่อนตลาดฉลากพิมพ์ในประเทศไทยได้รับแรงผลักดันจากปัจจัยหลายประการ ประการแรก การเติบโตของภาคการค้าปลีกและแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซได้เพิ่มความต้องการโซลูชันบรรจุภัณฑ์และการติดฉลาก ฉลากการพิมพ์ไม่เพียงแต่ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการให้ข้อมูลแต่ยังเป็นสินทรัพย์ด้านการสร้างแบรนด์และการตลาดอีกด้วย

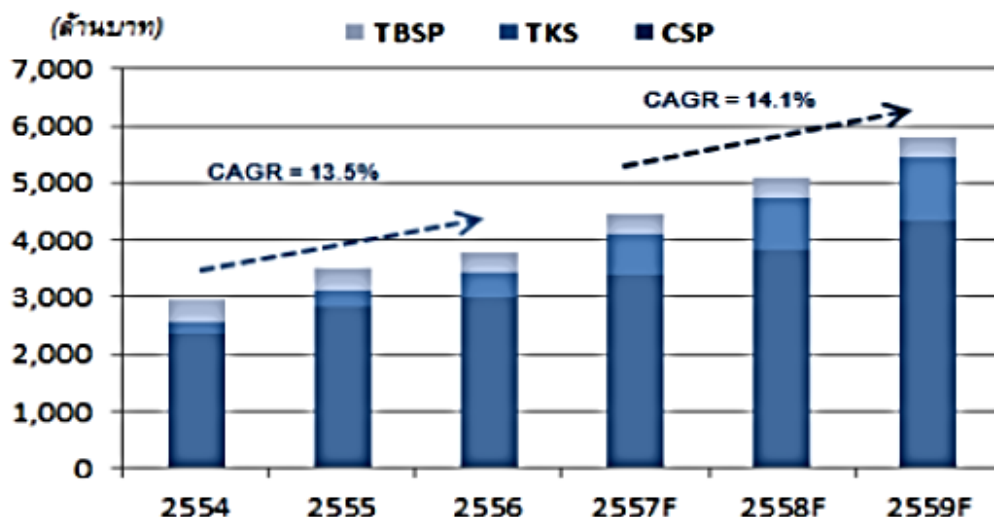
2. สินค้าและบริการทางการศึกษาและใบประกาศนียบัตร

รูปภาพแสดงแนวโน้มของสินค้าและบริการทางการศึกษาและใบประกาศนียบัตร



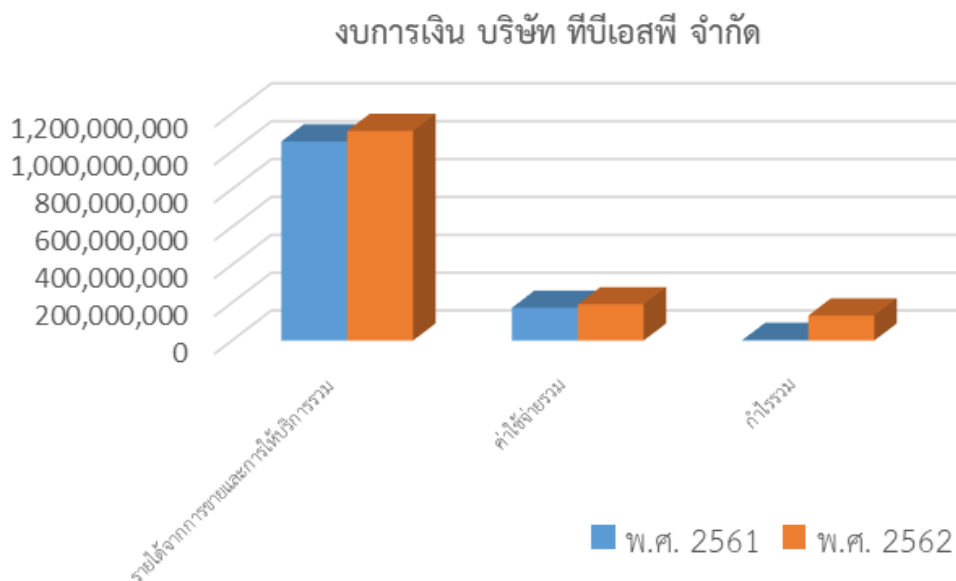
**สินค้า และบริการทางการศึกษา**

1. งานพิมพ์ข้อสอบ (Examination Paper) และการรักษาความปลอดภัย
2. งานพิมพ์กระดาษคำตอบพร้อมพิมพ์ข้อมูลรายบุคคล (Answer Sheet and Personalization)
3. การบรรจุข้อสอบ กระดาษคำตอบ
4. การจัดการเอกสารการจัดสอบ
5. บริการจัดส่ง

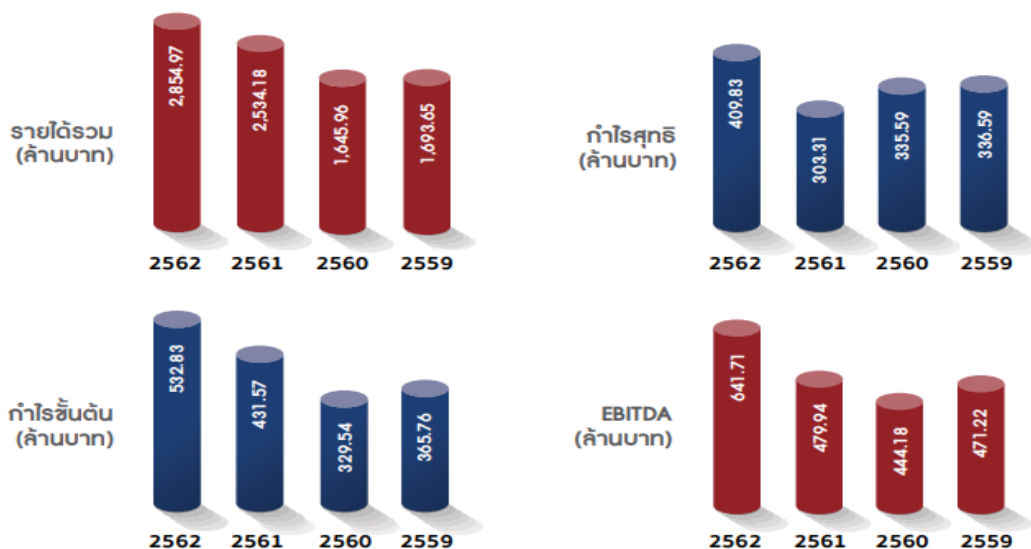


ภาพแสดงแนวโน้มอัตราการเติบโตแบบ CAGR 3 บริษัทขนาดใหญ่

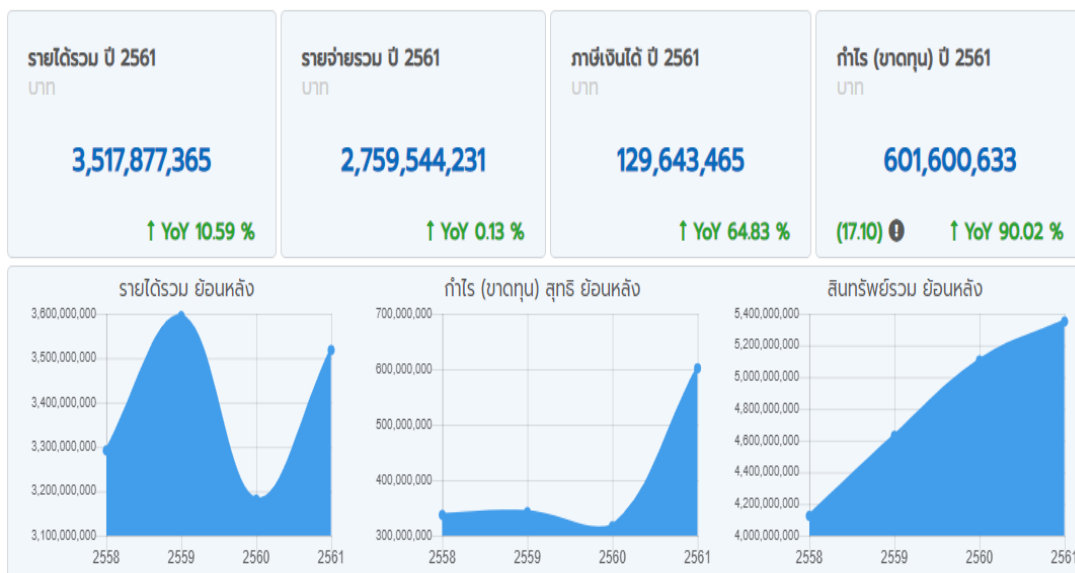
จากภาพแสดงแนวโน้มอัตราการเติบโตทางธุรกิจของ 3 บริษัทขนาดใหญ่ที่กล่าวมาข้างต้น ช่วงปี พ.ศ. 2554 - 2559 พบว่า ทั้ง 3 บริษัทมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ขอเสนอข้อมูลทางการเงินที่สำคัญยังพบอีกว่าทั้ง 3 บริษัทมีแนวโน้มรายได้และกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนี้



ภาพแสดงงบการเงินของบริษัท ทีพีเอสพี จำกัด ช่วงปี พ.ศ. 2561 - 2562



ภาพแสดงงบการเงิน บริษัท ที.เค.เอส.เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) ช่วงปี พ.ศ. 2559 - 2561



ภาพแสดงงบการเงิน บริษัท จันทวนิช ซีเคียวริตี้พรีนติ้ง จำกัด ช่วงปี พ.ศ. 2558 - 2561

### บทที่ 3

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการบริหารลูกค้า และตลาดของโรงงานไฟ

### 3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานภายในและภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานภายในและภายนอกของโรงงานไฟ  
กรมสรรพสามิต ประกอบไปด้วยประเด็นที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)

#### 1. ข้อมูลทั่วไป

##### ความเป็นมา

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2481 ภายในสถานที่  
กองโรงงานฝิ่น (กรมสรรพสามิตปัจจุบัน) ตั้งเป็นหน่วยทำไฟเป็นแผนกการหนึ่ง เรียกว่า “แผนกโรงงาน  
ไฟ” ให้อยู่ในความควบคุมบังคับบัญชาของกองโรงงาน และเปิดทำการตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ.  
2482 ในปี พ.ศ. 2486 ได้มีการปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับไฟ เพื่อให้รัดกุมและเหมาะสมยิ่งขึ้น จึงได้ตรา  
พระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2486 ขึ้น โดยให้ยกเลิกพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2481 และพระราชบัญญัติไฟ  
(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2482 โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ได้ดำเนินกิจการด้วยดีตลอดมา จนถึงปี พ.ศ. 2510  
จึงได้มีการแบ่งส่วนราชการของกรมสรรพสามิต โดยยุบกองโรงงานที่โรงงานไฟ สังกัด และให้โรงงานไฟ  
ดำเนินกิจการผลิตไฟภายใต้การกำกับดูแลของกองการสามิต กรมสรรพสามิต จนถึงปี พ.ศ. 2534  
กระทรวงการคลังจึงได้ปรับฐานะโรงงานไฟฯ จากส่วนราชการกรมสรรพสามิตมาเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มี  
ฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีวัตถุประสงค์จัดตั้ง เพื่อ

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

หรือกล่าวโดยรวมได้ว่าโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิต  
ไฟตามพระราชบัญญัติไฟ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ และดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง  
หรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ตลอดจนทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของ  
โรงงานไฟฯ และการตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

จนถึงปัจจุบัน ตามแนวนโยบายของกรมสรรพสามิต อันเป็นหน่วยงานต้นสังกัดพบว่ายุทธศาสตร์  
ของกรมสรรพสามิตประจำปี 2560 และฉบับปรับปรุงประจำปี 2564 กรมสรรพสามิตมีการกำหนด  
ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการใช้นวัตกรรมเพื่อไปสู่การปฏิบัติและกำหนดแผนการปฏิรูปเป็นนโยบายการ  
ปฏิรูประบบภาษี (รูปแบบแสดมภ์) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแสดมภ์และการจัดเก็บภาษี  
สรรพสามิตซึ่งเป็นโอกาสอันดีที่โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จะใช้โอกาสนี้ในการขยายตลาดการเป็น  
ผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแก่หน่วยงานภาครัฐ



วิสัยทัศน์	“เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟฟ้ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปรินต์ติ้งโซลูชัน อย่างยั่งยืน”
พันธกิจ	1) ผลิตและจัดจำหน่ายไฟฟ้ทุกประเภททั้งในประเทศและต่างประเทศ ยกระดับมาตรฐานการผลิตไฟฟ้และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการเปิด Entertainment Complex 2) ผลิตและจัดหาเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ ของกรมสรรพสามิต 3) พัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ด้านสิ่งปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution 4) ยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการ อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล 5) ขับเคลื่อนการองค์กรสู่ความยั่งยืน ผ่านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นด้านลูกค้าและตลาด การบริหารจัดการและสร้างร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และการบริหารจัดการทุนมนุษย์

### ด้านบุคลากร

1. องค์กรขาดความชำนาญในการทำตลาดเชิงรุก อาจส่งผลกระทบต่อ การปรับตัวที่มีการแข่งขันสูงขึ้นระหว่างภาครัฐและเอกชน
2. จำนวนบุคลากรส่วนงานพัฒนาธุรกิจและการตลาดไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ควรแยกแผนกตามการทำงานให้ชัดเจน ได้แก่ แผนกการตลาดและแผนกการขาย เพื่อสามารถยกระดับการดำเนินงานของส่วนงานพัฒนาธุรกิจและการตลาด ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. ผู้บริหารยังเข้าไม่ถึงระดับปฏิบัติการขององค์กร ด้วยโรงงานไฟฟ้กลไกสำคัญของการพัฒนาส่วนหนึ่งคือ ระดับปฏิบัติการ ซึ่งงานบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ฉะนั้น การจะพัฒนาองค์กรที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างภายในองค์กรตั้งแต่ ระดับนโยบาย ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ถือว่าเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ

### ด้านระบบการดำเนินงาน

1. กระบวนการผลิตรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ จากความรู้และประสบการณ์สั่งสมและถ่ายทอดในแต่ละรุ่น
2. การดำเนินธุรกิจไฟฟ้เป็นธุรกิจแบบผูกขาดทำให้คู่แข่งหรือผู้ผลิตรายใหม่เกิดขึ้นยาก
3. หน่วยงานมีสภาพคล่องทางการเงินสูงเอื้อประโยชน์ต่อการลงทุนในอนาคต
4. แนวโน้มค่าใช้จ่ายการขายและบริหารเติบโตเร็วกว่ารายได้
5. การบริหารจัดการองค์กรยังขาดมิติการตรวจสอบอย่างรอบด้าน เช่น ระดับปฏิบัติการไม่สามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้ ทำให้เกิดการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนภายในองค์กรสร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในองค์กร ฯลฯ
6. การสื่อสารภายในองค์กรยังไม่ทั่วถึง และไม่เอื้อให้ทุกส่วนได้เข้าใจในข้อมูลข่าวสารที่ส่งต่อมากนัก โดยการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับระดับปฏิบัติการ ค่อนข้างเป็นการสื่อสารทางเดียว ในที่นี้คือ เป็นการสื่อสารเพื่อการรับรู้ แต่ยังไม่เป็นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและการตระหนักรู้ร่วมกัน

### ด้านกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

1. ผู้บริหารโรงงานไฟฟ้ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นในการบริหารหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้า สร้างและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเท่าทัน
2. จัดทำความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐในการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน
3. ภาพลักษณ์ของโรงงานยังมีลักษณะสร้างการรับรู้ในเชิงลบ
4. ยังไม่มีระบบการพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม

### **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)**

ประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมหลักในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี รายละเอียดดังสรุปในข้อเขียนต่อไปนี้

#### ด้านการเมือง

1. นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟฟ้ที่จะได้รับการพิจารณาเป็นผู้รับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงงานจากกรมสรรพสามิต และหน่วยงานรัฐอื่น ๆ
2. พรบ.สรรพสามิต ทำให้เกิดโครงสร้างตลาดแบบผูกขาดส่งผลให้บุคคลหรือหน่วยงานเฉพาะกลุ่มเท่านั้น ที่สามารถเข้าถึงการเป็นคู่ค้ากับโรงงานไฟฟ้
3. นโยบายกระทรวงการคลังสนับสนุนรัฐวิสาหกิจปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้ ทำให้โรงงานไฟฟ้ต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนธุรกิจในอนาคตให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และแข่งขันได้
4. พรบ.ภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่ (บังคับใช้ 16 กันยายน 2560) เปิดโอกาสทางการแข่งขันสูงขึ้น โดยเอกชนสามารถเข้ามาแข่งขันในธุรกิจ

#### ด้านเศรษฐกิจ

1. การสร้างฐานลูกค้าเพิ่มโดยทำงานเชิงรุกกับหน่วยงานราชการ จากประโยชน์ของนโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G)

#### ด้านสังคม

1. พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง ต้องวางแผนลงทุนระยะยาวให้การทำธุรกิจของโรงงานไฟฟ้ โดยเฉพาะการลงทุนเครื่องจักรที่สามารถผลิตสินค้าได้หลากหลายและปลอมแปลงได้ยาก เพื่อลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ด้านตลาด
2. ความต้องการผลิตภัณฑ์ที่ต้องเสียภาษีสรรพสามิต เช่น เหล้า และบุหรี ยังคงมีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้โรงงานไฟฟ้สามารถผลิตแสดมป้อย่างต่อเนื่อง
3. ผู้ขายไฟฟ้ให้ตลาดคาสีโนมีจำนวนมาก ไม่ได้ทำให้โรงงานไฟฟ้ได้เปรียบจากโครงสร้างผูกขาดภายในประเทศ

## ด้านเทคโนโลยี

1. โลกเข้าสู่ยุคดิจิทัล การเพิ่มช่องทางธุรกิจออนไลน์จะช่วยเพิ่มช่องทางของรายได้ และฐานลูกค้า รวมถึงการลดต้นทุนในการดำเนินการ

## ด้านความยั่งยืน

วัตถุประสงค์การประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กำหนดให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการดำเนินงานด้านพัฒนาความยั่งยืนที่ชัดเจน รวมถึงมีองค์ประกอบและสาระสำคัญ กรอบการดำเนินงานตามมาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป พร้อมจัดทำรายงานความยั่งยืนตามแนวทางสากลอย่างเป็นมาตรฐาน โดยโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต 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 กรมสรรพสามิต	ดำเนินการขยายตลาดสิ่งพิมพ์อย่างยั่งยืน	ดำเนินการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อสร้างความเชื่อมั่น	กำหนดทิศทางกลยุทธ์ เพื่อสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ	สนับสนุนการจัดการข้อมูล Excise Tax revenue ร่วมไปกับการรักษาตลาดไฟฟ้ ในประเทศ	ลดก๊าซเรือนกระจกจากกระบวนการผลิต	พัฒนาความยั่งยืนเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 3.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค

ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด ได้วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของ โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต โดยพิจารณาข้อมูลทางการตลาดของธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปรากฏข้อมูล ดังนี้



- การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

#### จุดแข็ง (S - Strengths)

- S1 - โรงงานไฟฟ้า เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตที่น่าเชื่อถือ และสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง
- S2 - โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตเป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟแต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน ตาม พรบ. ภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่ (บังคับใช้ 16 กันยายน 2560) โรงงานไฟฟ้า มีอำนาจในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมถึงอำนาจในการเป็น Regulator
- S3 - โรงงานไฟฟ้า มีฐานลูกค้าที่สำคัญ ซึ่งสามารถต่อยอดสู่การขยายตัวของธุรกิจไปยังผลิตภัณฑ์และบริการที่เกี่ยวข้องได้
- S4 - บุคลากรของโรงงานไฟฟ้า มีความรู้ ความชำนาญด้านการผลิต ทั้งธุรกิจไฟ และธุรกิจสิ่งพิมพ์ ตลอดจนการปลอมแปลง และมีศักยภาพในการรองรับการขยายตัวของธุรกิจ

#### จุดอ่อน (W - Weaknesses)

- W1 - ขาดความชำนาญและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ เช่น ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการตลาด เป็นต้น
- W2 - เทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพเพียงพอในการสนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการหลักในปัจจุบัน ได้แก่ เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตทุกประเภทได้
- W3 - ขาดการพัฒนาเทคโนโลยีที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการ อาทิ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการแบบ Solutions รวมถึงการรองรับการขยายตัวของธุรกิจไปยังผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบใหม่ๆ ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและตลาดได้
- W4 - ยังไม่สามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล และ/หรือองค์ความรู้ ในการวิเคราะห์ความต้องการความคาดหวังของลูกค้าและตลาด เพื่อต่อยอดสู่การแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ รูปแบบธุรกิจใหม่ ผลิตภัณฑ์และบริการที่เกี่ยวข้อง และกระบวนการด้านลูกค้า
- W5 - การสื่อสารการตลาดยังไม่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพเพียงพอ สำหรับการสร้างการรับรู้ (Awareness) ในตราสินค้าโรงงานไฟฟ้า รวมถึงผลิตภัณฑ์ บริการ ให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง
- W6 - กระบวนการภายในและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องบางประการ ไม่สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ

- การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

#### โอกาส (O - Opportunities)

- O1 - นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟฟ้า (อาทิกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563)
- O2 - ความต้องการเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิตเพิ่มสูงขึ้น

- O3 - การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- O4 - ประเด็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนกลายเป็นกติกาสากลและเป็นเทรนด์ที่ธุรกิจให้ความสำคัญด้วยแนวคิดต่าง ๆ เช่น SDGs, Net-Zero, Carbon Neutral, ESG, BCG Model สนับสนุนการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า ในด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและสังคม และสนับสนุนโอกาสในธุรกิจใหม่
- O5 - ธุรกิจมีแนวโน้มขับเคลื่อนสู่ Digital Technology รวมถึง Ecosystem ระบบดิจิทัลเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงข้อมูล และความร่วมมือ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ทั้งในธุรกิจไฟ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะ Digital Printing Solutions ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและตลาดได้
- O6 - กรอบการประเมินรัฐวิสาหกิจตามระบบ SE-AM เป็นโอกาสในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการด้านลูกค้าของโรงงานไฟ
- O7 - การเปิด Entertainment Complex ของรัฐบาล สามารถสร้างโอกาสในการขยายธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ให้กับโรงงานไฟ

#### อุปสรรค (T - Threats) และ ความท้าทาย (C - Challenges)

- T1 - ผู้ประกอบการในตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีศักยภาพสูง สามารถผลิตผลิตภัณฑ์และให้บริการได้หลากหลายรูปแบบ
- T2 - ตลาดธุรกิจไฟในต่างประเทศมีการแข่งขันสูง โดยกลุ่มผู้ประกอบการชั้นนำ สามารถผลิตผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องได้หลากหลาย ในขณะที่ผู้ประกอบการขนาดเล็กมีจำนวนมากและสามารถผลิตไฟคุณภาพต่ำในราคาที่ถูกลง
- T3 - ความต้องการแสตมป์สรรพสามิตในรูปแบบกระดาษมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากกรมสรรพสามิตมีการพัฒนาแสตมป์สรรพสามิตในรูปแบบ Direct Coding
- T4 - พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป โดยมีการซื้อสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น ซึ่งเพิ่มโอกาสในการซื้อ/ ขายสินค้าปลอมมากขึ้น
- T5 - แนวโน้มการคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการลดการใช้กระดาษ (Paperless) ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์ที่ใช้กระดาษลดลง

### 3.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้เครื่องมือ

#### TOWS Matrix

เมื่อพิจารณาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นความได้เปรียบทางการตลาดโดยให้ความสำคัญในเรื่องของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ของโอกาสในการประสบความสำเร็จของโรงงานไฟ สามารถสรุปได้ดังนี้

# TOWS Matrix



ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix

## TOWS Matrix

โอกาส (O : Opportunities)	
O1	นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลคือโรงงานไฟฟ้ (จากกฎ กระทรวงกำหนด พัดุดและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมสนับสนุน พ .ศ.2563)
O2	การเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยเปลี่ยนแปลง และดิจิทัลปรี ผลิตโซลูชัน มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและตลาด เช่น ความต้องการที่ ่องหมายแสดง การสัมภาษีทรัพย์สิน เป็นต้น
O3	ประเด็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนกลายเป็นกติกาตลาดและเป็นเทรนด์ที่ธุรกิจ ให้ความสำคัญด้วยแนวคิดต่าง ๆ เช่น SDGs, Net-Zero, Carbon Neutral, ESG, BCG Model สนับสนุนการดำเนินงาน ของโรงงานไฟฟ้ ในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและสังคม และสนับสนุนโอกาสในธุรกิจใหม่
O4	ธุรกิจมีแนวโน้มขับเคลื่อน Digital Technology รวมถึง Ecosystem ระบบดิจิทัล เพิ่มโอกาสในการพัฒนา ปรังปรุง กระบวนการดำเนินงาน การเข้าถึงข้อมูล และความร่วมมือ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ทั้งในธุรกิจไฟ ฟูธุรกิจสิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะ Digital Printing Solutions ที่ สามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและตลาดได้
O5	กรอบการประเมินรัฐวิสาหกิจตามระบบ SE-AM เป็นโอกาสในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการด้านลูกค้าของ โรงงาน ไฟฟ้
O6	การเปิด Entertainment Complex ของรัฐบาล สามารถสร้างโอกาสในการขยายธุรกิจ เพื่อสร้างรายได้ให้กับโรงงานไฟฟ้

อุปสรรค (T : Threats)	
T1	ผู้ประกอบการในตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยเปลี่ยนแปลง มีศักยภาพสูง สามารถผลิตผลิตภัณฑ์และบริการได้หลากหลาย รูปแบบ
T2	ตลาดธุรกิจไฟฟ้ในต่างประเทศมีการแข่งขัน โดยกลุ่มผู้ประกอบการชั้นนำ สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องได้หลากหลาย ในขณะที่ผู้ประกอบการขนาดเล็ก มีจำนวนมากและสามารถผลิตไฟฟ้คุณภาพต่ำในราคาที่ถูกลงได้
T3	ความต้องการลดมลพิษทรัพย์สินในรูปแบบกระดาษมีแนวโน้มลดลง เนื่องจาก กรมสรรพสามิตมีการพัฒนาลดมลพิษทรัพย์สินในรูปแบบ Direct Coding
T4	พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป โดยมีการซื้อสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น ซึ่ง ึ่งเพิ่มโอกาสในการ ซื้อ/ ขายสินค้าปลอมมากขึ้น
T5	แนวโน้มการดำเนินงานถึงฝั่งผลกระทบบ่อยครั้งและลดอ้อม และการลดการใช้กระดาษ (Paperless) ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์ ึ่งใช้กระดาษลดลง

จุดแข็ง (S : Strength)	
S1	โรงงานไฟฟ้ เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต ที่น่าเชื่อถือ และสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง
S2	โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิตเป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟฟ้ แต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน ตาม พรบ. ภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่ (บังคับใช้ 16 กันยายน 2560) โรงงานไฟฟ้ มีอำนาจในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบรับ ทาน รวมไปถึง ึ่งอำนาจในการเป็น Regulator
S3	โรงงานไฟฟ้ มีฐานลูกค้าที่สำคัญ ซึ่งสามารถต่อยอดสู่การขยายตัวของธุรกิจไปยังผลิตภัณฑ์ และบริการที่ ึ่งเกี่ยวข้องได้
S4	บุคลากรของโรงงานไฟฟ้ มีความรู้ ความชำนาญด้านการผลิต ทั้งธุรกิจไฟ และธุรกิจสิ่งพิมพ์ ึ่งปลอดภัย ึ่งปลอดภัย และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยน และมีความสามารถในการรับ การขยายตัวของธุรกิจ

**SA: Strategic Advantage** S + O

- SA1: ต่อ ยอดความสัมพัธ์ลูกค้า G2G เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ทั้งใน ธุรกิจไฟ ฟูธุรกิจ สิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะ Digital Printing Solutions (S2, S3, S4, O1, O2, O4)

**SP: SA, SA2**

**SC: Strategic Challenge** S + T

- SC3: รักษาส่วนแบ่งทางการตลาดในธุรกิจไฟ และขยายสู่การจะตลาดไฟฟ้ ในภูมิภาค (S1, S2, S3, S4, T2, T4)
- SC4: เพิ่มศักยภาพของผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ ให้มีมาตรฐานและความหลากหลายตอบโจทย์ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและตลาดได้

**SP: SC, SC2**

จุดอ่อน (W : Weakness)	
W1	ขาดความชำนาญและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ เช่น ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการตลาด เป็นต้น
W2	เทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพเพียงพอในการสนับสนุน ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก ในปัจจุบัน ได้แก่ เครื่องหมายแสดงการสัมภาษีทรัพย์สินทุกประเภทได้
W3	ขาดการพัฒนาเทคโนโลยีที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการ อาทิ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ แบบ Solutions รวมถึงการรองรับการขยายตัวของธุรกิจไปยังผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบใหม่ ๆ ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและตลาดได้
W4	ยังไม่สามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล และ /หรือองค์ความรู้ ในการวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและตลาด เพื่อต่อยอดสู่การแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ รูปแบบธุรกิจใหม่ ผลิตภัณฑ์และบริการที่ ึ่ง ยาวเนื่อง และ กระบวนการด้านลูกค้า
W5	การสื่อสารการตลาดยังไม่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพเพียงพอ สำหรับการสร้างรับรู้ (Awareness) ในตลาดสินค้าโรงงานไฟฟ้ รวมถึง ผลิตภัณฑ์ บริการ ให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง
W6	กระบวนการภายในและระเบียบวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องบางประการ ไม่สนับสนุนความคล่องตัว ในการดำเนินธุรกิจ

**SC: Strategic Challenge** W + O

- SC1: เพิ่มประสิทธิภาพ และความคล่องตัว สนับสนุนการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล สอดคล้องกับประเด็นการพั ฒนาอย่างยั่งยืน และรองรับการขยายตัวของธุรกิจใหม่ในอนาคต (W1, W2, W3, W5, O3, O4, O5)
- SC2: สร้างการรับรู้ และยกระดับความผูกพันของลูกค้าเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสิ่งพิมพ์ ึ่งปลอดภัยปลอดภัย การให้บริการดิจิทัลปรี ผลิตโซลูชัน (Digital Printing Solution) (W4, O2, O4, O6)

**SP: SC, SC2, SC3, SC7**

**SP: SC, SC3, SC6**

**SC: Strategic Challenge** W + T

- SC5: พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อยกระดับการผลิต การให้บริการ รวมถึงการกำกับดูแล (W2, W3, W5, T1, T2, T3, T4, T5)

**SP: SC, SC6**

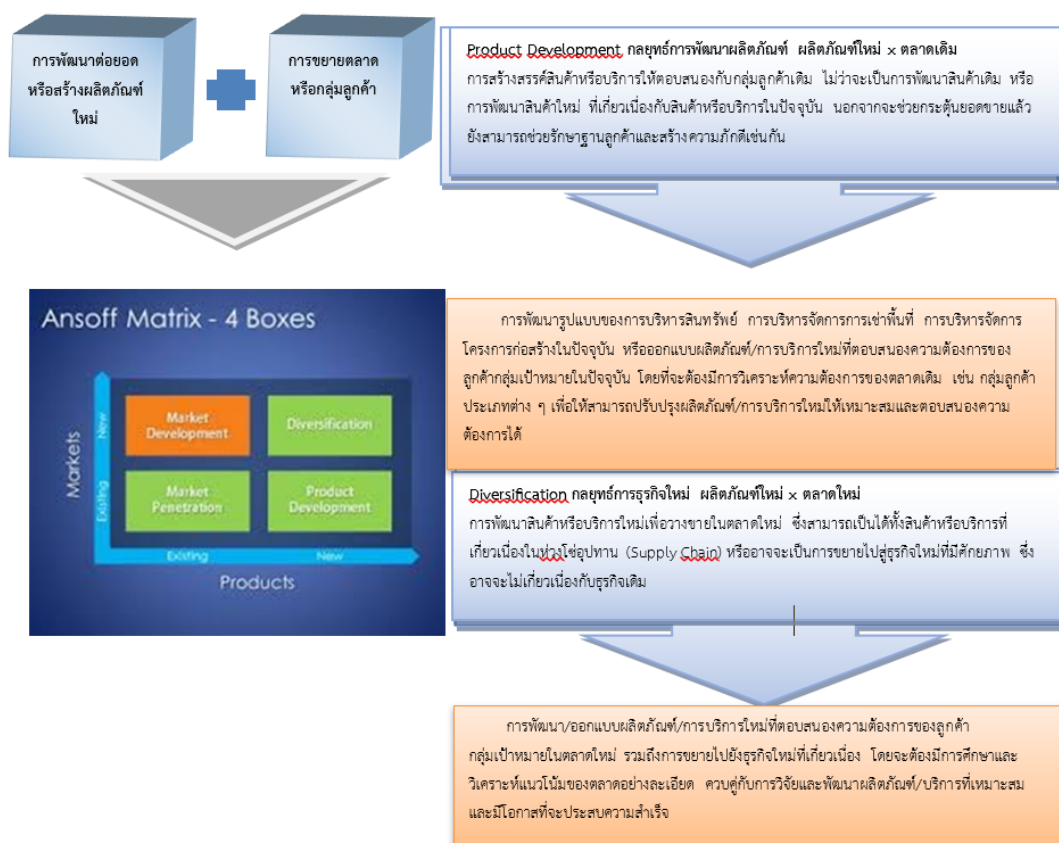
### 3.4 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

1. จากการที่คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ว่าด้วยการเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว ส่งผลให้มีการปรับ พ.ร.บ. สรรพสามิต ฉบับใหม่ พ.ศ. 2560 โดยเปิดโอกาสให้ภาครัฐและเอกชนเข้ามาแข่งขันในธุรกิจไฟฟ้ได้มากขึ้น
2. กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริหารสัญญาสัมปทานให้มีความต่อเนื่อง และเพิ่มมูลค่าในระบบสัมปทานในอนาคต เนื่องจากการบริหารสัญญาในระบบสัมปทานที่ผ่านมา มีเพียงบริษัทเดียว ได้แก่ บริษัท C.S. Thai Trading จำกัด ถือเป็นความเสี่ยงของโรงงานไฟ เพราะบริษัทต้องสั่งผลิตไฟตามสัญญาสัมปทาน แต่เกิดปัญหาเรื่องการระบายสินค้า ทำให้เกิดสินค้าค้างสต็อกเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นปัญหาที่โรงงานไฟต้องมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือคู่ค้า พร้อมกับการเพิ่มโอกาสในการแข่งขันให้โรงงานไฟสามารถหาคู่ค้ารายใหม่ในระบบสัมปทาน
3. โรงงานไฟวางแผนทำการตลาดเชิงรุกสำหรับสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ถือเป็นความท้าทายหนึ่งที่จะผลักดันให้กรมสรรพสามิตทำสัญญาจ้างผลิตแสดมภ์ทั้ง 3 ประเภท เพื่อสร้างมาตรฐานให้แสดมภ์และสินค้าที่ต้องติดแสดมภ์สรรพสามิต รวมถึงสามารถตรวจสอบสินค้าผิดกฎหมายผ่านระบบออนไลน์ และสามารถประมวลผลได้ทันที (real time) ส่งผลต่อการจัดเก็บภาษีเพื่อนำรายได้เข้าภาครัฐได้ดีขึ้น
4. ส่วนแบ่งตลาดการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟออนไลน์สูงขึ้น ผ่านการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้สามารถซื้อขายสะดวก รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการได้ตลอดเวลา ซึ่งกฎหมายในประเทศไทยยังไม่เข้มงวด ทำให้โรงงานไฟสูญเสียรายได้ในส่วนนี้ไป

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าว ทำให้โรงงานไฟต้องหากกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์การสู่ความเป็นสากลตามกรอบยุทธศาสตร์ว่าด้วยนโยบายภาษีเพื่อสร้างสมดุลทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน ดังนั้นกระทรวงการคลังโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีความเข้มแข็ง มีการปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้

### 3.5 การวิเคราะห์กลยุทธ์ทางการตลาด

ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจนั้น ใช้ Ansoff's Matrix หรือ Product/Market Expansion Grid เป็นเครื่องมือในการช่วยกำหนดแนวทางการวางกลยุทธ์การตลาดในการนำโอกาสเชิงกลยุทธ์ไปใช้เพื่อขยายธุรกิจหรือการพัฒนามูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์และบริการให้ธุรกิจ โดยที่เครื่องมือ Ansoff's Matrix ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์/แนวทางในการขยายธุรกิจและเมื่อได้มีการวิเคราะห์จากเป้าหมายหลักในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อยอด/สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ และการขยายตลาดหรือกลุ่มลูกค้า จึงให้ได้ 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์การสร้างธุรกิจใหม่ (Diversification)



ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญ ได้อาศัยการรวบรวมข้อมูลประกอบการวางแผนการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาดดังต่อไปนี้

ปัจจัยนำเข้า	แหล่งข้อมูล	ที่มา	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	วัตถุประสงค์
นโยบาย/ยุทธศาสตร์ระดับชาติ	- หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	มูลนิธิชัยพัฒนา	- ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	- วิเคราะห์ทิศทางและการดำเนินงานของ โรงงานไฟ กรรมสรรพสามิต เพื่อระบุช่องว่าง (Gap Analysis) - วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างความยั่งยืนขององค์กรและเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) - วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ของ โรงงานไฟ กรรมสรรพสามิต
	- เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	องค์การสหประชาชาติ		
	- กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี	สถานิติบัญญัติแห่งชาติ		
	- แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 12	กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร		
	- แนวคิดไทยแลนด์ 4.0	สำนักนายกรัฐมนตรี		



ปัจจัยนำเข้า	แหล่งข้อมูล	ที่มา	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	วัตถุประสงค์
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการคลังตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี</li> </ul>	กระทรวงการคลัง		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม</li> </ul>	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนยุทธศาสตร์รายสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม</li> </ul>	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ		
สัญญาณบ่งชี้ที่สำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ ได้แก่</li> <li>- สัญญาณบ่งชี้ด้านเทคโนโลยี</li> <li>- ความนิยมของลูกค้า</li> <li>- การแข่งขัน คู่เทียบ/คู่แข่งนวัตกรรม</li> <li>- ผลิตภัณฑ์และบริการ</li> <li>- สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรวิจัยภายนอก</li> <li>- เว็บไซต์คู่แข่ง/คู่แข่ง</li> <li>- หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องด้านกฎหมายและข้อบังคับ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยภายนอก</li> <li>- TOWS Matrix</li> <li>- Five Force Model</li> <li>- EFAS table</li> </ul>
การดำเนินงานของ โรงงานไฟฟ้า กรม สรรพสามิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่</li> <li>- รายงานประจำปี โรงงานไฟฟ้า กรม สรรพสามิต ที่ผ่านมา</li> <li>- แผนวิสาหกิจ โรงงานไฟฟ้า กรม สรรพสามิต</li> <li>- งบประมาณการบริหารสินทรัพย์</li> </ul>	โรงงานไฟฟ้า กรม สรรพสามิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยภายในองค์กร</li> <li>- McKinsky 7's</li> <li>- Value Chain</li> <li>- IFAS table</li> </ul>

ปัจจัยนำเข้า	แหล่งข้อมูล	ที่มา	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	วัตถุประสงค์
ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลจากการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า</li> <li>- โครงการสำรวจตลาดฯ</li> <li>- รายงานสรุปความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลูกค้าผู้ซื้อผลิตภัณฑ์และบริการของ โรงงานไฟ  กรมสรรพสามิต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์การดำเนินงานของ โรงงานไฟ  กรมสรรพสามิต เพื่อระบุช่องว่าง (Gap Analysis)</li> </ul>
ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลจากการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>- รายงานการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้เสีย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะกรรมการ โรงงานไฟ  กรมสรรพสามิต ผู้บริหารระดับสูง NGOs และลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์ Key Requirement ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์</li> </ul>
จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่สำคัญ (อ้างอิงจากข้อมูลสัญญาณบ่งชี้ที่สำคัญ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนดำเนินงานฯ</li> <li>- คณะทำงานด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม เพื่อประกอบ SWOT Analysis และ TOWS Matrix</li> <li>- วิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</li> </ul>
ความยั่งยืนของวิสาหกิจในระยะยาว และสมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลจากการวิเคราะห์ TOWS Matrix</li> <li>- ข้อมูลความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนดำเนินงาน</li> <li>- คณะทำงานด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์ Triple Bottom Line</li> <li>- วิเคราะห์ความยั่งยืนขององค์กร</li> <li>- วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างความยั่งยืนของ โรงงานไฟ  กรมสรรพสามิต และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)</li> <li>- วิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตด้วยเครื่องมือ VRIO Framework</li> </ul>

ปัจจัยนำเข้า	แหล่งข้อมูล	ที่มา	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	วัตถุประสงค์
การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO	- แนวทาง COSO - แผนการบริหารความเสี่ยง - ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในอนาคต	- ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ - วิทยากรเชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยง	- ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	- วิเคราะห์ความเสี่ยง - วิเคราะห์แนวทางการบริหารความเสี่ยง
ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	- งบการเงิน โรงงานไฟ  กรมสรรพสามิต - รายงานประจำปี โรงงานไฟ  กรมสรรพสามิต	- ส่วนบัญชีและการเงิน - ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	- ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด - ส่วนบัญชีและการเงิน	- วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน และปัจจัยขับเคลื่อนการทำงาน
ความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปดำเนินการให้สำเร็จ	- ผลการดำเนินงานที่ผ่าน มาของ โรงงานไฟ  กรมสรรพสามิต - ผลการประเมินสถานะการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจส่วน Core Business Enablers ปี 2563	- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ - ที่ปรึกษาระบบประเมินผลฯ (TRIS)	- ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	- วิเคราะห์กระบวนการภายในองค์กร ทรัพยากรทางการเงิน บุคลากรและการเรียนรู้ - วิเคราะห์การดำเนินงานของ โรงงานไฟ  กรมสรรพสามิต เพื่อระบุช่องว่าง (Gap Analysis)
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	- ผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ร่วมกับ คณะกรรมการ โรงงานไฟ  กรมสรรพสามิต	- คณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนดำเนินงาน - คณะทำงานด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP)	- ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	- กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ - การวิเคราะห์ Business Model - การกำหนด Intelligent Risk - การวิเคราะห์เป้าหมายองค์กรในแต่ละระยะ

ปัจจัยนำเข้า	แหล่งข้อมูล	ที่มา	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	วัตถุประสงค์
การวิเคราะห์ Business Model	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แนวทาง Business Model Canvas</li> <li>- ข้อมูลความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) และสมรรถนะหลักขององค์กร (CC)</li> <li>- ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)</li> <li>- ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>- แผนแม่บทบริหารทรัพยากรบุคคล</li> <li>- แผนปฏิบัติการดิจิทัล โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนดำเนินงาน</li> <li>- คณะทำงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>- คณะทำงานด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP)</li> <li>- ส่วนทรัพยากรบุคคล</li> <li>- ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่ม</li> <li>- กำหนด Key Strategic Opportunities และ Intelligent Risk</li> </ul>
โอกาสที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงไว้แล้ว (Intelligent Risk)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลบริบทสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่สำคัญภายนอกองค์กร (อ้างอิงจากข้อมูลสัญญาณบ่งชี้ที่สำคัญ)</li> <li>- SWOT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรวิจัยภายนอก</li> <li>- เว็บไซต์คู่แข่ง/คู่แข่ง</li> <li>- คณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนดำเนินงาน</li> <li>- คณะทำงานด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์ความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต</li> <li>- วิเคราะห์การบริหารความเสี่ยง</li> <li>- กำหนด Key Strategic Opportunities และ Intelligent Risk</li> </ul>
วิเคราะห์ Scenario Planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่สำคัญ (อ้างอิงจากข้อมูลสัญญาณบ่งชี้ที่สำคัญ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรวิจัยภายนอก</li> <li>- เว็บไซต์คู่แข่ง/คู่แข่ง</li> <li>- คณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนดำเนินงาน</li> <li>- คณะทำงานด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์เป้าหมายองค์กรในแต่ละระยะ</li> <li>- วิเคราะห์ความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>

ปัจจัยนำเข้า	แหล่งข้อมูล	ที่มา	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	วัตถุประสงค์
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO), เป้าประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลจากการประชุมหารือร่วมกับผู้บริหารและหน่วยงานภายใน</li> <li>- แผนวิสาหกิจ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต</li> <li>- แผนการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- ข้อมูลคู่แข่ง/คู่แข่ง Competitive Profile Matrix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เว็บไซต์คู่แข่ง/คู่แข่ง</li> <li>- คณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ผู้บริหารระดับสูง</li> <li>- คณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนดำเนินงาน</li> <li>- คณะทำงานด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระดับองค์กร (Strategic Formulation)</li> <li>- กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละระดับ</li> <li>- วิเคราะห์ความเสี่ยงในระดับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์</li> </ul>
การบูรณาการระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) กับองค์ประกอบที่สำคัญอื่นๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balanced Scorecard (BSC)</li> <li>- วิสัยทัศน์และตัวชี้วัด พันธกิจ และค่านิยม โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต</li> <li>- ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) และปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (VD)</li> <li>- ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>- แผน HR และแผน DT</li> <li>- โอกาสเชิงนวัตกรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ผู้บริหารระดับสูง</li> <li>- คณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนดำเนินงาน</li> <li>- คณะทำงานด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ (Strategy Map)</li> </ul>

## บทที่ 4

### กระบวนการดำเนินงานด้านการบริหารลูกค้าและตลาดของโรงงานไฟ

#### 4.1 การจำแนกลูกค้า

ในการวิเคราะห์เพื่อจำแนกลูกค้า ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการระบุความต้องการของกลุ่มลูกค้า ทั้งที่ถูกลืมมองข้ามไม่ได้รับการตอบสนอง หรือเพื่อพัฒนาการตอบสนองให้มีคุณภาพมากขึ้น วัตถุประสงค์ของการจำแนกลูกค้าเพื่อนำข้อมูลการจำแนกลูกค้าที่ได้ ไปพิจารณาประกอบการทำให้องค์กรธุรกิจ สามารถได้เปรียบคู่แข่งในตลาด ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการให้มีลักษณะพิเศษ/สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์เพื่อจำแนกลูกค้าของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เป็นการบูรณาการแนวทางในการจำแนกด้วย K-Means Clustering ได้แก่

(1) Demographics หรือ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับลูกค้าซึ่งเป็นการแบ่งกลุ่มข้อมูลที่ได้รับ ความนิยมมากที่สุด เพราะเป็นข้อมูลที่ตรงตัวที่เกี่ยวกับลูกค้ามากที่สุด ไม่ว่าจะเป็น เพศ อายุ สถานะสมรส อาชีพ รายได้ การศึกษา

(2) Geographics หรือ ข้อมูลเชิงพื้นที่แม้ลูกค้าจะมีลักษณะต่างๆ ใกล้เคียงกัน เช่น เพศ อายุ แต่หากอาศัย ทำงาน หรือ เดินทางในพื้นที่ที่ต่างกัน ก็อาจจะมีความต้องการที่ต่างกันไปด้วย การแบ่ง ข้อมูลเชิงพื้นที่จึงอาจช่วยให้เรารู้จักลูกค้ามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็น เช่น ประเทศ จังหวัด ลักษณะเขตที่อยู่

(3) Psychographic หรือ ข้อมูลด้านความคิด ซึ่งมักจะเป็นข้อมูลที่หาและเก็บได้ยาก ควรต้องมีการทำ Research เพื่อให้เข้าใจมากขึ้น เช่น ความเชื่อ สังคมรอบด้าน ไลฟ์สไตล์ ลักษณะนิสัย ความต้องการส่วนตัว

(4) Behavioral หรือ ข้อมูลด้านพฤติกรรมลูกค้าซึ่งเป็นการทำความเข้าใจพฤติกรรมต่างๆ ของลูกค้า เช่น พฤติกรรมการซื้อ การบริโภค การใช้สินค้า การใช้บริการ ซึ่งเป็นการใช้ Analytics หลายๆ อย่าง ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงลึกที่จะเน้นการใช้ข้อมูลได้แก่ การหา Top Spenders, Top Frequent Buyer, หรือการทำโมเดล เช่น RFM และนำมา Matrix กับภารกิจของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ผลจากการ วิเคราะห์สามารถจำแนกลูกค้าให้มีความหลากหลายโดยแบ่งตามภารกิจ โครงการ ส่วนตลาด ตามตาราง การจำแนกลูกค้า

ทั้งนี้ ข้อมูลของการจำแนกลูกค้า โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จัดเก็บอยู่ในฐานข้อมูล Customer Profile ในระบบฐานข้อมูล (Data Base) เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาทำการวิเคราะห์เพื่อใน กระบวนการที่สำคัญในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) รวมทั้งพัฒนาเป็นทิศทางในการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต 3 เป้าหมาย หลักตามประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1. เพื่อเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้กับ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต อย่างมั่นคง 2. เพื่อบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน และ 3. เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับสินทรัพย์ในอนาคต



การจำแนกลูกค้า		
ภารกิจ	ส่วนตลาด	ลูกค้า
1. การผลิตไฟ	ส่วนตลาดด้านการผลิตไฟ 1.1 ไฟตัวเล็ก 1.2 ไฟปอกกระดาศ 1.3 ไฟปอกพลาสติกธรรมดา 1.4 ไฟปอกพลาสติกขอบทองและ ขอบอื่น	- กรมสรรพสามิต - หน่วยงานของรัฐที่ใช้ ผลิตภัณฑ์/บริการ - ผู้ประกอบการที่ใช้ผลิตภัณฑ์/ บริการ - ประชาชนผู้มาใช้ผลิตภัณฑ์/ บริการ
2. การผลิตสิ่งพิมพ์ ทั่วไป	ส่วนตลาดด้านสิ่งพิมพ์ทั่วไป 2.1 สิ่งพิมพ์หน่วยงานภาครัฐ 2.2 สิ่งพิมพ์องค์กรเอกชน 2.3 สิ่งพิมพ์ประชาชนทั่วไป	- หน่วยงานของรัฐที่ใช้ ผลิตภัณฑ์/บริการ - ผู้ประกอบการที่ใช้ผลิตภัณฑ์/ บริการ - กรมสรรพสามิต
3. การผลิตสิ่งพิมพ์ ปลอดการปลอมแปลง	ส่วนตลาดด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการ ปลอมแปลง 3.1 สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง หน่วยงานภาครัฐ 3.2 สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง องค์กรเอกชน	- กรมสรรพสามิต - ลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ - เอกชนที่ใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ - ประชาชนผู้ที่ใช้ผลิตภัณฑ์/ บริการ

## 4.2 การกำหนดส่วนตลาดเป้าหมายของการจำแนกลูกค้า



การกำหนดส่วนตลาดเป้าหมายของการจำแนกลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของกรอบทิศทางการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาดของโรงงานไฟ ทั้งนี้ โรงงานไฟได้ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน เพื่อให้ได้ Business Model ที่มีการบูรณาการและสอดคล้องกับกระบวนการและแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องและสามารถจำแนกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในแต่ละทิศทาง รายละเอียดแสดงในส่วนต่อไปนี้

การวิเคราะห์ Business Model Canvas

พันธมิตรหลัก (Key Partners)	กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับ ลูกค้า (Customer Relationship)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้ถือหุ้น (กระทรวงการคลัง)</li> <li>• หน่วยงานด้านสาธารณูปโภค</li> <li>• หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>• ผู้รับจ้างงาน/ Outsource</li> <li>• หน่วยงานของรัฐที่เป็นพันธมิตรที่ต้องการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐ</li> <li>• ชุมชน/สังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การวิเคราะห์ผลกระทบและกำหนดรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสม</li> <li>• ที่การสำรวจและรับฟังความต้องการของลูกค้าเพื่อพัฒนาระบบ/บริการ</li> <li>• การพัฒนา Platform / Application สำหรับผลิตภัณฑ์/บริการดิจิทัล</li> <li>• การเพิ่มพันธมิตรเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ / การบริการ / ช่องทางการให้บริการ</li> <li>• การทบทวนและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการพื้นที่ / การบริหารสินทรัพย์ / โครงการก่อสร้าง</li> <li>• การพัฒนาระบบสารสนเทศ เช่น CRM เพื่อให้บริการลูกค้าได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เชื้อถือได้ โปร่งใส และคืนประโยชน์สู่สังคม</li> <li>• การตอบสนองลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์/บริการได้อย่างตรงจุด</li> <li>• บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการ / ความคาดหวังของลูกค้า และเป็นเลิศด้วยนวัตกรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การให้คำแนะนำ</li> <li>• การรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็น</li> <li>• การทำกิจกรรมและโครงการเพื่อสังคม (CSR in Process) โดยมีเป้าหมายหลักที่ชัดเจน</li> </ul> <p><b>ช่องทาง (Channels)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Call Center</li> <li>• Website</li> <li>• Facebook</li> <li>• GOVCOMPLEX App</li> <li>• Information Counter</li> <li>• Line</li> <li>• ช่องทางให้บริการร่วมกับพันธมิตร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แบ่งตามประเภทลูกค้า</li> <li>• แบ่งตามโครงการ (สถานที่ตั้ง) (กลุ่มลูกค้า)</li> </ul>



## การวิเคราะห์ Business Model Canvas

พันธมิตรหลัก (Key Partners)	กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
	ตรงกับความต้องการ			
	<b>ทรัพยากรหลัก (Key Resource)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความชำนาญในการบริหารจัดการสิ่งพิมพ์</li> <li>● ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม</li> <li>● ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร</li> <li>● โครงสร้างและหน้าที่ของบุคลากรที่รองรับ Digital Organization</li> </ul>			
<b>โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ค่าใช้จ่ายของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ธุรกิจ</li> <li>● ค่าใช้จ่ายทางการตลาดและประชาสัมพันธ์</li> <li>● ค่าใช้จ่ายพนักงาน</li> <li>● ดอกเบี้ยจ่าย</li> </ul> 			<b>กระแสรายได้ (Revenue Streams)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● รายได้ค่าเช่า/ดอกเบี้ยรับตามสัญญา</li> <li>● รายได้ค่าบริการหน่วยงานภาครัฐ และโครงการใหม่</li> <li>● รายได้อื่น ๆ</li> </ul> 	

Business Model Canvas ปี 2568-2572			
Business Model Canvas	ระยะสั้น ปี 2568	ระยะกลาง ปี 2569-70	ระยะยาว ปี 2571-72
1	<b>Customer Segments</b> - ทบทวนกฎบัตรหรือมาตรฐานการให้บริการให้ครอบคลุม Touch Point <b>กลุ่มลูกค้า</b> - แบ่งตามประเภทลูกค้า (โดยตรง โดยอ้อม) - แบ่งตามสถานะลูกค้า (หน่วยงานภาครัฐ เอกชน ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์) - แบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย (หน่วยงานงานที่มีโอกาสในการพัฒนาให้มีศักยภาพมากขึ้น หน่วยงานของรัฐที่ใช้บริการหน่วยงานอื่น เอกชนที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการธุรกิจลักษณะเดียวกัน เอกชนที่มีความต้องการทำธุรกิจร่วมประชาชนทั่วไป) - แบ่งให้สอดคล้องกับพันธกิจ (พันธกิจด้านผลิตภัณฑ์ ไฟ่ พันธกิจด้านสิ่งพิมพ์ ทั่วไป พันธกิจด้านสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยปลอมแปลง)	- ให้บริการตามมาตรฐานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับลูกค้า <b>กลุ่มลูกค้า</b> - แบ่งตามประเภทลูกค้า (โดยตรง โดยอ้อม) - แบ่งตามสถานะลูกค้า (หน่วยงานภาครัฐ เอกชน ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์) - แบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย (หน่วยงานงานที่มีโอกาสในการพัฒนาให้มีศักยภาพมากขึ้น หน่วยงานของรัฐที่ใช้บริการหน่วยงานอื่น เอกชนที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการธุรกิจลักษณะเดียวกัน เอกชนที่มีความต้องการทำธุรกิจร่วมประชาชนทั่วไป) - แบ่งให้สอดคล้องกับพันธกิจ (พันธกิจด้านผลิตภัณฑ์ ไฟ่ พันธกิจด้านสิ่งพิมพ์ ทั่วไป พันธกิจด้านสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยปลอมแปลง) <b>- ลูกค้าในอนาคต</b>	- สร้างประสบการณ์ในการใช้บริการที่ดีแก่ลูกค้า <b>กลุ่มลูกค้า</b> - แบ่งตามประเภทลูกค้า (โดยตรง โดยอ้อม) - แบ่งตามสถานะลูกค้า (หน่วยงานภาครัฐ เอกชน ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์) - แบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย (หน่วยงานงานที่มีโอกาสในการพัฒนาให้มีศักยภาพมากขึ้น หน่วยงานของรัฐที่ใช้บริการหน่วยงานอื่น เอกชนที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการธุรกิจลักษณะเดียวกัน เอกชนที่มีความต้องการทำธุรกิจร่วมประชาชนทั่วไป) - แบ่งให้สอดคล้องกับพันธกิจ (พันธกิจด้านผลิตภัณฑ์ ไฟ่ พันธกิจด้านสิ่งพิมพ์ ทั่วไป พันธกิจด้านสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยปลอมแปลง) <b>- ลูกค้าในอนาคต</b>
2	<b>Value Propositions</b> 1. ราคาสินค้าต่ำกว่าราคาตลาด 2. มีจำนวนผู้ใช้ผลิตภัณฑ์จำนวนมาก 3. มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ/ลูกค้า 4. มีความคล่องตัวในการดำเนินโครงการ 5. มีประสบการณ์ความชำนาญในการผลิตสิ่งพิมพ์ 6. ขยายผลมาตรฐานสิ่งพิมพ์"	1. ราคาสินค้าต่ำกว่าราคาตลาด 2. มีจำนวนผู้ใช้ผลิตภัณฑ์จำนวนมาก 3. มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ/ลูกค้า 4. มีความคล่องตัวในการดำเนินโครงการ 5. มีประสบการณ์ความชำนาญในการผลิตสิ่งพิมพ์ 6. ขยายผลมาตรฐานสิ่งพิมพ์	1. ราคาสินค้าต่ำกว่าราคาตลาด 2. มีจำนวนผู้ใช้ผลิตภัณฑ์จำนวนมาก 3. มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ/ลูกค้า 4. มีความคล่องตัวในการดำเนินโครงการ 5. มีประสบการณ์ความชำนาญในการผลิตสิ่งพิมพ์ 6. ขยายผลมาตรฐานสิ่งพิมพ์ 7. <b>โครงการใหม่ รองรับความต้องการที่หลากหลาย</b>

Business Model Canvas ปี 2568-2572				
Business Model Canvas		ระยะสั้น ปี 2568	ระยะกลาง ปี 2569-70	ระยะยาว ปี 2571-72
			7. ส่งมอบ โครงการใหม่ ได้ภายในปี 2568 และบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	8. มีรูปแบบภารกิจในการพัฒนาและบริหารจัดการสินทรัพย์ของรัฐที่หลากหลาย
3	Channels	- Call Center - เว็บไซต์ - Facebook - App - Information Counter - Line"	- Call Center - เว็บไซต์ - Facebook - App - Information Counter - Line	- Call Center - เว็บไซต์ - Facebook - App - Information Counter - Line"
4	Customer Relationships	1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ 1.1 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐและเอกชนและรักษากรานลูกค้า 1.2 จัดกิจกรรม CSR/พัฒนาชุมชน 2. การให้บริการ และสิ่งอำนวยความสะดวก 2.1 ระบบแจ้งเรื่องออนไลน์ service-D 2.2 ระบบจองผลิตภัณฑ์ออนไลน์ : Web ..... 2.3 .....	1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ 1.1 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐและเอกชนและรักษากรานลูกค้า 1.2 จัดกิจกรรม CSR/พัฒนาชุมชน 2. การให้บริการ และสิ่งอำนวยความสะดวก 2.1 ระบบแจ้งเรื่องออนไลน์ service-D 2.2 ระบบจองผลิตภัณฑ์ออนไลน์ : Web ..... 2.3 Digital Security Printing Solution	1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ 1.1 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐและเอกชนและรักษากรานลูกค้า 1.2 จัดกิจกรรม CSR/พัฒนาชุมชน 2. การให้บริการ และสิ่งอำนวยความสะดวก 2.1 ระบบแจ้งเรื่องออนไลน์ service-D 2.2 ระบบจองผลิตภัณฑ์ออนไลน์ : Web ..... 2.3 Digital Security Printing Solution
5	Revenue Streams	- รับรู้รายได้จากโครงการลงทุนใหม่ (สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง) โครงสร้างรายได้ 1. รายได้/ดอกเบีย้รับตามสัญญา 2. รายได้จากหน่วยงานภาครัฐ+โครงการใหม่	- รับรู้รายได้ โครงการลงทุนใหม่ (สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง) โครงสร้างรายได้ 1. รายได้/ดอกเบีย้รับตามสัญญา 2. รายได้จากหน่วยงานภาครัฐ+โครงการใหม่ 3. รายได้จาก PPP 4. รายได้จากการพัฒนาธุรกิจใหม่/นวัตกรรมใหม่	- รับรู้รายได้ โครงการลงทุนใหม่ (สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง) โครงสร้างรายได้ 1. รายได้/ดอกเบีย้รับตามสัญญา 2. รายได้จากหน่วยงานภาครัฐ+โครงการใหม่ 3. รายได้จาก PPP 4. รายได้จากการพัฒนาธุรกิจใหม่/นวัตกรรมใหม่
6	Key Resources	HR: - การพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้าน..... - ทบทวน Competency รองรับยุทธศาสตร์ พัฒนาบุคลากร ให้มีความ	HR: - การพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้าน..... - ขยายผลการพัฒนาบุคลากร ให้มีความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi	HR: - ปรับเปลี่ยนบทบาทบุคลากรให้เป็นที่ปรึกษา ด้าน ..... - บุคลากรมีความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi Skill) และ

Business Model Canvas ปี 2568-2572			
Business Model Canvas	ระยะสั้น ปี 2568	ระยะกลาง ปี 2569-70	ระยะยาว ปี 2571-72
	<p>เชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi Skill) และคิดเป็นระบบองค์รวม</p> <p><b>DT:</b> ทบทวน Roadmap และ EA ขององค์กร</p> <p><b>KM&amp;IM:</b> ทบทวนโครงสร้างพื้นฐาน KM &amp; Innovation</p> <p><b>งบประมาณ:</b> สร้างการเติบโตของรายได้จากโครงการลงทุนใหม่</p> <p><b>พัฒนามูลค่าสินทรัพย์ของรัฐ:</b> - แผนการพัฒนากิจการจำหน่ายสินค้าและประชาสัมพันธ์</p>	<p>Skill) และคิดเป็นระบบองค์รวม</p> <p>- การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูน Road Mindset</p> <p><b>DT:</b> พัฒนาบริการหรือกระบวนการทำงานด้วยดิจิทัลเทคโนโลยีให้สอดคล้องตาม Roadmap</p> <p><b>KM&amp;IM:</b> ขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรม</p> <p>ครอบคลุมกระบวนการหลัก</p> <p><b>งบประมาณ:</b> รับรู้รายได้โครงการลงทุนใหม่และสร้างการเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง</p> <p><b>พัฒนาสินทรัพย์ของรัฐ:</b> - โครงการพัฒนา Digital Marketing (ต่อยอดจากโครงการพัฒนาการตลาดเพื่อสร้างภาพลักษณ์ธุรกิจ (Business Rebranding))</p> <p>- โครงการให้บริการลูกค้าแบบ One Stop Service: OSS</p>	<p>คิดเป็นระบบองค์รวมสอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร</p> <p>- การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูน Road Mindset</p> <p><b>DT:</b> พัฒนาบริการหรือกระบวนการทำงานด้วยดิจิทัลเทคโนโลยีให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานที่สำคัญ</p> <p><b>KM&amp;IM:</b> การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร และสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างเป็นรูปธรรม</p> <p><b>งบประมาณ:</b> รายได้จากโครงการใหม่ได้เต็มศักยภาพ และมีรายได้จาก Business Model ที่กำหนด เพื่อกระจายความเสี่ยง</p> <p><b>พัฒนาสินทรัพย์ของรัฐ:</b> - แผนการพัฒนากิจการจำหน่ายสินค้าและประชาสัมพันธ์</p> <p>- โครงการให้บริการลูกค้าแบบ One Stop Service: OSS</p>
7	<p><b>Key Activities</b></p> <p>- เร่งรัดโครงการ ลงทุนใหม่ให้ได้ตามแผน</p> <p>- ที่ปรึกษาบริหารจัดการโครงการ : (ศูนย์ต่าง ๆ ที่จะจัดตั้ง)</p> <p>- บำรุงรักษาเชิงแก้ไขและเชิงปรับปรุงระบบ"</p>	<p>- ภายในปี 2566 : ส่งมอบโครงการใหม่ และเริ่มรับรู้รายได้</p> <p>- ศึกษาความเป็นไปได้ในการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน หรือการขยายบทบาทของโรงงานไฟ</p>	<p>- บูรณาการการบริหารจัดการโครงการใหม่ให้เต็มศักยภาพ</p> <p>- จัดทำแผนงานโครงการร่วมลงทุนกับภาคเอกชนหรือการขยายบทบาทของโรงงานไฟ</p>
8	<p><b>Key Partners</b></p> <p>1. ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และหน่วยงานกำกับ</p> <p>2. คู่ค้า</p> <p>2.1 หน่วยงานกำกับดูแล</p>	<p>1. ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และหน่วยงานกำกับ</p> <p>2. คู่ค้า</p> <p>2.1 หน่วยงานกำกับดูแล</p>	<p>1. ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และหน่วยงานกำกับ</p> <p>2. คู่ค้า</p>

Business Model Canvas ปี 2568-2572				
Business Model Canvas		ระยะสั้น ปี 2568	ระยะกลาง ปี 2569-70	ระยะยาว ปี 2571-72
		2.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2.3 ผู้รับจ้างงาน/ Outsource 2.4 หน่วยงานของรัฐที่เป็นพันธมิตรที่ต้องการพัฒนาสินทรัพย์ของรัฐ	2.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2.3 ผู้รับจ้างงาน/ Outsource 2.4 หน่วยงานของรัฐที่เป็นพันธมิตรที่ต้องการพัฒนาสินทรัพย์ของรัฐ 2.5 ผู้ร่วมลงทุน หรือร่วมดำเนินงานจากภาคเอกชน	2.1 หน่วยงานดักกับดูแล 2.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2.3 ผู้รับจ้างงาน/ Outsource 2.4 หน่วยงานของรัฐที่เป็นพันธมิตรที่ต้องการพัฒนาสินทรัพย์ของรัฐ 2.5 ผู้ร่วมลงทุน หรือร่วมดำเนินงานจากภาคเอกชน
9	Cost Structure	1. ต้นทุนโครงการ 2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 3. ดอกเบี้ยจ่าย	1. ต้นทุนโครงการ 2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 3. ดอกเบี้ยจ่าย	1. ต้นทุนโครงการ 2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 3. ดอกเบี้ยจ่าย

#### 4.3 การจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า

ในการจัดทำกลุ่มข้อมูลลูกค้า หรือ Customer Segment Profile มีแนวทางในการจัดทำกลุ่มข้อมูลลูกค้าโดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

##### 1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มลูกค้า

###### 1.1 รูปแบบองค์กร

###### 1.1.1 ภาครัฐ

###### 1.1.2 ภาคเอกชน

ซึ่งในส่วนขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน จะต้องบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับ

- 1) ชื่อองค์กร บริษัท หรือหน่วยงาน
- 2) ประเภทขององค์กร
- 3) ภารกิจขององค์กร

###### 1.2 บุคคลทั่วไป

ซึ่งจะต้องบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับ

- 1) ชื่อบุคคล
- 2) สังกัด องค์กร / ตำแหน่ง

###### 1.3 สถานที่ติดต่อ

###### 1.3.1 ที่อยู่

###### 1.3.2 แขวง

###### 1.3.3 เขต

###### 1.3.4 จังหวัด

###### 1.3.5 รหัสไปรษณีย์

- 1.3.6 เบอร์ติดต่อ
  - 1.3.7 อีเมลล์
  - 1.3.8 อื่นๆ
2. แบ่งลูกค้าตามประเภท
    - 2.1 ลูกค้าโดยตรง
    - 2.2 ลูกค้าทางอ้อม
  3. แบ่งลูกค้าตามสถานะของลูกค้า ประกอบไปด้วย
    - 3.1 ลูกค้าปัจจุบัน ได้แก่
      - 1) หน่วยงานของรัฐ
      - 2) เอกชน
      - 3) ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ
    - 3.2 ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ได้แก่
      - 1) หน่วยงานที่มีโอกาสในการพัฒนาให้มีศักยภาพมากขึ้น
      - 2) หน่วยงานรัฐที่ใช้บริการหน่วยงานอื่น
      - 3) เอกชนที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการธุรกิจลักษณะเดียวกัน
      - 4) เอกชนที่มีความต้องการทำธุรกิจร่วม
      - 5) ประชาชนทั่วไป
    - 3.3 ลูกค้าอดีต ได้แก่
      - 1) ลูกค้าหน่วยงานรัฐที่เคยใช้บริการ
      - 2) ลูกค้าเอกชนที่เคยใช้บริการ
    - 3.4 ลูกค้าในอนาคต ได้แก่
      - 1) หน่วยงานของรัฐที่ไม่เคยเป็นลูกค้า โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต (ด้าน ...)
      - 2) หน่วยงานของรัฐที่ไม่เคยเป็นลูกค้า โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต (ด้าน ...)
      - 3) เอกชนที่ไม่เคยเป็นลูกค้า โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต (ด้าน ...)
  4. แบ่งลูกค้าตามโครงการ/ภูมิภาค (สถานที่ตั้ง)
    - 4.1 ภาคกลาง
    - 4.2 ภาคเหนือ
    - 4.3 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
    - 4.4 ภาคใต้
  5. แบ่งลูกค้าให้สอดคล้องกับพันธกิจ
    - 5.1 พันธกิจด้านผลิตภัณฑ์ไฟ
 

ซึ่งในพันธกิจดังกล่าวมีกลุ่มลูกค้าที่จำแนกได้ คือ

      - 5.1.1 กรมสรรพสามิต
      - 5.1.2 หน่วยงานของรัฐที่ใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ
      - 5.1.3 ผู้ประกอบการที่ใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ
      - 5.1.4 ประชาชนผู้มาใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ
    - 5.2 พันธกิจด้านสิ่งพิมพ์ทั่วไป
 

ซึ่งในพันธกิจดังกล่าวมีกลุ่มลูกค้าที่จำแนกได้ คือ

      - 5.2.1 หน่วยงานของรัฐที่ใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ
-

5.2.2 ผู้ประกอบการที่ใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ

5.2.3 กรมสรรพสามิต

5.3 พันธกิจด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

ซึ่งในพันธกิจดังกล่าวมีกลุ่มลูกค้าที่จำแนกได้ คือ

5.3.1 กรมสรรพสามิต

5.3.2 ลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ

5.3.3 เอกชนที่ใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ

5.3.4 ประชาชนผู้ใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ

## 6. เกณฑ์ความพึงพอใจของลูกค้า Customer Satisfaction

โดยเกณฑ์วัดความพึงพอใจจาก 1- 5 เพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

## 7. เกณฑ์ความภักดีของลูกค้า Net Promoter Score (NPS)

โดยมีเกณฑ์วัดความภักดีตั้งแต่ 0 – 10

## 8. ผู้รับผิดชอบข้อมูลของลูกค้า

9.1 ผู้รับผิดชอบในการสร้างความสัมพันธ์

9.2 ผู้รับผิดชอบในการอัปเดตข้อมูลล่าสุด

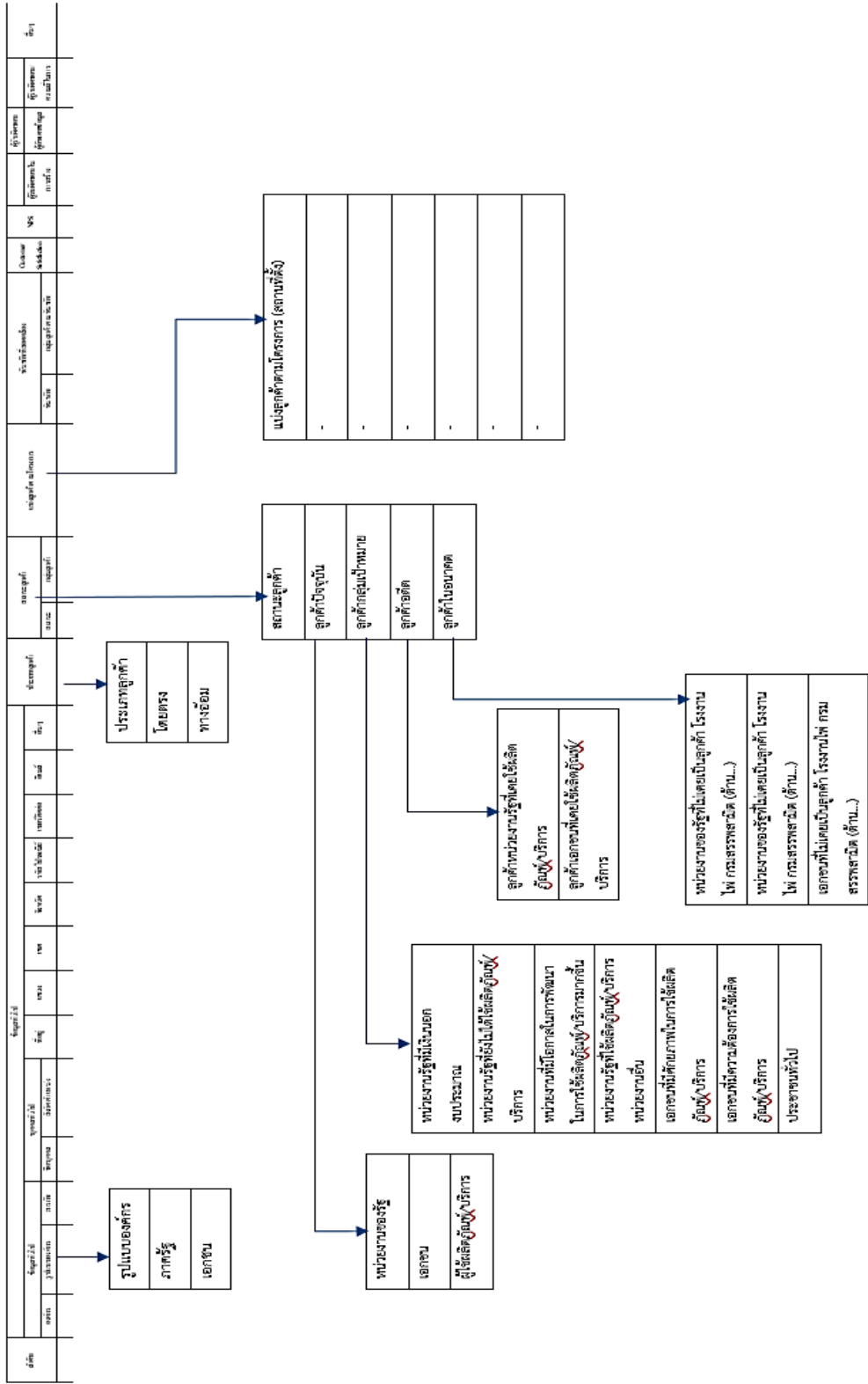
9.3 ผู้รับผิดชอบ/ความถี่ในการอัปเดต

## 9. ข้อมูลอื่นๆ

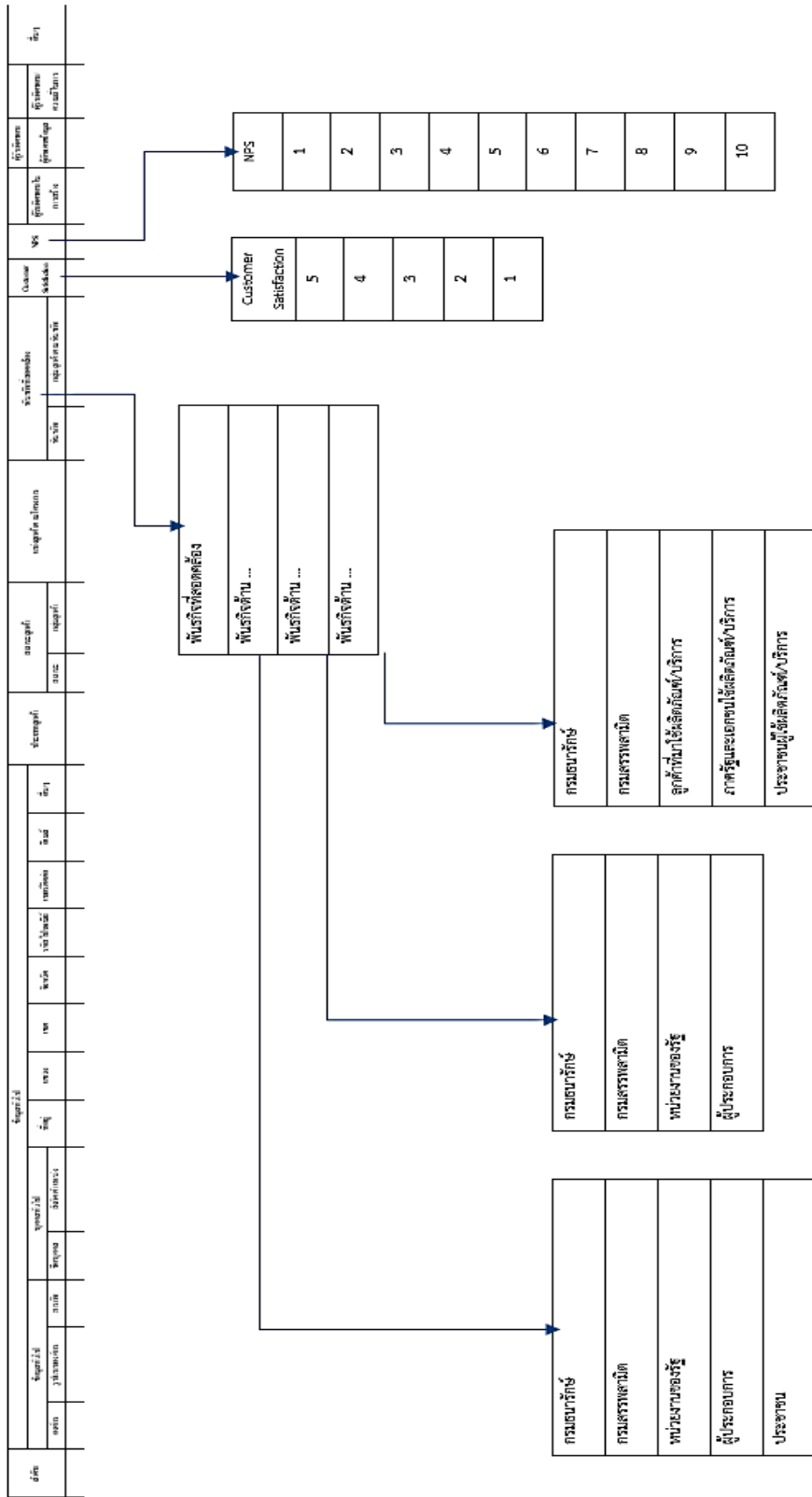
เป็นข้อมูลที่แต่ละฝ่ายหรือผู้อัปเดตข้อมูลจะบันทึกไว้ หรือข้อมูลที่สำคัญอื่นๆ

สำหรับตัวอย่างแบบฟอร์มที่ใช้ในการจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้าและจำแนกลูกค้าแสดงในส่วนต่อไป


### ตัวอย่างแบบฟอร์มในการจำแนกข้อมูลลูกค้า








ตัวอย่างรูปแบบในการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าสำหรับองค์กร

	ชื่อองค์กร : ..... ประเภทองค์กร : .....	ประเภทลูกค้า NPS Customer Satisfaction	กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ :
	ภารกิจองค์กร สถานะลูกค้า : กลุ่มลูกค้า : ลูกค้าจากโครงการ : ทัศนคติที่สอดคล้อง : กลุ่มลูกค้าตามทัศนคติ :	ความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวล : รายละเอียด :	ชื่อ ผู้รับผิดชอบในการสร้างความสัมพันธ์ : ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสูงสุด : ผู้รับผิดชอบความถี่ในการติดต่อ :
ข้อมูลทั่วไป ที่อยู่ : แขวง : เขต : จังหวัด : รหัสไปรษณีย์ : หมายเลขติดต่อ : E-mail : อื่นๆ : - สิทธิประโยชน์ - วันสถาปนาองค์กร			



ชื่อ : .....

สังกัดตำแหน่ง : .....

**ประเภทลูกค้า**

NPS

Customer Satisfaction

**ข้อมูลทั่วไป**

ที่อยู่ : .....

แขวง : .....

เขต : .....

จังหวัด : .....

รหัสไปรษณีย์ : .....

เบอร์โทรศัพท์ : .....

E-mail : .....

อื่นๆ : .....

- ชื่อ-นามสกุล
- วันสถาปนาก่อตั้ง

**ภารกิจองค์กร**

.....

**สถานะลูกค้า :**

กลุ่มลูกค้า :

**ลูกค้าจากโครงการ :**

.....

**ทีมภารกิจโซเชียลมีเดีย :**

.....

**กลุ่มลูกค้าที่พบที่บริษัท :**

.....

**กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ :**

.....

**ความพึงพอใจ ความคาดหวัง และความกังวล :**

.....

**รายละเอียด :**

.....

**อื่นๆ**

.....

**ผู้รับผิดชอบในการสร้างความสัมพันธ์ :**

**ผู้ประสานข้อมูลล่าสุด :**

**ผู้รับผิดชอบความถี่ในการรับทราบ :**

#### 4.4 ช่องทางและแนวปฏิบัติในการรับฟังลูกค้า

โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมามตมีช่องทางและแนวปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าหลากหลายช่องทาง ทั้งนี้ เป็นไปตามประกาศโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมามต เรื่อง นโยบายด้านลูกค้าและตลาดของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมามต โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. นโยบายการรับฟังลูกค้า โดยการกำหนดช่องทางการรับข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นจากลูกค้า กำหนดแนวทางปฏิบัติในการรับข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นจากลูกค้า กำหนดแนวทางการรวบรวมข้อมูลสิ่งที่เป็นพื้นฐานที่ลูกค้าต้องการได้รับหรือสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังเพิ่มเติมเมื่อได้รับบริการ แนวทางการสนับสนุนลูกค้าในการทำธุรกรรม รวมทั้งกำหนดให้มีแนวทางการกำกับติดตามประเมินประสิทธิผลของงานด้านการรับฟังลูกค้า
2. การรับฟังลูกค้าสามารถอยู่ในรูปของการรับฟังความคิดเห็น เช่น การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการ โดยในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการ ควรมีการวิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ปัจจัยความคาดหวังหรือความต้องการที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมามต รวมทั้งกำหนดให้มีแนวทางการกำกับติดตามกระบวนการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า และประสิทธิผลของแนวทางการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า และให้มีระบบการจัดการความรู้ด้านดังกล่าวในระบบดิจิทัล
3. ในการจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า ต้องมีกระบวนการมีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน เพื่อให้สามารถปรับแผนหรือแก้ไขกระบวนการทำงานได้ทันเวลา สถานการณ์ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย **ช่องทางการสนับสนุนและแนวปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้า** การวิเคราะห์พฤติกรรมความต้องการซื้อสินค้า/บริการของลูกค้า การวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบ การกำหนดความต้องการสนับสนุนที่สำคัญของลูกค้า การกำหนดจุดสัมผัสบริการ (Touch points) ฎบัตริบริการที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หลักเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการ การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานด้านบริการสู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า รวมทั้งมีการประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนลูกค้า และจัดให้มีระบบการจัดการความรู้ด้านการสนับสนุนลูกค้าในระบบดิจิทัล
4. นโยบายการรับข้อร้องเรียน กำหนดให้มี**ช่องทางรับข้อร้องเรียน** วิธีปฏิบัติในการรับข้อร้องเรียน มาตรฐานการรับข้อร้องเรียนและการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ร้องเรียน มาตรฐานการตอบรับและตอบกลับข้อร้องเรียน มาตรฐานการแก้ไขข้อร้องเรียน โดยมีการบริหารจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ และมีช่องทางการเผยแพร่นโยบายและระเบียบปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน และในการวิเคราะห์ข้อร้องเรียนต้องมีระบบบูรณาการข้อร้องเรียนเชื่อมโยงทุกจุดบริการ และมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการข้อร้องเรียน และการจัดการความรู้ด้านการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบในระบบดิจิทัล
5. จัดให้มีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอกับลูกค้า เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง อันจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าโดยกำหนด วิธีการ รูปแบบ และลำดับขั้นตอนให้เหมาะสมกับลูกค้า สถานการณ์ ระยะเวลา โดยทางโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมามตมีช่องทางการสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับลูกค้าผ่าน Social network เช่น Facebook

#### 4.5 ลูกค้านในอดีต ลูกค้านคู่แข่ง ลูกค้านในอนาคต

ในการวางแผนด้านลูกค้าและการตลาด โรงงานไฟฟ้าได้คำนึงถึงลูกค้าในอดีต ลูกค้าคู่แข่ง/คู่แข่ง และลูกค้าในอนาคต โดยมีแนวทางในการรวบรวมและจำแนกข้อมูลกลุ่มลูกค้าข้างต้นในอุตสาหกรรมและอุตสาหกรรมใกล้เคียง ดังนี้

**แนวทางการจำแนกข้อมูลลูกค้าในอดีต ลูกค้าคู่แข่ง/คู่แข่ง และลูกค้าในอนาคตภายใต้ อุตสาหกรรมใกล้เคียง**

##### 1. ข้อมูลทั่วไปของลูกค้า

###### 1.1 รูปแบบองค์กร

###### 1.1.1 ภาครัฐ

###### 1.1.2 ภาคเอกชน

ซึ่งในส่วนขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน จะต้องบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับ

- 1) ชื่อองค์กร บริษัท หรือหน่วยงาน
- 2) ประเภทขององค์กร
- 3) ภารกิจขององค์กร

###### 1.2 บุคคลทั่วไป ซึ่งจะต้องบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับ

- 1) ชื่อบุคคล
- 2) สังกัด องค์กร / ตำแหน่ง

###### 1.3 สถานที่ติดต่อ

- 1.3.1 ที่อยู่
- 1.3.2 แขวง
- 1.3.3 เขต
- 1.3.4 จังหวัด
- 1.3.5 รหัสไปรษณีย์
- 1.3.6 เบอร์ติดต่อ
- 1.3.7 อีเมลล์
- 1.3.8 อื่นๆ

##### 2. ประเภทของลูกค้าคู่แข่ง/คู่แข่ง ลูกค้าในอุตสาหกรรมใกล้เคียง

###### 2.1 ลูกค้าคู่แข่ง/คู่แข่ง

###### 2.2 ลูกค้าในอุตสาหกรรมใกล้เคียง

##### 3. เป็นคู่แข่งที่สอดคล้องกับพันธกิจ

###### 3.1 พันธกิจด้านผลิตภัณฑ์ไฟ

###### 3.2 พันธกิจด้านสิ่งพิมพ์ทั่วไป

###### 3.3 พันธกิจด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

##### 4. วงเงิน

##### 5. โครงการที่เคยผ่านมา

##### 6. ประวัติการเป็นลูกค้าในอุตสาหกรรมใกล้เคียงกับโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

##### 7. อื่นๆ



**ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มในการจำหน่ายข้อมูลลูกค้าคู่แข่ง ในอุตสาหกรรมใกล้เคียง**

รายชื่อ :

บริษัท จีเอ็มบี ซีเคียวริตีพีเอ็นทีซี จำกัด

ที่อยู่ :

669 อาคาร กองบุญมา แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500

โทรศัพท์ :

02 635 3355

โครงการพัฒนาผลการประเมินด้านระบบประเมินเสิร์ชเอนจิน (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และส่วนที่เกี่ยวข้องของเว็บไซต์ : [www.gembi.com/setting@chanwanich.com](http://www.gembi.com/setting@chanwanich.com)

ประเภทขององค์กร : การบริหารสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

ประเภทผลิตภัณฑ์และบริการ : หนังสือ


บัตรเครดิต

การรัดของขงัว

วงเงิน : 2,000 ล้านบาท

ชื่อบริษัท	ข้อมูลบริษัท		ข้อมูลผลิตภัณฑ์				ข้อมูลผลิตภัณฑ์	ข้อมูลผลิตภัณฑ์	ข้อมูลผลิตภัณฑ์	ข้อมูลผลิตภัณฑ์	ข้อมูลผลิตภัณฑ์	ข้อมูลผลิตภัณฑ์
	ชื่อบริษัท	เลขที่บัญชี	ชื่อผลิตภัณฑ์	ประเภทผลิตภัณฑ์	มูลค่า	ปี						
บริษัท จีเอ็มบี ซีเคียวริตีพีเอ็นทีซี จำกัด			หนังสือ	หนังสือ	หนังสือ	หนังสือ	หนังสือ	หนังสือ	หนังสือ	หนังสือ	หนังสือ	หนังสือ

ตัวอย่างรูปแบบในการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าคู่แข่ง ลูกค้าในอุตสาหกรรมมีใกล้เคียงสำหรับองค์กร

	ชื่อองค์กร : ..... ประเภทองค์กร : .....		วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ : .....	โครงการที่เลือกเข้ามา : .....	ประวัติความเป็นลูกค้าสู่เป้าหมาย คู่ค้าใน อุตสาหกรรมใกล้เคียง กับโรงงานเป้าหมาย สรรพสามิต :
	ภารกิจองค์กร	ประเภทของคู่ค้า :			
ข้อมูลทั่วไป ที่อยู่ : แขวง : เขต : จังหวัด : รหัสไปรษณีย์ : เบอร์โทรศัพท์ : E-mail : อื่นๆ :			วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ : .....	ผู้รับผิดชอบในการสร้างความสัมพันธ์ : ผู้มีตำแหน่งสูงสุด : ตำแหน่งและหน่วยงานที่รับผิดชอบ :	
- ชื่อประจำองค์กร - วันสถาปนาองค์กร			มีป็นคู่ค้าที่สอดคล้องกับพันธกิจ :	เงิน :	





ชื่อ : .....

สังกัดตำแหน่ง : .....

ข้อมูลทั่วไป

ที่อยู่ : \_\_\_\_\_

แขวง : \_\_\_\_\_

เขต : \_\_\_\_\_

จังหวัด : \_\_\_\_\_

รหัสไปรษณีย์ : \_\_\_\_\_

เบอร์โทรศัพท์ : \_\_\_\_\_

E-mail : \_\_\_\_\_

อื่นๆ : \_\_\_\_\_

- สិประจําองค์การ \_\_\_\_\_
- วันสถาปนาก่อตั้ง \_\_\_\_\_

ภารกิจองค์กร

ประเภทของธุรกิจ :

เป็นคู่ค้ากับใครบ้าง :

วงเงิน :

โครงการที่เคยทำมา :

ประวัติการเป็นลูกค้าสู่เป้าหมาย/ลูกค้าใน  
อุตสาหกรรมนี้กี่ปีแล้ว กับโรงงานไหน กรม  
สรรพสามิต :

อื่นๆ

ผู้รับผิดชอบในการสร้างความสัมพันธ์ : \_\_\_\_\_

ผู้อำนวยการฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ : \_\_\_\_\_

ผู้รับผิดชอบความสัมพันธ์ในการจัดหา : \_\_\_\_\_

#### 4.6 ช่องทางและแนวปฏิบัติในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน ความต้องการ และความคาดหวังที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของโรงงานไฟ

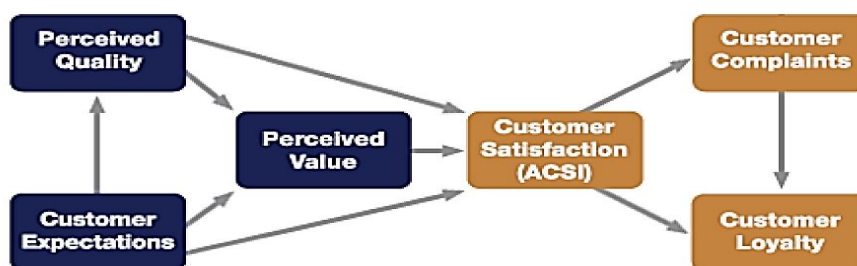
การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน ความต้องการ และความคาดหวังที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของโรงงานไฟ มีวัตถุประสงค์สำคัญ ประการ ได้แก่

1. เพื่อศึกษาระดับของความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน/ความภักดีของลูกค้าที่มีต่อโรงงานไฟ
2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap) ในปัจจุบันเทียบกับระดับความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าในทุกด้านที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อประเมินแนวโน้มที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาดของโรงงานไฟ
4. เพื่อนำปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและความไม่พึงพอใจมาจัดทำหัวข้อปรับปรุงการดำเนินงาน และแนวทางการวางกลยุทธ์การตลาดในอนาคต

ในการประเมินข้างต้น ควรมีการดำเนินการตามกรอบแนวคิดในการวัดระดับความพึงพอใจ ACSI Model (American Customer Satisfaction Index) ซึ่งมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ACSI เป็นบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ทำการสำรวจความพึงพอใจของผู้บริโภค โดยใช้วัดผลคุณภาพของสินค้า และบริการที่เกิดขึ้นในสหรัฐ และถูกผลิตทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ ACSI Model (American Customer Satisfaction Index Model) ไม่ได้เป็นมาตรฐานประเมินคุณภาพ เฉกเช่นเดียวกับมาตรฐาน ISO แต่เป็นแนวคิดและแบบจำลองที่ประเมินความพึงพอใจโดยการค้นหา ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและผลที่ได้รับ (Cause and Effect Model) ซึ่งลูกค้าในแต่ละกลุ่มจะให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละปัจจัยแตกต่างกันไป ภายใต้อิสระ 100 (ปรับจากฐานสเกล 5 ที่ใช้ในการสำรวจข้อมูล) โดยความพึงพอใจของลูกค้าเป็นค่าที่แสดงถึงคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ (Perceived Value: คุณภาพการให้บริการที่ลูกค้ารับรู้และสัมผัสเมื่อเทียบกับต้นทุนต่างๆที่ลูกค้าจ่าย) ซึ่งเป็นช่องว่างระหว่างความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations) กับคุณภาพการให้บริการที่ลูกค้ารับรู้สัมผัสจริง (Perceived Quality)

ภายหลังการสำรวจความคาดหวังของลูกค้า กับคุณภาพการให้บริการที่ลูกค้ารับรู้สัมผัสจริงจะได้ผลลัพธ์ออกมาเป็นคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ทางลูกค้ารับรู้สัมผัสได้จริง (Perceived Value) จากนั้นทางลูกค้าจะทำการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นผ่านมาในรูปแบบของคำติชมผลิตภัณฑ์ (Customer Complaints) และความภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) เช่น การเกิดการซื้อซ้ำ การบอกต่อถึงผลิตภัณฑ์ เป็นต้น



ภาพ ACSI Model

### ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations)

เป็นการวัดผลจากความคาดหวังลูกค้าในผลิตภัณฑ์ / บริการของทางบริษัท โดยเป็นความคาดหวังของลูกค้าภายหลังจากการได้เห็นโฆษณา หรือการบอกต่อของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์/บริการต่อคนอื่นๆ ก่อนการทดลองใช้ผลิตภัณฑ์/บริการดังกล่าว

### คุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้ารับรู้ (Perceived Quality)

เป็นการวัดผลจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์ / บริการของบริษัท โดยเรื่องของคุณภาพผลิตภัณฑ์วัดใน 2 รูปแบบคือ (1) การวัดผลจากการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และความน่าเชื่อถือของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ และ (2) การวัดผลจากความผิดพลาดที่ลูกค้าพบจากผลิตภัณฑ์ / บริการ

### คุณค่าผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้ารับรู้ (Perceived Value)

เป็นการวัดผลจากคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ เป็นการวัดคุณค่าของผลิตภัณฑ์ / บริการ ด้วยเงินที่ลูกค้าต้องจ่ายไปเพื่อผลิตภัณฑ์ / บริการดังกล่าว โดยหากลูกค้าได้รับคุณค่าของผลิตภัณฑ์ / บริการคุ้มค่าหรือไม่คุ้มค่ากับเงินที่ลูกค้าต้องเสีย จะส่งผลต่อการซื้อซ้ำ (Repeat Purchases)

### ความพึงพอใจลูกค้า (Customer Satisfaction)

เป็นการคำนวณค่าความแตกต่างระหว่างความคาดหวังของลูกค้า กับประสบการณ์จริงที่ลูกค้าได้สัมผัส ประมวลผลออกมาเป็นค่าเฉลี่ยความพึงพอใจลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ / บริการนั้น

### คำร้องเรียนของลูกค้า (Customer Complaints)

เป็นตัวชี้วัดหนึ่งสำหรับการใช้วัดสัดส่วนของลูกค้าที่มีข้อร้องเรียนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของทางบริษัทที่มีการร้องเรียนเข้ามาที่บริษัทโดยตรง ซึ่งหากมี ข้อร้องเรียนมากแสดงว่าลูกค้าไม่พึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ / บริการของทางบริษัท ควรมีการพิจารณาและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนของลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ / บริการของบริษัทต่อไป เพื่อให้ลูกค้าที่มีข้อร้องเรียนมีความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ / บริการของบริษัท และเกิดความภักดีในตัวผลิตภัณฑ์ / บริการ

### ความภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty)

ความภักดีของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่วัดได้จากการพิจารณา 2 สิ่งประกอบกัน คือ (1) การเลือกซื้อ/ใช้ ผลิตภัณฑ์ / บริการซ้ำ และ (2) การซื้อผลิตภัณฑ์ / บริการ ในระดับราคาที่หลากหลาย โดยมีการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์และบริการโดยไม่ได้ดูเรื่องของราคาผลิตภัณฑ์ซึ่งความภักดีของลูกค้าถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการทำกำไรของบริษัท

## บทที่ 5

### กรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารลูกค้าและตลาดของโรงงานไฟ

#### 5.1 นโยบายด้านลูกค้าและตลาดของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

นโยบายด้านลูกค้าและตลาดของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต แสดงในส่วนต่อไปนี้



#### ประกาศโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

#### เรื่อง นโยบายด้านลูกค้าและตลาดของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติต่อลูกค้า การดูแลและคำนึงถึงลูกค้าทุกกลุ่มทั้งที่มีผลกระทบและได้รับผลกระทบจากกิจกรรม ผลิตภัณฑ์ หรือบริการและผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มาโดยตลอด นอกจากนี้ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ยังยึดมั่นในอุดมการณ์การดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม และถ้อยมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการเป็นพลเมืองที่ดี มีหลักบรรษัทภิบาลที่เป็นแนวทางในการบริหารองค์กร รวมทั้งให้ความสำคัญกับการตลาดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจเกิดการพัฒนาและมีการดำเนินงานอย่างยั่งยืน และด้วยสภาวะทางสังคมสิ่งแวดล้อม และการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป กลุ่มลูกค้าและตลาดมีความซับซ้อนมากขึ้น และมีความคาดหวังสูงขึ้นในการที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจและการดำเนินการในเรื่องที่มีผลกระทบการปฏิบัติต่อลูกค้าและตลาดจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากขึ้น

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จึงได้กำหนด “นโยบายด้านลูกค้าและตลาด” เพื่อให้มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจ โดยการเพิ่มมูลค่าให้ผู้ถือหุ้นในระยะยาวพร้อมไปกับการคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกับลูกค้า ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต โดยสาระสำคัญของการกำหนดนโยบายด้านลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ดังต่อไปนี้

1) นโยบายการปฏิบัติต่อลูกค้า โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต อย่างเอาใจใส่ รับฟังความคิดเห็น ความต้องการ ความคาดหวัง ความกังวล ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ รวมทั้งการวิเคราะห์ความคิดเห็น ความต้องการ ความคาดหวัง ความกังวล ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจดังกล่าว เพื่อสร้างความเข้าใจกับลูกค้า ส่งเสริมความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในเรื่องที่ลูกค้าให้ความสนใจ เพื่อให้ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

2) ให้เชื่อมโยงนโยบายรัฐ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDG กับยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต และยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดเพื่อนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

3) ให้ปฏิบัติต่อลูกค้าภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ตลอดจนจนหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และตลาด

หลักทรัพย์ ที่เป็นแนวทางของประเทศ เพื่อการสร้างมูลค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน ภายใต้ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม

4) แนวทางดำเนินการด้านลูกค้าและตลาด โดยการกำหนด จำแนก กำหนดวัตถุประสงค์การจำแนก แนวทางการจำแนก และประเมินประสิทธิผลของการจำแนก ทั้งด้านลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นคลังข้อมูลความรู้ด้านลูกค้าและตลาดและพัฒนาไปสู่การมีคลังข้อมูลความรู้ด้านลูกค้าและตลาดในระบบดิจิทัลต่อไป

5) ให้มีการจัดทำฐานข้อมูลกลุ่มลูกค้า และคู่แข่ง เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ลูกค้าตามระบบที่จำแนก และจัดกลุ่มลูกค้าให้ชัดเจนตามความเกี่ยวข้องของแต่ละธุรกิจ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างครบถ้วนและชัดเจน โดยตระหนักว่าลูกค้าแต่ละกลุ่มมีมุมมองและความคาดหวังที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงควรกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับขั้นตอนในการดำเนินการสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม

6) ให้มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับตลาด ทั้งในด้านการแบ่งส่วนตลาด ขนาดของตลาด การเติบโตของตลาด ส่วนแบ่งตลาด แนวโน้มตลาด

7) ให้มีการติดตามประเมินผล การดำเนินงานด้านการขาย ด้านการบริการลูกค้า ด้านสิทธิประโยชน์แก่ลูกค้า ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์การพัฒนาประสิทธิภาพและปรับปรุงกระบวนการในการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาตลาดใหม่ รวมทั้งการออกแบบหรือปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้า และให้มีระบบการจัดการความรู้ในด้านลูกค้าและตลาด เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมในด้านลูกค้าและตลาด เป็นการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของ โรงงานไฟ วมสรพสามิตได้อย่างยั่งยืน

8) นโยบายการรับฟังลูกค้า โดยการกำหนดช่องทางการรับข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นจากลูกค้า กำหนดแนวทางปฏิบัติในการรับข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นจากลูกค้า กำหนดแนวทางการรวบรวมข้อมูลสิ่ง ที่เป็นพื้นฐานที่ลูกค้าต้องการได้รับหรือสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังเพิ่มเติมเมื่อได้รับบริการ แนวทางการสนับสนุนลูกค้าในการทำธุรกรรม รวมทั้งกำหนดให้มีแนวทางการกำกับติดตามประเมินประสิทธิผลของงานด้านการรับฟังลูกค้า

9) ให้มีการจัดลำดับความสำคัญประเด็นที่ลูกค้าต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า และมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดระบบการจัดการความรู้ด้านการรับฟังลูกค้าในรูปแบบดิจิทัล รวมทั้งมีการรายงานเสียงของลูกค้ารายไตรมาส

10) ในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการ ควรมีการวิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ปัจจัยความคาดหวังหรือความต้องการที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของ โรงงานไฟ วมสรพสามิต รวมทั้งกำหนดให้มีแนวทางการกำกับติดตามกระบวนการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า และประสิทธิผลของแนวทางการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า และให้มีระบบการจัดการความรู้ด้านดังกล่าวในระบบดิจิทัล

11) นโยบายการพัฒนาและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ โดยให้มีการวิเคราะห์เทียบเคียงผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรกับคู่แข่ง การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และดิจิทัลที่ส่งผลต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการ การระบุคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ต้องพัฒนาเพื่อตอบสนองลูกค้า เพื่อให้เกิดระบบกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการในเชิงนวัตกรรม รวมทั้งให้มีการประเมินความสำเร็จและประสิทธิผลในการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการ และจัดทำเป็นระบบการจัดการความรู้ด้านการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์/บริการในระบบดิจิทัล

12) จัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า ต้องมีกระบวนการมีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน เพื่อให้สามารถปรับแผนหรือแก้ไขกระบวนการทำงานได้ทันเวลา สถานการณ์ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย ช่องทางการสนับสนุนและแนวปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้า การวิเคราะห์พฤติกรรมความต้องการตัดสินใจซื้อสินค้า/บริการของลูกค้า การวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบ การกำหนดความต้องการสนับสนุนที่สำคัญของลูกค้า การกำหนดจุดสัมผัสบริการ (Touch points) กฎบัตรบริการที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หลักเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการ การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานด้านบริการสู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า รวมทั้งมีการประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนลูกค้า และจัดให้มีระบบการจัดการความรู้ด้านการสนับสนุนลูกค้าในระบบดิจิทัล

13) ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าต้องเป็นไปอย่างมีระบบ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า เป้าหมายเพื่อจัดการความสัมพันธ์ การวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า รวมทั้งมีแนวทางและกลไกการกำกับติดตามการปฏิบัติงานตามแผนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

14) จัดทำแผนงานหรือโครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ที่มีระบบฐานข้อมูลเชื่อมโยงเกี่ยวกับลูกค้า ข้อมูลจำนวนลูกค้าใหม่ ข้อมูลการซื้อต่อยอด ข้อมูลการซื้อต่อเนื่อง ข้อมูลข้อร้องเรียนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ข้อมูลการสูญเสียลูกค้า มีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และให้มีการจัดการความรู้ด้านการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าอย่างเป็นระบบในระบบดิจิทัล

15) นโยบายการรับข้อร้องเรียน กำหนดให้มีช่องทางรับข้อร้องเรียน วิธีปฏิบัติในการรับข้อร้องเรียน มาตรฐานการรับข้อร้องเรียนและการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ร้องเรียน มาตรฐานการตอบรับและตอบกลับข้อร้องเรียน มาตรฐานการแก้ไขข้อร้องเรียน โดยมีการบริหารจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ และมีช่องทางการเผยแพร่นโยบายและระเบียบปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน และในการวิเคราะห์ข้อร้องเรียนต้องมีระบบบูรณาการข้อร้องเรียนเชื่อมโยงทุกจุดบริการ และมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการข้อร้องเรียน และการจัดการความรู้ด้านการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบในระบบดิจิทัล

16) ให้มีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอกับลูกค้า เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง อันจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าโดยกำหนด วิธีการ รูปแบบ และลำดับขั้นตอนให้เหมาะสมกับลูกค้า สถานการณ์ ระยะเวลา

17) การเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่คลุมเครือ โปร่งใส และทั่วถึง เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอ สม่ำเสมอ และทันเหตุการณ์ เช่น เปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในเวลาที่เหมาะสม เปิดเผยวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของข้อมูล และต้องมั่นใจได้ว่ามีกระบวนการที่โปร่งใสในการรายงานข้อมูลให้แก่ลูกค้า

18) นโยบายและแนวปฏิบัติต่อลูกค้า โดยให้ผู้ใช้สินค้าและบริการได้รับประโยชน์และความพึงพอใจอย่างสูงสุด ทั้งด้านคุณภาพและราคาที่เป็นธรรม ตลอดจนมุ่งพัฒนาและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ยั่งยืน

19) นโยบายและแนวปฏิบัติต่อคู่ค้า โดยการปฏิบัติตามกรอบการแข่งขันทางการค้าที่สุจริต โดยยึดถือการปฏิบัติตามสัญญา จรรยาบรรณ ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต และคำมั่นที่ให้ไว้กับคู่ค้าอย่างเคร่งครัด

20) นโยบายและแนวปฏิบัติต่อคู่แข่ง โดยมีนโยบายในการปฏิบัติต่อคู่แข่งอย่างยุติธรรม ตามกรอบการแข่งขันทางการค้าที่สุจริต โดยยึดมั่นการดำเนินธุรกิจด้วยความเป็นธรรมภายใต้กรอบของ กฎหมาย และจรรยาบรรณของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต คำนึงถึงจริยธรรมในการประกอบการค้าและ กฎหมายแข่งขันทางการค้า

21) ให้รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายด้านลูกค้าและตลาดต่อผู้บริหาร อย่างสม่ำเสมอ

22) ให้ทบทวนนโยบายอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ให้ถือปฏิบัติตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่

กรกฎาคม 2567

พันโท

(นราวิทย์ เปาอินทร์)

ผู้อำนวยการโรงงานไฟ

## 5.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดของโรงงานไฟ

### 1.ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

- การวิเคราะห์สารสนเทศเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด โรงงานไฟมีการดำเนินการ บางส่วนแต่ยังไม่สมบูรณ์ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการของลูกค้า การ วิเคราะห์หั่นแบ่งส่วนตลาด (Market segment) การวิเคราะห์ส่วนแบ่งตลาด (Market share) การ วิเคราะห์แนวโน้มตลาด (Market trends) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการ ดำเนินงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลโดยตรงต่อธุรกิจของ โรงงานไฟ การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ถูกระทบโดยตรงจากธุรกิจของ โรงงานไฟ การวิเคราะห์ สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวของ โรงงานไฟ การวิเคราะห์ลักษณะ ความสามารถในการแข่งขันของ โรงงานไฟ การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทของ โรงงานไฟ การวิเคราะห์แผนปฏิบัติการระยะยาวด้านต่างๆ ของ โรงงานไฟ รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เกี่ยวกับอุตสาหกรรมในธุรกิจของ โรงงานไฟ

ส่วนการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า การวิเคราะห์แนวโน้มลูกค้าใน อนาคต การวิเคราะห์ความผูกพันของลูกค้ากับโรงงานไฟ การวิเคราะห์ขนาดของตลาด (Market size) การวิเคราะห์การเติบโตของตลาด (Market growth) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการขายของ โรงงานไฟ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการบริการลูกค้าของ โรงงานไฟ การวิเคราะห์ผลการ ดำเนินงานด้านคุณค่าหรือสิทธิประโยชน์ที่มีให้กับลูกค้าของ โรงงานไฟ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ของ โรงงานไฟ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนา ประสิทธิภาพหรือปรับปรุงกระบวนการของ โรงงานไฟ ยังไม่ได้ดำเนินการ

- การระบุประเด็นเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด โรงงานไฟมีการดำเนินการบางส่วน แต่ยังไม่สมบูรณ์ ได้แก่ การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านลูกค้า ด้าน

ตลาด การระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ การระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายที่ใช้ในการพัฒนาตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่ ส่วนการกำหนดเป้าหมายที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการกำหนดเป้าหมายที่ใช้ในการตลาดและการออกแบบปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้ายังไม่ได้ดำเนินการ

- ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดได้รับความเห็นชอบนั้น โรงงานไฟมีการแปลงหรือถ่ายถอดยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดแต่ไม่พบแผนยุทธศาสตร์ฯ และแผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการโรงงานไฟ หรือ คณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย การแปลงหรือถ่ายถอดแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดสู่แผนปฏิบัติการระยะยาว การสื่อสารแผนปฏิบัติการ การถ่ายถอดตัวชี้วัดเป้าหมายในระดับยุทธศาสตร์ไปยังหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การถ่ายถอดตัวชี้วัดเป้าหมายในระดับยุทธศาสตร์ไปยังหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง การถ่ายถอดตัวชี้วัดเป้าหมายในระดับแผนงาน/โครงการไปยังหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การถ่ายถอดตัวชี้วัดเป้าหมายในระดับแผนงาน/โครงการไปยังหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง การกำหนดแนวทางและกลไกในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานในระดับยุทธศาสตร์ การกำหนดแนวทางและกลไกในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ การแสดงผลการดำเนินการตามแนวทางและกลไกเพื่อติดตาม วิเคราะห์และคาดการณ์ผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการ

- ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของรัฐวิสาหกิจกับแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่พบเอกสารหลักฐานการดำเนินการเกี่ยวกับ ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของ โรงงานไฟ กับแผนวิสาหกิจ ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของ โรงงานไฟ กับแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของ โรงงานไฟ กับแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของ โรงงานไฟ กับแผนปฏิบัติการดิจิทัล (ระยะยาว) การควบคุม กำกับ ติดตาม การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด การทบทวนปรับปรุงกลยุทธ์ให้ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาดเป็นไปตามเป้าหมาย

- การเรียนรู้และจัดการความรู้ด้านลูกค้าและตลาด ไม่พบเอกสารหลักฐานการดำเนินการเกี่ยวกับการเรียนรู้และจัดการความรู้ด้านลูกค้าและตลาด การนำองค์ความรู้มาปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมด้านลูกค้าและตลาด การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมเกี่ยวกับลูกค้าและตลาดในระบบดิจิทัล ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาดมีแนวโน้มดีขึ้นโดยเทียบกับคู่แข่ง/ คู่เทียบ/อุตสาหกรรม

## 2. การจำแนกลูกค้า

- แนวทางการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด โรงงานไฟมีการดำเนินการแต่ยังไม่สมบูรณ์ ได้แก่ การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามผลิตภัณฑ์และบริการ การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามตัวแปรภูมิศาสตร์ (Geographic) การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามประเภทหรือขนาดของธุรกิจ (Firmographic) การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามต้องการความคาดหวัง (Needs) ส่วนการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ (Demographic) การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามพฤติกรรม (Behavior) การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามปัจจัยจิตวิทยา (Psychographics) และการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดตามวงจรชีวิตลูกค้า (Customer Life Cycle) ไม่พบเอกสารหลักฐานการดำเนินการ



- การกำหนดวัตถุประสงค์ของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด โรงงานไฟยังไม่มีกำหนดวัตถุประสงค์ของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด ดังนั้น การกำหนดแนวทางการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จึงไม่ได้กำหนดแนวทางฯ ส่วนการนำเสนอสารสนเทศด้านลูกค้า ตลาดผลิตภัณฑ์และบริการมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด การนำลูกค้าของคู่แข่งในตลาดปัจจุบันและตลาดอื่น ๆ ที่พึงมีหรือคาดหวังในอนาคตมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด การประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติเพื่อกำหนดตัวแปรสำหรับการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด การประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติเพื่อกำหนดส่วนตลาดเป้าหมาย ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการ

- การจัดทำข้อมูลลูกค้า ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการเกี่ยวกับ การกำหนดส่วนตลาดเป้าหมาย การใช้ข้อมูลลูกค้าสื่อสารถ่ายทอดผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และส่วนตลาดเป้าหมายเพื่อใช้ในการจัดทำกลยุทธ์ การสื่อสารผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และส่วนตลาดเป้าหมายให้กับบุคลากรภายใน โรงงานไฟ รับทราบ แต่มีการจัดทำข้อมูลลูกค้า (Customer Segment Profile) แต่ยังไม่สมบูรณ์

- การนำผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และส่วนตลาดเป้าหมายไปปฏิบัติ ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการเกี่ยวกับ การนำผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และส่วนตลาดเป้าหมายไปปฏิบัติ การมุ่งเน้นลูกค้าของ โรงงานไฟ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ความสอดคล้องความครอบคลุมในการนำผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดไปใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดการพัฒนา / ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ ผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดสอดคล้องกับการพัฒนา / ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ ผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดสอดคล้องกับกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ ผลการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดสอดคล้องกับผลลัพธ์หรือเป้าประสงค์ที่สำคัญด้านลูกค้าและตลาดของโรงงานไฟ

- การประเมินประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้า ไม่พบเอกสารหลักฐานการดำเนินการเกี่ยวกับ การประเมินประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด การนำผลการประเมินประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดไปเรียนรู้และจัดการความรู้ การนำผลการประเมินประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม การจัดการความรู้และนวัตกรรมเกี่ยวกับประสิทธิผลของการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดลงระบบดิจิทัล

### 3. การรับฟังลูกค้า

#### 3.1 การรับฟังลูกค้า

- การกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้า โรงงานไฟมีการกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าสำหรับลูกค้าบางกลุ่มหรือเฉพาะลูกค้าในปัจจุบัน

- ช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าครอบคลุมทั่วถึง โรงงานไฟมีการดำเนินการบางส่วน ได้แก่ การกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าปัจจุบัน และอดีตลูกค้า นอกจากนี้ ยังมีการดำเนินการบางส่วนแต่ไม่สมบูรณ์ ได้แก่ การใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์เพื่อรับฟังลูกค้า และการสื่อสารและถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ ส่วนการกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังลูกค้าคู่แข่ง การกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการรับฟังผู้ที่อาจจะเป็นลูกค้าในอนาคต การค้นหาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าตลอดวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า การค้นหาระดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบในมุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ การค้นหาระดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบในมุมมอง

ของลูกค้าเกี่ยวกับการสนับสนุนลูกค้า การค้นหาระดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบในมุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับการทำธุรกรรม การค้นหาระดับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบในมุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์ รวมทั้งการปฏิบัติงานด้านการรับฟังลูกค้าเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ไม่พบเอกสารหลักฐานการดำเนินการ

- การกำหนดกลไกการกำกับติดตามการปฏิบัติงานด้านการรับฟังลูกค้า โรงงานไฟฟ้มีการกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานด้านการรับฟังลูกค้า แต่ยังไม่สมบูรณ์ ส่วนการกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศเสียงของลูกค้าครบถ้วนในทุกช่องทาง การกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศเสียงของลูกค้าครบถ้วนทุกกลุ่มลูกค้าตามวงจรชีวิตของลูกค้า และการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการรับฟังลูกค้า ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการ

- การบูรณาการสารสนเทศเสียงของลูกค้าสู่การใช้ประโยชน์ โรงงานไฟฟ้มีการดำเนินการบางส่วน แต่ยังไม่สมบูรณ์ ได้แก่ การบูรณาการสารสนเทศเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทางมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญ การบูรณาการสารสนเทศเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทางมาสรุปเป็นความต้องการความคาดหวังได้ในมิติด้านผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนลูกค้า รวมทั้งการบูรณาการสารสนเทศเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทางมาสรุปเป็นความต้องการความคาดหวังได้ในมิติกลุ่มลูกค้า ส่วนการบูรณาการสารสนเทศเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทางมาสรุปเป็นความต้องการความคาดหวังได้ในมิติวงจรชีวิตลูกค้า การจัดทำสารสนเทศเสียงของลูกค้ารายไตรมาส การนำสารสนเทศเสียงของลูกค้ารายไตรมาสรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง การนำสารสนเทศเสียงของลูกค้าไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บท การนำสารสนเทศเสียงของลูกค้าไปใช้ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง ระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการหรือทุกจุดที่ โรงงานไฟฟ้ มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า ตาราง Customer Profile Segment ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการ

- การประเมินประสิทธิผลของการรับฟังลูกค้า โรงงานไฟฟ้มีการนำผลการประเมินการรับฟังลูกค้าไปกำหนดการจัดการธุรกิจใหม่ การปรับปรุงและทำนวัตกรรมเกี่ยวกับประสิทธิผลของการรับฟังลูกค้า ส่วนการประเมินประสิทธิผลของการรับฟังลูกค้า การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมเกี่ยวกับประสิทธิผลของการรับฟังลูกค้าลงระบบดิจิทัล ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการ

### 3.2 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน

- การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจ ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการเกี่ยวกับแนวทางการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของ โรงงานไฟฟ้ โดยบริษัทที่ปรึกษาภายนอก

- การวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นของรัฐวิสาหกิจในการประเมินความพึงพอใจ ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นของ โรงงานไฟฟ้ ในการประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพันในระยะสั้น การวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นของ โรงงานไฟฟ้ในการประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพันในระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การสร้างความผูกพัน และภาพลักษณ์ของ โรงงานไฟฟ้ครบถ้วนในทุกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด การกำหนดรูปแบบความถี่ของการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และ

ความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า การสร้างความผูกพัน และภาพลักษณ์ของ โรงงานไฟ้ครบถ้วนในทุกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด การศึกษาปัจจัยความต้องการ ความคาดหวังที่มีผลต่อความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าครบถ้วนตามกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด การกำหนดแนวทางการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อ โรงงานไฟ้ กับระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่งหรือคู่แข่งในบริบทการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่มีความคล้ายคลึงกัน

- แนวทางและกลไกในการกำกับ ควบคุม ติดตามการประเมินความพึงพอใจ โรงงานไฟ้มีแนวทางและกลไกในการกำกับ ควบคุม ติดตามการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันให้เป็นไปตามรูปแบบ แต่ไม่ชัดเจน ส่วนแนวทางและกลไกในการกำกับ ควบคุม ติดตามการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันให้มีความถี่เหมาะสม แนวทางและกลไกในการกำกับ ควบคุม ติดตามการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด การดำเนินการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายใน โรงงานไฟ้ เพื่อให้การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันบรรลุตามวัตถุประสงค์ การดำเนินการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายนอก โรงงานไฟ้ เพื่อให้การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันบรรลุตามวัตถุประสงค์ ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการ

- การนำผลการประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพันเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการเกี่ยวกับสารสนเทศที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันสะท้อนประสิทธิผลการดำเนินงานในการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อ โรงงานไฟ้ การนำผลการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันของลูกค้า และสารสนเทศอื่น ๆ ที่จากการสำรวจไปเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด การพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองลูกค้าได้ตามความต้องการ และเหนือกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง และเพิ่มความผูกพันให้กับลูกค้า การพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองลูกค้าได้ตามความต้องการ และเหนือกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง และเพิ่มความผูกพันให้กับลูกค้า

- การประเมินประสิทธิผลของแนวทางการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการเกี่ยวกับ การประเมินความเหมาะสมของระเบียบวิธีวิจัยในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน การประเมินความครอบคลุมของประเด็นในการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน การประเมินความเหมาะสมของการสุ่มตัวอย่างในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน การประเมินความเที่ยงตรง/น่าเชื่อถือของผลสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน การประเมินร้อยละการตอบกลับของกลุ่มตัวอย่าง การเรียนรู้และจัดการความรู้ในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน การปรับปรุงและทำนวัตกรรมด้านการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมด้านการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน ลงระบบดิจิทัล

#### 4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

- การใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ โรงงานไฟ้ยังไม่ได้ดำเนินการการใช้ข้อมูลป้อนกลับของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของ โรงงานไฟ้มาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ

- การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้า กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การวิเคราะห์เทียบเคียงกับผลิตภัณฑ์และบริการของ โรงงานไฟ้ กับคู่แข่งชั้นและ/หรือคู่แข่ง การวิเคราะห์แผน

วิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด การวิเคราะห์ข้อกำหนด กฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและเทคโนโลยี การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ การระบุคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า การสื่อสารคุณลักษณะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการที่เกี่ยวข้อง การกำหนดกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ การระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทดสอบ ทดสอบและรับรองผล การระบุผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องบรรลุของแต่ละแผนงานหรือโครงการ

- การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ไม่พบเอกสาร หลักฐาน การดำเนินการเกี่ยวกับ การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทุก แผนงาน/โครงการ การได้ผลผลิตและตัวชี้วัดตามที่ระบุในแผนงานหรือโครงการ การประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยง การนำองค์ความรู้ของ โรงงานไฟ มาใช้ในกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

- ผลการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการที่ โรงงานไฟพัฒนาขึ้นมีคุณลักษณะหรือข้อกำหนดที่สอดคล้องกับความต้องการลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการที่ โรงงานไฟพัฒนาขึ้นมีคุณลักษณะหรือข้อกำหนดที่สอดคล้องกับความต้องการตลาดของลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการที่ โรงงานไฟพัฒนาขึ้นมีคุณลักษณะหรือข้อกำหนดที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลิตภัณฑ์และบริการที่ โรงงานไฟ พัฒนาขึ้นมีคุณลักษณะหรือข้อกำหนดที่สอดคล้องกับความสามารถของ โรงงานไฟ ผลิตภัณฑ์และบริการที่ โรงงานไฟพัฒนาขึ้นมีคุณลักษณะหรือข้อกำหนดที่สอดคล้องกับข้อกำหนดด้านกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่สำคัญ ระดับผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการของ โรงงานไฟเป็นไปตามเป้าหมาย ในมิติของประสิทธิภาพของโครงการคุณค่าหรือมูลค่าที่ลูกค้าได้รับ ระดับผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการของ โรงงานไฟเป็นไปตามเป้าหมาย ในมิติของผลลัพธ์ทางธุรกิจ ระดับผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการของ โรงงานไฟ เป็นไปตามเป้าหมาย ในมิติของผลกระทบต่อการใช้งานของ โรงงานไฟ

- การประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการเกี่ยวกับ การประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการในมิติของกระบวนการ การประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการในมิติของผลลัพธ์ การทบทวนกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้และจัดการความรู้ด้านการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อนำไปปรับปรุงและทำนวัตกรรม การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการลงระบบดิจิทัล การเทียบเคียงผลลัพธ์ของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการของ โรงงานไฟกับ คู่แข่ง/คู่แข่ง/อุตสาหกรรม

## 5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

### 5.1 การสนับสนุนลูกค้า

- การกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้า โรงงานไฟมีการกำหนดช่องทางและแนวทางปฏิบัติในการสนับสนุนลูกค้าบางกลุ่มหรือเฉพาะลูกค้าปัจจุบัน

- การจัดทำกฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ โรงงานไฟมีการดำเนินการเรียบร้อยแล้ว ได้แก่ การกำหนดความต้องการการสนับสนุนที่จุดสัมผัสบริการ (Touch Points) ที่สำคัญ การจัดทำกฎบัตร

และมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ที่สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ครอบคลุมด้านการบริการ ด้านการทำธุรกรรม หรือการขอรับบริการ ครอบคลุมด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า การวิเคราะห์พฤติกรรมในการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ การวิเคราะห์ข้อมูลคู่แข่ง/คู่เทียบ การกำหนดความต้องการการสนับสนุนที่สำคัญของลูกค้า การกำหนดความต้องการการสนับสนุนตลอดวงจรชีวิตของลูกค้า (Customer Life Cycle) ตั้งแต่ก่อนเป็นลูกค้าจนกระทั่งเกิดความผูกพัน ไม่พบเอกสาร หลักฐาน การดำเนินการ

- กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการได้รับความเห็นชอบ จากคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายเรียบร้อยแล้ว กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ได้รับการเผยแพร่ให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการทราบ กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Customer Service Charter และ Service Standard) ได้รับการเผยแพร่ให้บุคลากรภายใน โรงงาน ไฟฟ้าทราบ การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานด้านบริการไปยังกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานด้านบริการไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เช่น คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือผู้ส่งมอบของ โรงงานไฟ การกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุม การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานบริการที่กำหนด การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการสนับสนุนลูกค้าอย่างเหมาะสม

- ความสอดคล้องของตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการ ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการเกี่ยวกับ ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดมีความสอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดมีความสอดคล้องกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดมีความสอดคล้องกับค่านิยมของ โรงงานไฟ ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดมีความสอดคล้องกับสมรรถนะบุคลากร ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดมีความสอดคล้องกับข้อกำหนดของกระบวนการที่เกี่ยวข้อง การสร้างนวัตกรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมให้เกิดการมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า และทำให้การสนับสนุนลูกค้าเป็นไปตามมาตรฐาน ผลลัพธ์ด้านการสนับสนุนลูกค้าเป็นไปตามเป้าหมายในทุกพื้นที่ หรือทุกช่องทางให้บริการ การมีระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการหรือทุกจุดที่ โรงงานไฟมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการ ความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

- การประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนลูกค้า ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการเกี่ยวกับ การประเมินประสิทธิผลของการสนับสนุนลูกค้า การนำผลการประเมินประสิทธิผลไปเรียนรู้และจัดการความรู้ การปรับปรุงและทำนวัตกรรมด้านการสนับสนุนลูกค้า การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมด้านการสนับสนุนลูกค้าลงระบบดิจิทัล ผลการเทียบเคียงมาตรฐานการให้บริการและผลลัพธ์ด้านการสนับสนุนลูกค้ากับคู่แข่ง/คู่เทียบ/ อุตสาหกรรมดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

## 5.2 การสร้างความผูกพัน

- การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า สำหรับลูกค้าเพียงบางกลุ่มหรือเฉพาะลูกค้าปัจจุบัน ไม่พบเอกสาร หลักฐาน

- การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า โรงงานไฟมีการวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่จะสร้างความสัมพันธ์ และการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในการจัดการความสัมพันธ์ แต่ยังไม่สมบูรณ์ ส่วน การกำหนด

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อได้ลูกค้าใหม่ ตอบสนองความต้องการ ทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า เพิ่มความผูกพัน และให้ลูกค้ากล่าวถึง โรงงานไฟในทางที่ดี การวิเคราะห์คู่แข่งหรือคู่แข่ง เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ

- การกำหนดแนวทางและกลไกการกำกับติดตามการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการเกี่ยวกับ การกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตามควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การติดตามการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ตามแนวทางอย่างครบถ้วน การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

- การบูรณาการแผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ไม่พบเอกสาร หลักฐานเกี่ยวกับ แผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าสามารถบูรณาการเชื่อมโยงเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกันในแต่ละกลุ่มลูกค้า แผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าสามารถบูรณาการเพื่อสนับสนุนต่อความสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ แผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าสามารถบูรณาการเพื่อสนับสนุนต่อความสำเร็จของการสนับสนุนลูกค้า แผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าสามารถบูรณาการเพื่อสนับสนุนต่อความสำเร็จของภาพลักษณ์ของ โรงงานไฟ การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นไปตามเป้าหมาย ระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการหรือทุกจุดที่ โรงงานไฟ มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการ ความคาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

- การประเมินผลการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า โรงงานไฟมีการดำเนินการบางส่วนแต่ยังไม่สมบูรณ์ ได้แก่ การประเมินจำนวนลูกค้าใหม่ การประเมินการซื้อต่อยอด (up selling) การประเมินการซื้อต่อเนื่อง (cross selling) การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ข้อร้องเรียนของกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย ส่วนการประเมินการสูญเสียลูกค้า การประเมินความผูกพัน การประเมินภาพลักษณ์ การนำผลการประเมินไปปรับปรุงและทำนวัตกรรมด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมด้านการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าในระบบดิจิทัล การเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้ากับคู่แข่ง/คู่แข่ง/อุตสาหกรรม ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการ

### 5.3 การจัดการข้อร้องเรียน

- การกำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียน โรงงานไฟมีการดำเนินการเรียบร้อยแล้ว ได้แก่ การกำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียนที่หลากหลาย การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน (Complaint handling policy outlines procedures) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ โรงงานไฟ หรือ คณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ

- องค์ประกอบของนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ (Purpose) ขอบเขต (Scope) และข้อตกลงร่วมกันของ โรงงานไฟ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ (Organizational commitment) คำนิยามหรืออภิธานศัพท์ (Term; Definition) ข้อกำหนดที่สำคัญและมาตรฐานในการจัดการข้อร้องเรียนครอบคลุม 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การรับข้อร้องเรียนและการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ร้องเรียน (Facilitate) การตอบรับ และการตอบกลับข้อร้องเรียน (Respond) และการแก้ไขข้อร้องเรียน (Manage) ขั้นตอนที่สำคัญในการ

บริหารจัดการข้อร้องเรียน ได้แก่ การรับข้อร้องเรียน (Receipt) การตอบรับ (Acknowledgement) การประเมินและแก้ไข เบื้องต้น (Initial assessment addressing) การให้เหตุผล สนับสนุนการตัดสินใจ (Providing reasons for decisions) การปิด การบันทึก การชดเชย/แก้ไขข้อผิดพลาดและ การสอบทาน/ติดตามข้อร้องเรียน (Closing, Record keeping, redress review) เส้นทางการสอบทาน เกี่ยวข้องกับข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอกองค์กร (เช่น คู่ค้า คู่ความร่วมมือ หรือหน่วยงานร่วมมือหรือหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย หรือหน่วยงานกำกับดูแล (Avenue of Reviews) ระดับของการจัดการข้อร้องเรียน โดยมอบหมายอำนาจ หน้าที่กับบุคลากรแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ข้อร้องเรียน (Levels of Compliant handling) กระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียนที่มีนัยสำคัญของผู้บริหารระดับสูง – นโยบายความเป็นส่วนตัวของผู้ร้องเรียน

- การเผยแพร่ นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน โรงงานไฟมีการดำเนินการเรียบร้อยแล้ว ได้แก่ การเผยแพร่ นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอก โรงงานไฟผ่านป้ายประกาศบริเวณพื้นที่ขายหรือพื้นที่ให้บริการ การเผยแพร่ นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอก โรงงานไฟผ่านสัญญาให้บริการ การเผยแพร่ นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอก โรงงานไฟ ผ่านคู่มือการใช้งานสื่อโฆษณา/ ประชาสัมพันธ์ การเผยแพร่ นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอก โรงงานไฟ ผ่านฉลากหรือหีบห่อสินค้า การเผยแพร่ นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายในและภายนอก โรงงานไฟผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และสื่อสังคมออนไลน์ ส่วนการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อร้องเรียนไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง คู่ค้า คู่ความ ร่วมมือ หรือผู้ส่งมอบของ โรงงานไฟ การกำหนดแนวทางและกลไกในการกำกับ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียนที่กำหนด การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการจัดการ ติดตาม รายงานสถานะ และสรุปผลการจัดการข้อร้องเรียน

- ความสอดคล้องของตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อร้องเรียน ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการเกี่ยวกับ ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อร้องเรียนสอดคล้องกับนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียนของ โรงงานไฟ ตัวชี้วัดและเป้าหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการจัดการข้อร้องเรียนสอดคล้องกันในระดับองค์กร ระดับสายงาน ระดับฝ่าย และระดับบุคคลที่เกี่ยวข้อง การจัดการข้อร้องเรียนเป็นไปตามมาตรฐาน ระดับผลลัพธ์ด้านการจัดการข้อร้องเรียนเป็นไปตามเป้าหมาย ระบบสารสนเทศสำหรับบูรณาการเชื่อมโยง ข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมจากทุกจุดที่ให้บริการหรือทุกจุดที่ โรงงานไฟ มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า การวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศความต้องการความ คาดหวังเชิงลึกของแต่ละกลุ่มลูกค้า

- การประเมินประสิทธิผลของการจัดการข้อร้องเรียน ไม่พบเอกสาร หลักฐานการดำเนินการเกี่ยวกับ การประเมินประสิทธิผลของการจัดการข้อร้องเรียน การเรียนรู้และจัดการความรู้ด้านการจัดการข้อร้องเรียน การปรับปรุงและทำนวัตกรรมการจัดการข้อร้องเรียน การจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมด้านการจัดการข้อร้องเรียนในระบบดิจิทัล การเปรียบเทียบมาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียน และผลลัพธ์ด้านการจัดการข้อร้องเรียนกับคู่แข่ง/คู่เทียบ/อุตสาหกรรม

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ทบทวน ผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการลูกค้าของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พบว่า ยังขาดความสมบูรณ์ของสาระสำคัญที่ควรมี ได้แก่

1. ขาดแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านลูกค้าและตลาดที่สำคัญเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์/ลูกค้า/ตลาด ที่บูรณาการตามบริบทด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้า และตลาดทั้งหมด ทั้งบริบทการจำแนกลูกค้า การรับฟัง การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ/ความผูกพันของลูกค้า การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

2. ขาดการสนับสนุนลูกค้า

3. ขาดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

4. การบริหารจัดการข้อร้องเรียน

5. การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวฯ อย่างสม่ำเสมอ

6. แผนยุทธศาสตร์ฯ ขาดการวิเคราะห์และระบุถึงสารสนเทศจากลูกค้าและตลาด การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค

7. ขาดการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์

8. ขาดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกกลุ่มตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่

9. ขาดการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่แผนปฏิบัติการประจำปี และถ่ายทอด KPI รวมถึงค่าเป้าหมายที่แสดงผลผลิต และผลลัพธ์ ไปยังหน่วยงานทุกระดับ รวมถึงหน่วยงานภายนอก/Stakeholders ที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น จากการประเมินเบื้องต้นถึงการดำเนินงานของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต (โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต) ในด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ในปี 2565 พบว่า ผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าในภาพรวมอยู่ที่ระดับ 1.1717 โดยผลการดำเนินงานในด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Management) ได้คะแนนอยู่ที่ระดับ 1.5929 ทั้งนี้ ได้ประเมินจากเอกสารหลักฐาน และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินงานที่ปรากฏ ณ ปัจจุบัน หากมีการปรับปรุงเอกสารหลักฐานต่างๆที่เกี่ยวข้องให้สมบูรณ์ จะทำให้ระดับคะแนนผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นลูกค้าของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เพิ่มขึ้น

ประเด็นหลักสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการในด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ต้องเร่งดำเนินการรวบรวมและจัดเตรียมเอกสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และข้อมูลการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความภักดีของลูกค้า ซึ่งยังไม่ปรากฏข้อมูล เอกสารหลักฐาน ที่เกี่ยวข้อง ณ ปัจจุบัน

### 5.3 วิสัยทัศน์ (Vision)

กรอบแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารลูกค้าและตลาดโรงงานไฟ จะใช้ยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2568-2572 ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิตเป็นหลัก ซึ่งอาศัยจุดแข็งในการซ่อนโอกาส ในขณะเดียวกัน จำเป็นต้องลดจุดอ่อนและพลิกวิกฤติเป็นโอกาส เพื่อให้ได้กรอบทิศทางที่ชัดเจนในการบริหารจัดการลูกค้าและตลาด รายละเอียดที่เกี่ยวข้องแสดงในส่วนต่อไปนี้

จากการที่โรงงานไฟ กรมสรรพสามิตเป็นหน่วยงานที่มีความรู้ความชำนาญในการผลิตสิ่งพิมพ์ ทั้งในรูปแบบของไฟ และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในรูปแบบต่างๆที่สอดรับกับยุคดิจิทัลในปัจจุบัน รวมทั้งสามารถพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อรองรับตลาดสิ่งพิมพ์ Digital Solution ในภาครัฐได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ โรงงานไฟยังมียุทธศาสตร์องค์การเป็นกรอบทิศทางหลักที่ชัดเจนสำหรับฝ่ายและส่วนงานภายในโรงงานไฟ ให้สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน จึงสามารถกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของแผนนี้ได้ว่า



วิสัยทัศน์ของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาวปี 2568-2572 ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต คือ

**“เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟ  
สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ดิจิทัลโซลูชั่น อย่างยั่งยืน”**

#### 5.4 พันธกิจ (Mission)

จากหลักการเดียวกันกับการกำหนดวิสัยทัศน์ สามารถนำมาใช้ในการกำหนดพันธกิจที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ได้ดังนี้

พันธกิจ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลิตและจัดจำหน่ายไฟทุกประเภททั้งในประเทศและต่างประเทศ ยกเว้นมาตรฐานการผลิตไฟและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการเปิด Entertainment Complex</li> <li>2. ผลิตและจัดหาเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ ของกรมสรรพสามิต</li> <li>3. พัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ด้านสิ่งปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution</li> <li>4. ยกเว้นกระบวนการผลิต การให้บริการ อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล</li> <li>5. ขับเคลื่อนการองค์กรสู่ความยั่งยืน ผ่านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นด้านลูกค้าและตลาด การบริหารจัดการและสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และการบริหารจัดการทุนมนุษย์</li> </ol>

ทั้งนี้กลุ่มผลงานหลัก (Key Result Areas) ของยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2568 - 2572 ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นการส่งเสริมยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์กรทั้งในด้านการยกบทบาทสู่การเป็นผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์ Digital Solution ภาครัฐและความเป็นมืออาชีพในธุรกิจผลิตไฟ ด้วยมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรแบบมืออาชีพตามหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาล

#### 5.5 เป้าประสงค์ (Goals)

เป้าประสงค์ตอบสนองพันธกิจของแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2568-2572 ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟ
SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution
SO3 พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ
SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

### 5.6 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต กับยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาวปี 2568-2572

การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาวของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีความสอดคล้องกับกรอบทิศทางตามยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้าทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟฟ้า ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ และ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน โดยได้มีการถ่ายทอดเป้าประสงค์ระยะยาวของยุทธศาสตร์องค์กร สู่แนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการลูกค้าและตลาดอย่างเป็นระบบอันเป็นที่มาของยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดทั้ง 3 ประเด็น ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ และยุทธศาสตร์ที่ 3 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์หรือแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการลูกค้าและตลาดของโรงงานไฟฟ้าได้ถูกถ่ายทอดสู่การปฏิบัติผ่านกลยุทธ์ที่เป็นขอบเขตสำคัญในการดำเนินงานทั้ง 4 กลยุทธ์ รายละเอียดตามที่แสดงไว้ในแผนภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต กับยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาวปี 2568-2572

ความเชื่อมโยงของความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ระหว่างแผนยุทธศาสตร์ และแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด



SA: Strategic Advantage		แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2568 - 2572	
		SA 1 โรงงานไฟฟ้ มีความพร้อมในการตอบสนองความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นทางเลือก G2G ที่ดี โดยมีแนวนโยบายที่สนับสนุน อาทิ กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563	SA 2 เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการผลิตและทำธุรกิจไฟในประเทศแต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน
แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาวปี 2568 - 2572	ต่อยอดความสัมพันธ์ลูกค้า G2G เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ	SM CM	
	SA 1 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในธุรกิจไฟ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะ Digital Printing Solutions	/	/

ความเชื่อมโยงของความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ระหว่างแผนยุทธศาสตร์ และแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด



SC: Strategic Challenge	แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2568 - 2572									
	SC1: กระบวนการผลิต และให้บริการที่รองรับ ธุรกิจสิ่งพิมพ์	SC2: การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ สู่การให้บริการดิจิทัล ปริ้นต์ดิ้งโซลูชั่น (Digital Printing Solution)	SC3: การหาพันธมิตร ทางธุรกิจในการขยายธุรกิจ สิ่งพิมพ์	SC4: การบริหารจัดการต้นทุน และราคา เพื่อสร้าง ความได้เปรียบ ในการแข่งขัน	SC5: ร่วมมือเพื่อปราบปรามสินค้า ไฟ ผลิตภัณฑ์ เพื่อให้องค์กร ได้ส่วนแบ่งทางการตลาด	SC6: การขยายตลาดไฟ ส่งออกต่างประเทศ และการแข่งขัน กับผู้ผลิต ในต่างประเทศ	SC7: การเสริมสร้าง วัฒนธรรม ค่านิยมองค์กร และการ พัฒนาศักยภาพ และสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับการขยายตัว ธุรกิจและบริการใหม่ ในอนาคต	SC8: การสื่อสาร สร้างภาพลักษณ์ โรงงานไฟ ให้เป็นที่รู้จัก	SC9: การพัฒนา ปรับปรุง โครงสร้างพื้นฐาน กฎหมาย และระเบียบ รวมถึงเพื่อรองรับ การขยายตัวธุรกิจ	
SC1: เพิ่มประสิทธิภาพ และความคล่องตัว สนับสนุนการ ดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล สอดคล้องกับประเด็นการ พัฒนาอย่างยั่งยืน และรองรับการขยายตัวของธุรกิจใหม่ ในอนาคต	IM	IM, KM	SM, CM, IM	CM, DT	SM	CM	HCM	SM	HCM	
SC2: สร้างการรับรู้ และยกระดับ ความผูกพันลูกค้า เพื่อสร้างโอกาส ในการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลง การให้บริการดิจิทัลปริ้นต์ดิ้งโซลูชั่น (Digital Printing Solution)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
SC3: รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด ในธุรกิจไฟ และขยายสู่การเจาะตลาดไฟ ในภูมิภาค	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
SC4: เพิ่มศักยภาพของผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ ให้มีมาตรฐานและความหลากหลาย ตอบโจทย์ ความต้องการความคาดหวังของลูกค้า และตลาดได้	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
SC5: พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อยกระดับกา ผลิต การให้บริการ รวมถึงการกำกับดูแล	/	/	/	/	/	/	/	/	/	



ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)  
ระหว่างแผนยุทธศาสตร์ และแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

		แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2568 – 2572			
		SO 1	SO 2	SO 3	SO 4
SO: Strategic Objective		สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการ ผลิต การให้บริการ ตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อม สู่การขยายธุรกิจ โรงงานไฟ	ขยายผลิตภัณฑ์ และบริการ ด้านสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยปลอมแปลง และ Digital Printing Solution	พัฒนาธุรกิจ ผลิตและจำหน่ายไฟ	ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่ความยั่งยืน
แผนยุทธศาสตร์ ด้านลูกค้าและตลาด ระยะยาว ปี 2568 - 2572	SO 1	ขยายผลิตภัณฑ์และบริการ และสร้างการเติบโตทางธุรกิจ	/	/	/
	SO 2	มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และรักษารฐานลูกค้ารายสำคัญ สู่การขยายตลาด		/	/
	SO 3	ยกระดับขีดความสามารถ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และการดำเนินงานที่ยั่งยืน	/		/

### 5.7 ทิศทางการพัฒนา

กรอบทิศทางการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาวปี 2568-2572 ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต อาศัยยุทธศาสตร์ที่มีความสมดุลตามหลัก Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการลูกค้าและตลาดของโรงงานไฟฟ้า ให้ “เป็นกลไกสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าและตลาดในบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันภาครัฐ” และเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนโรงงานไฟฟ้าให้สามารถดำเนินการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ของโรงงานไฟฟ้าในการเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันภาครัฐ รายละเอียดของทิศทางการพัฒนาแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

### 5.8 กลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาด

จากวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ากับยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาวที่ต้องตอบสนอง จึงปรากฏเป็นทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาวปี 2568-2572 ทั้งในส่วนของประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยในส่วนของกลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาวสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

วิสัยทัศน์ของแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต



<p><b>วิสัยทัศน์ขององค์กร</b></p> <p>เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟฟ้า สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชัน อย่างยั่งยืน</p>	<p><b>วิสัยทัศน์ของแผนยุทธศาสตร์ ด้านลูกค้าและตลาด ระยะยาว ปี 2567 – 2571</b></p> <p>เป็นผู้นำในบริการ ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันภาครัฐ</p>	<p><b>วิสัยทัศน์ของแผนยุทธศาสตร์ ด้านลูกค้าและตลาด ระยะยาว ปี 2568 – 2572</b></p> <p>เป็นผู้ให้บริการในธุรกิจไฟฟ้า สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชัน ด้วยเทคโนโลยีและมาตรฐานสากล อย่างยั่งยืน</p>
---	--	---

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Strategic Positioning ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต



	<b>ระยะสั้น</b> 2568 - 2569	<b>ระยะกลาง</b> 2570 - 2571	<b>ระยะยาว</b> 2572	
<b>Print</b>	<p><i>ยกระดับมาตรฐานผลิตและบริการ สร้างภาพลักษณ์ ทัศนคติความเชื่อมั่น ต่อผลิตภัณฑ์และบริการ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ขยายผลิตภัณฑ์ แลนด์มาร์ค (ตรา)</li> <li>จำนวนลูกค้าใหม่ Security Printing ภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ 2569 เพิ่มขึ้นกว่า 2 เท่า</li> <li>จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเพิ่มขึ้นเป็น 2568 เพิ่มขึ้นกว่า 1 ผลิตภัณฑ์ และปี 2569 เพิ่มขึ้นกว่า 2 ผลิตภัณฑ์</li> </ul>	<p><i>ตั้งของผลิตภัณฑ์ในผู้ให้บริการใหม่ ผ่านการสร้างพันธมิตร อย่างต่อเนื่อง</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ขยายประเภทของแลนด์มาร์ค/เครื่องหมายแสดงการสิทธิบัตร ปี 1 ประเภท</li> <li>จำนวนลูกค้าใหม่ Security Printing ภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ เพิ่มขึ้นกว่า 2 เท่า</li> <li>จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเพิ่มขึ้นเป็น 2 ผลิตภัณฑ์</li> <li>Digital Printing Solution (รับปี 2571)</li> </ul>	<p><i>มุ่งสู่องค์กรที่ยั่งยืน</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ขยายประเภทของแลนด์มาร์ค/เครื่องหมายแสดงการสิทธิบัตร ปี 1 ประเภท</li> <li>จำนวนลูกค้าใหม่ Security Printing ภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ 50 จากส่วนแบ่งตลาด (Market Share)</li> <li>Digital Printing Solution Data Solution</li> </ul>	<p>CM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนลูกค้าใหม่</li> <li>จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่</li> <li>แผนงานโครงการ</li> <li>Segment</li> </ul> <p>IM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>นวัตกรรมผลิตภัณฑ์</li> </ul>
<b>Card</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการสนับสนุนดิจิทัลออนไลน์</li> <li>แผนงานป้องกันและปราบปรามฟีดแบ็กภายใน วนกับกรมสรรพสามิต ผู้รับสัมปทาน และพันธมิตรที่เกี่ยวข้อง</li> <li>จำหน่ายฟีดแบ็กในวงกรม</li> <li>ขยายผลิตภัณฑ์ของกรมสนับสนุนดิจิทัล เพิ่มขึ้นกว่าปีละ 2 ผลิตภัณฑ์</li> <li>หรือขอรางวัล และศึกษาก่อนขอรางวัลเป็นไปตามที่รัฐกิจ Entertainment Complex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการสนับสนุนดิจิทัลออนไลน์</li> <li>ดำเนินการป้องกันและปราบปรามฟีดแบ็กภายใน ตามแผน</li> <li>จำหน่ายฟีดแบ็กในวงกรม</li> <li>ขยายผลิตภัณฑ์ของกรมสนับสนุนดิจิทัล เพิ่มขึ้นกว่าปีละ 2 ผลิตภัณฑ์</li> <li>ดำเนินการตามแผนเตรียมความพร้อม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการสนับสนุนดิจิทัลออนไลน์</li> <li>ดำเนินการป้องกันและปราบปรามฟีดแบ็กภายใน ตามแผน</li> <li>ขยายลูกค้าฟีดแบ็กและอุปกรณ์สนับสนุน</li> <li>ขยายผลิตภัณฑ์ในผลิตภัณฑ์ตามเพิ่มขึ้นปีละ 2 ผลิตภัณฑ์</li> <li>ดำเนินการตามแผนเตรียมความพร้อม</li> </ul>	<p>CM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนลูกค้าใหม่</li> <li>จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่</li> </ul> <p>SM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>แผนงาน SM ภาครัฐ ผู้รับสัมปทาน พันธมิตร</li> </ul>
<b>Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ก่อสร้างโรงงานใหม่</li> <li>ได้รับรอง ISO 9001 / ISO 14001</li> <li>สื่อสารภาพลักษณ์ รับผิดชอบรับผิดชอบต่อสังคมเป็นมาตรฐาน (ตามภาพลักษณ์)</li> <li>ทบทวน Work System &amp; KWP Core Process</li> <li>ทบทวน EA</li> <li>Reskill Upskill (ตรงกลาง / ด้วง) เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรกรมสรรพสามิต</li> <li>ทบทวนค่าตอบแทน และวัฒนธรรมองค์กรใหม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ก่อสร้างโรงงานใหม่</li> <li>ได้รับรอง ISO 27001</li> <li>Surveillance Audit</li> <li>สื่อสารภาพลักษณ์ รับผิดชอบต่อสังคมผู้รับสัมปทาน (ตามภาพลักษณ์)</li> <li>ทบทวน Work System &amp; KWP Core &amp; Support Process</li> <li>ทบทวน EA และ Implement EA Roadmap</li> <li>พัฒนาคุณภาพบุคลากรกรมสรรพสามิต</li> <li>ดำเนินการรับวัฒนธรรมองค์กร เป็นไปตามที่คาดหวัง</li> <li>ทบทวนปรับปรุงโครงสร้างองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โรงงานใหม่แล้วเสร็จ</li> <li>ได้รับรอง ISO 9001 โรงงานใหม่</li> <li>เป้าหมาย ISO 27001 เสร็จสิ้นแผนการทำงาน</li> </ul>	<p>DT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>แผน EA</li> </ul> <p>HR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาบุคลากร</li> <li>การบริหารงาน Competency</li> <li>การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยม</li> </ul> <p>KM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การจัดเก็บ KM ระบบงาน และกระบวนการทำงาน</li> </ul>



### สรุป แผนปฏิบัติการประจำปี 2568

ลำดับที่	โครงการ/แผนงาน	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก/สนับสนุน
1	แผนการจำหน่ายสินค้าและประชาสัมพันธ์ - กิจกรรม จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ - กิจกรรมลงพื้นที่ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กร และผลิตภัณฑ์ (ไฟ และ สิ่งพิมพ์) - กิจกรรมลงพื้นที่สำรวจตลาดไฟในสัมปทาน	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด /ฝ่ายผลิตไฟ /ฝ่ายโรงพิมพ์
2	การศึกษาดูงานในประเทศ หรือต่างประเทศ (งานพิมพ์ Security Printing / หรือ Entertainment Complex)	คณ.กรรมการพัฒนาธุรกิจฯ/ส่วนพัฒนา ธุรกิจและการตลาด /ผู้เกี่ยวข้อง
3	แผนการรับฟังเสียงลูกค้า - กิจกรรมสำรวจความพึงพอใจ - กิจกรรมการลงพื้นที่เข้าพบลูกค้าด้วยการสัมภาษณ์	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
4	กิจกรรมป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมาย	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
5	กิจกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม CSR	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด

