



แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573



โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต

The Playing Cards Factory, Excise Department

สารบัญ

หน้า

แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

รายงานฉบับผู้บริหาร (Executive Summary)	1
บทที่ 1: บทนำ	52
1.1 หลักการและเหตุผล	52
1.2 กรอบการดำเนินงานทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประจำปี 2568	52
บทที่ 2: การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมที่สำคัญ (Environmental Scanning)	57
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)	57
2.1.1 ข้อมูลทั่วไป	57
2.1.2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	63
2.1.2.1 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	63
2.1.2.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่มีใช้การเงิน	72
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)	80
2.2.1 ปัจจัยด้านนโยบายและแผนการพัฒนาประเทศที่เกี่ยวข้อง	80
2.2.2 ปัจจัยด้านนโยบายต่างประเทศที่สำคัญ	85
2.2.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี	87
2.2.4 สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไป และคู่เทียบ	92
2.2.5 สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้ และคู่เทียบ	112
2.2.6 ปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่สำคัญ	132
บทที่ 3: การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ SWOT	158
3.1 การวิเคราะห์ SWOT และข้อมูลประกอบ (Fact-Based)	158
3.2 การจัดลำดับความสำคัญ SWOT	171
บทที่ 4: การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต	175
4.1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix	175
4.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)	176
4.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	177
4.4 ความสามารถพิเศษของโรงงานไฟฟ้ (Core Competency)	179
บทที่ 5: การวิเคราะห์ Strategic Positioning	182
บทที่ 6: การวิเคราะห์ Business Model พร้อมระบุ Intelligent Risk และการวิเคราะห์ Scenario Planning	186

6.1 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk	186
6.1.1 การวิเคราะห์ Business Model	186
6.1.2 การวิเคราะห์ Intelligent Risk	193
6.2 การวิเคราะห์ Scenario Planning	196
6.2.1 สมมติฐานและการวิเคราะห์ผลประกอบการ กรณี Base Case	199
6.2.3 สมมติฐานและการวิเคราะห์ผลประกอบการ กรณี Worst Case	207
บทที่ 7 : การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP Drivers) และแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของ โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต	210
บทที่ 8: วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ปี 2569–2573	215
บทที่ 9: การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)	279

รายงานฉบับผู้บริหาร (Executive Summary)

จากแนวคิดในการพัฒนารัฐวิสาหกิจของไทย ให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาด พร้อมทั้งทำหน้าที่ในการให้บริการที่ได้มาตรฐานเป็นสากล และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้วางกรอบแนวทางการดำเนินงานที่สนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่า (Value Creation) และผลักดันผลสัมฤทธิ์ การดำเนินการอย่างเหมาะสม โดยกำหนดให้ทุกรัฐวิสาหกิจดำเนินงานทบทวนแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง และกำหนดกรอบระยะเวลานำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาเห็นชอบ ก่อนนำเสนอกระทรวงการคลังต่อไป

ในการนี้ เพื่อให้โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ “เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟฟ้ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริญติงโซลูชัน อย่างยั่งยืน” ภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปทางโรงงานไฟฟ้ฯ จึงได้กำหนดกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขึ้น โดยพิจารณาและคำนึงถึงมิติแวดล้อมอย่างรอบด้าน และการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือสำคัญ อันประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป็น Business Model เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในระยะยาว รองรับการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประจำปี 2569 - 2573 ฉบับนี้ ได้ทบทวนและจัดทำขึ้นภายใต้กรอบวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กร ผ่านกระบวนการศึกษา วิเคราะห์ และระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย/ส่วนขององค์กร รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก อาทิ ส่วนจัดหาและบริหารแสดมภ์ และคลังพัสดุ วมสรพสามิต และผู้รับผลประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิฉบับปัจจุบัน โดยแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ได้ปรับปรุงตามข้อคิดเห็นของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ฯ จากที่ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการของคณะกรรมการ และผู้บริหารโรงงานไฟฟ้ฯ เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2568 และมติที่ประชุมของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ฯ เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2568 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

โดยมีรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

ที่มาและวัตถุประสงค์จัดตั้ง

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2481 ภายในสถานที่กองโรงงานฝิ่น (กรมสรรพสามิตปัจจุบัน) ตั้งเป็นหน่วยทำไฟเป็นแผนกการหนึ่ง เรียกว่า “แผนกโรงงานไฟ” ให้อยู่ในความควบคุมบังคับบัญชาของกองโรงงาน และเปิดทำการตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2482

ในปี พ.ศ. 2486 ได้มีการปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับไฟ เพื่อให้รัดกุมและเหมาะสมยิ่งขึ้น จึงได้ตราพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2486 ขึ้น โดยให้ยกเลิกพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2481 และพระราชบัญญัติไฟ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2482 โรงงานไฟฯ ได้ดำเนินกิจการด้วยดีตลอดมา จนถึงปี พ.ศ. 2510 จึงได้มีการแบ่งส่วนราชการของกรมสรรพสามิต โดยยุบกองโรงงานที่โรงงานไฟฯ สังกัด และให้โรงงานไฟฯ ดำเนินกิจการผลิตไฟภายใต้การกำกับดูแลของกองการสามิต กรมสรรพสามิต จนถึงปี พ.ศ. 2534 กระทรวงการคลังจึงได้ปรับฐานะโรงงานไฟฯ จากส่วนราชการกรมสรรพสามิต มาเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา

การบริหารงานอยู่ภายใต้การควบคุมนโยบายของคณะกรรมการโรงงานไฟ ประกอบด้วยอธิบดีกรมสรรพสามิต หรือที่ปรึกษา หรือรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสรรพสามิต เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา หรือรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสรรพสามิตจำนวน 3 คน เป็นรองประธานกรรมการ ผู้แทนกระทรวงการคลังหนึ่งคนเป็นกรรมการ ผู้อำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยตำแหน่งและกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่าสามคนเป็นกรรมการ แต่เมื่อรวมทั้งคณะแล้วต้องมีจำนวนไม่เกิน 11 คน กรรมการอื่นให้รัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งและถอดถอน

อำนาจหน้าที่

ให้จัดตั้งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ขึ้นเรียกว่า “โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต” โดยเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. ผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486 และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ
2. ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น

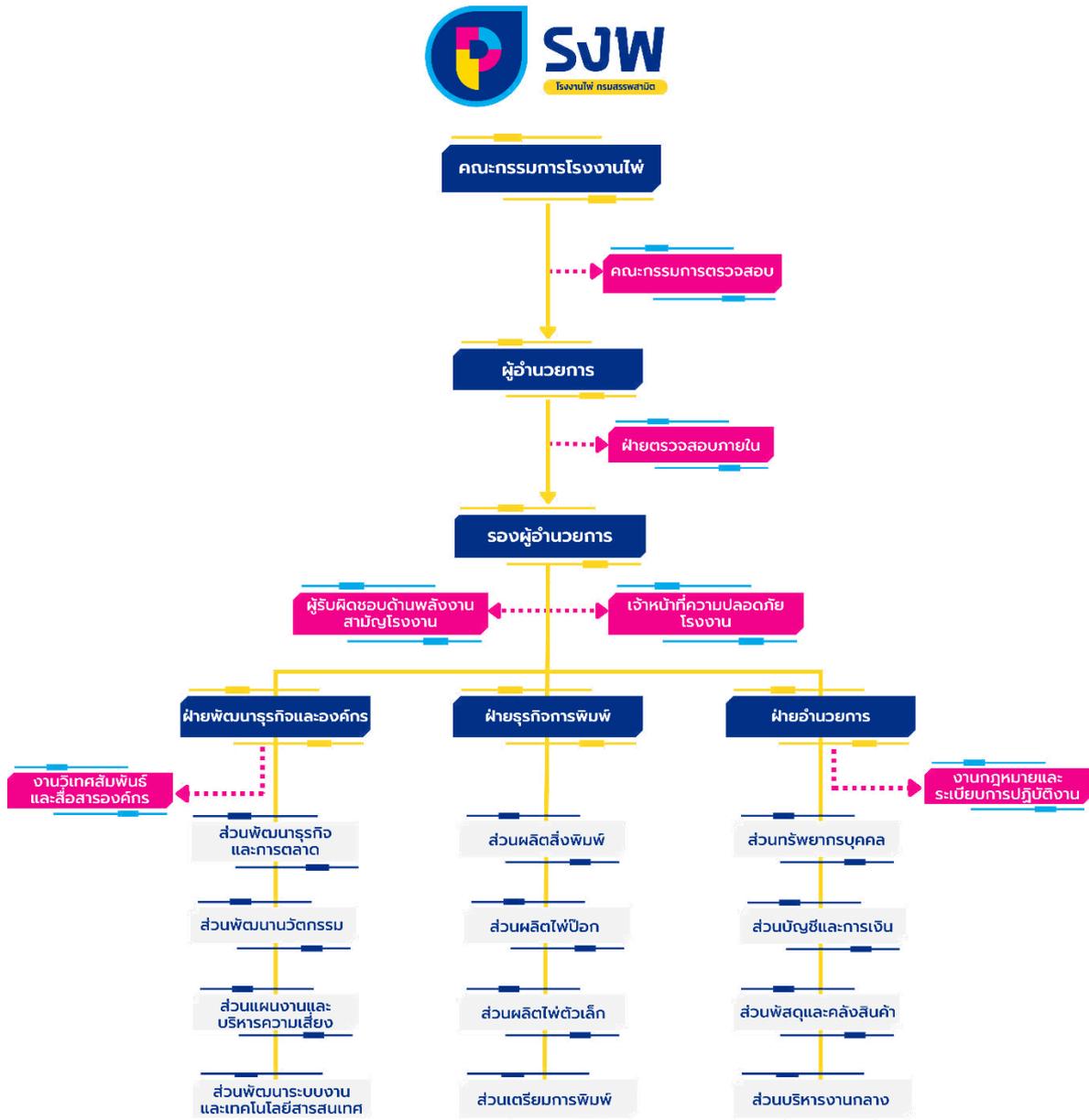
อำนาจของหน่วยงาน

1. ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ
2. ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

โครงสร้างองค์กร

โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต มีโครงสร้างการบริหารงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้ และรองผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้ ตามลำดับ โดยปัจจุบันแบ่งสายงานออกเป็น 4 ฝ่าย อันประกอบไปด้วย 1) ฝ่ายอำนวยการ 2) ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์ 3) ฝ่ายตรวจสอบภายใน และ 4) ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร โดยในแต่ละฝ่ายมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายอำนวยการ สำหรับฝ่ายอำนวยการ มี 4 ส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการ คือ 1) ส่วนทรัพยากรบุคคล 2) ส่วนบัญชีและการเงิน 3) ส่วนพัสดุและคลังสินค้า 4) ส่วนบริหารงานกลาง โดยทุกส่วนร่วมกันทำหน้าที่ขับเคลื่อนและสนับสนุนกระบวนการทำงานภายในโรงงานไฟฟ้ ให้มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจสิ่งพิมพ์ควบคู่กันไปด้วย
2. ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์ สำหรับฝ่ายธุรกิจการพิมพ์ มี 4 ส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายธุรกิจการพิมพ์ ซึ่งครอบคลุมทั้งการผลิตไฟฟ้และสิ่งพิมพ์ คือ 1) ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ และ 2) ส่วนเตรียมการพิมพ์ 3) ส่วนผลิตไฟฟ้ปอก 4) ส่วนผลิตไฟฟ้ตัวเล็ก ซึ่งฝ่ายและส่วนดังกล่าวในปัจจุบัน มีหน้าที่ในการดูแลกระบวนการเตรียมการและผลิตสิ่งพิมพ์ทั้งการผลิตสิ่งพิมพ์และไฟฟ้ อาทิ แสตมป์ยาสูบ ในประเทศใช้แทนแสตมป์ราคาดวงละ 10 สตางค์ แสตมป์ยาสูบในประเทศที่ใช้ปิดบนซองบรรจุยาเส้น ยาเคี้ยว และบุหรี่อื่น ขนาดบรรจุไม่เกิน 15 กรัม (สติกเกอร์) ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจทางด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ส่วนเตรียมการพิมพ์ จะต้องรับหน้าที่ในการดูแลกระบวนการออกแบบ การเตรียมการ และการผลิตสิ่งพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่หลากหลายประเภทมากขึ้น สำหรับการผลิต คือ 1) ส่วนผลิตไฟฟ้ปอก และ 2) ส่วนผลิตไฟฟ้ตัวเล็ก โดยส่วนดังกล่าวมีหน้าที่ในการดูแลและควบคุมกระบวนการผลิตทั้งไฟฟ้ปอกและไฟฟ้ตัวเล็กทุกประเภท
3. ฝ่ายตรวจสอบภายใน สำหรับฝ่ายตรวจสอบภายในนั้น ไม่มีส่วนงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลส่วนใด เป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากมีอำนาจเป็นของตนเองในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในองค์กรทุกส่วนงาน และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานภายในของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต
4. ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร สำหรับฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร มี 4 ส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร คือ 1) ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด 2) ส่วนพัฒนานวัตกรรม 3) ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง 4) ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตลาดเชิงรุก เพื่อรองรับการขยายธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจไฟฟ้ทั้งในและต่างประเทศ



รูปภาพแสดงโครงสร้างการบริหารงานของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต¹

จากโครงสร้างการบริหารงานข้างต้น ปัจจุบันโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต มีพนักงานจำนวน 117 คน จากอัตรากำล้งองค์กรตามโครงสร้างปีงบประมาณ 2568 อยู่ที่ 144 อัตราก

¹ มติคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ ครั้งที่ 11/2559 วันที่ 15 พฤศจิกายน 2559

1.1 ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ



ตารางแสดงความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต และแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ

1.2 วัตถุประสงค์แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต (Corporate Plan Objective) แผนยุทธศาสตร์ โรงงานไฟฟ้า จัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงทิศทางและแนวทางการดำเนินพันธกิจของโรงงานไฟฟ้า ในกรอบระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2569 - 2573) ซึ่งแผนวิสาหกิจดังกล่าว ใช้เป็นเอกสารอ้างอิงถึงโครงการ (Projects) และงาน (Strategic Activities) ขององค์กร รวมถึงเหตุผลความจำเป็น (Why) ผลลัพธ์ (Outcome) ผู้รับผิดชอบ (Who) ระยะเวลา (When) งบประมาณที่ใช้ (Required Budget) และแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ด้วยวัตถุประสงค์ดังกล่าว แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานโรงงานไฟฟ้า สำหรับการบริหารจัดการการดำเนินงาน และปฏิบัติการตามลำดับ นอกจากนี้ ยังเป็นข้อมูลที่โรงงานไฟฟ้า ต้องการสื่อสารถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกกลุ่มให้ได้รับทราบถึงความตั้งใจ ประเด็นที่ให้การมุ่งเน้น ตลอดจนแนวทางการดำเนินการพัฒนาของโรงงานไฟฟ้า ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและมีผลกระทบต่อการดำเนินพันธกิจขององค์กร

1.3 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทอื่น ๆ ของโรงงานไฟฟ้า สำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้มีการบูรณาการเชื่อมโยงกระบวนการจัดทำและข้อมูลแผนยุทธศาสตร์กับแผนแม่บทต่าง ๆ เพื่อให้แผนขององค์กรมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ได้แก่

- แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- แผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- แผนปฏิบัติการดิจิทัล
- แผนแม่บทด้านหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- แผนแม่บทด้านลูกค้า
- แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล
- แผนแม่บทการจัดการความรู้
- แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

แผนเหล่านี้ เชื่อมโยงและใช้สาระสำคัญในแผนยุทธศาสตร์ อันได้แก่ สภาพแวดล้อม SWOT องค์กร ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร ทิศทางองค์กร (วิสัยทัศน์ เป้าหมายวิสัยทัศน์ และพันธกิจ) ตัวชี้วัด/ เป้าหมายในแต่ละช่วงระยะเวลา (ปี 2569-2573) รวมทั้งประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงาน ไปเป็นข้อมูลประกอบการกำหนด SWOT ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ตัวชี้วัด/ เป้าหมายในแต่ละช่วงระยะเวลา และโครงการ/งาน ของแผนแม่บทในแต่ละด้าน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะสะท้อนมาเป็นรายละเอียดของการดำเนินงานในแผนยุทธศาสตร์ เพื่อแสดงให้เห็นถึงภาพรวมการดำเนินงานทั้งองค์กรในช่วงปีงบประมาณ 2569-2573

● บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โรงงานไฟฟ้า ได้พิจารณาปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน รวมถึงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมา โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่สำคัญซึ่งถือเป็นปัจจัยขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์

จากผลการวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก พบปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อนหรือสิ่งที่ ควรปรับปรุง (Weaknesses) กับปัจจัยที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค(Threats)/ความท้าทาย (Challenges) ดังนี้

- การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง (S - Strengths)

- S1- โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตที่น่าเชื่อถือและสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง
- S2- โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟฟ้าแต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน ตาม พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่ (บังคับใช้ 16 กันยายน 2560) โรงงานไฟฟ้าฯ มีอำนาจในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิตการจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทานรวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator
- S3- บุคลากรของโรงงานไฟฟ้ากรมสรรพสามิต มีความชำนาญในงานผลิตไฟฟ้า

จุดอ่อน (W - Weaknesses)

- W1- ขาดเสถียรภาพด้านการเงิน ทั้งความสามารถในการหารายได้และความสามารถในการทำกำไร
- W2- ขาดการนำระบบบริหารจัดการคุณภาพ และ/ หรือมาตรฐานสากลมาใช้ในกระบวนการผลิตและบริการ รวมถึงกระบวนการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่สำคัญยังไม่เป็นระบบ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของหน่วยงานกำกับ (สคร.) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- W3- ข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานการผลิต (โรงงานและเครื่องจักร) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิต ต้นทุนการผลิต และศักยภาพการผลิต
- W4- การสื่อสารและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้ายังไม่เป็นระบบและยังเป็นเชิงรับ
- W5- ขาดการสร้างวัฒนธรรม และส่งเสริมค่านิยมร่วม ส่งผลให้บุคลากรไม่แสดงถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และประสิทธิภาพการทำงานมีแนวโน้มลดลง
- W6- สมรรถนะบุคลากรไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และไม่รองรับต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต เช่น ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านดิจิทัล ด้านบริหารทุนมนุษย์ เป็นต้น
- W7- ขาดระบบการจัดการความรู้ และนวัตกรรม รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
- W8- ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องบางประการไม่สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ

- การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

โอกาส (O - Opportunities)

- O1- นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต (อาทิกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563)
- O2- แรงกดดันจากประชาคมโลก และนโยบายภาครัฐ เช่น BCG และ Green Procurement สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- O3- ความต้องการสิ่งพิมพ์ที่มีเทคโนโลยีปลอดภัยการปลอมแปลง และสามารถตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- O4- กรอบหลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ SE-AM และระบบบริหารจัดการคุณภาพต่าง ๆ เช่น SE-AM, ISO เป็นโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร
- O5- นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้เกิด Digital Transformation เชื่อมต่อ Ecosystem ระบบดิจิทัล ในการสร้างความร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการทำธุรกิจ และสิทธิประโยชน์ในการลงทุนเทคโนโลยีดิจิทัล

- O6- โครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการสำหรับผู้สูงอายุ เช่น การ์ด/ เกมสำหรับพัฒนาการทำงานของสมอง
- O7- การเติบโตของตลาดค้าปลีกในระดับภูมิภาคและสากล เป็นโอกาสให้โรงงานไฟฟ้า ขยายธุรกิจและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น

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

- T1- ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยราย แต่มีศักยภาพและใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- T2- พฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) เน้นประสบการณ์ดิจิทัล ทำให้ความนิยมเล่นไฟล์ลดลง
- T3- แนวโน้มความต้องการสิ่งพิมพ์รูปแบบดิจิทัลมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์ที่ใช้กระดาษลดลง
- T4- ความไม่แน่นอนจากความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ภัยธรรมชาติ และโรคอุบัติใหม่ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพของห่วงโซ่อุปทาน และต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น
- T5- กฎหมายที่บังคับใช้ที่เกี่ยวข้องกับไฟฟีดิกกฎหมายยังไม่เข้มงวด และมีโทษปรับสำหรับผู้ทำผิดกฎหมายไฟล์ลดลง (พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต ห้ามมิให้ผู้ใดมีไฟที่ยังมิได้เสียภาษีไว้ในครอบครองเกินกว่าหนึ่งร้อยยี่สิบใบ)
- T6- แนวโน้มการขาดแคลนบุคลากรสมรรถนะสูง/ ยากต่อการสรรหาและรักษาพนักงาน

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

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage ; SA)

1. โรงงานไฟฟ้า มีความน่าเชื่อถือในฐานะที่เป็นหน่วยงานรัฐ และสามารถรับงานจากหน่วยงานรัฐได้โดยตรง จึงมีความได้เปรียบในการขยายฐานลูกค้า G to G
2. เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการผลิตและทำธุรกิจไฟในประเทศแต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge ; SC)

1. โรงงานไฟฟ้า มีความน่าเชื่อถือในฐานะที่เป็นหน่วยงานรัฐ และสามารถรับงานจากหน่วยงานรัฐได้โดยตรง จึงมีความได้เปรียบในการขยายฐานลูกค้า G to G
2. การพัฒนาตลาดและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เพื่อขับเคลื่อนรายได้และผลประกอบการ (New S-Curve) เช่น Digital Solution
3. การบริหารจัดการเชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเพื่อความร่วมมือและสนับสนุนต่อการขยายธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
4. การเสริมสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมองค์กร และการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากร เพื่อรองรับการขยายตัวธุรกิจและบริการใหม่ในอนาคต
5. การสื่อสารสร้างภาพลักษณ์โรงงานไฟฟ้า ให้เป็นที่รู้จัก
6. การพัฒนา/ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบเพื่อรองรับการขยายตัวธุรกิจ

สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency: CC)

ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน

- ให้บริการผลิตแอสแตมป์และเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของกรมสรรพสามิตที่มีความน่าเชื่อถือ
- ความเชี่ยวชาญในการผลิตไฟฟ้า และระบบสิทธิการจำหน่ายไฟ

ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต

- ความสามารถ (Capability) ในการออกแบบ ผลิต และให้บริการด้านสิ่งพิมพ์ และเทคโนโลยีปลอดภัยการปลอมแปลง (Digital Printing & Security Solution)
- การบริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

สรุปประเด็นสำคัญต่อการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2569

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต กำหนดกรอบระยะเวลา 5 ปี สำหรับปี พ.ศ. 2569 – 2573 ให้มีความสอดคล้องกับระยะเวลาของกรอบยุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิต หน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งพิจารณาถ่ายทอดแนวนโยบายภาครัฐและของหน่วยงานต้นสังกัดสู่การขับเคลื่อนในระดับองค์กรอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้าฯ วางเป้าหมายในการการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้เป็นไปตาม กรอบการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 ที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยสามารถสรุปประเด็นการพิจารณา ดังนี้

- การดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามหมุดหมายของรัฐและหน่วยงานต้นสังกัด

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

สำหรับยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ประจำปี 2568 ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัดของโรงงานไฟฟ้าฯ นั้น มีวัตถุประสงค์ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยภาษีสรรพสามิต มุ่งเน้นสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) สร้างมาตรฐานสากล เดินหน้าประเทศไทยสู่ความยั่งยืน ทั้งนี้ ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ประเด็นของการยกระดับมาตรฐานการดำเนินงาน และการให้บริการสู่ระดับสากล พบว่า กรมสรรพสามิตมีแนวทางการพัฒนาการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี และมีแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงกฎ ระเบียบการบริหารจัดการเก็บภาษีอาสุมชนิดบุหรี่ซิการ์เรตรองรับระบบตรวจสอบติดตามและแกะรอย (Track & Trace) ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบงานเครื่องหมายแสดง

การเสียภาซี (แสดมบ้สรพสามิต) มาใช้งานร่วมกับรหัสแท่ง 2 มิติ แบบ QR Code ที่มีประสิทธิภาพในการติดตามปริมาณใช้แสดมบ้สรพสามิตได้

โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต รับแนวนนโยบายภาครฐและหน่วยงานต้นสังกัดสู่การขับเคลื่อนในระดับองค์กรอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาตั้งแต่วัตถุประสงค์สำคัญที่สอดคล้องไปกับแนวนนโยบายระดับชาติ ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ที่กำหนดหมุดหมายให้ม่ีกำลังคนสมรรถนะสูงมุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตอบเน่องตอบใจห้การพัฒนาแห่งอนาคตและมีภาครฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ โดยย้งคำนึงถึงความสำคัญและเป้าหมายการขับเคลื่อนนโยบายที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต จึงได้วางแผนทางการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงประเภทเครื่องหมายแสดงการเสียภาซี (แสดมบ้สรพสามิต) ที่สอดคล้องไปกับแนวทางการพัฒนาของกรมสรพสามิต

▪ **การพิจารณาแบบธุรกิจ (Business Model) ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงขององค์กรให้เติบโตและสามารถแข่งขันได้**

โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต มีประสบการณ์และความชำนาญในงานผลิตสิ่งพิมพ์ โดยมีธุรกิจหลักดั้งเดิมคือการผลิตไฟฟ้ เพื่อรองรับความต้องการในประเทศ รวมถึงการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาซีบางประเภท ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงความสามารถในการแข่งขันและสัญญาณการบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อกำหนดเป้าหมายการเติบโตทางธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงขององค์กร สรุบได้ว่า โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต มีความสามารถในการพิมพ์เทคนิคปลอดภัยการปลอมแปลง (Security Features) ได้หลากหลายครบทั้ง 3 ระดับ โดยโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต มีการลงทุนพัฒนาศักยภาพการผลิตอย่างต่อเนื่อง

ด้วยความมุ่งมั่นในการพัฒนาและยกระดับศักยภาพในการผลิตข้างต้น โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต เล็งเห็นโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง ในผลิตภัณฑ์หลัก หรือการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาซีนั้น โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต เล็งเห็นโอกาสในการผลิตแสดมบ้ที่มีมูลค่าสูง โดยการนำร่องผลิตแสดมบ้สุราชนิดสุราชุมชนและสุราต่างประเทศ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนประมาณ ร้อยละ 7 ของแสดมบ้สุราทั้งหมด และมีปริมาณการผลิตต่อปีประมาณ 70 ถึง 90 ล้านดวง มีมูลค่าการจ้างงานพิมพ์ประมาณ 18 ล้านบาทต่อปี

นอกจากนี้ สำหรับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงรองรับความต้องการของหน่วยงานภาครฐอื่น ๆ นั้น ทางโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และผลิตภัณฑ์และบริการเป้าหมายได้ 2 ประเภท ได้แก่

1) การให้บริการงานพิมพ์เอกสารปลอดภัยการปลอมแปลงประเภทประกาศนียบัตร สำหรับสถาบันการศึกษา และใบรับรองต่างๆ ของหน่วยงานภาครฐ และ

2) วางเป้าหมายการพัฒนาสู่เอกสารหรือฉลากปลอดภัยการปลอมแปลงพร้อมบริการโซลูชันรองรับการติดตามข้อมูล Traceability ที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานรัฐที่มีหน้าที่กำกับดูแลสินค้าหลักของประเทศ อาทิ สินค้าเกษตรอินทรีย์ที่ผลทางเศรษฐกิจของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

แนวนใม่งานด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงของหน่วยงานภาครฐ

สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงประเภทเอกสาร/หนังสือรับรอง

อาทิ

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



สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงพร้อมเทคโนโลยีระบบติดตามและตรวจสอบสินค้า

อาทิ

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



- **แนวนโยบายในการบริหารสัญญาให้สิทธิสำหรับผลิตภัณฑ์ไฟ**

สำหรับธุรกิจไฟฟ้ นั้น พบว่า สัญญาให้สิทธิฉบับปัจจุบันจะสิ้นสุดภายในเดือนกุมภาพันธ์ 2567 นี้ โดยมีแนวนโยบาย ประกอบด้วย การพิจารณาความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนการกำหนดจำนวนสิ่งซื้อขั้นต่ำ เป็นวงเงินขั้นต่ำในการสั่งซื้อ การเชิญผู้รับประโยชน์จากสัญญาให้สิทธิร่วมลงทุนในโรงงานใหม่ (อาทิ ค่าเครื่องจักร หรือค่าอาคาร) รวมทั้งการให้สิทธิในการทำการตลาดต่างประเทศ ซึ่งในประเด็นดังกล่าวสอดคล้องไปกับโอกาสทางธุรกิจที่พบว่าตลาดไฟฟ้ ในต่างประเทศมีแนวโน้มเติบโตมากขึ้น

- **การพิจารณาแนวทางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในการร่วมพัฒนาอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศ ESG**

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

โรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต จึงกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ที่ไม่เพียงแต่ต้องดำเนินธุรกิจให้ได้เป้าหมายและเติบโตเท่านั้น หากยังต้องดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมไปพร้อมๆ กัน โดยคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ ได้พิจารณา และกำหนดเป้าหมายในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากกระบวนการผลิต และก้าวสู่ Carbon Neutrality ทั้งนี้ ในระยะสั้น นอกจากความร่วมมือเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการแล้ว โรงงานไฟฟ้ ยังคำนึงถึงความร่วมมือด้านการจัดการอื่นๆ ที่สำคัญ อาทิ ความร่วมมือเพื่อการจัดการสิ่งแวดล้อมร่วมกับองค์การป่าไม้

เพื่อให้โรงงานไฟฟ้ แห่งประเทศไทยมีบทบาทเชิงรุกในการร่วมสร้างระบบนิเวศอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนและสร้างมูลค่าเพิ่มใหม่ให้กับประเทศ การพัฒนาและประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) ร่วมกับพันธมิตรภาครัฐ เอกชน และชุมชน ถือเป็นกลไกสำคัญในการขยายขอบเขตภารกิจขององค์กรสู่บทบาท “หน่วยงานสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการออกแบบที่ลดการปลอมแปลง”

แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

จากประเด็นเป้าหมายข้างต้น และข้อมูลบทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์ภัยคุกคามที่ผ่านมามีถือเป็นข้อมูลสำคัญพื้นฐานเพื่อใช้ในการทบทวนร่างแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประจำปี พ.ศ. 2569-2573 โดยแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ สามารถสรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้

วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟฟ้
สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชัน อย่างยั่งยืน”

พันธกิจ

1. ผลิตและจัดจำหน่ายไฟฟ้าทุกประเภททั้งในประเทศและต่างประเทศ พร้อมยกระดับมาตรฐานการผลิตไฟฟ้า
2. ผลิตและจัดหาเครื่องหมายความการจดทะเบียนภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ ของกรมสรรพสามิต
3. พัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution
4. ยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการ อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล
5. ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน ผ่านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นด้านลูกค้าและตลาด การบริหารจัดการและสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และการบริหารจัดการทุนมนุษย์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟฟ้า
- SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution
- SO3 พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า
- SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

โดยมีกรอบภาพรวมการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในมิติต่าง ๆ ดังนี้

รูปภาพแสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ยุทธศาสตร์ (S) กลยุทธ์ (T) และแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

Vision *"เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐด้านธุรกิจไฟฟ้า สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปรับตั้งโซลูชัน อย่างยั่งยืน"*

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ			
SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมผู้ การขยายธุรกิจโรงงานไฟ	SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution	SO3 พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ	SO4 มีผลผลิตองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่ความยั่งยืน
ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ			
<p>S1 ยกระดับโรงงานไฟสู่มาตรฐานสากล</p> <p>T1 ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการสู่ ความยั่งยืน</p> <ul style="list-style-type: none"> • โครงการการพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพ <p>S2 สื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์แบรนด์โรงงานไฟฯ</p> <p>T2 สร้างการรับรู้แบรนด์และภาพลักษณ์ของลูกฯ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ</p> <ul style="list-style-type: none"> • แผนงานการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร <p>S3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิตเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ</p> <p>T3 บริหารแผนการลงทุนระยะยาวที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>T4 การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพผ่านการลด งบประมาณทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า หรือความสามารถกับ การปรับตัวเพื่อสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาอย่างยั่งยืน</p> <ul style="list-style-type: none"> • โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคาร หรือระบบสาธารณูปโภคเพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้ง โรงพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแห่งใหม่* • โครงการประสิทธิภาพสนับสนุนการผลิตผ่านการทำ Lean* 	<p>S4 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ภาครัฐ</p> <p>T5 การพัฒนาความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ สรรพสามิต/เครื่องหมายความรัดเข็มขัดและสิ่งพิมพ์ ปลอดการปลอมแปลง</p> <p>T6 การพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องใหม่</p> <ul style="list-style-type: none"> • แผนงานพัฒนาผลิตภัณฑ์และเครื่องหมายความรัดเข็มขัด และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง • โครงการพัฒนา Digital Printing Solution และ Data Solution <p>S5 สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ</p> <p>T7 สร้างการเติบโต ด้วยการพัฒนาความร่วมมือ เพื่อ มุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> • แผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ (Supplier diversification model)* <p>S6 สร้างและบริการความสัมพันธ์กับลูกค้า G2G และ เทรนด์อย่างมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ</p> <p>T8 ยกระดับงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาครัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> • โครงการพัฒนาตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (ISO4400) คลอง G to G • แผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์* 	<p>S7 ร่วมมือผลิตด้วยรายจ่ายไฟตามสัญญาสิทธิการซื้อไฟ</p> <p>T9 ทำกับดูแลการจำหน่ายไฟอย่างถูกต้องภายใต้กรอบ การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง</p> <p>T10 บริหารจัดการสัญญาสัมปทาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • แผนเมืองขึ้นและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับ กรมสรรพสามิตและเจ้าพนักงานจำหน่าย • แผนงานการกำกับดูแลการบริหารสัญญาสัมปทาน* <p>S8 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจไฟ</p> <p>T11 สร้างการเติบโตและขยายตลาดด้วยการพัฒนา และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ธุรกิจไฟ</p> <ul style="list-style-type: none"> • แผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับไฟ <p>S9 สื่อสารสร้างการรับรู้และความผูกพันลูกค้าด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p>T12 ยกระดับการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ และเร่ง พัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อ สร้างโอกาสทางธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> • แผนพัฒนาการสื่อสารและการตลาด* • แผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟ* <p>แผนยุทธศาสตร์เดิม → หน่วยงาน 2569</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 SO คงเดิม • 17 Strategy → 14 Strategy • 18 Tactics → 18 Tactics • 28 แผนงาน/โครงการ → 23 แผนงาน/โครงการ <p style="text-align: center;">แผนงานต่อเนื่อง 15 แผนงาน แผนงานใหม่ 8 แผนงาน</p>	<p>S10 ยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation</p> <p>T13 หน่วยงานกระบวนการทำงานเป็น Digital Process พร้อมทั้งพัฒนาและทบทวนการวัดค่า EA ขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> • โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน • แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร <p>S11 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และ พัฒนาศักยภาพบุคลากร</p> <p>T14 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้อง กับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อม สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> • โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร • โครงการการวัดค่า Competency Model* • โครงการจัดทำแผนบริหารการสืบทอดตำแหน่งที่ สำคัญ** <p>S12 ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เพื่อความคล่องตัว</p> <p>T15 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ จัดบังคับ เพื่อรองรับการ ดำเนินงานเป็นธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> • แผนทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง <p>S13 การมีผลผลิตการดำเนินงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อม/ ESG</p> <p>T16 สังเสริมและพัฒนากลยุทธ์สู่ความยั่งยืน</p> <ul style="list-style-type: none"> • โครงการเตรียมความพร้อมสู่การพัฒนา • คีชีงอิน (Carbon Footprint Organization) <p>S14 องค์กรธุรกิจพร้อม Core Business Enablers</p> <p>T17 ยกระดับผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> • โครงการทบทวนเมตริกและจัดทำแผนปฏิบัติการ • โครงการกระตุ้น Core Business Enablers

* แผนงานใหม่ Quick win

รูปภาพแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต



รูปภาพแสดงกรอบยุทธศาสตร์ระยะยาวของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

	ระยะสั้น (2569 – 2570)	ระยะปานกลาง (2571 – 2572)	ระยะยาว (2573)
	สร้างความเข้มแข็งในจุดแข็ง	ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับ	ต่อยอดความแข็งแกร่งสู่ความก้าวหน้าและเติบโตอย่างยั่งยืน
Outcome	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการสร้างรายได้ รายได้รวมจากการดำเนินงาน 384 ล้านบาท เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน อัตราต้นทุนต่อรายได้สุทธิ 53% 	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการสร้างรายได้ รายได้รวมจากการดำเนินงาน 405 ล้านบาท เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน อัตราต้นทุนต่อรายได้สุทธิ 50% 	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการสร้างรายได้ รายได้รวมจากการดำเนินงาน 417 ล้านบาท รายได้จากธุรกิจใหม่ 258 ล้านบาท เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างกำไร อัตราต้นทุนต่อรายได้สุทธิ 48%
ธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการสร้างรายได้ รายได้ธุรกิจไฟฟ้า 247 ล้านบาท เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน อัตราต้นทุนต่อรายได้สุทธิ 60% คุณภาพมาตรฐานการผลิต บริการ และความน่าเชื่อถือ ความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มขึ้นจาก 73% รักษาฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 10% พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ในธุรกิจไฟฟ้า ไม่น้อยกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ต่อปี พัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า ศึกษา เตรียมความพร้อมในการรองรับโอกาสธุรกิจใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการสร้างรายได้ รายได้ธุรกิจไฟฟ้า 295 ล้านบาท เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน อัตราต้นทุนต่อรายได้สุทธิ 57% คุณภาพมาตรฐานการผลิต บริการ และความน่าเชื่อถือ ความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มขึ้นจาก 73% ขยายฐานลูกค้า จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า 10% พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ในธุรกิจไฟฟ้า ไม่น้อยกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ต่อปี 	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการสร้างรายได้ รายได้ธุรกิจไฟฟ้า 295 ล้านบาท เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างกำไร อัตราต้นทุนต่อรายได้สุทธิ 55% คุณภาพมาตรฐานการผลิต บริการ และความน่าเชื่อถือ ความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มขึ้นจาก 73% ขยายสู่ธุรกิจใหม่ รายได้ธุรกิจใหม่ บนแพลตฟอร์ม/ ไลน์เพื่อการเรียนรู้/ Board game
ธุรกิจสิ่งพิมพ์และสื่อ	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการสร้างรายได้ รายได้จากกรมสรรพสามิต 135 ล้านบาท เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน อัตราต้นทุนต่อรายได้สุทธิ 65% คุณภาพมาตรฐานการผลิต บริการ และความน่าเชื่อถือ ความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มขึ้นจาก 73% รักษาฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ จำนวนลูกค้าใหม่ปีละไม่น้อยกว่า 2 ราย พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ ไม่น้อยกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ต่อปี พัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า ศึกษา เตรียมความพร้อมในการรองรับโอกาสธุรกิจใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการสร้างรายได้ รายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ 148 ล้านบาท รายได้จากหน่วยงานรัฐอื่น (นอกกรมสรรพสามิต) 116 ล้านบาท เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน อัตราต้นทุนต่อรายได้สุทธิ 62% คุณภาพมาตรฐานการผลิต บริการ และความน่าเชื่อถือ ความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มขึ้นจาก 73% ขยายฐานลูกค้า จำนวนลูกค้าใหม่ปีละไม่น้อยกว่า 3 ราย พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ ไม่น้อยกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ต่อปี สร้างเครือข่ายพันธมิตร จำนวนเครือข่ายพันธมิตร จำนวนโครงการความร่วมมือ 1 โครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการสร้างรายได้ รายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ 159 ล้านบาท รายได้จากหน่วยงานรัฐอื่น (นอกกรมสรรพสามิต) 216 ล้านบาท เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างกำไร อัตราต้นทุนต่อรายได้สุทธิ 60% คุณภาพมาตรฐานการผลิต บริการ และความน่าเชื่อถือ ความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มขึ้นจาก 73% ขยายสู่ธุรกิจใหม่ บริการ Solution 2 ล้านบาท พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีระบบดิจิทัล จำนวนผลิตภัณฑ์ที่มีระบบดิจิทัลแปลงการแปลงแบบลงพิมพ์ 1 ผลิตภัณฑ์ สร้างเครือข่ายพันธมิตร จำนวนโครงการความร่วมมือ

รูปภาพแสดงกรอบยุทธศาสตร์ระยะยาวของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573 (ต่อ)

	ระยะสั้น (2569 – 2570)	ระยะปานกลาง (2571 – 2572)	ระยะยาว (2573)
	สร้างความชัดเจนในจุดแข็ง	ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับ	ต่อยอดความแข็งแกร่งสู่ความก้าวหน้าและเติบโตอย่างยั่งยืน
กรมการช่างเครื่องจักร	<ul style="list-style-type: none"> ภาพลักษณ์คุณภาพมาตรฐานการผลิต บริการ และความน่าเชื่อถือ ระดับคะแนนภาพลักษณ์ (Baseline). ส่งเสริมสร้างความตระหนักรู้ในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ Eco-efficiency เตรียมความพร้อมและจัดทำ Roadmap ISO และ Enabler ISO 9001 ระดับคะแนน <u>Enabler 3.0000</u> จัดทำ Competency Framework และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมบุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวังถึง <u>80%</u> ระดับการรับรู้ค่า ESG ขององค์กร <u>85%</u> ทบทวนโครงสร้างพื้นฐานและออกแบบกระบวนการ กระบวนการแบบงานและวิธีปฏิบัติงานกระบวนการ Core Process 	<ul style="list-style-type: none"> ภาพลักษณ์คุณภาพมาตรฐานการผลิต บริการ และความน่าเชื่อถือ ระดับคะแนนภาพลักษณ์ เพิ่มขึ้นจาก <u>Baseline 10%</u> ลดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม GHG emission เป็นไปตามเป้าหมาย ความสำเร็จการดำเนินงานตาม Roadmap ISO และ Enabler ISO 14001, 27001, 14298, 22301 ระดับคะแนน <u>Enabler 3.5000</u> พัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมบุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวังถึง <u>100%</u> ระดับการรับรู้ค่า ESG ขององค์กร <u>100%</u> HCROI (Baseline) พัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง และสร้างระบบการเรียนรู้ ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการ Core Process และ Support Process 	<ul style="list-style-type: none"> ภาพลักษณ์จากผู้ผลิตและผู้ให้บริการสูงสุด ระดับคะแนนภาพลักษณ์ เพิ่มขึ้นจาก <u>Baseline 15%</u> ระดับความผูกพันผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพิ่มขึ้นถึง <u>23%</u> ลดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม GHG emission เป็นไปตามเป้าหมาย ความสำเร็จในการดำเนินงาน Roadmap มาตรฐาน ISO และ Enabler จำนวนมาตรฐาน ISO +ค่า ที่ได้รับการรับรอง ระดับคะแนน <u>Enabler 3.7500</u> พัฒนาสมรรถนะ FCC และยกระดับความผูกพันบุคลากร ระดับการรับรู้ค่า ESG ขององค์กร <u>100%</u> HCROI เพิ่มขึ้น <u>10%</u> พัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (ปรับปรุง) Core Process และ Support Process

รูปภาพแสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573





ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟ

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : ยกระดับมาตรฐานคุณภาพของสินค้าและบริการ และรองรับการประเมินและรับรองจากหน่วยงานภายนอก								
Strategy : S1 ยกระดับโรงงานไฟสู่มาตรฐานสากล								
T1 ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการสู่ความยั่งยืน	ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO 9001	จัดทำและพัฒนาระบบเอกสารบริหารงานคุณภาพ ISO 9001	ได้รับรอง ISO 9001	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 9001 ปีที่ 1 และโรงงานใหม่ ได้รับรอง ISO 9001	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 9001 ปีที่ 2	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 9001 ปีที่ 3	แผนงานได้รับการพิจารณาเล็กน้อยในปี 2568	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์
	ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO 14001		จัดทำและพัฒนาระบบเอกสารบริหารงานคุณภาพ ISO 14001	ได้รับรอง ISO 14001	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 14001 ปีที่ 1	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 14001 ปีที่ 2	แผนงานได้รับการพิจารณาเล็กน้อยในปี 2568	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์
	ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO 27001		จัดทำและพัฒนาเอกสารในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 27001	ได้รับรอง ISO 27001	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 27001 ปีที่ 1	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 27001 ปีที่ 2	-	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ
	ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO 14298			จัดทำและพัฒนาระบบเอกสารบริหารงานคุณภาพ ISO 14298	ได้รับรอง ISO 14298	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 14298 ปีที่ 1	-	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์
	ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO 22301			จัดทำและพัฒนาเอกสารในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 22301	ได้รับรอง ISO 22301	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 22301 ปีที่ 1	-	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์/ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ



ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟ

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : สร้างภาพลักษณ์ต่อแบรนด์โรงงานไฟ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ								
Strategy : S2 สื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์แบรนด์โรงงานไฟ								
T2 สร้างการรับรู้ แบรนด์และ ภาพลักษณ์ของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญ	ระดับการรับรู้ภาพลักษณ์ ต่อแบรนด์โรงงานไฟ ของลูกค้าและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	Baseline	Baseline + 2.5%	Baseline + 5%	Baseline + 10%	Baseline + 15%	แผนงานได้รับ การพิจารณายกเลิก ในปี 2568	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและ องค์กร/ ส่วนพัฒนาธุรกิจ การตลาด งานพิเศษสัมพันธ์และ สื่อสารองค์กร
Goal : สร้างความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร								
Strategy : S3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ								
T3 บริหารแผน การลงทุนระยะยาว ที่สำคัญอย่างมี ประสิทธิภาพ	ระดับความสำเร็จของ โครงการวิเคราะห์ ความเหมาะสม ในการจัดหาอาคาร พร้อมระบบสาธารณูปโภค เพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้ง โรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอด การปลอมแปลงแห่งใหม่ฯ	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการศึกษา ข้อจำกัด และ ความเหมาะสมของ โครงสร้างพื้นฐาน เพื่อรองรับธุรกิจ ในอนาคต พิจารณาแนวทาง/ ทางเลือกที่เป็นไปได้ ในการดำเนินงาน จัดทำแผนการ ดำเนินงานฯ 	ดำเนินงานตาม แผน	ดำเนินงานตาม แผน	ดำเนินงานตามแผน	ดำเนินงานตามแผน	-	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและ องค์กร/ ส่วนแผนงานและ บริหารความเสี่ยง



ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟ

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : สร้างความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร								
Strategy : S3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ								
T4 การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า พร้อมความสามารถในการปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	อัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้สิ่งพิมพ์	65%	65%	62%	62%	60%	ณ มิ.ย.68 อัตราต้นทุน = 58.39%	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์
	อัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้ไฟ	60%	60%	57%	57%	55%	ณ มิ.ย..68 อัตราต้นทุน = 108.42%	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์



ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : ขยายประเภทของแสดมป์ที่จำหน่ายให้กรมสรรพสามิต/ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เพิ่มรายได้แสดมป์สรรพสามิตและรายได้สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง								
Strategy : S4 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ								
T5 การพัฒนาความหลากหลายของแสดมป์สรรพสามิต/เครื่องหมายการจัดเก็บภาษี และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	รายได้แสดมป์สรรพสามิต	128.22 ลบ.	140.39 ลบ.	141.27 ลบ.	142.18 ลบ.	143.13 ลบ.	ณ มิ.ย 68 มีรายได้แสดมป์สรรพสามิต = 44.85 ลบ. โดยอยู่ระหว่างการผลิต 83.15 ลบ.	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด
	รายได้สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	1.00 ลบ.	1.19 ลบ.	1.37 ลบ.	1.56 ลบ.	1.75 ลบ.	N/A	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด
	จำนวนผลิตภัณฑ์แสดมป์/ เครื่องหมายเสียภาษี และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงใหม่	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	<ul style="list-style-type: none"> อยู่ระหว่างการพัฒนาาร่องแสดมป์สุราชุมชนและहारือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3 ผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การ์ด Christmas Menu พิมพ์หมึกเรืองแสง 2 หน้า, การ์ดแบบ Black Light และประกาศนียบัตรของโรงพยาบาลศิริราช 	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนานวัตกรรม				



ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งปลออดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงานปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : ขยายจำนวนผลิตภัณฑ์และบริการสู่ Digital Printing Solution เพิ่มรายได้สิ่งพิมพ์ปลออดการปลอมแปลง								
Strategy : S4 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลออดการปลอมแปลงภาครัฐ								
T6 การพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ ใหม่	รายได้จากการบริการงานพิมพ์ พร้อมระบบตรวจสอบ				1.00 ลบ.	2.00 ลบ.	-	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด
	จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ ด้านสิ่งพิมพ์ปลออดการปลอมแปลง/Digital Printing Solution				ไม่ต่ำกว่า 1 ผลิตภัณฑ์	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	-	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ/ส่วนพัฒนานวัตกรรม
Goal : ขยายจำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ด้านDigital Printing Solution								
Strategy : S5 สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ								
T7 สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาความร่วมมือเพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ	ระดับความสำเร็จของแผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ (Supplier diversification model)*	ศึกษาและสำรวจความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน สรรหาและคัดเลือกพันธมิตรเป้าหมายในห่วงโซ่อุปทาน ≥ 3 ราย จัดทำแผนงานโครงการร่วมกับพันธมิตร	ดำเนินการนำร่องกับพันธมิตร ≥ 1 โครงการ และมีมูลค่าเพิ่มหรือ Cost saving จากการดำเนินการร่วมกับพันธมิตร ≥ 5%	● ทบทวนและดำเนินการตามแผน	● ทบทวนและดำเนินการตามแผน	● ทบทวนและดำเนินการตามแผน	-	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร



ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : สร้างระบบการสื่อสารและประสานงานที่มีประสิทธิภาพกับเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ								
Strategy: S6 สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า G to G และเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ								
T8 ยกระดับงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาครัฐ	จำนวนลูกค้าใหม่	Baseline จำนวนลูกค้า	เพิ่มไม่ต่ำกว่า 2 ราย	เพิ่มไม่ต่ำกว่า 3 ราย	เพิ่มไม่ต่ำกว่า 3 ราย	เพิ่มไม่ต่ำกว่า 4 ราย	N/A	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด
	ระดับความพึงพอใจระดับความผูกพันของลูกค้า	Baseline	Baseline + 2.5%	Baseline + 5% Baseline	Baseline + 7.5% Baseline + 5%	Baseline + 10% Baseline + 7.5%	N/A	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด
	ระดับความสำเร็จของแผนการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G		ทบทวนและจัดทำแผนการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ	แผนงานได้รับการพิจารณายกเลิกในปี 2568	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด



Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
	ระดับความสำเร็จของแผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์ฯ	<ul style="list-style-type: none"> สำรวจฐานข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่และข้อมูลลูกค้าในอนาคต ออกแบบโครงสร้างฐานข้อมูล สร้างระบบจัดเก็บข้อมูล จัดทำแผนการจัดเก็บข้อมูล/ให้ได้มาซึ่งข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> ติดตาม จัดเก็บ ข้อมูลลูกค้า และความ ต้องการความ คาดหวังของ ลูกค้า (Contact & Record) และ เชื่อมโยง ฐานข้อมูลกับ ระบบที่เกี่ยวข้องทั้ง ภายในและ ภายนอก วิเคราะห์ กำหนดลูกค้า เป้าหมายและ ทบทวน/ กำหนด แผนงาน CRM กับผู้มีอำนาจ/ อิทธิพลต่อการ ตัดสินใจ 	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการตาม แผน CRM ได้ร้อยละ 100 ผลการ ดำเนินงาน เป็นไปตาม เป้าหมาย โครงการ มากกว่า ร้อยละ 80 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนและ ดำเนินการตาม แผน CRM ได้ ร้อยละ 100 ผลการ ดำเนินงาน เป็นไปตาม เป้าหมาย โครงการ ร้อยละ 100 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนและ ดำเนินการตาม แผน CRM ได้ ร้อยละ 100 ผลการดำเนินงาน เป็นไปตาม เป้าหมาย โครงการ ร้อยละ 100 		ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด



ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO3 พัฒนาศูนย์ผลิตและจำหน่ายไฟ

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : การขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย								
Strategy : S7 ร่วมมือผลักดันรายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟ								
T9 กำกับดูแลการจำหน่ายไฟอย่างถูกกฎหมายผ่านการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย	แผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	อยู่ระหว่างการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับวิธีการตรวจสอบไฟที่ผลิตโดยโรงงานไฟ กับไฟผิดกฎหมายร่วมกับสำนักตรวจสอบป้องกันและปราบปราม กรมสรรพสามิต	ฝ่ายพัฒนาศูนย์ผลิตและองค์กร/ ส่วนพัฒนาศูนย์ผลิตการตลาด
Goal : เพิ่มรายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ								
Strategy : S7 ร่วมมือผลักดันรายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟ								
T10 บริหารจัดการสัญญาสัมปทาน	ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน	แผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	N/A	องค์กร
	รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ	242.22 ลบ.	242.22 ลบ.	249.48 ลบ.	249.48 ลบ.	249.48 ลบ.	ณ ม.ย.68 ไม่มีรายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ เนื่องจากมีการบอกเลิกสัญญา ปัจจุบันอยู่ระหว่างดำเนินการสรรหาสัญญาให้สิทธิฉบับใหม่ ในขั้นตอนเสนออธิบดีกรมสรรพสามิตเปิดประมูลฯ	ฝ่ายพัฒนาศูนย์ผลิตและองค์กร/ ส่วนพัฒนาศูนย์ผลิตการตลาด



ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO3 พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : เพิ่มรายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ								
Strategy : S8 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจไฟ								
T11 สร้างการเติบโต และขยายตลาด ด้วยการพัฒนา และนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ธุรกิจไฟ	รายได้จากการจำหน่าย ไฟนอกระบบสัญญาให้ สิทธิ	4.50 ลบ.	4.52 ลบ.	4.54 ลบ.	4.56 ลบ.	4.59 ลบ.	ณ มิ.ย.68 มีรายได้ = 5.734 ลบ.	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและ องค์กร/ส่วนพัฒนา ธุรกิจการตลาด
	รายได้จากเกมการ์ด/ การ์ดเพื่อการเรียนรู้/ Board game			0.50	0.54	0.58	-	
	จำนวนของผลิตภัณฑ์ ใหม่	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	ณ มิ.ย.68 ดำเนินการรับใบ PO มาแล้ว 7 ผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย Dragon/ ศรีพัน วา/ Jack & Joker/ Agoda /WPT Deck / V&P



ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO3 พัฒนารูขุมจักรผลิตและจำหน่ายไฟ

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : เพิ่มการรับรู้ สร้างความผูกพันและความภักดีของลูกค้า								
Strategy : S9 สื่อสารสร้างการรับรู้และความผูกพันลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล								
T12 ยกระดับการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ และเร่งพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ	จำนวนลูกค้าใหม่ธุรกิจไฟ	Baseline จำนวนลูกค้า	เพิ่มขึ้น 10%	เพิ่มขึ้น 10%	เพิ่มขึ้น 10%	เพิ่มขึ้น 10%	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ฝ่ายพัฒนารูขุมจักรและองค์กร/ ส่วนพัฒนารูขุมจักรการตลาด
	ระดับความพึงพอใจ	Baseline	Baseline + 2.5%	Baseline + 5%	Baseline + 7.5%	Baseline + 10%	N/A	ฝ่ายพัฒนารูขุมจักรและองค์กร/ ส่วนพัฒนารูขุมจักรการตลาด
	ระดับความผูกพันของลูกค้า			Baseline	Baseline + 5%	Baseline + 7.5%		
	ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสื่อสารและการตลาด		ทบทวนแผนพัฒนาการสื่อสารและการตลาดให้สอดคล้องกับการวิเคราะห์ฐานข้อมูล	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	-	ฝ่ายพัฒนารูขุมจักรและองค์กร/ ส่วนพัฒนารูขุมจักรการตลาด งานวิเคราะห์สัมพันธ์และสื่อสารองค์กร
ระดับความสำเร็จของแผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟ	<ul style="list-style-type: none"> สำรวจฐานข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่และข้อมูลลูกค้าในอนาคต ออกแบบโครงสร้างฐานข้อมูล สร้างระบบจัดเก็บข้อมูล จัดทำแผนการจัดเก็บข้อมูล/ ให้ได้มาซึ่งข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> ติดตาม จัดเก็บข้อมูลลูกค้า และความ ต้องการความคาดหวังของลูกค้า (Contact & Record) และเชื่อมโยงฐานข้อมูลกับระบบที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก วิเคราะห์พฤติกรรม การซื้อ กำหนดลูกค้าเป้าหมายและจัดทำแผน CRM เฉพาะกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการตามแผน CRM ได้ร้อยละ 100 ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายโครงการมากกว่าร้อยละ 80 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนและดำเนินการตามแผน CRM ได้ร้อยละ 100 ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายโครงการร้อยละ 100 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนและดำเนินการตามแผน CRM ได้ร้อยละ 100 ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายโครงการร้อยละ 100 	-	ฝ่ายพัฒนารูขุมจักรและองค์กร/ ส่วนพัฒนารูขุมจักรการตลาด	



ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่ความยั่งยืน

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : ปรับปรุง Digital Process เพื่อรองรับ สถาปัตยกรรมขององค์กร (Enterprise Architecture :EA)								
Strategy : S10 ยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation								
T13 ทบทวนกระบวนการทำงานเป็น Digital Process พร้อมทั้งพัฒนาและทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร	ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน	แผนทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน และระดับความสำเร็จในการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน Core Process	ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process				แผนงานได้รับการพิจารณาขออนุมัติในปี 2568	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ
	ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร	ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	อยู่ระหว่างดำเนินการ					



ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่วัฒนธรรมที่ยั่งยืน

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : ผลการสำรวจการเสริมสร้างค่านิยมองค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น								
Strategy : S11 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากร								
T14 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ	ระดับความสำเร็จการขับเคลื่อนแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	แผนงานได้รับการพิจารณาขเล็กน้อย ในปี 2568	ฝ่ายอำนวยการ/ ส่วนทรัพยากรบุคคล
	ระดับการรับรู้ค่านิยมองค์กร	ระดับตระหนักและการรับรู้ค่านิยมองค์กร ร้อยละ 70	ระดับตระหนักและการรับรู้ค่านิยมองค์กร ร้อยละ 85	ระดับตระหนักและการรับรู้ค่านิยมองค์กร ร้อยละ 95	ระดับตระหนักและการรับรู้ค่านิยมองค์กร ร้อยละ 100	ระดับตระหนักและการรับรู้ค่านิยมองค์กร ร้อยละ 100	แผนงานได้รับการพิจารณาขเล็กน้อย ในปี 2568	ฝ่ายอำนวยการ/ ส่วนทรัพยากรบุคคล
	ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กร "CHANGE"			ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ "CHANGE" แต่ละตัวอยู่ที่ระดับ 60% ขึ้นไป	ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ "CHANGE" แต่ละตัวอยู่ที่ระดับ 70% ขึ้นไป	ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ "CHANGE" แต่ละตัวอยู่ที่ระดับ 85% ขึ้นไป	อยู่ระหว่างรวบรวมผลการดำเนินงาน ในปี 2567 ประมาณ ร้อยละ 80	ฝ่ายอำนวยการ/ ส่วนทรัพยากรบุคคล



ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่วิถีที่ยั่งยืน

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : ผลการสำรวจการเสริมสร้างค่านิยมองค์กรที่เพิ่มขึ้น								
Strategy : S11 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากร								
T14 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ	ระดับความสำเร็จการขับเคลื่อนแผนการจัดทำ Competency Model	<ul style="list-style-type: none"> ศึกษาและทบทวน Competency model กำหนด นวัตกรรม Competency และ กำหนด Critical Behavior แต่ละระดับ และนำร่องทดลองใช้เข้าไปผนวกเข้ากับ PMS, IDP, Talent Assessment, Succession plan 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนปรับปรุงโครงสร้าง/ ตำแหน่งงานเพื่อรองรับบทบาทตาม Competency จัดทำ Roadmap เพื่อปิด Gap 	ประเมิน Gap และ ดำเนินการเพื่อปิด Gap	ประเมิน Gap และ ดำเนินการเพื่อปิด Gap	ประเมิน Gap และ ดำเนินการเพื่อปิด Gap		ฝ่ายอำนวยการ/ ส่วนทรัพยากรบุคคล
	ระดับสมรรถนะเป็นไปตามที่คาดหวัง	Baseline	80%	90%	100%	100%		
	HCROI (เท่า)			Baseline	+ 7%	+10%		



ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่วามยั่งยืน

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : : เตรียมพร้อมผู้นำและบุคลากรในตำแหน่งสำคัญรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน								
Strategy : Strategy : S11 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากร								
T14 พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมสอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ	ระดับความสำเร็จการสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ		แนวทางการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการคัดเลือกกลุ่มผู้สืบทอด (Successor pool) ร้อยละของผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด ร้อยละ 100 	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด ร้อยละ 100 จำนวนตำแหน่งที่สำคัญที่สามารถสรรหาผู้สืบทอดได้อย่างต่อเนื่องไม่ขาดช่วง ร้อยละ 80 ของตำแหน่งทั้งหมด 	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด ร้อยละ 100 จำนวนตำแหน่งที่สำคัญที่สามารถสรรหาผู้สืบทอดได้อย่างต่อเนื่องไม่ขาดช่วงร้อยละ 1000 ของตำแหน่งทั้งหมด 	-	ฝ่ายอำนวยการ/ ส่วนทรัพยากรบุคคล



ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่วิถีที่ยั่งยืน

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เพื่อความคล่องตัว								
Strategy : : S12 ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เพื่อความคล่องตัว								
T15 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผน ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง	ความสำเร็จของการ ทบทวน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ความสำเร็จของการ ทบทวน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ความสำเร็จของการ ทบทวน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ความสำเร็จของการ ทบทวน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ความสำเร็จของการ ทบทวน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	อยู่ระหว่าง ดำเนินการ วิเคราะห์ รายละเอียดตาม ความเห็นใน ประเด็นกฎหมายที่ เกี่ยวข้องข้อบังคับ การทำงานของ ส่วนพัฒนาธุรกิจฯ และส่วนบัญชีฯ	ฝ่ายอำนวยการ/งาน กฎหมายและ ระเบียบการ ปฏิบัติงาน
Goal : ยกระดับผลประเมินค่า Eco-efficiency และผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม								
Strategy : S13 การขับเคลื่อนการดำเนินงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม/ ESG								
T16 ส่งเสริมและ พัฒนาองค์กรสู่ความ ยั่งยืน	ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อน แผนเพิ่มประสิทธิภาพ Eco-efficiency	แผนเตรียม ความพร้อม สู่การพัฒนา ที่ยั่งยืน เพิ่มประสิทธิภาพ Eco-efficiency	การลด GHG emission เป็นไปตาม เป้าหมาย	การลด GHG emission เป็นไปตามเป้าหมาย	การลด GHG emission เป็นไปตามเป้าหมาย	การลด GHG emission เป็นไปตามเป้าหมาย	-	องค์กร



ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่วิถีที่ยั่งยืน

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : แผนความยั่งยืน ตามกรอบ Eco Efficiency และ GRI								
Strategy : S13 การขับเคลื่อนการดำเนินงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม/ ESG								
T16 ส่งเสริมและพัฒนางานองค์กรสู่ความยั่งยืน	ระดับความสำเร็จของการเตรียมความพร้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน	แผนเตรียมความพร้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน					อยู่ระหว่าง 1) การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การติดตามตรวจวัดค่ามลพิษ ได้แก่ อากาศ น้ำเสีย และของเสียอันตราย อย่างต่อเนื่องอ้างอิงมาตรฐานที่กำหนด	ฝ่ายอำนวยการ/ส่วนบริหารงานกลาง
	ระดับความพึงพอใจของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	Baseline	Baseline + 2.5%	Baseline + 5%	Baseline + 7.5%	Baseline + 10%	-	ฝ่ายพัฒนารูธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนารูธุรกิจการตลาด



ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่วินัยยั่งยืน

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : Strategy : เพิ่มระดับผลคะแนนด้าน Core Business Enablers								
Strategy : S14 ยกระดับการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers								
T17 ยกระดับผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	ระดับความสำเร็จของการทบทวนแผนวิสาหกิจและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	จัดทำแผนวิสาหกิจและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และสามารถดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน	คณะกรรมการโรงงานไฟพิจารณาเห็นชอบแผนฯ วันที่ 24 มิถุนายน 2568 และอยู่ระหว่างดำเนินการส่งให้ สคร. ตามขั้นตอนที่กำหนด	ฝ่ายพัฒนารัฐกิจและองค์กร/ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง				
	ระดับการพัฒนา Core Business Enablers	2.75	3.00	3.25	3.50	3.75	N/A	ฝ่ายพัฒนารัฐกิจและองค์กร/ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง



ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟฟ้

Strategy	Tactic	แผนงาน/ โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/ โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S1 ยกระดับโรงงานไฟฟ้ มาตรฐานสากล	T1 ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพ บริการสู่ความยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"> โครงการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 9001 	ส่งผลต่อดัชนีภาพ การแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> ได้รับรอง ISO 9001 สร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ และยกระดับความสามารถในการแข่งขัน 	ปีงบประมาณ 2569-2573	1,000,000 จัดทำและพัฒนาเอกสารในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001	100,000 ได้รับรอง ISO 9001	150,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ ISO 9001 ปีที่ 1 และโรงงานใหม่ได้รับรอง	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ ISO 9001 ปีที่ 2	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ ISO 9001 ปีที่ 3
		<ul style="list-style-type: none"> โครงการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 14001 		<ul style="list-style-type: none"> ได้รับรอง ISO 14001 สร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ และยกระดับความสามารถในการแข่งขัน 	ปีงบประมาณ 2570-2573	จัดทำและพัฒนา ระบบ เอกสารบริหารงานคุณภาพ ISO 14001	100,000 ได้รับรอง ISO 14001	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ ISO 14001 ปีที่ 1	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ ISO 14001 ปีที่ 2	
		<ul style="list-style-type: none"> โครงการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 27001 		<ul style="list-style-type: none"> ได้รับรอง ISO 27001 สร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ และยกระดับความสามารถในการแข่งขัน 	ปีงบประมาณ 2570-2573	จัดทำและพัฒนา เอกสารในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 27001	100,000 ได้รับรอง ISO 27001	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ ISO 27001 ปีที่ 1	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ ISO 27001 ปีที่ 2	



Strategy	Tactic	แผนงาน/ โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/ โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S1 ยกระดับโรงงานไฟฟ้สู่มাত্রฐานสากล	T1 ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพ บริการสู่ความยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"> โครงการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 14298 		<ul style="list-style-type: none"> ได้รับรอง ISO 14298 สร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ และยกระดับความสามารถในการแข่งขัน 	ปีงบประมาณ 2571-2573			1,000,000 จัดทำและพัฒนาเอกสารในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 14298	100,000 ได้รับรอง ISO 14298	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ ISO 14298 ปีที่ 1
		<ul style="list-style-type: none"> โครงการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 22301 		<ul style="list-style-type: none"> ได้รับรอง ISO 27001 สร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ และยกระดับความสามารถในการแข่งขัน 	ปีงบประมาณ 2571-2573			1,000,000 จัดทำและพัฒนาเอกสารในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 22301	100,000 ได้รับรอง ISO 22301	50,000 ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 22301 ปีที่ 1

* แผนงานใหม่ - แผนงานที่ได้รับการพิจารณายกเลิกใน 2568 Quick win



ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟ

Strategy	Tactic	แผนงาน/โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S2 สื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์แบรนด์โรงงานไฟฯ	T2 สร้างการรับรู้แบรนด์และภาพลักษณ์ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> แผนงานการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร 	ส่งผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> ขยายการรับรู้แบรนด์โรงงานไฟฯ เพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจเดิมและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ใหม่ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของการทำธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจไฟ 	ปีงบประมาณ 2569-2573	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000
						Baseline	Baseline + 2.5%	Baseline + 5%	Baseline + 10%	Baseline + 15%

* แผนงานใหม่ – แผนงานที่ได้รับการพิจารณายกเลิกใน 2568 Quick win



ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟ กทม. สรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟ

Strategy	Tactic	แผนงาน/โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573	
S3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ	T3 บริหารแผนการลงทุนระยะยาวที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ	• โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภคเพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแห่งใหม่*	ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว	• ศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภค เพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแห่งใหม่	ปีงบประมาณ 2569-2573	3,000,000					
						จัดทำแผนงานฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ	

* แผนงานใหม่ - แผนงานที่ได้รับการพิจารณาแยกใน O 2568  Quick win



ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟ

Strategy	Tactic	แผนงาน/โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ	T4 การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่าพร้อมความสามารถในการปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> โครงการประสิทธิภาพต้นทุนการผลิตผ่านการทำ Lean 	<p>ส่งผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการคะแนนระบบ SE-AM</p>	<ul style="list-style-type: none"> ลดต้นทุนต่อหน่วยของสินค้า เช่น ไฟ, สิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลงอย่างต่อเนื่อง เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร เช่น แรงงานพื้นที่ เครื่องจักร 	ปีงบประมาณ 2571-2573			1,000,000		
								จัดทำแผนบริหารประสิทธิภาพบริหารจัดการต้นทุนพิมพ์ผ่านการทำ Lean	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ

* แผนงานสีชมพู - แผนงานที่ได้รับการพิจารณาแยกไว้ในปี 2568 Quick win



ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution

Strategy	Tactic	แผนงาน/โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S4 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ	T5 การพัฒนาความหลากหลายของแสตมป์สรรพสามิต/ เครื่องหมายการจัดเก็บภาษี และเครื่องหมายการจัดเก็บภาษี และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง	<ul style="list-style-type: none"> แผนงานพัฒนาแสตมป์สรรพสามิต/ เครื่องหมายการจัดเก็บภาษี และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง 	ส่งผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว ส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ประกอบการ	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนแสตมป์/ เครื่องหมายการจัดเก็บภาษีประเภทใหม่ และ/หรือสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง รายได้แสตมป์สรรพสามิต/ เครื่องหมายการจัดเก็บภาษี และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง 	ปีงบประมาณ 2569-2573	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
						จัดทำแผนฯ และดำเนินงานตามแผนงานฯ	ดำเนินงานตามแผนงานฯ	ดำเนินงานตามแผนงานฯ	ดำเนินงานตามแผนงานฯ	ดำเนินงานตามแผนงานฯ

* แผนงานใหม่ _ แผนงานที่ได้รับการพิจารณาแยกใน0 2568 Quick win



ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution

Strategy	Tactic	แผนงาน/โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S4 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ	T6 การพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ ใหม่	• โครงการพัฒนา Digital Printing Solution และ Data Solution*	ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว ส่งผลต่อผลประโยชน์ประกอบการ	• จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ ด้าน Digital Printing Solution • จำนวนลูกค้าใหม่ภาครัฐ	ปีงบประมาณ 2571-2573			จัดทำแผนงานพัฒนา Digital Printing Solution และ Data Solution*	1,000,000 ดำเนินงานตามแผนฯ	1,000,000 ดำเนินงานตามแผนฯ
S5 สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ	T7 สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาความร่วมมือ เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ	• แผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ (Supplier diversification model)*	ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว ส่งผลต่อผลประโยชน์ประกอบการ	• จำนวนพันธมิตรใหม่ • มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากความร่วมมือกับพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน	ปีงบประมาณ 2570-2573	• ศึกษาและสำรวจความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน • สรรหาและคัดเลือกพันธมิตรเป้าหมายจัดทำแผนงานโครงการร่วมกับพันธมิตร	• ดำเนินโครงการนำร่อง	ทบทวนและดำเนินการตามแผน	ทบทวนและดำเนินการตามแผน	ทบทวนและดำเนินการตามแผน

* แผนงานใหม่ _ แผนงานที่ได้รับมีการพิจารณาเลือกใน 2568  Quick win



ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution

Strategy	Tactic	แผนงาน/โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S6 สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า G to G และเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ	T8 ยกระดับงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> โครงการพัฒนาตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G 	ส่งผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ	<ul style="list-style-type: none"> ยกระดับงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบและยั่งยืน 	ปีงบประมาณ 2570-2573		500,000	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ
		<ul style="list-style-type: none"> แผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า ธุรกิจสิ่งพิมพ์* 	ส่งผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ	<ul style="list-style-type: none"> ขยายฐานรายได้จากลูกค้าใหม่และลูกค้าเดิม เพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนการตลาดและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า วางรากฐานเพื่อพัฒนาระบบ CRM หรือระบบตลาด เชิงรุก 	ปีงบประมาณ 2569-2573	200,000	800,000	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า ธุรกิจสิ่งพิมพ์* สร้างระบบเก็บข้อมูล และแบบฟอร์มเก็บข้อมูลลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> ติดตามจัดเก็บข้อมูลลูกค้า และเสียงของลูกค้า (Contact & Record) 	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผน CRM จากฐานข้อมูลลูกค้า ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย โครงการร้อยละ 80

* แผนงานใหม่ _ แผนงานที่ได้รับการพิจารณายกเลิกใน 2568 Quick win



ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO3 พัฒนารูรูกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

Strategy	Tactic	แผนงาน/โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)					
						2569	2570	2571	2572	2573	
S7 ร่วมมือผลิตต้นรายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟ	T9 กำกับดูแลการจำหน่ายไฟอย่างถูกกฎหมายผ่านการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> แผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตหรือตัวแทนจำหน่าย 	ส่งผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ	<ul style="list-style-type: none"> แผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตหรือตัวแทนจำหน่าย การลดลงของไฟหนีภาษีและไฟปลอม 	ปีงบประมาณ 2569-2573	แผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตหรือตัวแทนจำหน่าย	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ
	T10 บริหารจัดการสัญญาสัมปทาน	<ul style="list-style-type: none"> แผนงานการกำกับดูแลการบริหารสัญญาสัมปทาน * 	ส่งผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ	<ul style="list-style-type: none"> แผนงานการกำกับดูแลการบริหารสัญญาสัมปทาน รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ 	ปีงบประมาณ 2569-2573	แผนงานการกำกับดูแลการบริหารสัญญาสัมปทาน	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ

* แผนงานใหม่ - แผนงานที่ได้รับการพิจารณาเลือกใน 2568 Quick win



ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO3 พัฒนารูทกิจผลิตและจำหน่ายไฟฟ้

Strategy	Tactic	แผนงาน/โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S8 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และโอกาสทางการตลาดธุรกิจไฟฟ้	T11 สร้างการเติบโตและขยายตลาดด้วยการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ธุรกิจไฟฟ้	<ul style="list-style-type: none"> แผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับไฟฟ้ 	ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> แผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับไฟฟ้ จำนวนของผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ใหม่ที่เพิ่มขึ้น รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้ นอกกรอบสัญญาให้สิทธิ รายได้ผลิตภัณฑ์ใหม่ 	ปีงบประมาณ 2569-2573	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
						แผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับไฟฟ้	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ

* แผนงานใหม่ - แผนงานที่ได้รับการพิจารณาเลือกใน0 2568 Quick win



ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO3 พัฒนารูรูกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

Strategy	Tactic	แผนงาน/ โครงการ	ความสำคัญของ แผนงาน/ โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S9 สื่อสาร สร้างการ รับรู้และ ความผูกพัน ลูกค้าด้วย เทคโนโลยี ดิจิทัล	T12 ยกระดับ การสื่อสาร สร้าง ความสัมพันธ์ และเร่งพัฒนา ฐานข้อมูล ลูกค้า โดยใช้ เทคโนโลยี ดิจิทัล เพื่อ สร้างโอกาส ทางธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> แผนพัฒนา การสื่อสารและ การตลาด* 	<p>ส่งผลต่อศักยภาพ การแข่งขันระยะ สั้นและระยะยาว ส่งผลต่อ ผลประกอบการ ส่งผลต่อ ความพึงพอใจ และความผูกพัน ของลูกค้า</p>	<ul style="list-style-type: none"> แผนพัฒนา การสื่อสารและ การตลาด จำนวนลูกค้าใหม่ ธุรกิจไฟ ความพึงพอใจและ ความผูกพันของ ลูกค้า ระดับคะแนน ภาพลักษณ์ 	ปีงบประมาณ 2570-2573		(ใช้งบประมาณ ร่วมกับแผนงานการ สื่อสารภาพลักษณ องค์กร (S2)) แผนพัฒนา การสื่อสารและ การตลาดออนไลน์	ความสำเร็จของ การดำเนินงาน ตามแผนฯ	ความสำเร็จของ การดำเนินงาน ตามแผนฯ	ความสำเร็จของ การดำเนินงาน ตามแผนฯ
		<ul style="list-style-type: none"> แผนงานพัฒนา ฐานข้อมูลลูกค้า ธุรกิจไฟ * 	<p>ส่งผลต่อศักยภาพ การแข่งขันระยะ สั้นและระยะยาว</p>	<ul style="list-style-type: none"> แผนงานแนวทาง ในการจัดทำชุด ข้อมูล รายการชุดข้อมูล สำคัญด้านลูกค้า และตลาด 	ปีงบประมาณ 2569-2573	300,000	700,000	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผนงาน พัฒนาฐานข้อมูล ลูกค้าธุรกิจไฟ สร้างระบบเก็บ ข้อมูล และ แบบฟอร์มเก็บ ข้อมูลลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> ติดตาม จัดเก็บ ข้อมูลลูกค้า และเสียงของ ลูกค้า (Contact & Record) 	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผน CRM จากฐานข้อมูล ลูกค้า ผลการ ดำเนินงาน เป็นไปตาม เป้าหมาย โครงการ ร้อยละ 80

* แผนงานใหม่ _ แผนงานที่ได้รับการพิจารณายกเลิกในปี 2568 Quick win



ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

Strategy	Tactic	แผนงาน/โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)					
						2569	2570	2571	2572	2573	
S10 ยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation	T13 ทบทวนกระบวนการทำงานเป็น Digital Process พร้อมทั้งพัฒนาและทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน 	<p>ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>คะแนนระบบ SE-AM/ SOE Award</p>	<ul style="list-style-type: none"> แผนทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กรสอดคล้องตามทิศทางองค์กร ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นจากการนำระบบ Digital มาใช้ในกระบวนการทำงาน 	ปีงบประมาณ 2569-2573	2,300,000	ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process	ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process และ Support Process	ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process และ Support Process	ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process และ Support Process	ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process และ Support Process
		<ul style="list-style-type: none"> แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร 	<p>ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>คะแนนระบบ SE-AM/ SOE Award</p>	<ul style="list-style-type: none"> แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร ระบบงานและกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กรสอดคล้องตามทิศทางองค์กร ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นจากการนำระบบ Digital มาใช้ในกระบวนการทำงาน 	ปีงบประมาณ 2569-2573	ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และ นำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และ นำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และ นำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และ นำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และ นำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และ นำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน

* แผนงานใหม่ _ แผนงานที่ได้รับการพิจารณายกเลิกในปี 2568



Quick win



ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟ กทม. สรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

Strategy	Tactic	แผนงาน/โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S11 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากร	T14 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ	• โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว คณะนาระบบ SE-AM	<ul style="list-style-type: none"> แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ระดับการรับรู้ค่านิยมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร 	ปีงบประมาณ 2569-2573	1,000,000 แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ
		• โครงการทบทวน Competency Model *	ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> แผนการจัดทำ Competency Model ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวัง Productivity Ratio 	ปีงบประมาณ 2569-2573	2,000,000 การจัดทำ Competency Model และจัดทำแผน Training roadmap	ดำเนินการตามแผน Training roadmap และผลการประเมิน Competency บุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่คาดหวัง			

* แผนงานใหม่ - แผนงานที่ได้รับการพิจารณาเลือกใน 2568

 Quick win



ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

Strategy	Tactic	แผนงาน/โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S12 ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เพื่อความคล่องตัว	T15 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงาน ในธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> แผนทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง 	ส่งผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อความสะดวกและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ 	ปีงบประมาณ 2569-2570	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมายระเบียบข้อบังคับ	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมายระเบียบข้อบังคับ	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมายระเบียบข้อบังคับ	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมายระเบียบข้อบังคับ	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมายระเบียบข้อบังคับ
S13 การขับเคลื่อนการดำเนินงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม/ ESG	T16 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพสู่ความยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"> โครงการเตรียมความพร้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Carbon Footprint Organization) 	ส่งผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว คะแนนระบบ SE-AM/ SOE Award	<ul style="list-style-type: none"> แผนเตรียมความพร้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ค่า Eco-efficiency เป็นไปตามเป้าหมาย การลด GHG emission ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	ปีงบประมาณ 2569-2573	500,000 แผนเตรียมความพร้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนเพิ่มประสิทธิภาพ Eco-efficiency	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ Baseline การลด GHG emission	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ การลด GHG emission เป็นไปตามเป้าหมาย	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ การลด GHG emission เป็นไปตามเป้าหมาย	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ การลด GHG emission เป็นไปตามเป้าหมาย

* แผนงานใหม่ - แผนงานที่ได้รับการพิจารณายกเลิกใน 2568 Quick win



ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

Strategy	Tactic	แผนงาน/โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S14 ยกระดับการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers	T17 ยกระดับผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> โครงการทบทวนแผนวิสาหกิจและจัดทำแผนปฏิบัติการ 	<p>ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการเปิดโรงงานใหม่</p> <p>คะแนนระบบ SE-AM</p>	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่ระดับผลคะแนน Core Business Enablers ที่เพิ่มสูงขึ้น 	ปีงบประมาณ 2569-2573	2,400,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2570	2,400,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2571	2,000,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2572	1,500,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2573	1,000,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2574
		<ul style="list-style-type: none"> โครงการยกระดับ Core Business Enablers 	<p>ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการเปิดโรงงานใหม่</p> <p>คะแนนระบบ SE-AM/ SOE Award</p>	<ul style="list-style-type: none"> ระดับผลคะแนน Core Business Enablers ที่เพิ่มสูงขึ้น และต่อยอดสู่รางวัล SOE Award 	ปีงบประมาณ 2569-2573	2,000,000 แผนงานยกระดับ Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน	2,000,000 ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ

* แผนงานใหม่ _ แผนงานที่ได้รับการพิจารณายกเลิกในปี 2568 Quick win

แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต
ประจำปี 2569 - 2573
(แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี)

บทที่ 1: บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังได้เล็งเห็นความสำคัญ และได้กำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมและพัฒนากิจการรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมีการเสริมสร้างคุณภาพของบุคลากรเพื่อให้เกิดการให้บริการที่ได้มาตรฐาน และตอบสนองกับความต้องการของประชาชน รวมทั้งมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาดและที่สำคัญคือ มีฐานะการเงินที่มั่นคง เพียงพอ ไม่เป็นภาระของรัฐและประชาชน โดยรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจำเป็นต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เงินลงทุนที่รัฐได้ลงไปในอดีตที่ เหมาะสมต่อลักษณะกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้นำแนวนโยบายดังกล่าวมากำหนดนโยบายที่จะพัฒนาองค์กรให้มีการบริหารงานเพื่อมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) และนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management- EVM) มาใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องรวมถึงการทบทวน ปรับปรุงระบบดังกล่าว และการประยุกต์ให้เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ โดยในปี 2568 นี้ กำหนดให้มีแนวทางในการขยายผลการดำเนินงานเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ควบคู่ไปกับการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ให้ครอบคลุมถึงองค์ประกอบของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning: SP) ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาและบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้าฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม

โดยรายงานแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2569 – 2573 ฉบับนี้ เป็นรายงานผลการศึกษาเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต อันแสดงรายละเอียดของข้อมูลปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญ รวมไปถึงผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ตามเครื่องมือการวิเคราะห์กลยุทธ์ต่างๆ อาทิ SWOT, Strategic Positioning, Business Model Canvas รวมไปถึงการวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และกรอบดำเนินงาน เพื่อให้เข้าใจถึงความเป็นมา วิสัยทัศน์ และความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ สู่กลยุทธ์ขององค์กรอย่างเหมาะสม

1.2 กรอบการดำเนินงานทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2568

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต กำหนดเป้าหมายในการสามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ **“เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟฟ้า สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปรีนติ้งโซลูชัน อย่างยั่งยืน”** ทางโรงงานไฟฟ้าฯ จึงได้กำหนดกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องตามเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) โรงงานไฟฟ้าฯ จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์เอกสารทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ทั้งในด้านนโยบาย และผลการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมา การสัมภาษณ์ผู้บริหาร และหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ทราบถึงทิศทางในการดำเนินงานในปัจจุบัน และความมุ่งหวังในอนาคต รวมถึงได้มีการประชุมเพื่อรับนโยบายที่สำคัญจากคณะกรรมการของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เพื่อกำหนดเป็นกรอบทิศทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2569-2573 ในวันที่ 16 มิถุนายน 2568 และมติที่ประชุมของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2568 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยมี รายละเอียดสรุปดังนี้

ภาพรวมกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ปี 2569 - 2573



รูปแสดงภาพรวมกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ปี 2569 - 2573

วัตถุประสงค์การทบทวนแผนเชิงกลยุทธ์ประจำปี 2568 ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต

1. เพื่อให้ได้องค์กรพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลง เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร เป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งจะทำให้การปรับเปลี่ยนทิศทาง การกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร เป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม กับสภาพการณ์นั้นๆ
2. เพื่อช่วยให้การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) สำหรับแต่ละโครงการสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์โดยกำหนดเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและผลที่คาดว่าจะได้รับรวมทั้งการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของแต่ละโครงการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

1.2.1 การวางแผนเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์

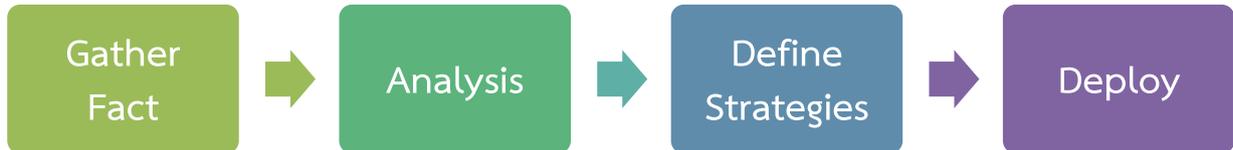
เป็นกระบวนการขั้นตอนแรกของการจัดทำหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยกำหนดกิจกรรมระยะเวลาดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้นๆ ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงเมื่อองค์กรได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์แล้วเสร็จ เพื่อให้้องค์กรสามารถบริหารจัดการทรัพยากรและเวลาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม และสามารถส่งมอบผลงานได้ตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้

โดยการดำเนินงานที่ผ่านมา มีตารางการดำเนินงานตามกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2568 ดังนี้

ขั้นตอน	ผู้ร่วมปฏิบัติงาน	ช่วงเวลา
การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลบริบทแวดล้อมที่สำคัญ (Environmental scanning) - การรวบรวมข้อมูลภายใน อาทิ กฎ/ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องแผนดำเนินงานและผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ข้อมูลด้านการตลาด ข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การรวบรวมข้อมูลภายนอก อาทิ ประเด็นแวดล้อมตามกรอบแนวคิดของ PESTLE - ข้อมูลความคาดหวังเชิงนโยบายจากการสัมภาษณ์ คณะกรรมการ และผู้บริหารของโรงงานไฟฟ้า	ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง และหน่วยงานภายใน ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, หัวหน้าฝ่าย	กุมภาพันธ์ – มีนาคม 2568 เมษายน – พฤษภาคม 2568
สัมภาษณ์ คณะกรรมการ และผู้บริหารของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตเกี่ยวกับ “ทิศทางและบริบทการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ระยะสั้นและระยะยาว”	คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, หัวหน้าฝ่าย	23 เมษายน – 15 พฤษภาคม 2568
การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจ - การทบทวนข้อมูลบริบท, SWOT, Strategic Positioning, Business Model ขององค์กร	พนักงานโรงงานไฟฟ้า ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์ ฝ่ายอำนวยความสะดวก ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร	16 พฤษภาคม 2568
- สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อร่วมพิจารณา Business model และ Intelligent Risk <ul style="list-style-type: none"> ● สัมภาษณ์หัวหน้าส่วนจัดหาและอุปโภคบริโภคและผู้เชี่ยวชาญสำนักกองคลังและรายได้ กรมสรรพสามิต ● สัมภาษณ์ บริษัท โรยัล แอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด 	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง	13 พฤษภาคม 2568 และ 16 พฤษภาคม 2568 22 พฤษภาคม 2568
- การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และเตรียมความพร้อมการประชุมสัมมนาคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า - การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารโรงงานไฟฟ้า เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี	คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าส่วนงาน คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, หัวหน้าฝ่าย	20 พฤษภาคม 2568 16 มิถุนายน 2568
- การนำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569 ต่อที่ประชุมคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้าพิจารณาเห็นชอบ	ที่ประชุมคณะกรรมการ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต	24 มิถุนายน 2568
การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณาร่าง Balanced Scorecard ระดับฝ่ายและส่วนงาน	หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าส่วนงาน, ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง	กันยายน 2568

1.2.2 กรอบแนวคิดในการทบทวนกลยุทธ์

การวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ เป็นแนวทางที่กำหนดขึ้นและดำเนินไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ดังนี้



ขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการ

1. Gather Fact

การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายชาติ แผนยุทธศาสตร์ และแผนงานแม่บทต่างๆ และผลการดำเนินงานที่สำคัญ นโยบาย ความเห็นของคณะกรรมการและผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการ ความคาดหวังที่สำคัญ มาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดี เป็นต้น

2. Analysis

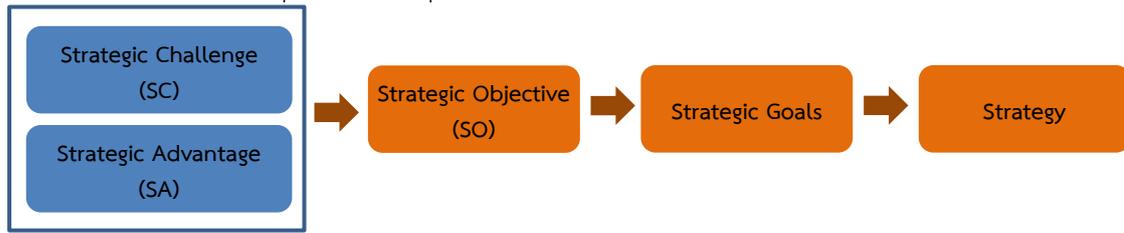
เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ โดย Albert S. Humphrey จากสถาบันวิจัยสแตนฟอร์ด (Stanford Research Institute) เป็นผู้คิดค้นขึ้น ซึ่ง SWOT เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็ง และจุดอ่อน รวมถึงปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส และอุปสรรค ที่จะมีผลต่อการดำเนินงานของโครงการ องค์กรอุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์บุคคลได้อีกด้วย

การวิเคราะห์ SWOT จะช่วยให้องค์กรเข้าใจสถานะขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น สามารถมองเห็นจุดแข็งและโอกาสที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มองเห็นจุดอ่อนรวมทั้งอุปสรรคที่อาจส่งผลกระทบต่อด้านลบกับการดำเนินงานขององค์กร และสามารถวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เพื่อที่องค์กรจะสามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จอย่างที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้

3. Define Strategies

เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่สำคัญทางยุทธศาสตร์ ได้แก่ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งประเด็นดังกล่าวคือประเด็นที่องค์กรได้วิเคราะห์อย่างเป็นระบบแล้วว่า เป็นประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กรในอนาคต โดยประเด็นดังกล่าว จะนำมาจัดลำดับความสำคัญอีกครั้ง เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ได้ตรงประเด็น และสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งหากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มีความชัดเจน กรอบการกำหนดเป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ ก็จะมีประสิทธิภาพ และตรงประเด็น สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแสวงหาโอกาส ป้องกัน/แก้ไข ในอุปสรรค และจุดอ่อนขององค์กร หรือกลยุทธ์เชิงรับที่เหมาะสมกับองค์กรต่อไป

กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)



4. Deploy

ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ต้องมีการกำหนดแนวทางในการถ่ายทอดลงสู่แผนปฏิบัติการประจำปีที่ชัดเจน และมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน ผ่านการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การกำหนดเป็นตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจที่ดีพอ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง มีการติดตามและเก็บข้อมูลเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 2: การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมที่สำคัญ (Environmental Scanning)

การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นกระบวนการระบุขั้นตอนในการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรเพื่อให้รู้จักองค์กรรู้จักสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กร โดยรวมถึงการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจจะเป็นความเสี่ยงหรือภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะรองรับได้ทันกาล

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต กำหนดกระบวนการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดที่กำหนด (อ้างอิงบทที่ 1: 1.2 กรอบการดำเนินงานทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2568) เพื่อนำปัจจัยที่สำคัญมาประกอบการวางแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์กร โดยกำหนดการรวบรวมปัจจัยทุกปัจจัยที่เกี่ยวข้องและสามารถแสดงถึงการนำไปประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์ได้ อาทิ แผนนโยบาย ข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าบิเคราะห์อุตสาหกรรม และสถานะปัจจุบันขององค์กร ผ่านการบูรณาการกระบวนการระบุและวิเคราะห์ข้อมูลกับแต่ละฝ่ายงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน รวมถึงข้อมูลที่น่ามาใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ต้องมีความถูกต้อง ทันกาล และสอดคล้องกับข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์

ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต กำหนดตารางระบุปัจจัยนำเข้าที่สำคัญต่อการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ทั้งปัจจัยนำเข้าภายใน และปัจจัยนำเข้าภายนอก พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำข้อมูลดังกล่าว

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)

2.1.1 ข้อมูลทั่วไป

ความเป็นมา

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟฟ้ พุทธศักราช 2481 ภายในสถานที่กองโรงงานฝึ่น (กรมสรรพสามิตปัจจุบัน) ตั้งเป็นหน่วยทำไฟฟ้เป็นแผนกการหนึ่ง เรียกว่า “แผนกโรงงานไฟฟ้” ให้อยู่ในความควบคุมบังคับบัญชาของกองโรงงาน และเปิดทำการตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2482

ในปี พ.ศ. 2486 ได้มีการปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับไฟฟ้ เพื่อให้รัดกุมและเหมาะสมยิ่งขึ้น จึงได้ตราพระราชบัญญัติไฟฟ้ พ.ศ. 2486 ขึ้น โดยให้ยกเลิกพระราชบัญญัติไฟฟ้ พ.ศ. 2481 และพระราชบัญญัติไฟฟ้ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2482 โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ได้ดำเนินกิจการด้วยดีตลอดมา จนถึงปี พ.ศ. 2510 จึงได้มีการแบ่งส่วนราชการของกรมสรรพสามิต โดยยุบกองโรงงานที่โรงงานไฟฟ้ฯ สังกัด และให้โรงงานไฟฟ้ฯ ดำเนินกิจการผลิตไฟฟ้ภายใต้การกำกับดูแลของกองการสามิต กรมสรรพสามิต จนถึงปี พ.ศ. 2534 กระทรวงการคลังจึงได้ปรับฐานะโรงงานไฟฟ้ฯ จากส่วนราชการกรมสรรพสามิตมาเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา

โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต มีวัตถุประสงค์จัดตั้ง เพื่อ

- 1) ผลิตไฟฟ้ตามพระราชบัญญัติไฟฟ้ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ
- 2) ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น
- 3) ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต
- 4) ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

หรือกล่าวโดยรวมได้ว่าโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตไฟฟ้าตามพระราชบัญญัติไฟฟ้า และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ และดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ตลอดจนทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟฟ้า และการตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

จนถึงปัจจุบัน ตามแนวนโยบายของกรมสรรพสามิต อันเป็นหน่วยงานต้นสังกัดพบว่ายุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิตฉบับปรับปรุงประจำปี 2568 กรมสรรพสามิตมีการกำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการใช้นวัตกรรมเพื่อไปสู่การปฏิบัติและกำหนดแผนการปฏิรูปเป็นนโยบายการปฏิรูประบบภาษี (รูปแบบแสดมภ์) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแสดมภ์และการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตซึ่งเป็นโอกาสอันดีที่โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิตจะใช้โอกาสนี้ในการขยายตลาดการเป็นผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแก่หน่วยงานภาครัฐ

ดังนั้น โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต กำหนดวิสัยทัศน์ในการ “เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟฟ้า สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ติ้งโซลูชัน อย่างยั่งยืน” ให้สอดคล้องตามเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ประจำปี 2568 นี้

วิสัยทัศน์	“เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟฟ้า สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นต์ติ้งโซลูชัน อย่างยั่งยืน”
พันธกิจ	1) ผลิตและจัดจำหน่ายไฟฟ้าทุกประเภททั้งในประเทศและต่างประเทศ ยกระดับมาตรฐานการผลิตไฟฟ้า 2) ผลิตและจัดหาเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ ของกรมสรรพสามิต 3) พัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution 4) ยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการ อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล 5) ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน ผ่านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นด้านลูกค้าและตลาด การบริหารจัดการและสร้างร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และการบริหารจัดการทุนมนุษย์

ตารางแสดงกรอบการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
C : Cards and Security Printing Excellence ความเป็นเลิศด้านธุรกิจไฟฟ้าและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
H : High Standard มีมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการระดับสูง
A : Agility มีความคล่องตัวในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
N : Networking & Teamwork การผสมผสานความร่วมมือ และการประสานงานที่ดี สนับสนุนการทำงานขององค์กร
G : Good Governance การบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ
E : Environment and Social Responsibility ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยจะต้องดำเนินกิจการภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี

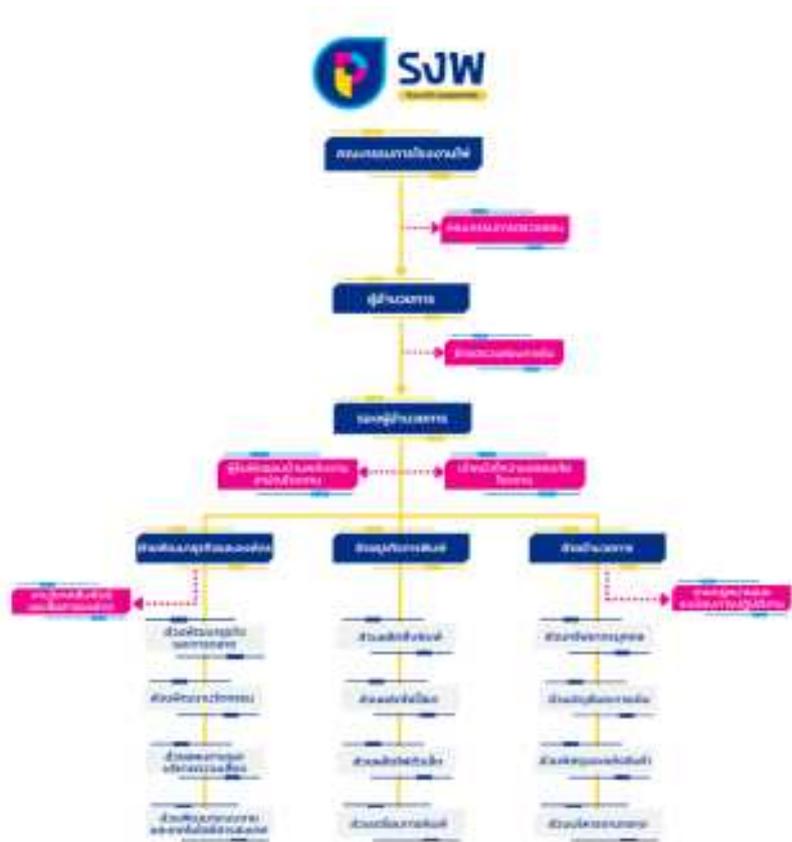
ตารางแสดงวัฒนธรรมค่านิยมของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร

โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต มีโครงสร้างการบริหารงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้ และรองผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้ ตามลำดับ โดยปัจจุบันแบ่งสายงานออกเป็น 4 ฝ่าย อันประกอบไปด้วย 1) ฝ่ายอำนวยการ 2) ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์ 3) ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร และ 4) ฝ่ายตรวจสอบภายใน โดยในแต่ละฝ่ายมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายอำนวยการ สำหรับฝ่ายอำนวยการ มี 4 ส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการ คือ 1) ส่วนทรัพยากรบุคคล 2) ส่วนบัญชีและการเงิน 3) ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่ 4) ส่วนบริหารงานกลาง โดยทุกส่วนร่วมกันทำหน้าที่ขับเคลื่อนและสนับสนุนกระบวนการทำงานภายในโรงงานไฟฟ้ ให้มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจสิ่งพิมพ์ควบคู่กันไปด้วย
2. ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์ สำหรับฝ่ายธุรกิจการพิมพ์ มี 4 ส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายธุรกิจการพิมพ์ ซึ่งครอบคลุมทั้งการผลิตไฟฟ้และสิ่งพิมพ์ คือ 1) ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ และ 2) ส่วนผลิตไฟฟ้ป้อก 3) ส่วนผลิตไฟฟ้ตัวเล็ก 4) ส่วนการเตรียมพิมพ์ ซึ่งฝ่ายและส่วนดังกล่าวในปัจจุบัน มีหน้าที่ในการดูแลกระบวนการเตรียมการและผลิตสิ่งพิมพ์ทั้งการผลิตไฟฟ้และสิ่งพิมพ์ อาทิ แสตมป์ยาสูบในประเทศ ใช้แทนแสตมป์ราคาดวงละ 10 สตางค์ แสตมป์ยาสูบในประเทศที่ใช้ปิดบนซองบรรจุยาเส้น ยาเคี้ยว และบุหรี่อื่น ขนาดบรรจุไม่เกิน 15 กรัม (สติ๊กเกอร์) ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจทางด้านสิ่งพิมพ์ ตลอดจนการปลอมแปลง ส่วนเตรียมการพิมพ์ จะต้องรับหน้าที่ในการดูแลกระบวนการออกแบบ การเตรียมการ และการผลิตสิ่งพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ปลอมแปลงที่หลากหลายประเภทมากขึ้น สำหรับการผลิต คือ 1) ส่วนผลิตไฟฟ้ป้อก และ 2) ส่วนผลิตไฟฟ้ตัวเล็ก โดยที่ส่วนดังกล่าวมีหน้าที่ในการดูแลและควบคุมกระบวนการผลิตทั้งไฟฟ้ป้อกและไฟฟ้ตัวเล็กทุกประเภท
3. ฝ่ายตรวจสอบภายใน สำหรับฝ่ายตรวจสอบภายในนั้น ไม่มีส่วนงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลส่วนใด เป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากมีอำนาจเป็นของตนเองในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในองค์กรทุกส่วนงาน และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานภายในของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต
4. ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร สำหรับฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร มี 4 ส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร คือ 1) ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด 2) ส่วนพัฒนานวัตกรรม 3) ส่วนแผนงานบริหารความเสี่ยง 4) ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตลาดเชิงรุก เพื่อรองรับการขยายธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจไฟฟ้ทั้งในและต่างประเทศ



รูปภาพแสดงโครงสร้างการบริหารงานของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต²

จากโครงสร้างการบริหารงานข้างต้น ปัจจุบันโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีพนักงานจำนวน 117 คน จากอัตรากำลังองค์กรตามโครงสร้างปีงบประมาณ 2568 อยู่ที่ 144 อัตรากำลัง

ผลิตภัณฑ์และบริการ

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต เพื่อดำเนินการผลิตไฟ หรือนำเข้าไฟมาจำหน่ายในประเทศไทย รวมทั้งการดำเนินการผลิตสิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ ต่อมาในการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2567 โรงงานไฟฯ ได้มีการปรับปรุงวิสัยทัศน์เพื่อ “เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไฟ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชั่น อย่างยั่งยืน” โดยโรงงานไฟฯ มีภารกิจหลักเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การผลิตและให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป และการผลิตไฟและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ไฟ อาทิ การจัดหาไฟจากต่างประเทศ และจัดจำหน่ายไฟผ่านบริษัทเอกชนที่ได้รับสิทธิ์ในการเป็นผู้รับประโยชน์การจัดจำหน่ายไฟในประเทศไทย โดยลักษณะการประกอบธุรกิจหลักของโรงงานไฟฯ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

² มติคณะกรรมการโรงงานไฟ ครั้งที่ 11/2559 วันที่ 15 พฤศจิกายน 2559

- ธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไป

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีสรรพสามิต หรือแสตมป์สรรพสามิต โดยมีคู่ค้าหลัก คือ กรมสรรพสามิต โดยปัจจุบัน โรงงานไฟฯ สามารถผลิตแสตมป์สรรพสามิตได้ 6 ประเภท ได้แก่ (1) แสตมป์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักรขนาดบรรจุต่ำกว่า 20 กรัม (2) แสตมป์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักรขนาดบรรจุตั้งแต่ 20 กรัมขึ้นไป (3) แสตมป์เครื่องดื่มที่ผลิตในราชอาณาจักร (4) แสตมป์เครื่องดื่มที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร (5) เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของทางราชการสำหรับไฟ



รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ในปัจจุบัน

นอกจากนี้ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ยังให้บริการงานพิมพ์ทั่วไป ตัวอย่างเช่น สมุดทะเบียน สมุดเวชระเบียน ใบอนุญาต ใบเสร็จรับเงิน วุฒิบัตร กระดาษห้วจดหมายซองจดหมาย ฉลากปิดสุรา เป็นต้น โดยลูกค้าหลัก คือ กรมสรรพสามิต เช่นกัน และมีหน่วยงานของรัฐอื่นๆ เล็กน้อย อาทิ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม และสมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย

แม้ว่าปัจจุบันโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จะผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ประเภทแสตมป์สรรพสามิต แก่กรมสรรพสามิตเป็นหลัก แต่พบว่า องค์กรสามารถผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทอื่นได้จากเทคนิคปลอดการปลอมแปลงต่างๆ อาทิ Invisible ink, Watermark, Barcode และ QR Code ซึ่งเป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอนาคตได้

- ธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ

ธุรกิจที่เป็นแหล่งรายได้หลักของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต คือ ธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ โดยสามารถจำแนกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตไฟและจำหน่ายได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

2.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มไฟตัวเล็ก ได้แก่

- ไฟไทย
- ไฟผ่องจีน
- ไฟจีนสี่สี



ไฟไทย



ไฟจีนสี่สี



ไฟผองจีน

รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์ไฟกลุ่มไฟตัวเล็ก

2.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มไฟป็อก ได้แก่

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



VEGAS V.G. 333



VEGAS V.G. SILVER 222



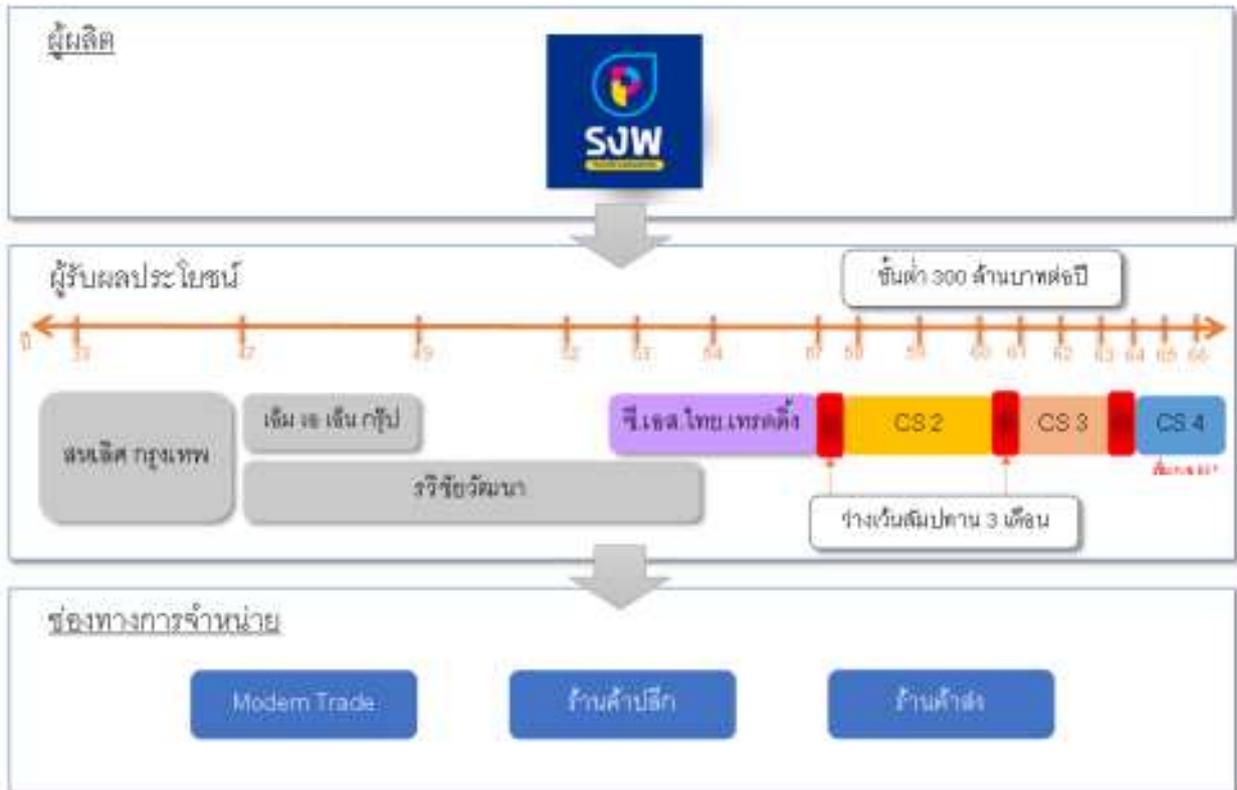
ไฟมวยไทย



VEGAS V.G. GOLD - 111

รูปภาพแสดงผลิตภัณฑ์ไฟกลุ่มไฟป็อก

หากพิจารณารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พบว่า ในส่วนของผลิตภัณฑ์ไฟทางโรงงานไฟฯ มีรูปแบบการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟโดยการผ่านสัญญาให้สิทธิกับตัวแทนจำหน่ายเท่านั้น โดยคิดราคาตามวิธี ราคาต้นทุนบวกกำไรแก่ตัวแทนจำหน่าย ซึ่งตัวแทนจำหน่ายสามารถตั้งราคาขายไฟได้ตามความต้องการ โรงงานไฟฯ ไม่ได้ทำการควบคุมราคาปลายทางของไฟ ดังนั้น จึงเป็นช่องว่างทางกำไรที่สูญเสียไปในการตลาดเพื่อแลกกับความมั่นคงทางรายได้ที่ถูกระงับด้วยสัญญาตัวแทนจำหน่ายไฟ



รูปภาพแสดงโครงสร้างการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการผลิต และจัดจ้ าหน้ าเยอไฟฟ้ ในประเทศไทย

ส่วนผลิตภั ณ์ไฟฟ้ นอกสั ญญาให้ สิ ทธิ อื่ นๆ ได้แก่ ไฟฟ้ ี่ ระลึ ก ไฟฟ้ ำ ร่ว ย รวมถึงไฟฟ้ ส่งออกต่างประเทสนั ้น โรงงานไฟฟ้ ี่ กรมสรรพสามิต ได้ ดำเนินงานด้ ำเนินการตลาดและการจ้ าหน้ าเยอเอง

2.1.2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านม

2.1.2.1 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้ ำเนินการเงิน

ผลการดำเนินงานด้ ำเนินการเงิน เป็นข้อมูลที่แสดงถึงสถานะทางการเงินของโรงงานไฟฟ้ ี่ กรมสรรพสามิต ในเรื่องการบริหารจัดการทางการเงินของโรงงานไฟฟ้ ี่ ในเรื่องของสินทรัพย์ หนี้สิน รวมถึงแหล่งที่มาของรายได้และ ต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังต่อไปนี้

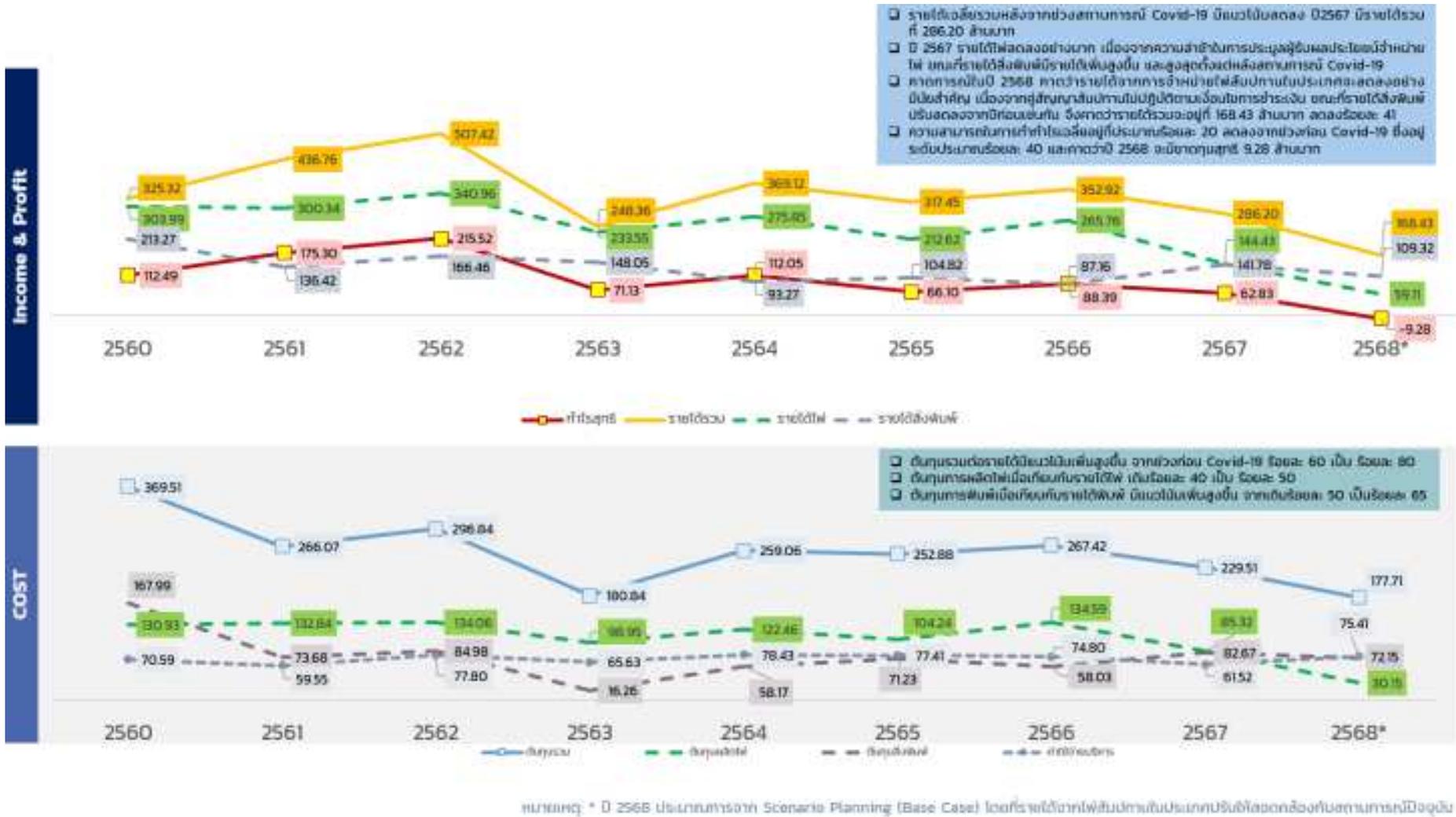
- ภาพรวมผลการดำเนินงานด้ ำเนินการเงินขององค์กร

ด้ ำเนินรายได้

- รายได้เฉลี่ยรวมหลังจากช่วงสถานการณ์ Covid-19 มีแนวโน้มลดลง โดยในปี 2567 มีรายได้รวมที่ 286.20 ล้านบาท
- ปี 2567 รายได้ไฟฟ้ ลดลงอย่างมาก เนื่องจากความล่าช้าในการประมุ ลผู้รับผลประโยชน์จ้ าหน้ าเยอไฟฟ้ ขณะที่รายได้สิ่งพิมพ์มีรายได้เพิ่มสูงขึ้น และสูงสุดตั้งแต่หลังสถานการณ์ Covid-19
- คาดการณ์ในปี 2568 คาดว่ารายได้จากการจ้ าหน้ าเยอไฟฟ้ สัมปทานในประเทศจะลดลงอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากคู่สัญญาสัมปทานไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขการชำระเงิ น ขณะที่รายได้สิ่งพิมพ์ปรับลดลงจากปีก่อนเช่นกัน จึงคาดว่ารายได้รวมจะอยู่ที่ 168.43 ล้านบาท หรือลดลงร้อยละ 41
- ความสามารถในการทำกำไรเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณร้อยละ 20 ลดลงจากช่วงก่อน Covid-19 ซึ่งอยู่ระดับประมาณร้อยละ 40 และคาดว่าปี 2568 จะมีขาดทุนสุทธิ 9.28 ล้านบาท

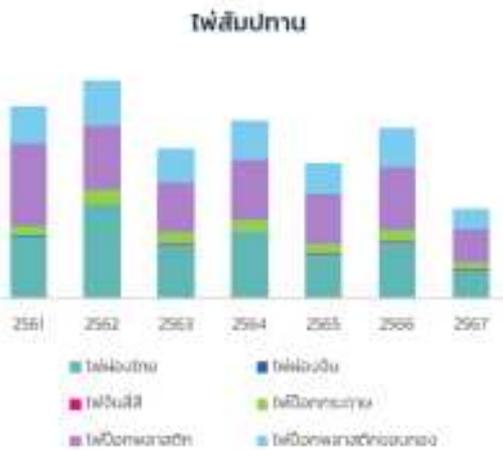
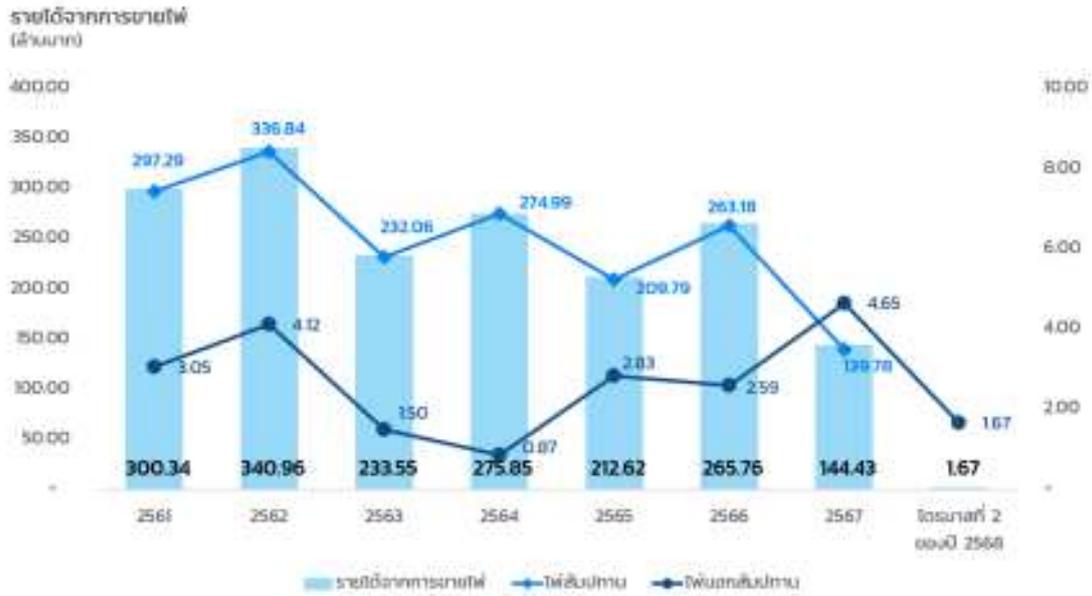
ด้านต้นทุน

- ต้นทุนรวมต่อรายได้มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงก่อนสถานการณ์ Covid-19 โดยเพิ่มจากร้อยละ 60 เป็นร้อยละ 80
- ต้นทุนการผลิตไฟเมื่อเทียบกับรายได้ไฟ มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น จากเดิมร้อยละ 40 เป็นร้อยละ 50
- ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์เมื่อเทียบกับรายได้สิ่งพิมพ์ มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น จากเดิมร้อยละ 50 เป็นร้อยละ 65



รูปภาพแสดงภาพรวมผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร

- Key Performance Indicators ธุรกิจไฟฟ้า



ร้อยละของต้นทุนต่อรายได้



ร้อยละของอัตราการสูญเสียจากการผลิต



* หมายเหตุ: ค่าเฉลี่ยของข้อมูล

ร้อยละของกำลังการผลิต

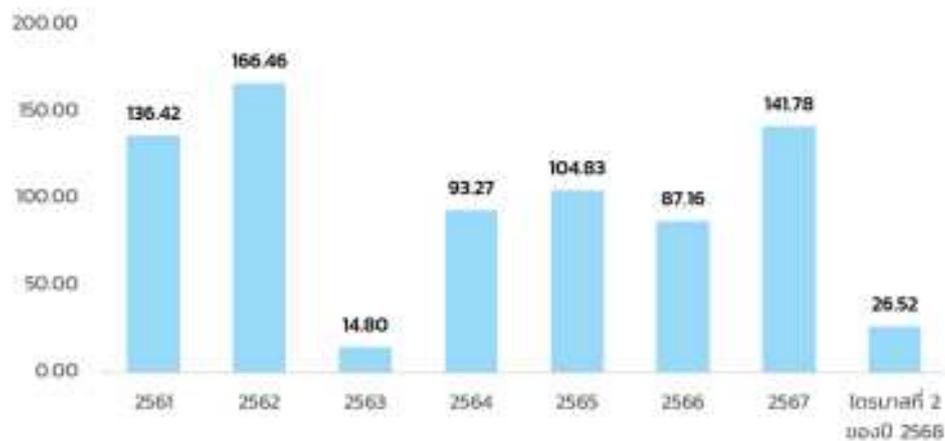
ชื่อเครื่องจักรการผลิต	2561	2566	2567
เครื่องผลิตพลังงาน 4 ฝ 'KOMORF'	84.44	0.00	0.00
เครื่องผลิตพลังงาน 5 ฝ 'HEIDELBERG'	85.70	24.37	24.37
เครื่องตัดไฟฟ้ช 'ROLLEN 1'	85.70	10.42	10.42
เครื่องตัดไฟฟ้ช-Overwrapped 'ROLLEN 2'	85.58	41.37	41.37
เครื่องผลิตพลังงานของไฟ	85.71	25.14	25.14
เครื่องผลิตพลังงานของไฟ	85.71	27.94	27.94
เครื่องผลิตพลังงาน (Overwrapper)	20.00	20.00	
งานค้ชเลือก-บรรจุ		51.79	51.79

ข้อเท็จจริง

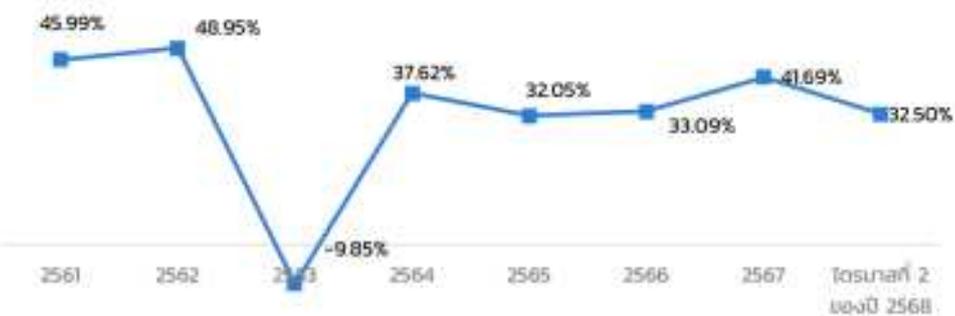
- รายได้จากไฟสัมปทานมีแนวโน้มลดลง โดยในไตรมาสที่ 1 ปี 2568 กระบวนการสรรหาสัญญาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟฟ้า และผู้สัมปทานยังไม่มีคำสั่งซื้อไฟ ส่งผลให้ยังไม่มีรายได้จากไฟสัมปทานต่อเนื่องจนถึงไตรมาสที่ 2
- รายได้จากไฟนอกสัมปทานมีความผันผวน โดยสัดส่วนของรายได้ส่วนใหญ่มาจากไฟส่งออก
- สัดส่วนต้นทุนต่อรายได้มีแนวโน้มสูงขึ้น เนื่องจากต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้น เช่น ราคาวัตถุดิบ ค่าแรง เป็นต้น และรายได้ที่ลดลง
- การใช้เครื่องจักรยังไม่เต็มประสิทธิภาพกำลังการผลิต
- อัตราการสูญเสียจากการผลิตไฟมีความผันผวน ทั้งนี้ การผลิตไฟปอกกระดาดและพลาสติกมีแนวโน้มอัตราการสูญเสียจากการผลิตเพิ่มสูงขึ้น

- Key Performance Indicators ธุรกิจพิมพ์

รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์
(ล้านบาท)



Gross Profit Margin





ข้อเท็จจริง

- Gross Profit Margin ของธุรกิจสิ่งพิมพ์มีความผันผวนอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในปี 2563 ที่ติดลบ (-10%) สะท้อนถึงต้นทุนที่สูงกว่ารายได้จากการขายเมื่อพิจารณาควบคู่กับอัตราต้นทุนการผลิตต่อรายได้ พบว่าปี 2563 มีอัตราต้นทุนสูงถึง 109.85% ซึ่งเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้กำไรขั้นต้นติดลบแม้จะมีการฟื้นตัวในปีต่อมา (Gross Margin ปี 2567 กลับมาอยู่ที่ 42%) แสดงให้เห็นถึงความไม่แน่นอนของต้นทุนต่อหน่วยที่ควรได้รับการควบคุมอย่างใกล้ชิด
- ค่าเฉลี่ยอัตราการสูญเสีย ปี 2565 – 2567 อยู่ที่ 7.17% ซึ่งสูงกว่าค่ามาตรฐานที่ยอมรับได้ (3%) เกินกว่า 2 เท่าอัตราการสูญเสียที่สูงบ่งชี้ถึงความไม่มีประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต เช่น การควบคุมคุณภาพที่ไม่เข้มงวด หรือกระบวนการผลิตที่ยังไม่เหมาะสมกับลักษณะผลิตภัณฑ์
- อัตราการใช้กำลังการผลิตของเครื่องพิมพ์ที่สำคัญ เช่น เครื่องพิมพ์แสตนบิเครื่องดีมเพียง 9.35% เครื่องพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไป เพียง 9.49% สะท้อนถึง Underutilization ของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets) ซึ่งอาจนำไปสู่ต้นทุนต่อหน่วยที่สูงเกินจำเป็น
- ต้นทุนการผลิตต่อรายได้ในปี 2564 จนถึงไตรมาสที่ 2 ของปี 2568 ยังคงสูงกว่าค่าที่ควรจะเป็น แม้ว่าหลังปี 2563 อัตรานี้มีแนวโน้มลดลง (จาก 109.85% → 67.50% ในไตรมาสที่ 2 ปี 2568) อย่างไรก็ตาม ค่าเฉลี่ยในช่วง 5 ปีหลังยังอยู่ที่ระดับ 64.61% ซึ่งสูงกว่ามาตรฐานทั่วไปในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะควบคุมให้อยู่ต่ำกว่า 50–55%

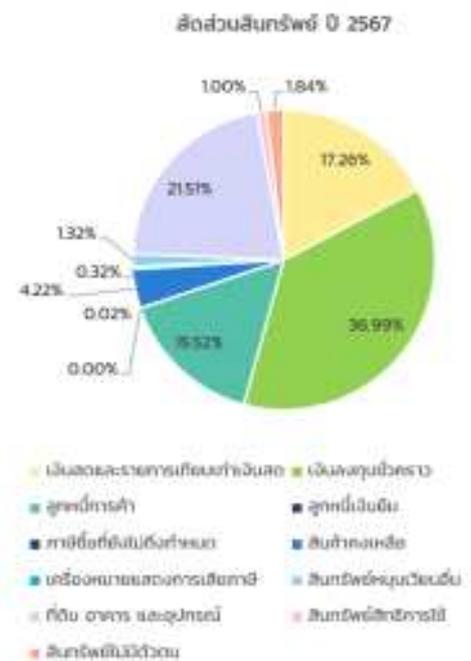
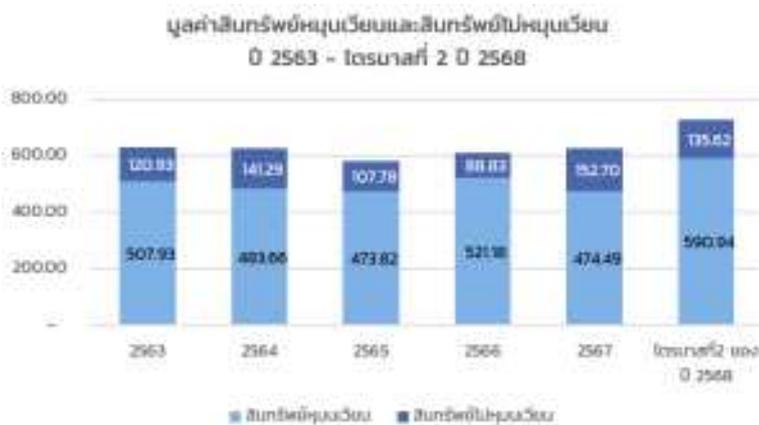
- ภาพรวมสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน

จากข้อมูลงบแสดงฐานะทางการเงินในส่วนของงบดุล ณ วันที่ 30 กันยายน 2567 โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 627.19 ล้านบาท ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน 474.49 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 75.65 ของสินทรัพย์รวม ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดและรายการเงินลงทุนชั่วคราว ในขณะที่สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนมีมูลค่า 152.70 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 24.35 ของสินทรัพย์รวม ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

(หน่วย: ล้านบาท)

รายการ	2563	2564	2565	2566	2567
สินทรัพย์หมุนเวียน	507.93	483.66	473.82	521.18	474.49
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	120.93	141.29	107.78	88.83	152.70
รวมสินทรัพย์	628.86	624.94	581.60	610.01	627.19
หนี้สินหมุนเวียน	98.61	82.47	47.55	70.18	85.64
หนี้สินไม่หมุนเวียน	71.80	79.71	81.87	106.24	102.01
รวมหนี้สิน	170.41	162.18	129.42	176.42	187.65
ส่วนของทุน	458.44	462.76	452.17	433.62	439.53
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	628.86	624.94	581.60	610.01	627.19

ตารางแสดงงบแสดงฐานะทางการเงินโดยย่อของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ปี 2563 – 2567



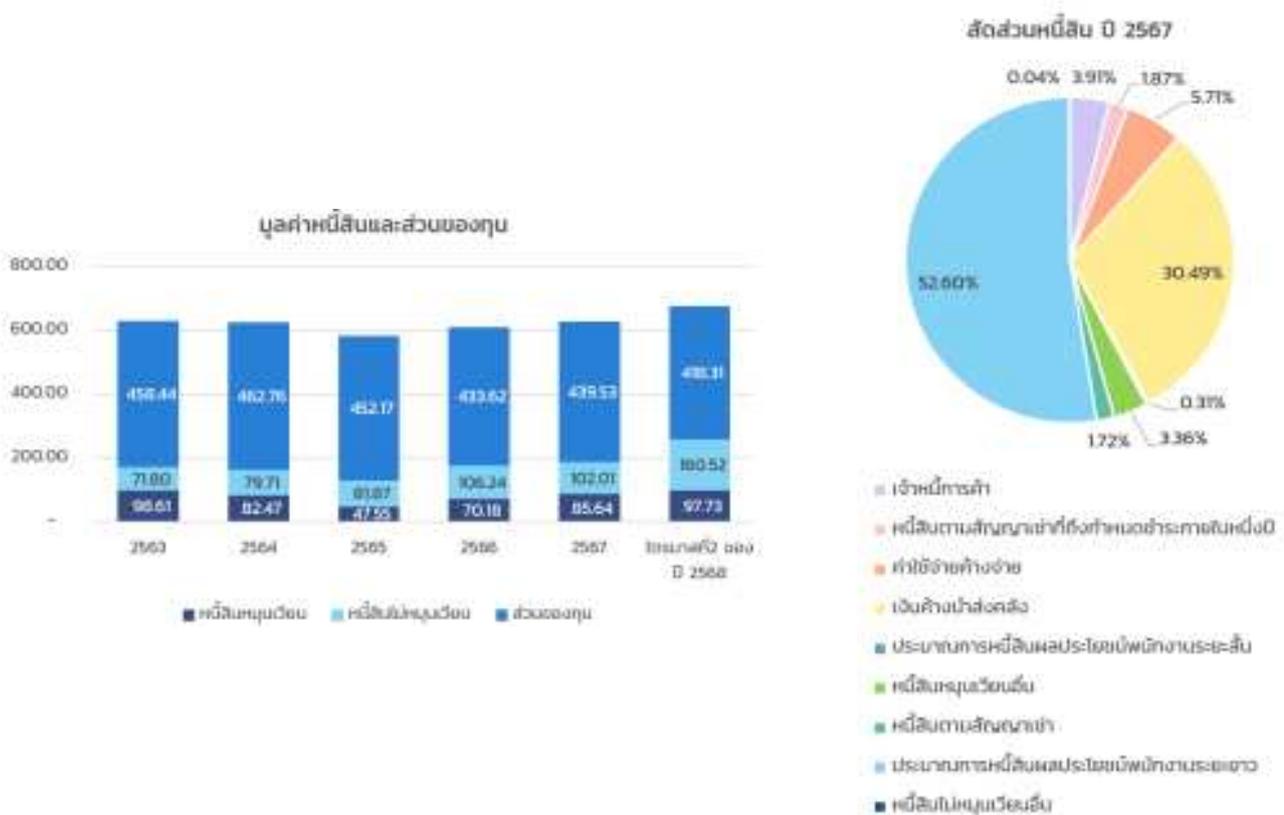
รูปภาพแสดงมูลค่าสินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ปี 2563 – ไตรมาสที่ 2 ของปี 2568 และสัดส่วนสินทรัพย์ ปี 2567

ในปี 2567 สินทรัพย์ที่เป็นรายการสำคัญของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้แก่ (1) รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด (2) เงินลงทุนชั่วคราว และ (3) ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ โดยมีมูลค่ารวม 475.13 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 75.76 ของสินทรัพย์ทั้งหมด

ในส่วนของหนี้สิน ปี 2567 โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีหนี้สินรวมทั้งสิ้น 187.65 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 29.92 ของสินทรัพย์ทั้งหมด ประกอบด้วย หนี้สินหมุนเวียน 85.64 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 45.64 ของหนี้สินรวม โดยรายการส่วนใหญ่ ได้แก่ เงินค้ำนำส่งคลัง ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย และเจ้าหนี้การค้า ซึ่งมูลค่าของหนี้สินหมุนเวียนนี้ ไม่มากไปกว่าสินทรัพย์หมุนเวียน แสดงให้เห็นว่าโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต นั้นมีสภาพคล่องทางการเงิน

ส่วนหนี้สินไม่หมุนเวียนมีมูลค่า 102.01 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 54.36 ของหนี้สินรวม โดยมีรายการประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงานระยะยาวเป็นรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด

สำหรับส่วนของทุน ปี 2567 มีมูลค่า 439.53 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 70.08 ของสินทรัพย์ทั้งหมด โดยรายการกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร เป็นรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 99.94 ของส่วนของทุน ซึ่งมูลค่าส่วนของทุนนี้ครอบคลุมส่วนของหนี้สินทั้งหมด แสดงให้เห็นว่า โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ยังคงมีความมั่นคงทางการเงิน ถึงแม้ว่าส่วนของทุนจะมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ส่วนของหนี้สินมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ตั้งแต่ปี 2565 จนถึงไตรมาสที่ 2 ของปี 2568



รูปภาพแสดงมูลค่าหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้นของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ปี 2563 – ไตรมาสที่ 2 ของปี 2568 และสัดส่วนหนี้สิน ปี 2567

- ภาพรวมงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

จากข้อมูลงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ณ วันที่ 30 กันยายน 2567 พบว่า โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีรายได้จากการขายไฟฟ้าและการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์รวมเป็นจำนวน 268.20 ล้านบาท โดยมีต้นทุนขายและการให้บริการ เป็นจำนวน 168.00 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการบริหารเป็นจำนวน 62.30 ล้านบาท ส่งผลให้ โรงงานไฟฟ้า มีกำไรจากการดำเนินงานในปี 2567 อยู่ที่ 63.15 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 22.07 ของรายได้รวม) ซึ่งลดลงจากปี 2566 (ร้อยละ 24.02) เนื่องจากในปี 2567 อยู่ระหว่างการดำเนินงานสรรหาผู้รับประโยชน์ ในการจำหน่ายไฟฟ้าในประเทศตามสัญญาให้สิทธิ

(หน่วย: ล้านบาท)

รายการ	2563	2564	2565	2566	2567
รายได้จากการขายและการให้บริการ					
รายได้จากการขายไฟฟ้า	233.55	275.85	212.62	265.76	144.43
รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	14.80	93.27	104.83	87.16	141.78
รวมรายได้จากการขายและการให้บริการ	248.36	369.12	317.45	352.92	286.20
ต้นทุนขายและการให้บริการ					
งานผลิตไฟฟ้า	98.95	122.46	104.24	136.51	85.32
งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	16.26	58.18	71.23	58.32	82.67
รวมต้นทุนขายและการให้บริการ	115.21	180.63	175.47	194.83	168.00
กำไรขั้นต้น	133.14	188.49	141.98	158.09	118.21
รายได้อื่น					
ดอกเบี้ยรับ	3.13	1.82	1.36	2.57	5.90
รายได้อื่น ๆ	0.49	0.18	0.17	0.21	1.35
รวมรายได้อื่น	3.61	2.00	1.53	2.78	7.25
กำไรก่อนค่าใช้จ่าย	136.76	190.49	143.51	160.87	125.46
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	65.63	78.43	77.41	76.10	62.30
กำไรจากการดำเนินงาน	71.13	112.05	66.10	84.77	63.15
ต้นทุนทางการเงิน	0.00	0.00	0.00	0.20	0.33
กำไรสำหรับปี	71.13	112.05	66.10	84.56	62.83

ตารางแสดงงบกำไร-ขาดทุน โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ปี 2563 – 2567

- การวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มของรายได้

รายได้จากการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประกอบด้วยรายได้ที่เกิดจากการขายและการให้บริการ ซึ่งได้แก่ รายได้จากการขายไฟฟ้า และรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์



รูปภาพแสดงผลการดำเนินงานด้านรายได้ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ปี 2563 – 2568

รายได้จากการขายและการให้บริการมีแนวโน้มลดลง โดยรายได้จากการขายไฟฟ้และรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีแนวโน้มลดลงเช่นเดียวกัน ส่งผลให้กำไรสุทธินั้นลดลง โดยปี 2567 โรงงานไฟฟ้ มีกำไรสุทธิ 62.83 ล้านบาท และจากการประมาณการกำไรสุทธิของปี 2568 อยู่ที่ 39.42 ล้านบาท ซึ่งลดลงถึงร้อยละ 37.26 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า เนื่องจากความล่าช้าจากกระบวนการสรรหาสัญญาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟฟ้ และผู้สัมปทานยังไม่มีคำสั่งซื้อไฟฟ้ ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้ อาจยังไม่มีรายได้จากไฟฟ้สัมปทาน

2.1.2.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่มีใช้การเงิน

1) การประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ปีงบประมาณ 2567

การประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ งบประมาณ 2567 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ผ่านบันทึกข้อตกลงผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ ประจำปีบัญชี 2567 ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ น้ำหนักร้อยละ 10 ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ น้ำหนักร้อยละ 50 และ Core Business Enablers น้ำหนักร้อยละ 40 พบว่า โรงงานไฟฟ้ มีผลการประเมินการดำเนินงาน เท่ากับ 2.0424 คะแนน ประกอบด้วย การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ 4.3515 คะแนน ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ 1.5500 คะแนน และ Core Business Enablers 2.0807 คะแนน

คะแนนประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
ประจำปีงบประมาณ 2565 – 2567



รูปภาพแสดงผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯ (PA) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฯ พบว่า **ประเด็นที่โรงงานไฟฯ สามารถดำเนินการได้ดี มีดังนี้**

(1) ประสิทธิภาพการบริหารแผนลงทุน

- โรงงานไฟฯ ดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณได้ครบถ้วนตามแผนในทุกไตรมาส

(2) พัฒนาการในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้าน Eco-efficiency

- โรงงานไฟฯ มีค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจที่ดีขึ้นจากปีฐาน (ปี 2561)

และประเด็นที่โรงงานไฟฯ ต้องปรับปรุง ได้แก่

(1) ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

- กำไรสุทธิ (ระดับ 1.6509) ถึงแม้ว่าในปี 2567 โรงงานไฟฯ จะมีกำไรสุทธิ 62.83 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม ระดับคะแนนยังต่ำเมื่อเทียบกับเกณฑ์ เนื่องจากโรงงานไฟฯ มีต้นทุนรวมและค่าใช้จ่ายดำเนินงานในสัดส่วนสูง
- สัดส่วนของต้นทุนต่อรายได้ สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของโรงงานไฟฯ ในด้านการควบคุมต้นทุนที่ไม่เพียงพอ
 - งานผลิตไฟ มีสัดส่วนต้นทุนงานผลิตไฟต่อรายได้จากการขายไฟสูงถึงร้อยละ 58.31
 - งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ มีสัดส่วนต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ต่อรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์สูงถึงร้อยละ 59.08

(2) การดำเนินการตามตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์

- ถึงแม้ว่าโรงงานไฟฯ จะมีการจัดทำแผน Eco-efficiency แต่ยังคงขาดความครอบคลุมของกิจกรรมทั้ง Value Chain และยังไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงเชิงปริมาณที่ชัดเจน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

(3) การสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟ

- กระบวนการสรรหาสัญญาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟมีความล่าช้า ทำให้โรงงานไฟฯ ไม่สามารถบรรลุผลการดำเนินงานตามแผนงานในปีบัญชี 2567

สำหรับผลการประเมินด้าน Core Business Enablers ของโรงงานไฟฟ้า มีคะแนนรวม 2.0807 คะแนน และเมื่อพิจารณาคะแนนในรายด้าน พบว่า คะแนนปี 2567 นั้นสูงขึ้นจากปี 2566 ทั้ง 8 ด้าน อย่างไรก็ตาม ยังมีช่องว่างการดำเนินงานที่สำคัญในแต่ละด้าน ดังนี้

(1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG)

- การถ่ายทอดนโยบายลงสู่การปฏิบัติ ผ่านการกำหนดเป้าหมายผลผลิตและผลลัพธ์เพื่อใช้กำกับติดตามและรายงาน

(2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP)

- การกำหนดเป้าหมายการบรรลุ Strategic Positioning แต่ละระยะที่ชัดเจน และการออกแบบ Business Model ให้สอดคล้องกัน

(3) การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM)

- การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของแต่ละสายงานที่ครอบคลุมยุทธศาสตร์ เป้าหมาย แผนงานที่สำคัญ และวิเคราะห์สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง และบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ (BCM & BCP) ตามลักษณะ ปริมาณ และความซับซ้อนของธุรกิจ

(4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (SCM)

- การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ประเด็นสำคัญ และจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการรับฟังและเรียนรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า เพื่อพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงสร้างความสัมพันธ์

(5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)

- การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ การวิเคราะห์เพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยวิเคราะห์จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture: EA)

(6) การบริหารทุนมนุษย์ (HCM)

- การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในการทำงาน และการวิเคราะห์เพื่อกำหนด Succession Plan รวมถึงการสื่อสารส่งเสริมค่านิยมให้บุคลากรมีพฤติกรรมตามที่คาดหวัง

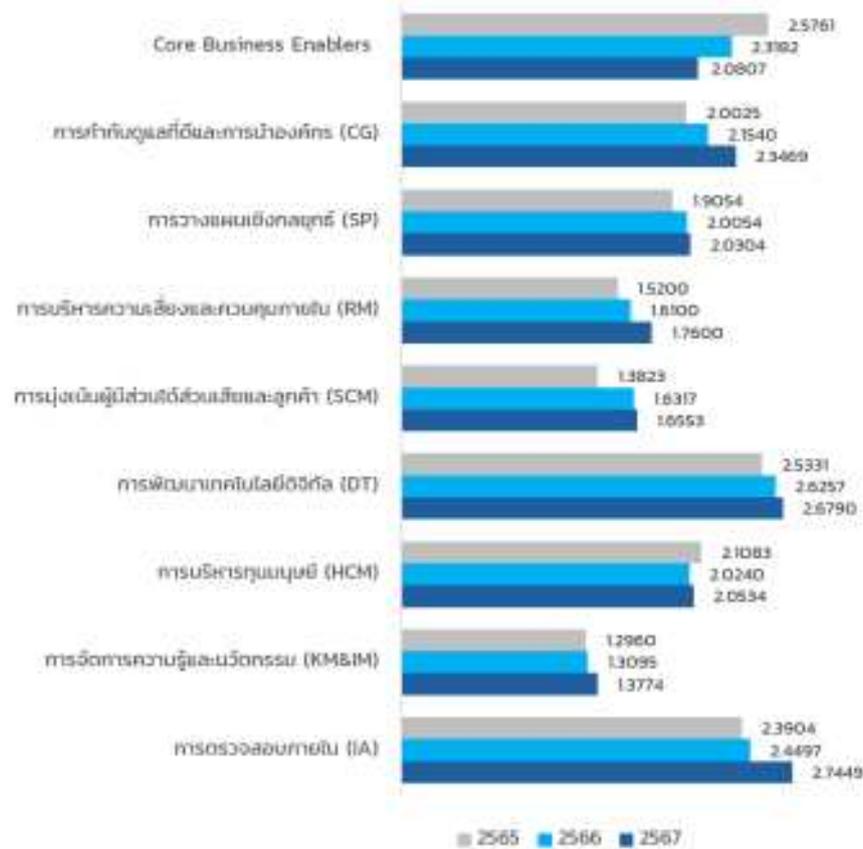
(7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM&IM)

- การพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยใช้การจัดการความรู้ การออกแบบระบบ และกระบวนการนวัตกรรม รวมถึงการทบทวนและระบุทักษะด้านนวัตกรรมให้บุคลากร

(8) การตรวจสอบภายใน (IA)

- การจัดทำฐานข้อมูลความเสี่ยง โดยเฉพาะความเสี่ยงทุจริต เพื่อใช้ในการวางแผนตรวจสอบ

**คะแนนประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers
โรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2565 – 2567**



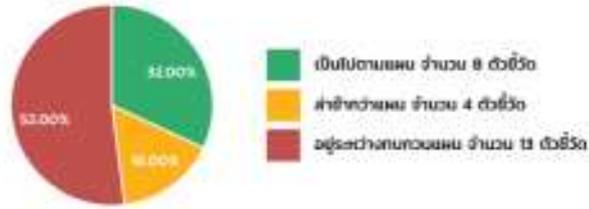
หมายเหตุ - ปี 2567 ไม่มีการคำนวณ Handicap - ทำให้คะแนนรวมปี 2567 น้อยกว่าปี 2566 อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากคะแนนของปี 2566 โดยไม่มีการคำนวณ Handicap จะพบว่าคะแนนรวมของปี 2567 นั้นมีคะแนนสูงกว่าปี 2566 ซึ่งมีคะแนนอยู่ที่ 19762 คะแนน

รูปภาพแสดงผลการดำเนินงานจำแนกตาม Core Business Enablers ในด้านต่าง ๆ

2) ผลการดำเนินงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2568 – 2572 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2568

แผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2568 – 2572 ประกอบด้วย 25 ตัวชี้วัด จากการติดตามผลการดำเนินงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์ฯ รายไตรมาส 2 ปี 2568 พบว่า มีตัวชี้วัดที่มีการดำเนินงานเป็นไปตามแผน จำนวน 8 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 32.00 ได้แก่ (1) รายได้แอสแตมป์สรพสามิต รายได้สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง อัตราส่วนต้นทุน ต่อรายได้สิ่งพิมพ์ (2) จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง/ Digital Printing Solution (3) รายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ (4) รายได้จากการจำหน่ายไฟคาสีโนนต่างประเทศ (5) ระดับความสำเร็จการขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมาย ร่วมกับกรมสรรพสามิต และพันธมิตร (6) จำนวนผลิตภัณฑ์ไฟใหม่ (7) ระดับความสำเร็จ Up-Skill Re-Skill และ (8) ระดับความสำเร็จตาม ESG และมีตัวชี้วัดที่มีการดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน จำนวน 4 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 16.00 ตัวชี้วัดที่อยู่ระหว่างการทบทวนแผน จำนวน 13 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 52.00

ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์
ไตรมาส 2/2568 แบ่งจำแนกประมาณ 2568



SO 1	SO 2	SO 3	SO 4
ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของประเทศไทย การพัฒนาเมือง การบริหารจัดการ เศรษฐกิจ และเมืองอัจฉริยะ การพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน	ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของประเทศไทย การพัฒนาเมือง การบริหารจัดการ เศรษฐกิจ และเมืองอัจฉริยะ การพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน	ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของประเทศไทย การพัฒนาเมือง การบริหารจัดการ เศรษฐกิจ และเมืองอัจฉริยะ การพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน	ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของประเทศไทย การพัฒนาเมือง การบริหารจัดการ เศรษฐกิจ และเมืองอัจฉริยะ การพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน
1. ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของประเทศไทย (SDG 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17) 2. ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของประเทศไทย (SDG 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17) 3. ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของประเทศไทย (SDG 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17) 4. ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของประเทศไทย (SDG 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17)	1. ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของประเทศไทย (SDG 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17) 2. ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของประเทศไทย (SDG 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17) 3. ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของประเทศไทย (SDG 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17) 4. ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของประเทศไทย (SDG 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17)	1. ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของประเทศไทย (SDG 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17) 2. ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของประเทศไทย (SDG 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17) 3. ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของประเทศไทย (SDG 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17) 4. ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของประเทศไทย (SDG 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17)	1. ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของประเทศไทย (SDG 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17) 2. ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของประเทศไทย (SDG 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17) 3. ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของประเทศไทย (SDG 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17) 4. ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของประเทศไทย (SDG 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17)

แผนปฏิบัติการ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2568 จำนวน 28 แผนงาน/ โครงการ มีแผนงาน/โครงการที่มีการดำเนินงานเป็นไปตามแผน จำนวน 8 แผนงาน/โครงการ คิดเป็นร้อยละ 28.57 ได้แก่ (1) แผนการหาพันธมิตรภาครัฐ สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และ Solution (2) แผนจัดทำแผนป้องกันและปราบปรามไฟฟ้ผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย (3) แผนงานขยายจำนวนลูกค้าคาสีโนภูมิภาคใกล้เคียง (4) แผนงานเพิ่มเครือข่ายพันธมิตร/ Vendor อุปกรณ์คาสีโน (5) แผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟใหม่ (6) แผนงานทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร (7) แผนงานจัดทำแผนความยั่งยืนตามกรอบ Eco Efficiency และ GRI (กำหนดปัจจัยยั่งยืน/จัดทำแผนความยั่งยืน) และ (8) โครงการทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 และมีแผนงาน/โครงการที่มีการดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน จำนวน 2 แผนงาน/โครงการ คิดเป็นร้อยละ 7.14 และแผนงาน/โครงการที่อยู่ระหว่างการทบทวนแผน จำนวน 18 แผนงาน/โครงการ คิดเป็นร้อยละ 64.29

ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
ไตรมาส 2/2568 ประจำปีงบประมาณ 2568



SD 1	SD 2	SD 3	SD 4
สำนักงานเป็นต้นแบบตามระบบคอมพิวเตอร์และ การดำเนินงานตามมาตรฐานระบบ การจัดการข้อมูล (SD 1000)	ระบบพิมพ์งานแบบดิจิทัล ดำเนินการตามแผนแม่บทระบบ Digital Printing Solution	จัดกลุ่มข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ	เป็นต้นแบบด้าน การบริหารข้อมูลเชิงลึก
<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) 2. พัฒนาระบบจัดการข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคใต้ (SD 1000) 3. พัฒนาระบบจัดการข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคเหนือ (SD 1000) 4. พัฒนาระบบจัดการข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (SD 1000) 5. พัฒนาระบบจัดการข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคตะวันออก (SD 1000) 6. พัฒนาระบบจัดการข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคตะวันตก (SD 1000) 7. พัฒนาระบบจัดการข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคกลาง (SD 1000) 8. พัฒนาระบบจัดการข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคใต้ (SD 1000) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบพิมพ์งานแบบดิจิทัล (SD 1000) ภาคใต้ (SD 1000) 2. พัฒนาระบบพิมพ์งานแบบดิจิทัล (SD 1000) ภาคเหนือ (SD 1000) 3. พัฒนาระบบพิมพ์งานแบบดิจิทัล (SD 1000) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (SD 1000) 4. พัฒนาระบบพิมพ์งานแบบดิจิทัล (SD 1000) ภาคตะวันออก (SD 1000) 5. พัฒนาระบบพิมพ์งานแบบดิจิทัล (SD 1000) ภาคตะวันตก (SD 1000) 6. พัฒนาระบบพิมพ์งานแบบดิจิทัล (SD 1000) ภาคกลาง (SD 1000) 7. พัฒนาระบบพิมพ์งานแบบดิจิทัล (SD 1000) ภาคใต้ (SD 1000) 8. พัฒนาระบบพิมพ์งานแบบดิจิทัล (SD 1000) ภาคใต้ (SD 1000) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคใต้ (SD 1000) 2. พัฒนาระบบข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคเหนือ (SD 1000) 3. พัฒนาระบบข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (SD 1000) 4. พัฒนาระบบข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคตะวันออก (SD 1000) 5. พัฒนาระบบข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคตะวันตก (SD 1000) 6. พัฒนาระบบข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคกลาง (SD 1000) 7. พัฒนาระบบข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคใต้ (SD 1000) 8. พัฒนาระบบข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคใต้ (SD 1000) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคใต้ (SD 1000) 2. พัฒนาระบบข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคเหนือ (SD 1000) 3. พัฒนาระบบข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (SD 1000) 4. พัฒนาระบบข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคตะวันออก (SD 1000) 5. พัฒนาระบบข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคตะวันตก (SD 1000) 6. พัฒนาระบบข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคกลาง (SD 1000) 7. พัฒนาระบบข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคใต้ (SD 1000) 8. พัฒนาระบบข้อมูลเชิงลึกด้านสุขภาพ (SD 1000) ภาคใต้ (SD 1000)

3) ผลการประเมินสมรรถนะบุคลากร ปี 2566

จากการประเมินทดสอบสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency) ด้านเทคนิค (Technical Skills) พบว่า พนักงานโรงงานไฟฟ้ ร้อยละ 55 อยู่ในกลุ่มพนักงานที่มีผลการประเมินสมรรถนะต่ำกว่ามาตรฐานและต้องพัฒนาเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบรองลงมา ร้อยละ 30 อยู่ในกลุ่มพนักงานที่มีผลการประเมินสมรรถนะต่ำกว่ามาตรฐานมากและต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน และกลุ่มพนักงานที่มีผลการประเมินสมรรถนะสูงสามารถพัฒนาให้เป็น Star/ Talent ต่อไปได้มี ร้อยละ 15 โดยจุดอ่อนสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (เชิงเทคนิค) ของพนักงานโรงงานไฟฟ้ มี 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

- (1) กฎ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย ส่วนบริหารงานกลาง ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนบัญชีและการเงิน และส่วนพัสดุและคลังสินค้า
- (2) ความรู้พื้นฐานในงาน ได้แก่ สมรรถนะของ เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด ส่วนบริหารงานกลาง ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนบัญชีและการเงิน ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง และส่วนพัสดุและคลังสินค้า
- (3) ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการผลิต ของฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

สำหรับข้อสังเกตที่พบจากผลการประเมินการทดสอบสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (ด้านดิจิทัล) พบว่า พนักงานโรงงานไฟฟ้ ส่วนมาก ไม่ผ่าน สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (ด้านดิจิทัล) ตัวหลักที่พนักงานโรงงานไฟฟ้ ทุกคนต้องมี ได้แก่ ทักษะการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ผลการประเมินผ่านร้อยละ 30 และไม่ผ่านร้อยละ 70 และทักษะการประชุม การปฏิบัติงาน และการนำเสนองานผ่านทางออนไลน์ ได้ผลการประเมินผ่านร้อยละ 15 และไม่ผ่านร้อยละ 85

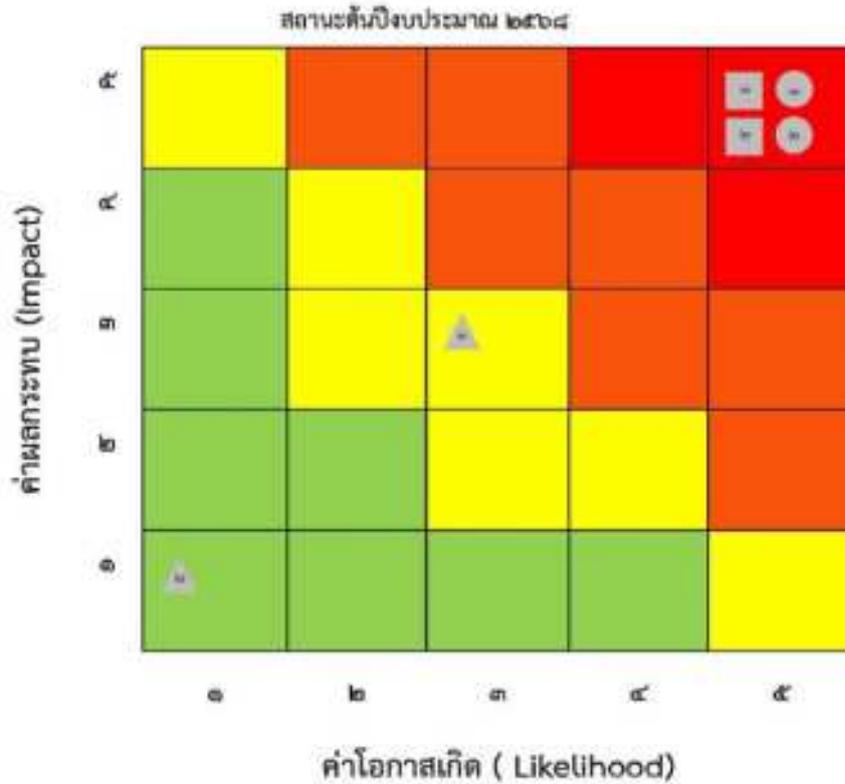


สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency) ด้านเทคนิค (Technical Skills)			
ฝ่าย/ ส่วนงาน	กลุ่มสมรรถนะที่ต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน	กลุ่มสมรรถนะที่ต้องพัฒนาและต้องพัฒนาเพิ่มเติมถึงขั้นเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ	กลุ่มสมรรถนะที่มีผลการประเมินผ่านมาตรฐานและสามารถพัฒนาต่อไปได้เป็น Talent ID
Core Business	ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	• การวางแผนกลยุทธ์และบริหารจัดการกลยุทธ์ทางการตลาด	• การบริการความสัมพันธ์กับลูกค้า
	ฝ่ายผลิต	• ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการผลิต	• การใช้เครื่องมือจักรในการผลิต • ความปลอดภัยในการทำงาน • การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต
	แผนงานและกลยุทธ์	• วิธีการ ขั้นตอนการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานควบคุมการสิ้นทำหรับหน่วยงานของรัฐ	• การบริการแผนงาน • การวิเคราะห์ข้อมูล
Supporting Business	ส่วนกึ่งพยากรณ์บุคคล	• ความรู้ความเข้าใจในกฎ ระเบียบ • ด้านบริหารและพัฒนาบุคลากร • ด้านกฎหมายแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์	-
	งานกฎหมาย	• ความรู้ความเข้าใจในกฎ ระเบียบ • กฎหมายทุกประเภท	-
	ส่วนบัญชีและการเงิน	• การวิเคราะห์ทางการเงิน • หลักการบริหารการเงิน	• หลักการบัญชี
	ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ	-	• การบริการจัดการฐานข้อมูล • การบริการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร • การบริการจัดการด้านความเป็นทงปลอดภัยสารสนเทศ (Security) • การบริการจัดการอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ • การบริการจัดการเครือข่ายสารสนเทศ

4) ประจำปีงบประมาณ 2568

Risk Universe ในปี 2568
การประชาสัมพันธ์และสร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร
การพัฒนาผลิตภัณฑ์/ นวัตกรรมใหม่
การยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล
การพัฒนาผลิตภัณฑ์/ นวัตกรรมใหม่
ผลกำไรจากการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ความรู้ความเข้าใจในแผนวิสาหกิจและปฏิบัติการของบุคลากร
การประชาสัมพันธ์และสร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร
ความพร้อมขององค์กรในการรองรับ Entertainment Complex
ความไม่เพียงพอของการบริหารความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

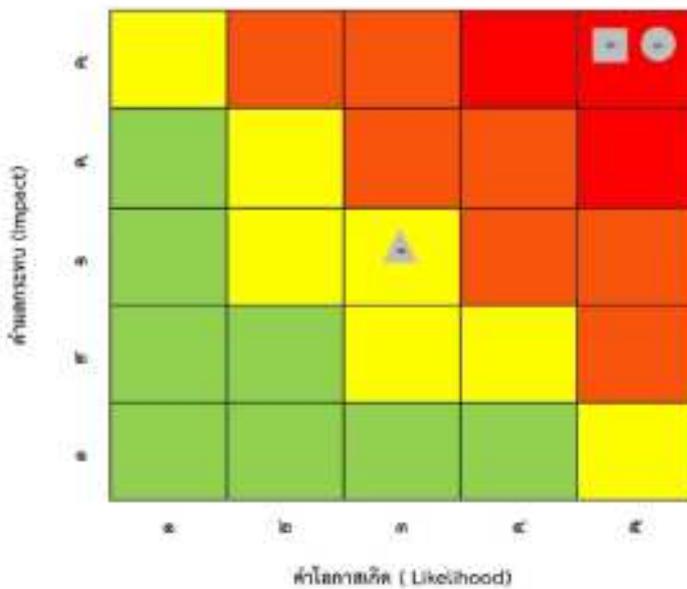
Risk Profile ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร



หมายเหตุ :
 ▲ ระดับความรุนแรงที่คาดหวัง
 ● ระดับความรุนแรง ณ ปัจจุบัน
 ■ ระดับความรุนแรงที่ค้นพบครั้งแรก

RISK PROFILE

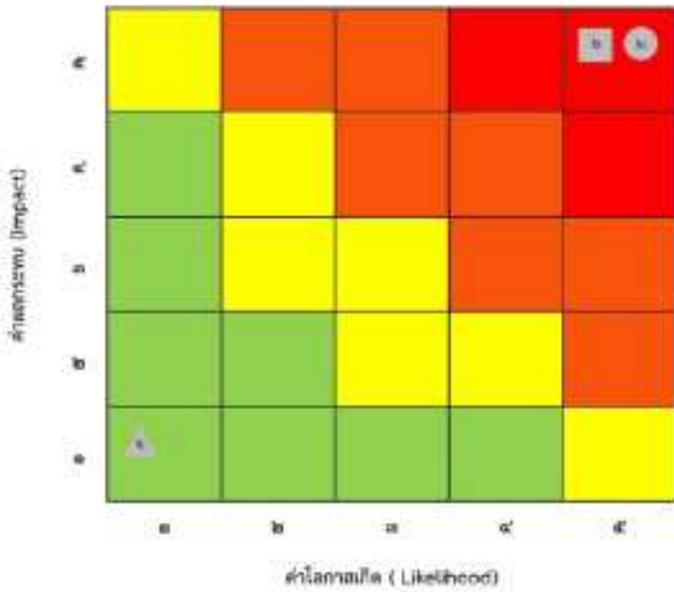
ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ ผลกำไรจากการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 : ผลกำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	กำไรสุทธิ (EBITDA) ๖๓ ล้านบาท
ความเสี่ยงที่ทนทานได้ (RT)	กำไรสุทธิ (EBITDA) ๘๘ ล้านบาท

RISK PROFILE
 ภัยจ้ยเสี่ยงที่ ๒ การดำเนินงานสรรหาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟฟ้ ในประเทศตามสัญญาให้สิทธิ
 ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



ภัยจ้ยเสี่ยงที่ 2 :

การดำเนินงานสรรหาผู้รับประโยชน์
 ในการจำหน่ายไฟฟ้ ในประเทศตามสัญญาให้สิทธิ
 ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

5) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบ Balanced Scorecard (BSC) ในระดับองค์กร
 ระดับฝ่าย และระดับส่วนงาน ประจำปี พ.ศ. 2568

อยู่ระหว่างการทบทวนและปรับปรุงตัวชี้วัด เนื่องจากมีการปรับลดโครงการและแผนงานบางส่วนใน
 ปีงบประมาณ 2568 เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

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

2.2.1 ปัจจัยด้านนโยบายและแผนการพัฒนาประเทศที่เกี่ยวข้อง

โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ได้นำนโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
 ขององค์กร มาเป็นกรอบในการจัดทำองค์ประกอบต่างๆ ของแผนวิสาหกิจ โดยนโยบายและยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
 ที่นำมาพิจารณาประกอบด้วย



ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ
	หมายเหตุที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแรงงานภาค			หมายเหตุที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน	
แผนพัฒนา ฉบับที่ 13	Thailand 4.0				
	1. Productive Growth Engine มุ่งเน้นองค์ความรู้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและปัญญาอย่างแท้จริง ตลอดจนแนวทางไปไทยเติบโตอย่างระมัดระวังไม่ประมาท เพื่อเป็น กลไกขับเคลื่อนการสร้างและยกระดับขีดความสามารถ		2. Inclusive Growth Engine กลไกขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ด้วยการจัดสรรทรัพยากรชุดใหม่		3. Green Growth Engine กลไกขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ด้วยการ เน้นความตระหนักและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
Thailand 4.0	แผนดิจิทัลเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE)				
	ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ ครอบคลุมทั่วประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็น รัฐบาลดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นใน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
Digital Economy (DE)	(ร่าง) เป้าหมายและทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ ปี 2566 – 2570				
	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินงานและบริหาร สาธารณะให้มีความมั่นคงใน ด้านเศรษฐกิจและสังคม	ยุทธศาสตร์ที่ 2 มีส่วนร่วมในการสร้าง ความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มี สมรรถนะสูง และสอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงใน ศตวรรษที่ 21	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐาน รากและการกระจายศูนย์กลาง ความเจริญที่สร้างความเป็น ธรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม นำ BCG Model มาใช้ในการดำเนินงาน
	ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรม				
	บทบาทเป้าหมาย • ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับ บริบทในปัจจุบันเพื่อนำเสนอ ยุทธศาสตร์ชาติ • ดำเนินงานตามบทบาทและทิศทาง ที่กำหนดไว้ครบถ้วน	การลงทุน • จัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่า ของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และยุทธศาสตร์ชาติ • มีแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมในการลงทุน	ฐานการเงินที่มั่นคง • สร้างความแข็งแกร่งทางการเงินใน ระยะกลางและระยะยาว • สร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์หรือ ธุรกิจค้ายอด	เทคโนโลยีและนวัตกรรม • ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการ ปรับปรุงการทำงานให้มี ประสิทธิภาพและพัฒนาการ ให้บริการแก่ประชาชน	ธรรมภิบาลและการบริหาร จัดการที่ดี • มีระบบบริหารจัดการ องค์กรที่มีธรรมาภิบาล • มีบุคลากรที่มีศักยภาพ
	ยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ประจำปี 2566				
	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ด้วยมาตรการภาษี เพื่อความยั่งยืนของเศรษฐกิจไทย	ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนางองค์กรและบุคลากรให้พร้อมต่อ การเปลี่ยนแปลงทุกมิติ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 กระตุ้นมาตรฐานการค้าเป็นงาน และการ ให้บริการสู่ระดับสากล	ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการให้บริการแบบ ไร้รอยต่อ	

รูปภาพแสดงนโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการของภาครัฐ

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

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) เป็นแผนที่มีความสำคัญในการวางรากฐานการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมที่มีความสุขอย่างมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีข้างต้น โดยแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มีบริบทการพัฒนาประเทศ 4 มิติ และมีประเด็นการพัฒนาที่มีความสำคัญต่อ

การพลิกโฉมประเทศไทย 13 หมุดหมาย ทั้งนี้ หมุดหมายที่ควรนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีจำนวนทั้งสิ้น 2 หมุดหมาย ได้แก่ หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องตอโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต และหมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและ ตอบโจทย์ประชาชน

Thailand 4.0

นโยบาย Thailand 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อน ด้วยนวัตกรรมซึ่งต้องเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” และเปลี่ยนจากการขับเคลื่อน ประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต จะให้ความสำคัญกับประเด็นของการวางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการเปลี่ยนจากรูปแบบบริการ แบบเดิมซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูงโรงงานไฟฟ้าฯ จึงต้องวางแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” มากขึ้น พร้อมสร้างการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยสร้างความพร้อมในด้านองค์กรของโรงงานไฟฟ้าฯ ให้สามารถก้าวไปสู่การเป็น Smart Enterprises ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างบริการที่มีมูลค่าสูง และพัฒนาแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงขึ้น

แผนดิจิทัลเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE)

แผนดิจิทัลเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE) เป็นกรอบในการผลักดันให้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นแนวทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT การค้าขาย ผ่านระบบดิจิทัลและสนับสนุนให้ประชาชนเข้าถึง ICT การพัฒนาบุคลากรด้าน ICT และการจัดการและเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ มียุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ และสังคม 6 ด้าน โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง และเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล 2) ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคน ให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล และ 3) ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. 2566-2570)

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ จัดทำขึ้นโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นทิศทาง การพัฒนาและการลงทุนของรัฐวิสาหกิจในภาพรวม รวมถึงให้รัฐวิสาหกิจสามารถ ทำหน้าที่ในการดำเนินการและสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2521-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำหนดแนวนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 6 ด้าน และพิจารณา กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจที่สำคัญ 5 ด้าน โดยโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ถูกจัดอยู่ในกิจการที่รัฐต้องควบคุม ภายใต้กระทรวงการคลัง ทั้งนี้ ควรมีการทบทวนบทบาทของโรงงานไฟฟ้าฯ รวมถึงพิจารณาแนวทางการดำเนินงาน เนื่องจากบทบาทตามการจัดตั้งได้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากสถานการณ์ปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาปัจจัยนำเข้าจากแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 ประกอบกับยุทธศาสตร์ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และข้อเสนอคณะกรรมการ จัดทำแผนฯ สามารถสรุปประเด็นเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้ดังนี้

1) ควรพิจารณารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้สามารถ แข่งขันได้ โดยปรับรูปแบบการทำงานเทคนิค และกำลังการผลิต เป็นต้น รวมถึงทบทวนบทบาทขององค์กรสำหรับ รัฐวิสาหกิจที่มีปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

2) ดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามหมุดหมายหลักและ หมุดหมายสนับสนุน

3) สำหรับการบูรณาการระหว่างรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งนั้น รัฐวิสาหกิจอาจพิจารณาแนวทางการร่วมมือระหว่างกันโดยอาจเป็นความร่วมมือในการผลักดันการดำเนินงานหรือการให้ความช่วยเหลือรัฐวิสาหกิจอื่นที่ขาดความชำนาญในด้านต่างๆ นอกจากนี้ ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีศักยภาพและมีผลประกอบการดีควรเข้ามาจับบทบาทในการร่วมพัฒนาอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศให้มากขึ้น

ยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต 5 ปี (พ.ศ. 2564 - 2568)

ยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต 5 ปี (พ.ศ. 2564 - 2568) มีวัตถุประสงค์ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยภาษีสรรพสามิต มุ่งเน้นสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) สร้างมาตรฐานสากล เดินหน้าประเทศไทยสู่ความยั่งยืน ผ่านการกำหนดยุทธศาสตร์จำนวน 4 ด้าน ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนนโยบายภาษีในการสร้างความเจริญและยั่งยืน ทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีสนับสนุนเสถียรภาพทางการคลัง
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาการคุ้มครองผู้บริโภค

โดยยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ แสดงให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาการผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี จากแผนปฏิบัติการปรับปรุงกฎ ระเบียบการบริหารจัดเก็บภาษียาสูบชนิดบุหรี่ซิการ์เรต รองรับระบบตรวจสอบติดตามและแกะรอย (Track & Trace) สรรพสามิต โดยกรมสรรพสามิตจะนำระบบปฏิบัติการจากการพัฒนาระบบงานเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี (แสดมป์สรรพสามิต) นำมาใช้งานร่วมกับรหัสแท่ง 2 มิติ แบบ QR Code ที่บันทึกข้อมูลลงดวงแสดมป์สรรพสามิตประเภทแสดมป์ยาสูบ เพื่อให้สามารถควบคุม ติดตาม และตรวจสอบแสดมป์สรรพสามิตด้วยระบบตรวจสอบติดตามและแกะรอย (Track & Trace) ที่มีประสิทธิภาพในการติดตามปริมาณใช้แสดมป์สรรพสามิต ซึ่งโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต สามารถนำมาพิจารณาแนวทางในการพัฒนาเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี ในอนาคตต่อไป

ประเด็นสำคัญของยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ประจำปี 2568 ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า	Driving Forces
Sustainability <ul style="list-style-type: none"> ● ประเมินการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของกรมสรรพสามิต 	<ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนามาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น ISO 14001, ISO 50001, ISO 26000 เพื่อลด GHG ในกระบวนการผลิตและกิจกรรมขององค์กร
Accountability <ul style="list-style-type: none"> ● การป้องกันและปราบปรามผู้กระทำผิดกฎหมายสรรพสามิต 	<ul style="list-style-type: none"> ● การกำกับดูแลการจำหน่ายไฟอย่างถูกกฎหมายผ่านการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
Revenue Collection <ul style="list-style-type: none"> ● การกำหนดแบตเตอรี่เป็นสินค้าที่เสียภาษีโดยใช้แสดมป์สรรพสามิตหรือเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี 	<ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนารูปแบบแสดมป์หรือเครื่องหมายเสียภาษีให้ตอบสนองต่อกรมสรรพสามิต

ปัจจัยความยั่งยืน

วัตถุประสงค์การประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กำหนดให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการดำเนินงานด้านพัฒนาความยั่งยืนที่ชัดเจน รวมถึงมีองค์ประกอบและสาระสำคัญ กรอบการดำเนินงานตามมาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป พร้อมจัดทำรายงานความยั่งยืนตามแนวทางสากลอย่างเป็นมาตรฐาน โดยโรงงานไฟฟ้า 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
เป้าหมายของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต	ดำเนินการขยายตลาดสิ่งพิมพ์อย่างยั่งยืน	ดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่น	กำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ	สนับสนุนการจัดการข้อมูล Excise Tax revenue ร่วมไปกับการรักษาตลาดไฟในประเทศ	ลดก๊าซเรือนกระจกจากกระบวนการผลิต	พัฒนาความยั่งยืนเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ร่างพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจสถานบันเทิงครบวงจร (ร่างพ.ร.บ. สถานบันเทิงครบวงจรฯ)

ร่างพ.ร.บ. สถานบันเทิงครบวงจรฯ ได้ระบุนิยามคำว่า “ธุรกิจสถานบันเทิงครบวงจร” คือ การให้บริการเพื่อการท่องเที่ยว การพักผ่อนหย่อนใจ หรือการนันทนาการในรูปแบบของธุรกิจหลายประเภทรวมกันกับ “คาสีโน” โดยประเภทของธุรกิจสถานบันเทิงตามบัญชีแนบท้ายร่างกฎหมายฉบับนี้ ประกอบไปด้วย ห้างสรรพสินค้า โรงแรม สถานบริการ สนามกีฬา ยอร์ชและครุซซิงคลับ สถานที่เล่นเกม สระว่ายน้ำและสวนน้ำ สวนสนุก และกิจการอื่นที่คณะกรรมการนโยบายสถานบันเทิงครบวงจรออกประกาศกำหนดเพิ่มภายหลังหากกฎหมายมีผลบังคับใช้ โดยในสถานบันเทิงครบวงจรจะต้องมีธุรกิจอย่างน้อยสี่ประเภทและเป็น “ภาคบังคับ” ว่าจะต้องมี “คาสีโน” ร่วมอยู่ด้วย คาสีโนในประเทศไทยจะจัดขึ้นได้เฉพาะในสถานบันเทิงครบวงจรเท่านั้น

ดังนั้น หากร่างกฎหมายนี้ได้รับการบังคับใช้และการจัดตั้งสถานบันเทิงครบวงจรได้รับอนุญาตอย่างเป็นทางการ จะส่งผลให้เกิดความต้องการใช้ไฟในเชิงพาณิชย์เพิ่มสูงขึ้น จึงเป็นโอกาสในการขยายกำลังการผลิตและปรับปรุงเทคโนโลยีการพิมพ์ เช่น ไฟคุณภาพสูงสำหรับคาสีโน รองรับการใช้งานจำนวนมาก รวมถึงการพัฒนากระบวนการป้องกันการโกง เป็นต้น เพื่อรองรับความต้องการดังกล่าว อีกทั้ง โรงงานไฟฟ้าจะต้องพัฒนากระบวนการผลิตและการบริหารจัดการเพื่อให้ได้รับการรับรองตามมาตรฐานระดับสากล เช่น ISO ซึ่งหากโรงงานไฟฟ้าไม่สามารถพัฒนาได้ โรงงานไฟฟ้าอาจเป็นเพียงผู้ผลิตรองและสูญเสียโอกาสทางธุรกิจให้กับผู้ผลิตไฟต่างประเทศ เช่น Coatumundi, Angel Playing Cards ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีและมาตรฐานความปลอดภัยของไฟที่ใช้ในการพนันมืออาชีพ และเป็นที่ยอมรับในตลาดคาสีโนสากล

สัญญาแบบรัฐต่อรัฐ (Government to Government Contract หรือ G to G)

สัญญาแบบรัฐต่อรัฐ (Government to Government Contract หรือ G to G) เป็นสัญญาเกี่ยวกับการจัดหาพัสดุเพื่อดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการจัดหาพัสดุระหว่างรัฐโดยกรณีพิเศษ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อความมั่นคง ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ หรือความสัมพันธ์ทางการค้า ซึ่งการจัดทำสัญญาในรูปแบบดังกล่าว จะได้รับยกเว้นให้ไม่ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 รวมทั้งระเบียบขั้นตอนตามกฎหมายอื่น ๆ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำสัญญาซื้อขายแบบรัฐต่อรัฐนั้น ส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากนโยบายของรัฐบาล ซึ่งรัฐคู่สัญญาอาจมีการผ่อนปรนเงื่อนไขบางประการให้แก่กันและกัน โดยการผ่อนปรนขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของสัญญา ซึ่งการผ่อนปรนเงื่อนไขของสัญญาซื้อขายแบบ G to G นั้นจะมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐบาลเป็นสำคัญ ซึ่งนโยบายของรัฐมี 3 ด้านหลัก ๆ ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ด้านความมั่นคง และด้านการค้า โดยส่วนมาก สัญญาแบบ G to G มักเป็นสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อยุทธโศปกรณ์และการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของชาติ นอกจากนี้ อาจมีการจัดหาพัสดุประเภทอื่น ๆ เช่น การซื้อขายผลผลิตทางเกษตร (ผลิตภัณฑ์มันสำปะหลัง ลำไย ออบแห้ง หรือข้าว) การซื้อแท็บเล็ต การซื้อรถและเรือดับเพลิง การซื้อเครื่องบินขับไล่อเนกประสงค์ และอื่น ๆ

นโยบายซอฟต์แวร์

การขับเคลื่อนนโยบายซอฟต์แวร์เป็นนโยบายเรือธง (Flagship) ของรัฐบาลเพื่อสนับสนุนการสร้างพลังสร้างสรรค์ หรือ Soft Power ของประเทศเพื่อยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ของคนไทยให้สร้างมูลค่าและสร้างรายได้ โดยนโยบายมีเป้าหมาย 2 ประการ คือ การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเพื่อให้ก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) และเป้าหมายที่ 2 คือการทำให้ประชาชนหลุดพ้นจากความยากจน

แนวทางการขับเคลื่อนนโยบายซอฟต์แวร์ มุ่งเน้นการพัฒนายุทธศาสตร์ 3 ด้านหลักที่ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ดังนี้

- (1) ต้นน้ำ ดำเนินการพัฒนาทักษะคนไทย ให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในระบบเศรษฐกิจผ่านการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อ Up-skill Re-skill ภายใต้นโยบาย 1 ครอบครัว 1 ทักษะซอฟต์แวร์ (One Family One Soft Power: OFOS)
- (2) กลางน้ำ ดำเนินการพัฒนาอุตสาหกรรม โดยการพัฒนา 13 อุตสาหกรรมเป้าหมายให้มีศักยภาพในการแข่งขันในตลาดโลก ประกอบด้วยอุตสาหกรรมออกแบบ อุตสาหกรรมกีฬา อุตสาหกรรมเกม อุตสาหกรรมดนตรี อุตสาหกรรมท่องเที่ยว อุตสาหกรรมเฟสดีวัล อุตสาหกรรมแฟชั่น อุตสาหกรรมภาพยนตร์ สารคดีแอนิเมชัน ละครและซีรีส์ อุตสาหกรรมศิลปะ อุตสาหกรรมศิลปะการแสดง อุตสาหกรรมหนังสือ อุตสาหกรรมอาหาร และอุตสาหกรรมเวลเนส
- (3) ปลายน้ำ ดำเนินการสร้างตลาดต่างประเทศ โดยการสร้างเครือข่ายและพัฒนาตลาดต่างประเทศ เพื่อขยายโอกาสให้สินค้าและบริการของไทย ตลอดจนความเป็นไทยออกสู่สายตาชาวต่างชาติและเพิ่มสัดส่วนมูลค่าในตลาดต่างประเทศ

2.2.2 ปัจจัยด้านนโยบายต่างประเทศที่สำคัญ

เพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต สอดรับกับพลวัตระดับโลก การพิจารณาปัจจัยด้านนโยบายต่างประเทศที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในด้านการค้า สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี และความมั่นคงของข้อมูล ดังนี้

1. นโยบายการค้าและสิ่งแวดล้อมของสหภาพยุโรป Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) CBAM เป็นนโยบายภาษีคาร์บอนของสหภาพยุโรปที่เริ่มบังคับใช้ในปี 2023 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันการรั่วไหลของคาร์บอน (carbon leakage) และส่งเสริมการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สินค้านำเข้าที่เข้าสู่ตลาด EU จะต้องรายงานปริมาณการปล่อยคาร์บอนในกระบวนการผลิตและอาจต้องชำระภาษีหากเกินเกณฑ์ที่กำหนด สินค้าที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยงเบื้องต้น ได้แก่ เหล็ก ปูนซีเมนต์ ปุ๋ย ไฟฟ้า อะลูมิเนียม และไฮโดรเจน แต่มีแนวโน้มว่าจะขยายผลครอบคลุมถึงสิ่งพิมพ์ บรรจุภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์มีมูลค่าอื่น ๆ ในอนาคต CBAM จึงไม่เพียงแต่เป็นนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม แต่ยังเป็นกลไกการค้าใหม่ที่มีผลกระทบต่อ

ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศคู่ค้ารวมถึงไทย หากไม่สามารถวัดและรายงานคาร์บอนฟุตพริ้นท์ได้ตามเกณฑ์

2. แผนนโยบายเศรษฐกิจและความมั่นคงของสหรัฐอเมริกา CHIPS and Science Act และ Executive Orders on Supply Chain Security สหรัฐอเมริกาภายใต้บริบทการแข่งขันเชิงยุทธศาสตร์กับจีน ได้ออกกฎหมาย CHIPS and Science Act เพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมไมโครชิป เทคโนโลยีขั้นสูง และนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์ โดยมีการจัดสรรงบประมาณกว่า 280,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพื่อกระตุ้นการลงทุนภายในประเทศ นอกจากนี้ยังมีคำสั่งฝ่ายบริหารที่มุ่งเสริมความมั่นคงของห่วงโซ่อุปทานในสาขาที่สำคัญ เช่น ยา วัสดุเซมิคอนดักเตอร์ และวัตถุดิบยุทธศาสตร์ ซึ่งบังคับให้หน่วยงานของรัฐต้องประเมินความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน และส่งเสริมการกระจายแหล่งนำเข้า (supply chain diversification) นโยบายดังกล่าวมีผลกระทบต่อประเทศคู่ค้า เช่น ไทย ที่อยู่ในฐานะผู้ผลิตหรือส่งออกสินค้าที่ใช้วัตถุดิบหรือเทคโนโลยีจากจีนหรือรัสเซีย ซึ่งอาจเผชิญข้อจำกัดทางการค้าและการลงทุนจากฝั่งสหรัฐฯ ในอนาคต
3. นโยบาย Dual Circulation และ Digital Silk Road ของจีน ภายใต้แนวคิด Dual Circulation Strategy จีนมุ่งเน้นการพึ่งพาตลาดภายในประเทศ (domestic circulation) ควบคู่ไปกับการรักษาการค้าระหว่างประเทศ (international circulation) โดยมีเป้าหมายเพื่อลดความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกและส่งเสริมการพึ่งพาตนเองด้านเทคโนโลยี ขณะเดียวกัน Digital Silk Road ซึ่งเป็นหนึ่งในเสาหลักของ Belt and Road Initiative (BRI) มุ่งขยายโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลระหว่างประเทศ เช่น เครือข่าย 5G, การเชื่อมโยงฐานข้อมูล และระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีเป้าหมายในการยกระดับความเชื่อมโยงทางดิจิทัลระหว่างจีนกับพันธมิตรทางเศรษฐกิจในเอเชีย แอฟริกา และยุโรป ความเคลื่อนไหวนี้สร้างอิทธิพลอย่างมากในภูมิภาคอาเซียน และเปิดโอกาสให้ประเทศคู่ค้าเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของจีน แต่ในขณะเดียวกันก็มีข้อกังวลด้านความมั่นคงทางไซเบอร์และการพึ่งพาเทคโนโลยีจากแหล่งเดียว
4. นโยบายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ระดับโลก (Global Creative Economy Policy) หลายประเทศได้กำหนดนโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ในระดับประเทศ เช่น
 - เกาหลีใต้: Korean Wave Policy (Hallyu) โดยรัฐบาลส่งเสริม K-pop, K-drama และสินค้าออกแบบร่วมสมัย
 - ญี่ปุ่น: Cool Japan Strategy มุ่งสร้างแบรนด์ญี่ปุ่นผ่านวัฒนธรรม ออกแบบ และสื่อ
 - สหราชอาณาจักร: Creative Industries Sector Deal ที่ส่งเสริมสตาร์ทอัพและอุตสาหกรรมสื่อ
 - ฝรั่งเศส: La French Touch มุ่งส่งออกแฟชั่น ดนตรี และภาพยนตร์
 นโยบายเหล่านี้ไม่เพียงแต่สร้างรายได้ในรูปแบบ soft power แต่ยังผูกโยงกับสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา การคุ้มครองลิขสิทธิ์ และการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมในประเทศต้นทาง
5. นโยบายด้านความมั่นคงของข้อมูลและการยืนยันตัวตน: Digital Identity & Data Sovereignty หลายประเทศได้ประกาศนโยบายระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลบุคคลและระบบยืนยันตัวตนแบบดิจิทัล เช่น
 - สหภาพยุโรป: eIDAS Regulation ซึ่งเป็นกฎหมายกลางว่าด้วยระบบยืนยันตัวตนและลายเซ็นดิจิทัลที่สามารถใช้ข้ามประเทศสมาชิก
 - อาเซียน: ASEAN Digital Identity Framework กำลังอยู่ระหว่างการพัฒนาเพื่อลดข้อจำกัดด้านพรมแดนดิจิทัลและอำนวยความสะดวกด้านบริการ
 - ประเทศไทย: โครงการ NDID (National Digital ID) ภายใต้สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ETDA)

นโยบายเหล่านี้มีผลต่อการกำหนดมาตรฐานความมั่นคงของเอกสาร การออกแบบระบบยืนยันตัวตน และการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ปลอดภัยและตรวจสอบได้

6. การบรรจุ ESG ในความตกลงระหว่างประเทศและมาตรฐานสากล แนวโน้มล่าสุดของโลกคือการบรรจุประเด็น ESG (Environment, Social, Governance) เข้าไว้ในข้อตกลงระหว่างประเทศ เช่น
 - CPTPP และ EU-Vietnam FTA ที่กำหนดบทบัญญัติด้านสิ่งแวดล้อมและแรงงาน
 - ข้อกำหนดด้าน ESG ของ OECD และ IFRS Sustainability Disclosure Standards (ISSB)
 - การนำ ESG Criteria ไปใช้เป็นเกณฑ์ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐในยุโรป สหรัฐฯ และญี่ปุ่น

องค์กรในประเทศที่ต้องการเข้าร่วมการค้าและความร่วมมือระหว่างประเทศในอนาคต จำเป็นต้องเปิดเผยข้อมูล ESG และแสดงถึงธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและตรวจสอบได้

สรุปนโยบายต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

1. Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) นโยบายภาษีคาร์บอนของ EU กำหนดให้สินค้านำเข้าต้องรายงานปริมาณคาร์บอนฟุตพริ้นท์ โดยเริ่มจากอุตสาหกรรมหนัก และมีแนวโน้มขยายครอบคลุมผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์และวัสดุพิเศษที่ใช้ในระบบปลอดภัยการปลอมแปลง
2. CHIPS and Science Act & Supply Chain Security สหรัฐอเมริกามุ่งเน้นความมั่นคงของห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะสินค้ายุทธศาสตร์ เช่น หกพิมพ์เฉพาะ กระดาษพิเศษ และระบบเทคโนโลยีปลอดภัยการปลอมแปลงที่มีแหล่งผลิตนอกประเทศพันธมิตร
3. Dual Circulation & Digital Silk Road จีนส่งเสริมเศรษฐกิจภายในประเทศและการขยายอิทธิพลด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เช่น ระบบ QR และ Blockchain สำหรับเอกสารปลอดภัยการปลอมแปลง ซึ่งจีนเป็นผู้พัฒนาเทคโนโลยีหลัก
4. Global Creative Economy Policy เกาหลี ญี่ปุ่น ยุโรป ประเทศต่าง ๆ ใช้เศรษฐกิจสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือส่งออก Soft Power ผ่านสินค้าพิมพ์ วัฒนธรรม และสื่อสร้างสรรค์ ซึ่งรวมถึงเกม การ์ด และผลิตภัณฑ์ออกแบบเฉพาะ
5. Digital Identity & Data Sovereignty EU, ASEAN, ไทย การพัฒนาระบบยืนยันตัวตนแบบดิจิทัลในระดับภูมิภาคส่งผลต่อการออกแบบเอกสารและบัตรที่ต้องมีระบบความปลอดภัยสูง เช่น QR, hologram และลายเซ็นดิจิทัล
6. ESG in Trade Agreements & Global Standards ข้อตกลงการค้าและการจัดซื้อภาครัฐทั่วโลกเริ่มบรรจุ ESG เป็นเงื่อนไข เช่น CPTPP, EU-Vietnam FTA และมาตรฐาน IFRS/ISSB เพื่อประเมินความยั่งยืนขององค์กรและห่วงโซ่อุปทาน

2.2.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี

จากภารกิจหลักของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต คือ ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง สิ่งพิมพ์ทั่วไปและผลิตไฟ เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจหลักของโรงงานไฟฟ้าฯ ในการศึกษาปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยีผ่านสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม ประกอบไปด้วย บริบทของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง สิ่งพิมพ์ทั่วไป และอุตสาหกรรมไฟ แนวโน้มเทคโนโลยีและคู่แข่งของแต่ละอุตสาหกรรม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

Economics

เศรษฐกิจโลกปี 2568 – 2570³ มีแนวโน้มเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 3.2 แม้จะทรงตัวเมื่อเทียบกับปี 2566 แต่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 10 ปีในช่วงก่อนโควิด-19 ที่ประมาณร้อยละ 3.7 โดยมีปัจจัยหนุนจากการผ่อนคลายลงของเงินเฟ้อซึ่งจะช่วยเพิ่มกำลังซื้อของประชาชน ขณะเดียวกันยังเปิดทางให้ประเทศแกนหลักทยอยปรับลดอัตราดอกเบี้ยเพื่อหนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจและลดความเสี่ยงต่อภาวะถดถอย อย่างไรก็ตาม การเติบโตทางเศรษฐกิจอาจถูกกดดันจากหลายปัจจัย อาทิ ผลพวงจากอัตราดอกเบี้ยที่อยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยในอดีตท่ามกลางภาระหนี้จำนวนมากของภาครัฐและภาคเอกชน นโยบายเศรษฐกิจสหรัฐฯ หลังจากที่นายโดนัลด์ ทรัมป์ ได้รับเลือกเป็นประธานาธิบดีอีกครั้ง แนวโน้มการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีน ความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ทั้งในตะวันออกกลางและสงครามรัสเซีย – ยูเครน ซึ่งอาจนำไปสู่ภาวะชะงักงันด้านอุปทานและวิกฤตพลังงาน นอกจากนี้ การแข่งขันทางเศรษฐกิจซึ่งนำโดยสหรัฐฯ และจีน ผ่านการกีดกันทางด้านภาษีและมีใช้ภาษีที่รุนแรงขึ้น อาจจุดชนวนสงครามการค้ารอบใหม่และตอกย้ำกระแสโลกาภิวัตน์ย้อนกลับ (Deglobalization) ซึ่งจะสร้างแรงกระเพื่อมต่อการค้าการลงทุนและเศรษฐกิจทั่วโลก

เศรษฐกิจไทยในปี 2568⁴ มีแนวโน้มขยายตัวที่ร้อยละ 3.0 ต่อปี (ช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ 2.5 – 3.5) โดยมีแรงสนับสนุนจาก 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ (1) การขยายตัวอย่างต่อเนื่องของการส่งออกสินค้าตามแนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจและปริมาณการค้าโลก โดยมูลค่าการส่งออกมีแนวโน้มขยายตัวร้อยละ 4.4 ต่อปี (ช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ 3.9 ถึง 4.9) สอดคล้องกับความต้องการสินค้าของตลาดโลกและเศรษฐกิจคู่ค้าที่ปรับตัวดีขึ้น (2) การขยายตัวของบริการภาคเอกชน ซึ่งคาดว่าจะขยายตัวได้ต่อเนื่องที่ร้อยละ 3.3 ต่อปี (ช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ 2.8 ถึง 3.8) (3) การลงทุนภาคเอกชนทั้งภาครัฐและเอกชน และ (4) การฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว ซึ่งคาดว่าจะยังขยายตัวต่อเนื่องด้วยจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 38.5 ล้านคน ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนรายได้จากการท่องเที่ยวและส่งเสริมภาคบริการและภาคการผลิตที่เกี่ยวข้อง

เศรษฐกิจไทยในระยะปานกลางในช่วงปี 2569 – 2570⁵ มีแนวโน้มการขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง โดยคาดว่าในปี 2569 และ 2570 จะขยายตัวร้อยละ 2.7 – 3.7 (ค่ากลางร้อยละ 3.2) สอดคล้องกับการขยายตัวอย่างต่อเนื่องของอุปสงค์ภายในประเทศและการขยายตัวอย่างต่อเนื่องของการส่งออกตามแนวโน้มการขยายตัวของเศรษฐกิจโลก

อย่างไรก็ตาม ภาคการผลิตไทยยังมีแนวโน้มอ่อนแอ⁶ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วและการเผชิญกับต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะราคาพลังงานและค่าจ้างแรงงานที่สูงขึ้น อีกทั้ง ยังมีแนวโน้มที่จะต้องประสบกับการแข่งขันที่สูงขึ้นจากการเข้ามาของสินค้าจีนทั้งตลาดในประเทศและตลาดส่งออก จึงยังเป็นการเพิ่มแรงกดดันต่อภาคการผลิตไทย ถึงแม้ว่านโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมใหม่ของภาครัฐ จะกระตุ้นบรรยากาศการลงทุน แต่ผลบวกของโครงการต่าง ๆ เช่น ดิจิทัล พลังงานสะอาด การท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ อาจตกอยู่กับกลุ่มผู้ประกอบการขนาดใหญ่หรือธุรกิจร่วมทุนกับต่างชาติที่มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ (เงินทุน เทคโนโลยี แรงงาน) เป็นหลัก ในขณะที่ กลุ่มอุตสาหกรรมด้านผลิตภัณฑ์และ

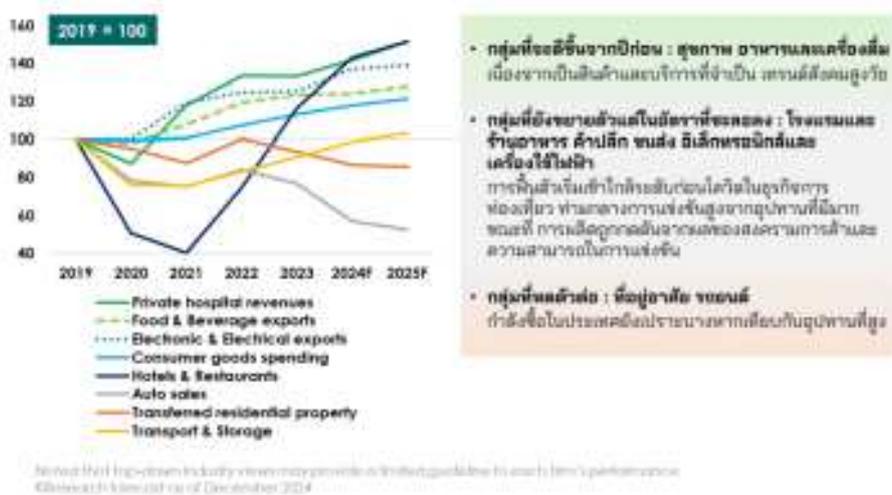
³ แนวโน้มเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไทยปี 2568 – 2570 โดย วิจัยกรุงศรี (มกราคม 2568)

⁴ ประมาณการเศรษฐกิจไทยปี 2567 และ 2568 โดย สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง (30 มกราคม 2568)

⁵ แผนการคลังระยะปานกลาง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 – 2571) ฉบับบททวนครั้งที่ 2 โดย คณะกรรมการนโยบายการเงินการคลังของรัฐ (พฤศจิกายน 2567)

⁶ แนวโน้มเศรษฐกิจการเงินปี 2568 โดย ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (มกราคม 2568)

บริการเพื่อสุขภาพ (โรงพยาบาลเอกชน อาหารและเครื่องดื่ม) มีแนวโน้มที่ดีขึ้น สอดรับไปกับเทรนด์การใส่ใจดูแลสุขภาพของผู้บริโภค และการเป็นสังคมสูงวัยทั้งในไทยและหลายประเทศทั่วโลก



นอกจากนี้ การขับเคลื่อนธุรกิจสู่เป้าหมายลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ทำให้ผู้ประกอบการต้องเร่งปรับตัวพร้อมรับการกระตุ้นที่เพิ่มขึ้น⁷ จากกฎระเบียบหรือมาตรการด้านสิ่งแวดล้อมที่มีแนวโน้มเข้มงวดมากขึ้นและครอบคลุมถึงความรับผิดชอบของภาคธุรกิจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตลอดห่วงโซ่อุปทาน เช่น มาตรการที่กำหนดให้มีการตรวจสอบด้านความยั่งยืนของการดำเนินธุรกิจตลอดห่วงโซ่อุปทาน เช่น กฎหมายว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR) และกฎหมายการสอบทานธุรกิจด้านความยั่งยืน (CSDDD) ของสหภาพยุโรป ซึ่งอยู่ในระยะเปลี่ยนผ่านสู่ภาคบังคับในอีก 1 – 3 ปีข้างหน้า โดยเฉพาะ CSDDD มีแนวโน้มเกิดขึ้นในอีกหลายประเทศ (อาทิ เยอรมนี รัฐแคลิฟอร์เนียของสหรัฐฯ และนอร์เวย์) ทำให้ผู้ประกอบการไทยที่เป็นคู่ค้าต้องตรวจสอบและปรับตัวตามกฎหมายเหล่านี้ เป็นต้น

ยิ่งไปกว่านั้น ภาคธุรกิจและภาคการผลิตของไทยยังต้องเผชิญกฎระเบียบในประเทศที่จะมีความเข้มงวดมากขึ้น สอดคล้องกับทิศทางของโลก โดยภาครัฐของไทยอยู่ระหว่างพิจารณา (ร่าง) พระราชบัญญัติการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งกำหนดให้ภาคธุรกิจต้องรายงานปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั้งยังเร่งผลักดันกลไกการกำหนดราคาคาร์บอนภาคบังคับ อาทิ ภาษีคาร์บอน (คาดว่าจะเริ่มจัดเก็บจากสินค้าน้ำมันภายในปีงบประมาณ 2568) ระบบซื้อขายสิทธิในการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (ETS) และตลาดคาร์บอนเครดิต รวมถึง Green Procurement ภาครัฐ (แผนปี 2565–2570) ซึ่งกรมควบคุมมลพิษตั้งเป้าหมายว่าหน่วยงานภาครัฐ 100% ต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างสีเขียวภายในปี 2570

Technology

ปัจจุบันอุตสาหกรรมการผลิตไฟฟ้ากำลังขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนำมาสู่การยกระดับกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ การผสมผสานการออกแบบเข้ากับเทคโนโลยีการผลิตขั้นสูงจึงช่วยให้สามารถผลิตไฟฟ้าที่มีคุณภาพสูง มีความทนทาน และมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ รวมถึงสะท้อน

⁷ แนวโน้มเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไทยปี 2568 – 2570 โดย วิจัยกรุงศรี (มกราคม 2568)

ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมผู้บริโภคและคุณค่าทางวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับไฟ โดยมีตัวอย่างเทคโนโลยีการพิมพ์ไฟ ดังนี้

1) **UV Printing** เป็นเทคนิคการพิมพ์ที่ใช้หมึก UV (Ultraviolet) ซึ่งเป็นหมึกชนิดพิเศษที่แห้งตัวและแข็งตัวทันทีเมื่อสัมผัสกับแสง UV (Ultraviolet) กระบวนการนี้เรียกว่า “UV Curing” ทำให้หมึกติดแน่นกับวัสดุที่พิมพ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ช่วยลดเวลาในการผลิต และได้ผลงานที่มีสีสันสดใส มีความทนทาน แสดงรายละเอียดได้อย่างคมชัด อีกทั้งยังสามารถพิมพ์ได้บนวัสดุที่หลากหลาย เหมาะอย่างยิ่งสำหรับงานออกแบบที่ซับซ้อน เช่น ลวดลาย ที่มีความละเอียดในสำหรับไฟ



2) **Advanced Foil Stamping** เป็นกระบวนการพิมพ์ที่ใช้ความร้อน แรกกด และฟอยล์โลหะ (คล้ายหมึก) เพื่อเพิ่มสีสันโลหะเงางามหรือเอฟเฟกต์โฮโลกราฟิกแบบหลายชั้นให้กับวัสดุพิมพ์ เทคโนโลยีนี้จึงเป็นส่วนสำคัญของสำหรับไฟที่เน้นความหรูหรา ซึ่งการปั๊มฟอยล์มีอยู่ 2 วิธีหลัก ได้แก่ (1) การปั๊มฟอยล์เย็น (Cold Foil) เป็นกระบวนการที่นำฟอยล์โลหะหรือโฮโลกราฟิกมาปั๊มลงบนชิ้นวัสดุโดยไม่ใช้ความร้อน โดยจะใช้กาวและแสง UV ในการยึดติดวัสดุทั้งสองเข้าด้วยกัน และ (2) การปั๊มฟอยล์ร้อน (Hot Foil Stamping) เป็นกระบวนการใช้แม่พิมพ์ที่ถูกทำให้ร้อนเพื่อถ่ายโอนฟอยล์โลหะลงบนชิ้นวัสดุ ความร้อนจะทำให้กาวที่อยู่ในฟอยล์ร้อนละลาย และแรงกดในการปั๊มจะช่วยยึดวัสดุต่าง ๆ ให้แน่นขึ้น





3) **Embossing and Micro-Texturing** การปั๊มูนเป็นการสร้างเอฟเฟกต์ของมิติบนพื้นผิว เพื่อเพิ่มความสวยงาม โดดเด่น และมีสัมผัสเฉพาะตัว



4) **Laser-Cutting Technology** ความแม่นยำเป็นปัจจัยสำคัญของการผลิตไพ่ ซึ่งเทคโนโลยีการตัดด้วยเลเซอร์จะช่วยให้ไพ่แต่ละใบมีรูปทรงสมบูรณ์แบบ นอกจากนี้ ยังสามารถสร้างลวดลายตัดเจาะที่ซับซ้อน เช่น ขอบไฟตกแต่งพิเศษ หรือช่องหน้าต่างบนกล่องเก็บไพ่ เป็นต้น

5) **RFID (Radio Frequency Identification)** เทคโนโลยีที่ฝังชิปขนาดเล็กในไพ่เพื่อระบุข้อมูลเฉพาะ ทำให้สามารถติดตามและตรวจสอบข้อมูลประจำตัวของไพ่แต่ละใบแบบเรียลไทม์ผ่านสัญญาณวิทยุ ช่วยป้องกันการโกงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในคาสิโน เทคโนโลยีนี้มีความสำคัญมาก เนื่องจากไพ่ที่ฝังชิป RFID จะสามารถสับไพ่และแจกไพ่อัตโนมัติผ่านเครื่องสับไพ่และเครื่องแจกไพ่อัจฉริยะ ช่วยลดข้อผิดพลาดและประหยัดเวลา อีกทั้งสามารถรักษาความยุติธรรมของเกมและคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้เล่นได้

6) **Digital and Physical Integration** กลยุทธ์การผสมผสานความดั้งเดิมและดิจิทัลเพื่อสร้างประสบการณ์บันเทิงรูปแบบใหม่ เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่ยังมีความต้องการในการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Bonding) ทั้งในรูปแบบเกมกายภาพและดิจิทัล ตัวอย่างเช่น บริษัท Coatimundi ซึ่งเป็นผู้นำด้านการผลิตและจัดจำหน่ายไพ่ (Playing Cards) และเกมกระดาน (Board Games) โดยเฉพาะการผลิตการ์ดสะสมและการ์ดเกมสำหรับทั้งตลาดทั่วไปและตลาดพิเศษ เช่น ไพ่สำหรับคาสิโน และผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในเกมต่าง ๆ เป็นต้น ได้มีการพัฒนาไฟโดยใส่ QR code บนไพ่ที่เชื่อมโยงไปยังแพลตฟอร์มไพ่ออนไลน์ อีกทั้งได้มีการพัฒนาแพลตฟอร์ม Hero (Hero Hybrid NFT Trading Cards) ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มที่ผสมผสาน

การจำหน่ายการ์ดสะสมทั้งในรูปแบบดิจิทัล NFT (Non-Fungible Token) และกายภาพ (Physical Trading Cards) โดยใช้เทคโนโลยีบล็อกเชนร่วมกับการวางจำหน่ายในร้านค้าจริง

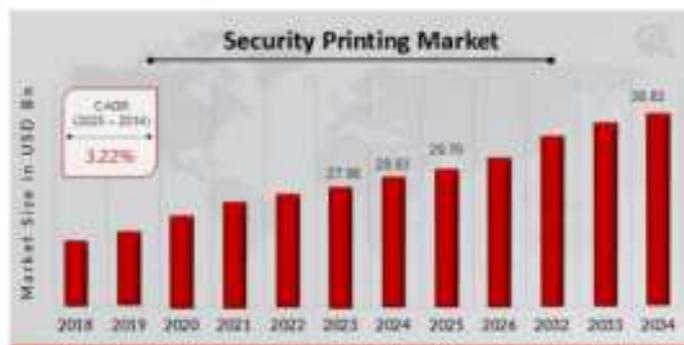


2.2.4 สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป และคู่แข่ง

อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไปทั่วโลก

จากรายงานของ OECD และ EUIPO เรื่อง Global Trade in Fakes ระบุว่าในปี 2568 มูลค่าการค้าสินค้าปลอมทั่วโลกยังคงสูงถึงประมาณ 500-510 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ซึ่งสูงกว่าจีดีพีของประเทศส่วนใหญ่ในโลก โดยสินค้าปลอมจากประเทศจีนยังคงมีส่วนร้อยละ 80 ของปริมาณสินค้าปลอมทั่วโลก และคิดเป็นมูลค่าประมาณร้อยละ 90 ของมูลค่าการค้าของปลอมทั่วโลกในขณะเดียวกัน ตลาดอีคอมเมิร์ซในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในปี 2568 มีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง โดยคาดว่าจะมีมูลค่าตลาดเกิน 2 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐฯ (มากกว่า 7.3 ล้านล้านบาท) เพิ่มขึ้นจากปี 2567 ที่มีมูลค่า 1.99 แสนล้านดอลลาร์ โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 14-16 การเติบโตนี้ได้ขยายช่องทางการค้าให้แก่สินค้าปลอมอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะสินค้าจากจีนสู่ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งมีมูลค่าประมาณ 35-40 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ

แนวโน้มดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนการเติบโตของตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เนื่องจากมีความต้องการที่เพิ่มขึ้นต่อระบบพิสูจน์เอกลักษณ์และการป้องกันการปลอมแปลงสินค้าและเอกสารสำคัญ เช่น หนังสือเดินทาง บัตรประชาชน และธนบัตร รวมถึงฉลากสินค้า และใบรับรองทางราชการ จากข้อมูลของตลาด Security Printing Market ในช่วงปี 2568-2677 คาดว่าตลาดทั่วโลกจะเติบโตจาก 29.70 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในปี 2568 เป็น 38.83 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในปี 2577 โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ร้อยละ 3.22



รูปภาพแสดงข้อมูลของตลาด Security Printing Market ทั่วโลก ในช่วงปี 2568-2677

นอกจากนี้ ข้อมูลเพิ่มเติมในปี 2567 พบว่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลกมีมูลค่าประมาณ 34.54 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 42.04 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ภายในปี 2572 (CAGR ร้อยละ 4.01) ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่น ซาอุดีอาระเบีย และอินเดีย เป็นพื้นที่ที่มีอัตราการเติบโตของตลาดสูง อันเนื่องมาจากความจำเป็นในการต่อต้านการปลอมแปลง เช่น ธนบัตรปลอม การฟอกเงิน การทุจริต และการสนับสนุนการเงินแก่ผู้ก่อการร้าย ซึ่งล้วนส่งผลให้มีการลงทุนพัฒนาเอกสารที่ปลอดภัยปลอมแปลงขั้นสูงและเทคโนโลยีตรวจสอบความถูกต้องที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น แนวโน้มประชากรโลกที่เพิ่มสูงขึ้นยังส่งผลต่อความต้องการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่มากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศที่มีการออกเอกสารยืนยันตัวตนหรือบัตรราชการจำนวนมาก ส่งผลให้ตลาดดังกล่าวยังคงมีศักยภาพในการเติบโตต่อเนื่องในระดับโลก



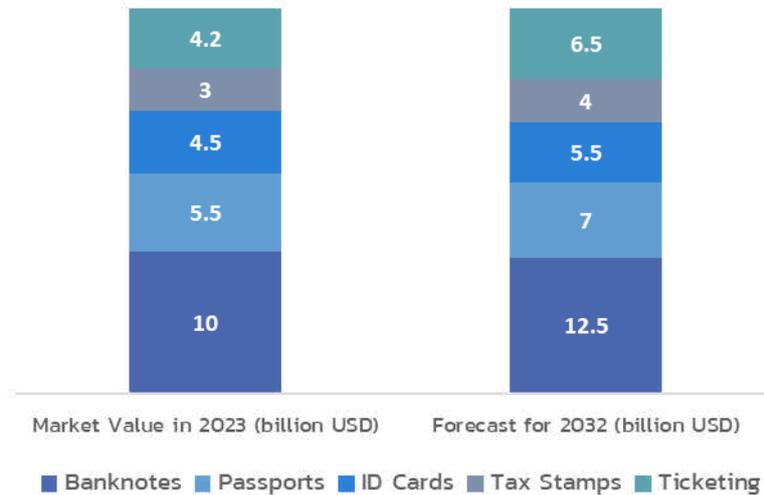
รูปภาพแสดงภูมิภาคที่มีแนวโน้มครองตลาดตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลก

โครงสร้างตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงจำแนกตามผลิตภัณฑ์ (อ้างอิงจากข้อมูลปี พ.ศ. 2566–2575)

หากพิจารณาถึงประเภทของสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในตลาดโลกที่มีนัยสำคัญทั้ง 7 ชนิด อันได้แก่ ธนบัตร เช็ค ตั๋ว แสตมป์ บัตรชำระเงิน บัตรประชาชน และ brand protection จะพบว่า ธนบัตร บัตรประชาชน และแสตมป์ เป็นสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นลำดับต้นๆ ของโลก จากการวิเคราะห์โครงสร้างตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลกในปี 2566 และคาดการณ์ถึงปี 2575 พบว่าองค์ประกอบหลักของตลาดประกอบด้วยผลิตภัณฑ์สำคัญ 5 กลุ่ม ได้แก่

- **ธนบัตร (Banknotes):** มีมูลค่าสูงที่สุดในตลาด โดยในปี 2566 มีมูลค่าราว 10 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และคาดว่าจะเติบโตเป็น 12.5 พันล้านดอลลาร์ในปี 2032 สะท้อนถึงความต้องการอย่างต่อเนื่องในการพิมพ์ธนบัตรที่ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลก แม้จะมีการใช้จ่ายผ่านระบบดิจิทัลมากขึ้น
- **หนังสือเดินทาง (Passports):** มีมูลค่าเพิ่มขึ้นจาก 5.5 พันล้านดอลลาร์ในปี 2566 เป็น 7 พันล้านดอลลาร์ในปี 2575 โดยได้รับแรงสนับสนุนจากการฟื้นตัวของการท่องเที่ยว การเคลื่อนย้ายแรงงาน และมาตรการตรวจสอบอัตลักษณ์ที่เข้มงวด
- **บัตรประจำตัวประชาชน (ID Cards):** เติบโตจาก 4.5 พันล้านดอลลาร์ในปี 2566 เป็น 5.5 พันล้านดอลลาร์ในปี 2575 โดยสะท้อนถึงความจำเป็นของภาครัฐในการบริหารจัดการฐานข้อมูลประชาชน การให้บริการดิจิทัล และการยืนยันตัวตนในระบบอิเล็กทรอนิกส์
- **แสตมป์ภาษี (Tax Stamps):** เพิ่มขึ้นจาก 3 พันล้านดอลลาร์เป็น 4 พันล้านดอลลาร์ในช่วงเวลาเดียวกัน โดยมีแรงหนุนจากการป้องกันการหลีกเลี่ยงภาษี และการควบคุมสินค้าควบคุม เช่น ยาสูบ เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ และยา

- **ตั๋วและบัตรผ่าน (Ticketing):** จาก 4.2 พันล้านดอลลาร์ในปี 2566 สู่ 6.5 พันล้านดอลลาร์ในปี 2575 การเติบโตนี้สะท้อนถึงการฟื้นตัวของภาคบันเทิง กีฬา และการเดินทาง ที่ต้องใช้ระบบตั๋วที่ปลอดภัยปลอมแปลง และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้



ปัจจัยผลักดันการเติบโต

- การปลอมแปลงสินค้าและเอกสารที่เพิ่มสูงขึ้น: ข้อมูลจากรายงาน Global Trade in Fakes โดย OECD และ EUIPO (2024) ระบุว่า มูลค่าการค้าสินค้าปลอมทั่วโลกในปี 2023 อยู่ที่กว่า 500-510 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ คิดเป็นกว่า 2.5% ของการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่มีแหล่งกำเนิดจากประเทศจีน (คิดเป็น 80% ของปริมาณสินค้าปลอม และ 90% ของมูลค่า).
- การเติบโตของตลาดอีคอมเมิร์ซ: ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มูลค่าตลาด e-Commerce คาดว่าจะทะลุ 2 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2025 (คิดเป็นประมาณ 1 ใน 3 ของ GDP ไทย) โดยช่องทางการจำหน่ายออนไลน์เป็นจุดอ่อนสำคัญของระบบตรวจสอบความถูกต้องของสินค้า ทำให้ความต้องการโซลูชันตรวจสอบของแท้ เช่น QR codes, ลายน้ำ และแสตมป์ภาษีปลอมเพิ่มสูงขึ้น
- ภัยคุกคามด้านความมั่นคงและการก่อการร้าย: ความเสี่ยงจากการฟอกเงิน การก่อการร้าย และการค้ายาเสพติด ทำให้รัฐบาลทั่วโลกลงทุนในระบบการพิมพ์ที่มีระบบความปลอดภัยสูงมากขึ้น โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ตะวันออกกลาง และแอฟริกา

ผู้เล่นหลักในตลาด (Key Players)

- บริษัทที่ครองตลาด ได้แก่ Giesecke Deviant, De La Rue, IDEMIA, HID Global, และ Security Printing & Minting Corporation of India
- ความสามารถหลักของผู้เล่นชั้นนำ คือ การพัฒนาเทคโนโลยีและการบริการแบบครบวงจร ที่สามารถผลิตและตรวจสอบเอกสารที่ปลอดภัยปลอมแปลง

อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไปในประเทศ

ในปี 2568 ประเทศไทยมีตลาด Printing and Writing Paper มูลค่าราว 1.4 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ (ลดลง -2.8% จากปีก่อนหน้า) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายในภาคสิ่งพิมพ์ทั่วไปในประเทศ ภาพรวมตลาดเครื่องพิมพ์ในไทยช่วงปี 2569-2572 คาดว่าจะเติบโตโดยเฉลี่ยราว 0.8-1.0% ต่อปี โดยมีความต้องการสูงในภาคอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ การแพคเกจจิ้ง และสื่อโฆษณาเชิงกราฟิก

สำหรับประเทศไทย ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงถือเป็นตลาดที่มีผู้ประกอบการน้อยราย เนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง เพื่อประเมินสถานะการแข่งขันของโรงงานไฟฟ้า และวิเคราะห์โอกาสในการพัฒนาธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงอย่างเป็นระบบ ได้มีการคัดเลือกบริษัทคู่แข่งจำนวน 5 ราย ที่มีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ความปลอดภัยของประเทศไทย ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และการให้บริการแก่หน่วยงานภาครัฐและเอกชน โดยการคัดเลือกนี้อ้างอิงจากเกณฑ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับลักษณะธุรกิจของโรงงานไฟฟ้า ในปัจจุบันและอนาคต ได้แก่ ความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ปลอดภัยการปลอมแปลง ความร่วมมือกับภาครัฐ ความสามารถด้านเทคโนโลยีปลอดภัยการปลอมแปลง ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ศักยภาพในการแข่งขัน และความน่าเชื่อถือในตลาด ทั้งนี้ บริษัทที่ได้รับการพิจารณา ได้แก่ บริษัท จันวาณิชย์ จำกัด, บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), บริษัท ดาต้าโปรดักส์ ทอปปิง ฟอรัม จำกัด, บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท นีโอ ดิจิตอล จำกัด ซึ่งล้วนมีจุดแข็งที่แตกต่างกันและสะท้อนภาพรวมของอุตสาหกรรมในประเทศไทยได้อย่างหลากหลาย ตารางต่อไปนี้จะแสดงเกณฑ์การพิจารณาเพื่อคัดเลือกคู่แข่งเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ ดังนี้

หมวดหลัก	หลักเกณฑ์	บริษัทที่เข้าเกณฑ์
1. ความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการปลอดภัยการปลอมแปลง	บริษัทที่มีผลิตภัณฑ์ เช่น บัตรประชาชน หนังสือเดินทาง ธนบัตร แสตมป์ หรือฉลากปลอดภัยการปลอมแปลง	จันวาณิชย์, T.K.S., Toppan Forms, Neo Digital
2. ความเกี่ยวข้องกับภาครัฐหรือเอกชนที่ใช้เอกสารสำคัญ	ให้บริการกับหน่วยงานรัฐ เช่น กรมการปกครอง, กรมสรรพสามิต, ธปท., กรมศุลกากร	จันวาณิชย์, T.K.S., Toppan Forms
3. ความสามารถด้านเทคโนโลยีปลอดภัยการปลอมแปลง	ใช้เทคโนโลยี เช่น RFID, QR Secure, hologram, watermark, blockchain	จันวาณิชย์, T.K.S., Toppan Forms, Neo Digital
4. ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	มีผลิตภัณฑ์ทั้ง security documents, tax stamp, label, ID card, หรือ smart packaging	T.K.S., Neo Digital, Toppan Forms, จันวาณิชย์
5. ศักยภาพแข่งขันในตลาด	มีบทบาทในตลาดการพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงของไทย หรือเป็นคู่แข่งสำคัญของ รส.	จันวาณิชย์, T.K.S., ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์, Neo Digital
6. ความน่าเชื่อถือ และการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน	จดทะเบียนตลาดหลักทรัพย์ / ได้รับมาตรฐาน ISO / รางวัลจากภาครัฐ / ลูกค้าระยะยาว	T.K.S., ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์, จันวาณิชย์, Toppan Forms

ตารางแสดงหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่แข่ง

บริษัทคู่แข่งในประเทศ

1) บริษัท จันวาณิชย์ ซีเคียวริตี้ พริ้นติ้ง จำกัด

บริษัท จันวาณิชย์ ซีเคียวริตี้ พริ้นติ้ง จำกัด เป็นผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลงขั้นสูงที่ดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2464 และได้รับความไว้วางใจจากทั้งหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน สถาบันการเงิน องค์กรธุรกิจ และอุตสาหกรรมในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงมาอย่างยาวนาน ปัจจุบัน บริษัทฯ ดำเนินการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงขั้นสูง และต่อยอดทำการผลิตเอกสาร บัตร ที่ต้องการมาตรการป้องกันการปลอมแปลง

อีกหลายผลิตภัณฑ์ เช่น แสตนป์สรรพสามิต เอกสารป้องกันการปลอมแปลงชั้นสูง เช่น หนังสือเดินทาง ข้อสอบ เอกสารทางการเงิน ตราไปรษณียากร เป็นต้น ทั้งนี้ ยังได้นำเทคโนโลยีด้านการพิมพ์ เช่น การพิมพ์ร่องลึก การพิมพ์แบบเปิดเผย การพิมพ์แบบซ่อนเร้น มาเพิ่มประสิทธิภาพในการป้องกันการปลอมแปลง และให้บริการระบบการจัดทำเอกสารในรูปแบบของอิเล็กทรอนิกส์ ที่ช่วยให้ผู้ประกอบการมีความสะดวก รวดเร็ว และลดค่าใช้จ่าย ในการดำเนินการจัดทำเอกสาร 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) ที่ให้บริการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและโซลูชันแบบครบวงจร โดยมีระบบการพิมพ์ออฟเซ็ท ทั้งแบบต่อเนื่อง และแบบแผ่น ระบบการพิมพ์ดิจิทัล แบบสีและขาวดำ รวมถึงการบริหารแบบพิมพ์ให้กับลูกค้า องค์กรขนาดใหญ่และให้บริการสิ่งพิมพ์ที่ใช้เทคโนโลยีชั้นสูง เช่น เช็ค สมุดบัญชีเงินฝาก ใบประกาศนียบัตร อากาศตมภ์ เป็นต้น ปัจจุบันบริษัทฯ เดินหน้าปรับโครงสร้างธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ผ่านการควบรวมกิจการ กับบริษัท ทีบีเอสพี จำกัด (มหาชน) ผู้นำด้านเทคโนโลยีด้านการให้บริการพิมพ์เอกสารปลอดการปลอมแปลง ทุกประเภทและบัตรพลาสติก และลงทุนในบริษัทอื่นๆ เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้ให้บริการเทคโนโลยีโซลูชันแบบครบวงจร โดยแบ่งประเภทผลิตภัณฑ์และบริการออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

- กลุ่ม Security Solutions คือ ธุรกิจการผลิตและบริการในรูปแบบสิ่งพิมพ์เอกสารป้องกันการปลอมแปลงที่มีมูลค่า
- กลุ่ม Digital Solutions คือ ธุรกิจการพิมพ์ดิจิทัลให้บริการงานพิมพ์ข้อมูลลูกค้ารวมถึงการบริการ ร่วมกับระบบ E-Solution
- กลุ่ม Fulfillment Solutions คือ ธุรกิจการบริหารจัดการคลังสินค้าและการจัดส่งแบบครบวงจร
- กลุ่ม Label & Packaging Solutions คือ ธุรกิจการผลิตฉลากและบรรจุภัณฑ์ที่หลากหลายด้วยเทคนิค การพิมพ์ขั้นสูงผสมผสานกับเทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงในรูปแบบต่างๆ
- 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 กระดาษฟอรัม ต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าแบบครบวงจร อาทิ ระบบเปิด-ปิดประตูอัตโนมัติ ระบบออกบัตร และระบบป้องกันการจารกรรมโปรแกรมและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้ ยังเป็นผู้ให้บริการผลิตแทน (Outsource Services) ได้แก่ การให้บริการพิมพ์ข้อมูลและจัดส่งไปรษณีย์จำนวนมาก และบริการลงข้อมูลบนบัตร



บริษัท ดาต้าโปรดักส์ ทอปปัง ฟอรั่ม จำกัด
DATA PRODUCTS TOPPAN FORMS LTD.



รูปภาพแสดงผลผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท ดาต้าโปรดักส์ ทอปปัง ฟอรั่ม จำกัด

4) บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน)

บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2515 เป็นหนึ่งในผู้ให้บริการด้านการพิมพ์ครบวงจรที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย และได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าทั้งในและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ มีประสบการณ์ยาวนานในอุตสาหกรรมกราฟิก และมีความเชี่ยวชาญในการผลิตสิ่งพิมพ์เชิงพาณิชย์ หนังสือ นิตยสาร คู่มือ รวมถึงสิ่งพิมพ์พิเศษที่ต้องการความปลอดภัยและความแม่นยำสูง เช่น บัตรแสดงตน ป้ายสติ๊กเกอร์กันปลอม และฉลากติดผลิตภัณฑ์ที่มีความซับซ้อน

ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ มีการลงทุนในเทคโนโลยีการพิมพ์ที่ทันสมัย เช่น ระบบพิมพ์ออฟเซตแบบ UV, การพิมพ์ดิจิทัลความละเอียดสูง และเทคโนโลยีการพิมพ์แบบ Variable Data Printing (VDP) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะทาง ปัจจุบัน บริษัทฯ ยังได้ขยายบริการด้าน Digital Printing และให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการพิมพ์ตามสั่ง (Print on Demand) เพื่อรองรับพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัล แม้จะไม่ใช่ผู้เล่นหลักในกลุ่มสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงของภาครัฐโดยตรง แต่ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ถือเป็นผู้มีส่วนช่วยในการเข้าสู่ตลาดนี้ได้ในอนาคต ด้วยความพร้อมด้านเทคโนโลยี บุคลากร และมาตรฐานการบริหารคุณภาพที่ได้รับการรับรองในระดับสากล

5) บริษัท นีโอ ดิจิตอล จำกัด

บริษัท นีโอ ดิจิตอล จำกัด เป็นผู้ให้บริการด้านระบบสิ่งพิมพ์ดิจิทัลและโซลูชันงานพิมพ์ปลอดภัยที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น การพิมพ์ดิจิทัลแบบ High-Resolution, การพิมพ์พร้อมโค้ดเฉพาะบุคคล (Personalized Security Code) รวมถึงโซลูชัน Anti-Counterfeit QR, RFID และระบบตรวจสอบย้อนกลับ (Track & Trace) นีโอ ดิจิตอลมีความเชี่ยวชาญในการให้บริการงานพิมพ์ที่ต้องการความปลอดภัยสูง เช่น ป้ายกำกับสินค้า, ฉลากยาหรืออาหาร, ตัวอีเวนต์, เอกสารสำคัญของหน่วยงานรัฐและภาคธุรกิจขนาดใหญ่ โดยให้ความสำคัญกับการบูรณาการเทคโนโลยีการพิมพ์เข้ากับระบบไอที และระบบฐานข้อมูลเพื่อความปลอดภัยในการตรวจสอบย้อนกลับแบบครบวงจร บริษัทฯ ยังมีจุดเด่นในการออกแบบระบบ e-Document และการจัดเก็บข้อมูลดิจิทัลที่ปลอดภัย เพื่อสนับสนุนแนวโน้มการเปลี่ยนผ่านไปสู่การบริหารเอกสารแบบไร้กระดาษ (Paperless) ของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

ดังนั้น ในการประเมินศักยภาพการแข่งขันของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง จำเป็นต้องวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการรายสำคัญในประเทศที่มีบทบาทในธุรกิจลักษณะใกล้เคียงกัน ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และฐานลูกค้า โดยเฉพาะผู้ที่มีประสบการณ์ในการให้บริการแก่

หน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง การเปรียบเทียบนี้มุ่งวิเคราะห์ใน 4 มิติหลัก ได้แก่ (1) จุดแข็งของแต่ละบริษัท, (2) ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นจุดเน้น, (3) เทคโนโลยีหลักที่ใช้ในการพิมพ์ลดปลอมแปลง และ (4) ระดับความสามารถเชิงเทคโนโลยี โดยพิจารณาบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมที่สามารถใช้เป็น "คู่เทียบ" (Benchmark Organizations) ได้อย่างเหมาะสม อันได้แก่ บริษัท จันวณิชย์ จำกัด, บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), บริษัท ดาต้าโปรดักส์ ทอปปิง ฟอรัม จำกัด, บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท นีโอ ดิจิตอล จำกัด

ตารางต่อไปนี้สรุปผลการเปรียบเทียบเชิงคุณลักษณะสำคัญของบริษัทคู่เทียบทั้ง 5 ราย เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดแนวทางการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถของโรงงานไฟฟ้า อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับทิศทางของอุตสาหกรรม

บริษัท	จุดแข็ง	ผลิตภัณฑ์หลัก	เทคโนโลยีหลัก	ระดับความสามารถเชิงเทคโนโลยี
จันวณิชย์	ประสบการณ์ยาวนาน, ความเชี่ยวชาญด้านเอกสารราชการ, เทคโนโลยีครบวงจร	ธนบัตร, หนังสือเดินทาง, บัตรประชาชน, ใบรับรองราชการ	Intaglio, Hologram, RFID, Blockchain, ระบบตรวจสอบย้อนกลับ	สูง (Tier 1)
T.K.S.	เครือข่ายลูกค้าหลากหลาย, มีความสามารถด้าน Smart Packaging และ Data	บัตรพนักงาน, ฉลากสินค้า, เอกสาร Data Security	RFID, QR Code, Data Encryption, Smart Packaging	ปานกลางถึงสูง (Tier 1-2)
Toppan Forms	เชื่อมโยงเครือข่ายญี่ปุ่น, เทคโนโลยีล้ำสมัยจากต่างประเทศ	บัตร ID, Smart Labels, บัตรจูงจันท์, ปลดการปลอม	Microtext, UV Printing, RFID, Japan Secure Tech	สูง (Tier 1)
Sirivatana Interprint	ราคาประหยัด, การพิมพ์คุณภาพสูง, ฐานลูกค้ากว้างในเอกชน	สิ่งพิมพ์ทั่วไป, หนังสือ, แคตตาล็อก	Offset Printing, Digital Print, ปรับเข้าสู่ QR	ปานกลาง (Tier 2)
Neo Digital	เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล, เหมาะกับตลาดเฉพาะทาง	ฉลากควบคุมสินค้า, บัตร QR, รหัสความปลอดภัย	QR Secure, RFID, Digital Tracking, Blockchain Light	เฉพาะทาง (Tier 2)

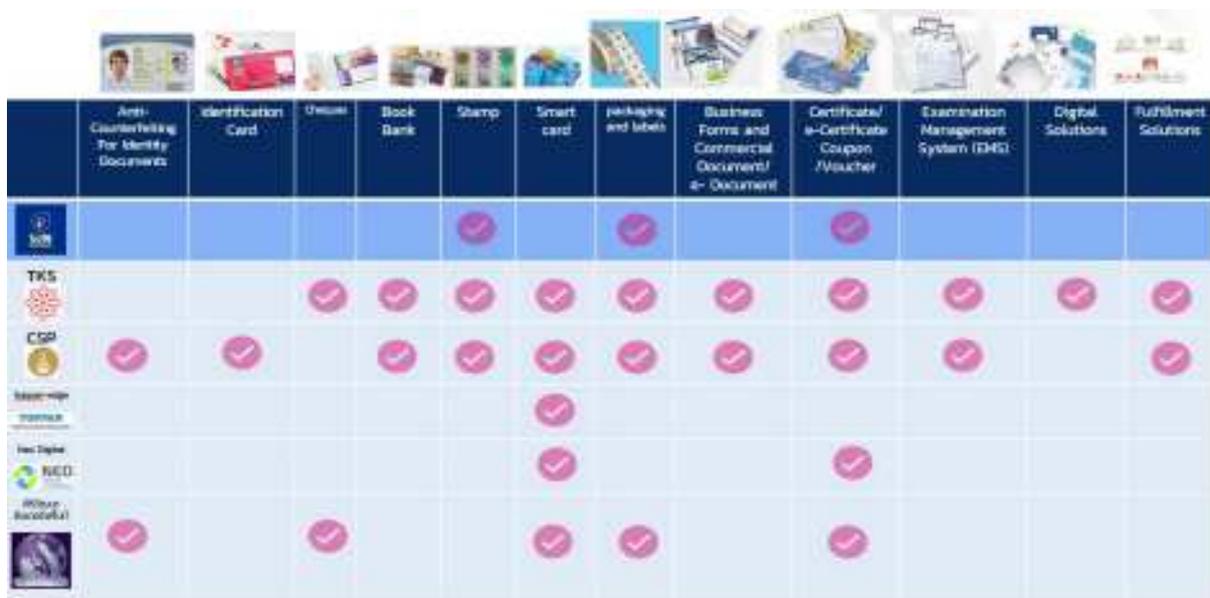
ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบเชิงคุณลักษณะสำคัญของบริษัทคู่เทียบทั้ง 5 ราย

มิติการเปรียบเทียบ						
ประเภทองค์กร	รัฐวิสาหกิจ	เอกชนไทย	บริษัทจดทะเบียน	JV ไทย-ญี่ปุ่น	บริษัทจดทะเบียน	เอกชนไทย
ผลิตภัณฑ์ปลอดภัย ปลอมแปลงหลัก	แสตมป์สรรพสามิต สติ๊กเกอร์พร้อมพีเออร์ปลอดภัย ปลอมขั้นต้น ใบประกาศนียบัตรใบรับรอง	e-Passport, RFID, e-ID	ฉลากสินค้า, บาร์โค้ด, Track & Trace	ฟอร์มราชการ, เช็ค	เช็ค, สลากฉลากสินค้า, เอกสาร ราชการ	e-Certificate, บัตร, Token
เทคโนโลยีปลอดภัย	UV ink, hologram, QR	RFID, OVI ink, smart card	หมึกพิเศษ, track system	barcode, microtext	UV ink, serial, hologram	blockchain, digital signature
มาตรฐาน ISO/Intergraf	อยู่ระหว่างพัฒนา	ISO 9001, ISO 27001, ISO 14001, ISO 14298	ISO 9001, ISO 27001, ISO 14001, ISO 14298	ISO 9001, ISO 27001, ISO 14001, ISO 14298	ISO 9001, ISO 27001, ISO 14001	ISO 9001, ISO 27001, ISO 14001
R&D / นวัตกรรม	จำกัด	มีแผนก R&D ภายใน	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	เน้น digital-first
Digitalization Readiness	เริ่มต้น (บางรายการมี QR)	มี e-ID, e-passport	มีระบบ digital secure form	มีการแปลงเอกสาร บางส่วน	ใช้ระบบอัตโนมัติบางกระบวนการ	สูง: e-Doc, API, Cloud
การให้บริการ ภาคเอกชน	ต่ำ (เน้นราชการ)	สูง (ทั้งรัฐ-เอกชน)	สูง	ปานกลาง	สูง	สูง
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Adjacent Biz)	ไฟ, สิ่งพิมพ์ราชการ	ข้อมูล, RFID, โลจิสติกส์	ระบบติดตาม, e-tax	สิ่งพิมพ์ทั่วไป, คลังสินค้า	สิ่งพิมพ์พาณิชย์, สิ่งพิมพ์พิเศษ	e-KYC, Smart Document
ESG / Green Printing	เริ่มต้น	ใช้หมึกปลอดภัย, FSC paper	มีนโยบาย Net Zero	ใช้กระดาษถนอมโลก	ใช้หมึกจากพืช, FSC	ลดการพิมพ์ผ่านระบบ cloud
ช่องทางตลาด	เฉพาะในประเทศ (ราชการ)	บริการอาเซียนบางส่วน	มีพันธมิตรต่างประเทศ	บางส่วนส่งออก	มีลูกค้าต่างประเทศบ้าง	ให้บริการออนไลน์-ข้ามชาติ

ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบเชิงคุณลักษณะสำคัญของบริษัทคู่แข่งทั้ง 5 ราย

ทั้งนี้ ปัจจุบัน แต่ละบริษัทต่างมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้านการป้องกันการปลอมแปลง ที่มีคุณภาพ รวมทั้งยังขยายธุรกิจที่รองรับความต้องการของตลาดรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล เพื่อก้าวสู่การให้บริการป้องกันการปลอมแปลงอย่างครบวงจร โดยตัวอย่างผลิตภัณฑ์และบริการที่บริษัทเอกชน ได้พัฒนาและรองรับการให้บริการสามารถแบ่งเป็นกลุ่มต่างๆ ได้ดังนี้

- สิ่งพิมพ์ป้องกันการปลอมแปลง เช่น ใบหุ้้น ประกาศนียบัตร คุปองเงินสด ตราไปรษณียบัตร สมุดเงินฝาก ธนาคาร เอกสารทางการเงิน บัตรกำนัลแทนเงินสด แสตมป์ และพาสปอร์ต เป็นต้น
- แบบฟอร์มธุรกิจและสิ่งพิมพ์เชิงพาณิชย์ อาทิ ฟอร์มต่อเนื่องรูปแบบต่างๆ สิ่งพิมพ์เชิงพาณิชย์อื่นๆ แผ่นพับ ซองเงินเดือน และเอกสารเชิงพาณิชย์ต่างๆ เป็นต้น
- บัตรพลาสติก อาทิ Chip Card, Payment Card, Member Card, และ Smart Card เป็นต้น
- บริการพิมพ์ข้อมูลพับบรรจุซอง และส่งทางไปรษณีย์ อาทิ ใบรายงานค่าใช้จ่าย (statement) จดหมาย ประชาสัมพันธ์ และกรมธรรม์ประกัน
- บริการบริหารจัดการคลังเอกสารและอุปกรณ์อย่างครบวงจร อาทิ ให้คำปรึกษาด้านสิ่งพิมพ์ออกแบบ สิ่งพิมพ์ การผลิตการจัดหาจัดซื้อการควบคุมคุณภาพของงานการจัดเก็บรักษา การจัดเก็บข้อมูล (Database) และการจัดส่งสินค้า เป็นต้น
- ฉลากป้องกันการปลอมแปลงและบรรจุภัณฑ์ ฟังด้วยระบบติดตามและตรวจสอบสถานะ (Track & Trace Solution) และระบบตรวจสอบรับรองสินค้า (Authentication)
- บริการแพลตฟอร์มโซลูชั่น อาทิ ระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ระบบบริหารจัดการความปลอดภัย ระบบติดตาม และตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) และ IoT (Internet of Things) เป็นต้น



	Anti-Counterfeiting For Identity Documents	Identification Card	Ozone	Book Bank	Stamp	Smart card	Package and Labels	Business Forms and Commercial Document/e-Document	Certificate/e-Certificate/Coupon/Voucher	Examination Management System (EMS)	Digital Solutions	Fulfillment Solutions
ISB					✓		✓		✓			
TKS			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CGP	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Member Service						✓						
Fast Digital						✓			✓			
WED						✓			✓			
Wolup Accolite	✓		✓			✓	✓		✓			

รูปแสดงผลิตภัณฑ์ที่ผู้ประกอบการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในประเทศดำเนินธุรกิจ

ภาพรวมของอุตสาหกรรมการพิมพ์แสดมภ์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีในประเทศไทย

ในปัจจุบัน การพิมพ์แสดมภ์ภาษีสรรพสามิตในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อใช้ควบคุมและแสดงการชำระภาษีในสินค้าที่อยู่ในหมวดสินค้าควบคุมตามกฎหมาย เช่น สุรา บุหรี่ และเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ต่างๆ รวมถึงใช้เป็นเครื่องมือในการป้องกันการหลีกเลี่ยงภาษี การลักลอบจำหน่าย และการควบคุมสินค้าปลอมปนในท้องตลาด การดำเนินงานด้านการพิมพ์แสดมภ์ภาษีในประเทศไทย มีผู้เล่นหลักเพียง 2 ราย ได้แก่

1. **โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต** – เป็นหน่วยงานภาครัฐภายใต้สังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจหลักด้านการพิมพ์และจัดจำหน่ายแสดมภ์ภาษีที่ใช้ในระบบราชการ
2. **บริษัท จันวานิชย์ จำกัด** – เป็นผู้ประกอบการภาคเอกชนที่เข้าร่วมประมูลงานภาครัฐ และได้รับสิทธิ์เป็นผู้ผลิตแสดมภ์บางประเภท โดยเฉพาะแสดมภ์ที่ต้องใช้เทคโนโลยี Track & Trace และระบบจัดการฐานข้อมูลแบบครบวงจร

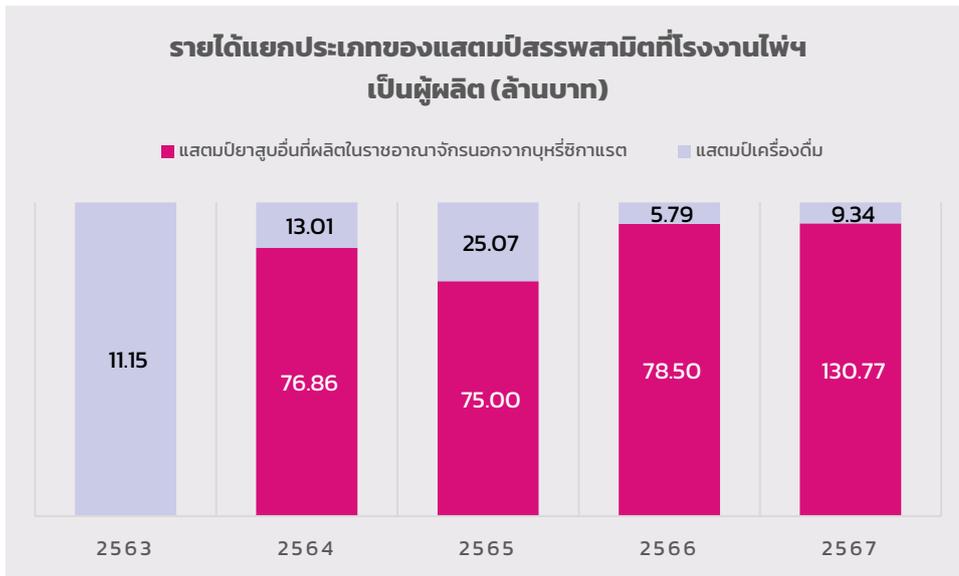
ประเภทสินค้า	ลักษณะแสดมภ์	รายละเอียดและผู้ผลิต
เครื่องดื่ม	- แสดมภ์เครื่องดื่มที่ผลิตในราชอาณาจักร - แสดมภ์เครื่องดื่มที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร	โรงงานไฟฟ้า เป็นผู้ผลิตหลักแต่เพียงรายเดียว
สุรา	- แสดมภ์สุราที่ผลิตในราชอาณาจักร - แสดมภ์เครื่องดื่มที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร - แสดมภ์เครื่องดื่มที่ผลิตในราชอาณาจักรหรือนำเข้ามาในราชอาณาจักรขายอยู่ในคลังสินค้าทัณฑ์บน	ทั้ง โรงงานไฟฟ้า (เริ่มนำร่องแสดมภ์สุราชุมชน) และ บริษัท จันวานิชย์ จำกัด มีบทบาทพร้อม
ยาสูบ	- แสดมภ์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดบุหรี่ซิการ์เรตที่ผลิตในราชอาณาจักร (Track&Trace) - แสดมภ์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักร นอกจากบุหรี่ซิการ์เรต - แสดมภ์ยาสูบสำหรับยาสูบที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร (Track&Trace)	บริษัท จันวานิชย์ จำกัด มีบทบาทเด่นในการพัฒนาเทคโนโลยี Track & Trace โดยเฉพาะระบบฐานข้อมูลแบบ Real-Time และการเชื่อมโยงข้อมูลกับกรมสรรพสามิต

ตารางแสดงรายละเอียดของแสดมภ์สรรพสามิต และเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี

บริษัทผู้ผลิตแสดมภ์กรมสรรพสามิต	แสดมภ์เครื่องดื่ม		แสดมภ์เครื่องดื่มสุรา			แสดมภ์ยาสูบ		
	แสดมภ์เครื่องดื่มที่ผลิตในราชอาณาจักร	แสดมภ์เครื่องดื่มที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร	แสดมภ์เครื่องดื่มสุราที่ผลิตในราชอาณาจักร	แสดมภ์เครื่องดื่มสุรานำเข้ามาในราชอาณาจักร	แสดมภ์เครื่องดื่มสุราที่ผลิตในราชอาณาจักรหรือนำเข้ามาในราชอาณาจักรขายอยู่ในคลังสินค้าทัณฑ์บน	แสดมภ์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดบุหรี่ซิการ์เรตที่ผลิตในราชอาณาจักร (Track&Trace)	แสดมภ์ยาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักร	แสดมภ์ยาสูบสำหรับยาสูบที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร (Track&Trace)
 Sjw				มีร่องรอยการพิมพ์ (แสดมภ์ 2567)				
 CSP								

รูปแสดงชนิดของแสดมภ์สรรพสามิต และเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีที่ผลิตโดยโรงงานไฟฟ้า และบริษัท จันวานิชย์ จำกัด

เปรียบเทียบรายได้ตามประเภทสินค้า (ข้อมูลรายได้จากโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต) จากกราฟแสดงรายได้ของโรงงานไฟฟ้า แบ่งตามประเภทสินค้า พบว่า แสตนบียาสูบ มีสัดส่วนรายได้สูงที่สุดในทุกปี สะท้อนถึงปริมาณการใช้แสตนบียาสูบในกลุ่มสินค้าที่มีความต่อเนื่องและเป็นแหล่งรายได้หลักของโรงงานไฟฟ้า แสตนบียาสูบมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในปี 2567 ที่รายได้จากแสตนบียาสูบเพิ่มขึ้นถึง 130.77 ล้านบาท (จาก 5.79 ล้านบาทในปี 2566) ซึ่งอาจเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดหรือการขยายการใช้แสตนบียาสูบในกลุ่มสินค้าเครื่องตีประเภทใหม่ ส่วนรายได้จากแสตนบียูทรีที่ผลิตในราชอาณาจักรและจำหน่ายภายในประเทศ ยังคงเป็นฐานรายได้ที่มั่นคงและเติบโตต่อเนื่อง



รูปแสดงรายได้แยกประเภทของแสตนบียาสูบที่โรงงานไฟฟ้า เป็นผู้ผลิต

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณายอดขายคำสั่งจ้างพิมพ์แสตนบียาสูบจากกรมสรรพสามิต (เปรียบเทียบโรงงานไฟฟ้า และบริษัท จันทวนิชย์ จำกัด) จากข้อมูลแสดงยอดขายคำสั่งจ้างพิมพ์ ในปี 2564 บริษัท จันทวนิชย์ จำกัด ได้รับคำสั่งจ้างในปริมาณที่สูงมากถึง 2,055.58 ล้านบาท ในขณะที่โรงงานไฟฟ้าได้รับเพียง 63.62 ล้านบาทแต่ในปี 2565-2566 มีการปรับสมดุลคำสั่งจ้าง โดยโรงงานไฟฟ้า ได้รับคำสั่งจ้างเพิ่มขึ้นเป็น 104.00 ล้านบาท และ 212.07 ล้านบาท ตามลำดับ ในขณะที่บริษัท จันทวนิชย์ จำกัด ลดลงเหลือ 545.78 ล้านบาท และ 479.45 ล้านบาท แนวโน้มดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงการเริ่มกระจายงานกลับมายังภาครัฐ (โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต) มากขึ้น

และจากทิศทางในปัจจุบันอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่ได้กล่าวข้างต้น ได้มีการต่อยอดไปสู่ Digital Printing Solution มากขึ้น เพื่อป้องกันการปลอมแปลงขั้นสูง ซึ่งนอกจากจะทำให้สินค้าต่างๆ มีมาตรฐานมากขึ้น ผู้ประกอบการเองจะมีข้อมูลจากการดำเนินงานดังกล่าว ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากการดำเนินงานได้

โดยถึงแม้ในปัจจุบันโรงงานไฟฟ้า จะยังมีส่วนแบ่งตลาดสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และแสตนบียาสูบกรมสรรพสามิต/เครื่องหมายแสดงการเสียภาษี แต่โรงงานไฟฟ้า มีความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้แห่งของการเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต ที่สามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง รวมถึงนโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟฟ้า (อาทิกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563) ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการขยายโอกาสในการแสวงหากลุ่มลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นกรมสรรพสามิต ภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ และขยายโอกาสในเพิ่มการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการของโรงงานไฟฟ้า ให้มีความหลากหลายและครอบคลุมมากยิ่งขึ้นจากแนวโน้มตลาดสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่เพิ่มสูงขึ้น เพราะฉะนั้นหากมีการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการป้องกันการปลอมแปลง นอกจากโรงงานไฟฟ้า เอง จะมียอดได้เพิ่มขึ้นแล้วนั้น ยังทำให้ประเทศได้รับประโยชน์จากการนำส่ง

รายได้เข้ารัฐได้มากขึ้น ในภาคสังคมจะช่วยในการป้องกันการปลอมแปลง สร้างมาตรฐานสินค้าได้มากขึ้น และสามารถเก็บข้อมูลสำคัญของหน่วยงานภาครัฐด้วยตนเอง รวมถึงยังสามารถดำเนินงานที่เกี่ยวข้องไปยังธุรกิจไฟฟ้า ในการต่อยอดธุรกิจจาสิโนด้วย เช่น เรื่องของมาตรฐานอุปกรณ์ต่างๆ การป้องกันการปลอมแปลงสินค้า เป็นต้น

แนวโน้มเทคโนโลยีสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป

ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากภาพรวมธุรกิจ การให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไปและภาวะอุตสาหกรรมหรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ในส่วนนี้จะทำการศึกษานำแนวโน้มเทคโนโลยีสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไป ที่มีการพัฒนาในปัจจุบัน

1) เทคโนโลยีด้านการพิมพ์และโซลูชันการพิมพ์แบบดิจิทัล

เทคโนโลยีการพิมพ์หลักของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ใช้อยู่ในปัจจุบันนั้น เป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ออฟเซต (Offset Printing) ซึ่งต้องมีการพิมพ์โดยใช้แม่พิมพ์เช่นเดียวกับเทคนิคการพิมพ์ร่วมสมัยอื่นๆ เช่น การพิมพ์เลตเตอร์เพรส การพิมพ์ Flexographic อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงเทคโนโลยีการพิมพ์ที่เข้ามามีบทบาทในธุรกิจสิ่งพิมพ์ เป็นอย่างมาก และนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน จะพบว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจสิ่งพิมพ์นิยมใช้เทคโนโลยีที่เรียกว่า ดิจิทัล ปริ้นท์ติ้ง (Digital Printing) โดยรูปแบบการพิมพ์ดังกล่าวเป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ที่ไม่อาศัยแม่พิมพ์ หรือการทำเพลท เป็นการพิมพ์ที่ใช้การต่อพ่วงเครื่องพิมพ์กับคอมพิวเตอร์โดยเครื่องพิมพ์จะรับข้อมูลภาพ จากคอมพิวเตอร์แล้วพิมพ์ออกมาสามารถพิมพ์ได้หลากหลายเปลี่ยนแปลงข้อมูลในแต่ละใบพิมพ์ได้พิมพ์โดยตรง จากไฟล์เหมาะสำหรับการพิมพ์ตามจำนวนที่ต้องการใช้งานจริง (Print on Demand) สำหรับงานพิมพ์ที่นิยม ด้วยระบบดิจิทัล อาทิ นามบัตร ใบปลิว แผ่นพับ สมุด หนังสือ ปฏิทิน การ์ดเชิญตามวาระสำคัญ สติกเกอร์ฉลากสินค้า และป้ายแท็กสินค้า เป็นต้น

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

- 1.1) การพิมพ์แบบหมึกพ่น/Inkjet เป็นระบบงานพิมพ์ที่ใช้เครื่องพิมพ์แบบพ่นหมึก (Inkjet) โดยกระบวนการทำงานหลักคือการพ่นหมึกออกมาเป็นหยดเล็กๆ ลงบนกระดาษเพื่อส่งพิมพ์ ตัวเครื่องจะคำนวณตำแหน่งจุดของภาพรวมและพ่นสีหมึกที่ประมวลผลไว้อย่างแม่นยำ ตามรูปแบบไฟล์งานที่ใส่เข้าไปทำให้ภาพออกมาชัดเจนและคมชัดจุดเด่นของ Inkjet คือ สามารถส่งพิมพ์ได้ทั้งงานขนาดเล็กและงานขนาดใหญ่ไม่จำกัดขนาดบนกระดาษ เหมาะสำหรับ นำมาใช้ทั้งงานภายในและงานภายนอกอาคาร เช่น ป้ายแบนเนอร์ โปสเตอร์ ป้ายโฆษณา บิลบอร์ด ตลอดจนงานพิมพ์ตกแต่งตามอิเวนต์ต่างๆ เป็นต้น
- 1.2) การพิมพ์แบบ Digital Offset เป็นระบบงานพิมพ์ที่เหมาะสมกับการพิมพ์จำนวนน้อย (Print on Demand) และใช้กระดาษมาตรฐานที่ไม่ใหญ่เกินกว่าขนาด A3 สามารถพิมพ์ตั้งแต่นาน 1 แผ่นเหมือน สิ่งพิมพ์จากคอมพิวเตอร์ทั่วไป แต่หากพิมพ์ครั้งละจำนวนมาก เช่น 1,000 แผ่นขึ้นไปความคุ้มค่าจะไม่ดีเท่า ระบบออฟเซตปัจจุบัน เทคโนโลยีการพิมพ์แบบดิจิทัลได้พัฒนาความคมชัดขึ้นจนมีคุณภาพใกล้เคียง กับระบบออฟเซตสำหรับงานพิมพ์ที่นิยมใช้กับ Digital Offset ได้แก่ เอกสาร, รายงาน, ปริญญาบัตร, วิทยานิพนธ์, นามบัตร และใบปลิว เป็นต้น



เครื่องพิมพ์ Inkjet

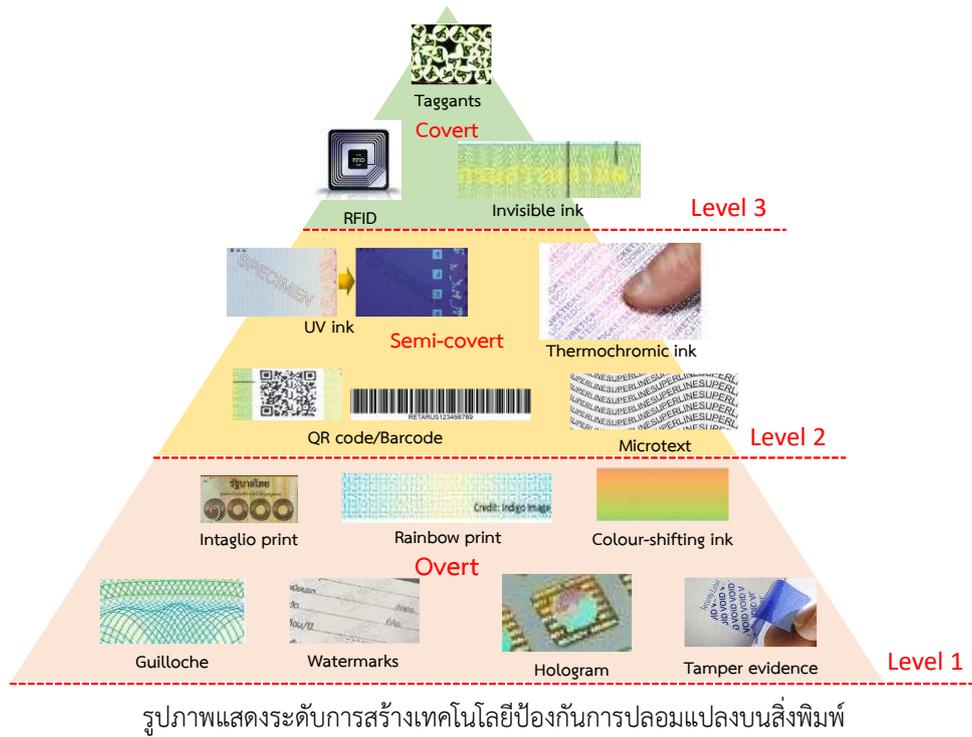


เครื่องพิมพ์ Digital Offset

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



นอกจากคุณลักษณะด้านการป้องกันการปลอมแปลงบนสิ่งพิมพ์ที่กล่าวไปข้างต้นแล้ว การนำเทคโนโลยีและ พัฒนาโซลูชันเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในธุรกิจถือเป็นการยกระดับความปลอดภัยที่สำคัญ กล่าวคือ เป็นการช่วยเพิ่ม ความปลอดภัยให้กับผลิตภัณฑ์ ลดโอกาสที่จะปลอมแปลงสินค้า และเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลงชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้เริ่มนำเทคโนโลยีและโซลูชันป้องกันการ ปลอมแปลงมาใช้ยกระดับความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์มากขึ้น ตัวอย่างเทคโนโลยีและโซลูชันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลงที่พบได้ในปัจจุบัน ได้แก่ ระบบติดตามและตรวจสอบสถานะ (Track & Trace Solution) และ ระบบตรวจสอบรับรองสินค้า (Authentication) เป็นต้น ทั้งนี้ หน่วยงานภาครัฐในประเทศ อาทิ กรมสรรพสามิต ได้มีการนำเทคโนโลยีและโซลูชันในสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลง มาพัฒนารูปแบบของแสตมป์สรรพสามิต ผ่านการนำรหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์หรือ Direct Coding มาเพิ่มประสิทธิภาพการจับเก็บภาษีประเภทเบียร์ แทนการเก็บภาษีรูปแบบเดิมที่ใช้เครื่องตรวจวัดปริมาณน้ำเบียร์ที่ไหลผ่านท่อด้วยระบบ Flow Meter โดยระบบ เครื่องหมายแสดงการเสียแบบ Direct Coding นั้น จัดเป็น E-Stamp ประเภทหนึ่ง ที่มีการจัดพิมพ์ภาพรหัสสองมิติ (2D Barcode) ซึ่งเป็นรหัสที่ไม่ซ้ำกันลงบนบรรจุภัณฑ์โดยตรงเหมาะสมกับกระบวนการผลิตที่มีความเร็วสูง เช่น กระบอ งเบียร์หรือขวดเบียร์โดยรหัสควบคุมบนบรรจุภัณฑ์รองรับการติดตามและตรวจสอบ (Track and Trace) มีเทคนิค ป้องกันการปลอมแปลงระดับสูงมีความถูกต้องแม่นยำในการตรวจสอบข้อมูลและปริมาณการผลิตสินค้าที่จัดเก็บภาษี⁸ ทำให้สามารถตรวจสอบสินค้าเมื่อนำออกสู่ตลาดแล้วว่าสินค้านั้นได้รับการเสียภาษี หรือเป็นสินค้าที่ถูกต้อง ตามกฎหมายหรือไม่

เมื่อพิจารณาถึงความต้องการสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลงของภาครัฐอื่นๆ พบว่าหน่วยงานภาครัฐ มีการนำเทคโนโลยีและโซลูชันในสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยการปลอมแปลงมาใช้ในหลากหลายผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นของ มาตรฐานสินค้าให้เป็นไปตามสากล อาทิ การพัฒนาระบบการตามสอบสินค้าเกษตรบนระบบ Cloud สำหรับ ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก (QR Trace on Cloud) ของสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหาร แห่งชาติ (มกอช.) หรือการนำเทคโนโลยี Blockchain มาใช้ตรวจสอบย้อนกลับสินค้าเกษตรอินทรีย์พรีเมียม

⁸ สักดภาษีเบียร์ 2 แส่นล้านลิ้กัถัน สรรพสามิต บั้ม E-Stamp อุดรายได้รั้ว, MGR Online, <https://mgronline.com/daily/detail/963000078350>

ของสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (สนค.) กระทรวงพาณิชย์ เพื่อให้ผู้ประกอบการนำระบบไปใช้งานในการจัดเก็บข้อมูลการผลิต มาตรฐานการรับรองของสินค้า และช่วยบริหารจัดการการผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผู้บริโภคสามารถตรวจสอบข้อมูลและที่มาของสินค้าได้ง่าย ผ่านการสแกน QR Code บนฉลากสินค้า ปัจจุบันได้มีการนำร่องในกลุ่มสินค้าเกษตรอินทรีย์พรีเมียม ข้าวอินทรีย์ ผัก ผลไม้ เนื้อสัตว์ และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป นอกจากนี้ มีการนำเทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงมาใช้ในกับประกาศนียบัตรหรือหนังสือรับรองของหน่วยงาน เพื่อป้องกันการปลอมแปลงมากขึ้น โดยเปลี่ยนจากการประทับตราลายเพื่อป้องกันการปลอมแปลงเป็นการนำ QR Code มาใช้สำหรับป้องกันและตรวจสอบหนังสือรับรองหรือประกาศนียบัตรของหน่วยงาน อาทิ การออกใบรับรอง GMP ของกระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นต้น



รูปภาพแสดง ระบบ QR Trace on Cloud ของสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.)



รูปภาพแสดงตัวอย่างการพิมพ์ QR Code ป้องกันการปลอมแปลงบนหนังสือรับรองของกรมปศุสัตว์

แนวโน้มในอนาคตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

1. The transition to digital identity

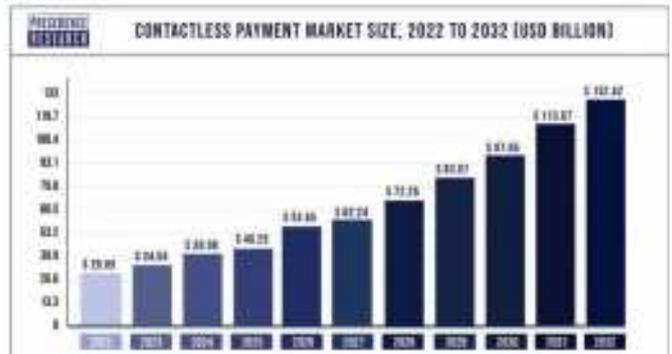
เอกสารประจำตัวส่วนบุคคลถือเป็นอันดับที่สองของผลิตภัณฑ์การพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่กำลังได้รับความนิยม ขณะนี้หลายประเทศกำลังตรวจสอบศักยภาพของแพลตฟอร์มข้อมูลประจำตัวดิจิทัล ทั้งนี้ ในขณะยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น โดยที่แนวโน้มนี้จะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในปีต่อๆ



รูปภาพแสดงตัวอย่างการเอกสารประจำตัวส่วนบุคคล

2. From cash to contactless to mobile payment

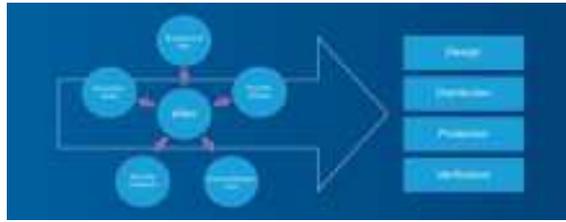
การใช้บัตรชำระแทนเงินสดกำลังขยายตัวมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคที่การชำระเงินแบบไร้สัมผัสได้รับความนิยมจากผู้บริโภค ดังนั้น แนวโน้มการชำระเงินผ่านบัตรอาจส่งผลกระทบต่อความต้องการการใช้ธนบัตร ซึ่งตลาดการชำระเงินแบบไร้สัมผัสทั่วโลกมีมูลค่า 29.89 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2565 และคาดว่าจะสูงถึง 132.42 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 คืออากรแสตมป์ โดยมีสาเหตุหลักมาจากการมีผลบังคับใช้ของ The World Health Organization’s Framework Convention on Tobacco Control (FCTC) นำไปสู่สัญญาใหม่หลายฉบับสำหรับอากรแสตมป์ที่ต้องเป็นไปตามมาตรฐานทางเทคนิคใหม่ที่กำหนดไว้ในสัญญานี้ สำหรับรัฐบาลในยุโรปและประเทศอื่นๆ ทั่วโลก



รูปภาพแสดงตัวอย่างของ Service provider business models

คู่มือที่สำคัญ (Benchmarking Analysis) ในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง

เพื่อประเมินศักยภาพและหาแนวทางการพัฒนาของโรงงานไฟฟ้า ในการยกระดับผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จากองค์กรชั้นนำระดับโลกจึงเป็น เครื่องมือสำคัญในการเปรียบเทียบ (Benchmarking) และวางแนวทางการปรับตัวในระยะต่อไป

โรงงานไฟฟ้า ได้คัดเลือกบริษัทตัวอย่างจากภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีบทบาทในตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงระดับสากล โดยอ้างอิงจากเกณฑ์ด้านความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี มาตรฐานระบบงาน กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ตลอดจนขีดความสามารถในการให้บริการภาครัฐและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รายละเอียดหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกคู่มือเปรียบเทียบมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

หมวดหลัก	หลักเกณฑ์	บริษัทที่นำมาเปรียบเทียบ
1. ความเชี่ยวชาญด้านผลิตภัณฑ์และบริการปลอดภัยการปลอมแปลง	บริษัทที่มีประสบการณ์เชิงลึกในการผลิตสินค้าด้านความปลอดภัยสูง เช่น บัตรประชาชน หนังสือเดินทาง บัตร e-ID บัตร SIM แสตมป์ภาษี ฯลฯ และมีผลงานเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศหรือระดับโลก	<ul style="list-style-type: none"> ● Toppan (JP) – ผลิตบัตรประชาชนและ hologram, ● G+D (DE) – e-passport, banknote security ● De La Rue (UK) – tax stamp, passport ● IDEMIA (FR) – biometric passport ● Gemalto / Thales (FR) – SIM, e-wallet ● Zebra (US) – RFID secure label
2. ความสามารถในการให้บริการแก่ภาครัฐหรือหน่วยงานที่ใช้เอกสารสำคัญ	บริษัทที่มีประสบการณ์โดยตรงในการให้บริการแก่หน่วยงานรัฐ ได้แก่ กรมการปกครอง กรมสรรพากร กรมศุลกากร Passport Authority หรือองค์กรควบคุมที่ใช้เอกสารสำคัญ และเป็นผู้ชนะการประมูลหรือคู่สัญญาระยะยาวกับรัฐบาล	<ul style="list-style-type: none"> ● G+D – ให้บริการ e-passport ทั่วโลก, De La Rue – รับงานรัฐและธนาคารกลางหลายประเทศ, ● IDEMIA – คู่สัญญา biometric ID ให้รัฐฝรั่งเศส, ● Gemalto/Thales – ระบบ e-ID ให้รัฐ, Zebra – ระบบ track & trace กับหน่วยงานรัฐสหรัฐฯ
3. ความสามารถด้านเทคโนโลยีปลอดภัยการปลอมแปลง	มีการลงทุนหรือเป็นเจ้าของเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น RFID, QR secure, watermark, embedded chip, nano-print, hologram, e-wallet, blockchain หรือ IoT (Internet of Things) เพื่อสนับสนุนการตรวจสอบและติดตามผลิตภัณฑ์	<ul style="list-style-type: none"> ● Toppan – hologram, RFID, nano-print, G+D – Polycarbonate ID, e-passport chip, De La Rue – Kinegram®, Optiks™, Ignite™ ● Gemalto/Thales – Crypto ID, eSIM, ● IDEMIA – biometric AI, digital ID, Zebra – IoT sensor, barcode, RFID integration
4. ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และบริการ	มีสายผลิตภัณฑ์หลากหลาย ทั้งสิ่งพิมพ์ทางกายภาพ (tax stamp, e-passport, label) และดิจิทัล (e-wallet, mobile ID, digital signature, eKYC, AI biometric) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการทำงานในอนาคต	<ul style="list-style-type: none"> ● IDEMIA – eKYC, digital biometric, e-wallet, ● Gemalto/Thales – eSIM, cloud PKI, G+D – mobile ID, digital security, ● Zebra – IoT, smart label solutions

หมวดหลัก	หลักเกณฑ์	บริษัทที่นำมาเปรียบเทียบ
5. ความเป็นผู้นำในตลาด หรือมี Positioning ชัดเจน	เป็นบริษัทที่มีสถานะผู้นำในตลาด เช่น ครองส่วนแบ่งตลาดด้าน e-ID, SIM, tax stamp, หรือ track & trace และได้รับความไว้วางใจจากหลายประเทศทั่วโลก	<ul style="list-style-type: none"> ● G+D – ผู้นำด้านธนบัตรและระบบความปลอดภัย ● De La Rue – ผู้นำ tax stamp และระบบต่อต้านการปลอม ● IDEMIA – ครองตลาด e-ID ในหลายประเทศ ● Zebra – ผู้นำด้าน smart tracking และ barcode secure
6. การรับรองมาตรฐานและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	ผ่านการรับรองมาตรฐานสากล เช่น ISO 14298 (Printing Security Management), ISO 27001 (Information Security), ISO 14001 (Environmental), และมี R&D Lab ในองค์กรเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> ● Toppan – มีครบทุก ISO + R&D Lab, ● G+D – มี Innovation Lab, ● IDEMIA – มี Biometric R&D Lab, ● De La Rue – ผ่านมาตรฐานครบ ● Zebra – ผ่านมาตรฐานด้าน IoT, RFID

การเปรียบเทียบในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง มีการศึกษาและวิเคราะห์ภาพรวมการดำเนินงานของผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงชั้นนำของโลกและผู้ผลิตในประเทศ เช่น ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง เพื่อให้ธุรกิจสามารถประเมินประสิทธิภาพเทียบกับคู่แข่ง และค้นหาช่องทางสำหรับการปรับปรุง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บริษัทคู่แข่งต่างประเทศ

1. Toppan Inc. (Japan)

เป็นบริษัทเอกชนชั้นนำของญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจหลักด้านการพิมพ์และเทคโนโลยีความปลอดภัย โดยให้บริการครบวงจรตั้งแต่การพิมพ์บัตรประชาชน บัตรประจำตัว บัตรธนาคาร หนังสือเดินทาง ไปจนถึงโซลูชันความปลอดภัยขั้นสูง เช่น hologram, RFID และ hybrid security โดยมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมในอุตสาหกรรมการพิมพ์และระบบยืนยันตัวตนที่ตอบโจทย์ความต้องการของภาครัฐและสถาบันการเงินในระดับสากล

2. Giesecke+Devrient (G+D) (Germany)

เป็นบริษัทเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญด้านระบบระบุตัวตนดิจิทัล ความปลอดภัยของข้อมูล และการพิมพ์เอกสารสำคัญระดับโลก โดยเน้นผลิตภัณฑ์ เช่น บัตรประชาชน หนังสือเดินทางอิเล็กทรอนิกส์ บัตร SIM และบัตรธนาคาร พร้อมนำเสนอระบบฝังชิป การเข้ารหัส และแพลตฟอร์ม mobile ID โดยมีห้องปฏิบัติการนวัตกรรมของตนเองสำหรับวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่เพื่อรองรับความต้องการของรัฐบาลและสถาบันการเงินในหลายประเทศ

3. De La Rue (UK)

เป็นบริษัทสัญชาติอังกฤษที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ดำเนินธุรกิจหลักด้านการพิมพ์ธนบัตร บัตรประจำตัว และตราไปรษณียากรให้แก่รัฐบาลทั่วโลก โดยมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาเทคโนโลยีป้องกันการปลอมแปลงขั้นสูง เช่น Kinegram®, Ignite™ และ Optiks™ นอกจากนี้ยังมีระบบติดตามและตรวจสอบ (track & trace) สำหรับผลิตภัณฑ์ที่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงเป็นพิเศษ เช่น tax stamp และเอกสารราชการ

4. Thales / Gemalto (France)

เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านโซลูชันการรักษาความปลอดภัยดิจิทัลและระบบระบุตัวตน โดยเน้นการพัฒนาและให้บริการระบบ e-ID, eSIM, digital wallet และ cloud PKI สำหรับรัฐบาลและภาคโทรคมนาคมทั่วโลก บริษัทมีความเชี่ยวชาญในการออกแบบและผลิตบัตรประชาชนอัจฉริยะ พาสปอร์ตดิจิทัล และระบบการพิสูจน์ตัวตนบนเครือข่ายคลาวด์ โดยเน้นนวัตกรรมที่ตอบโจทย์โลกยุคดิจิทัลและความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล

5. IDEMIA (France)

เป็นบริษัทผู้นำระดับโลกด้านเทคโนโลยีการระบุตัวตนแบบชีวมิติ (Biometric Identification) และโซลูชัน e-KYC โดยให้บริการผลิตภัณฑ์และระบบ เช่น บัตรประชาชนดิจิทัล พาสปอร์ตอิเล็กทรอนิกส์ Mobile ID และระบบควบคุมการเข้า-ออกประเทศ บริษัทเน้นการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี AI เพื่อยืนยันตัวตนแบบไม่สัมผัส และมีประสบการณ์ทำงานร่วมกับรัฐบาลในหลายประเทศเพื่อพัฒนาระบบยืนยันตัวตนที่มีความปลอดภัยขั้นสูง

6. Zebra Technologies (USA)

เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์สหรัฐฯ ที่ดำเนินธุรกิจด้านโซลูชันระบบระบุและติดตามข้อมูลแบบเรียลไทม์ โดยเชี่ยวชาญในการผลิตอุปกรณ์ RFID labels, secure barcode, และ IoT sensor เพื่อนำไปใช้ในระบบ logistic, retail, healthcare และภาครัฐ จุดแข็งของบริษัทคือการผสมผสานระบบฮาร์ดแวร์เข้ากับซอฟต์แวร์แบบครบวงจร เพื่อรองรับการบริหารจัดการข้อมูลและสินค้าคงคลังในองค์กรขนาดใหญ่ที่ต้องการความแม่นยำและประสิทธิภาพสูง

ตารางต่อไปนี้จะสรุปผลการเปรียบเทียบเชิงคุณลักษณะสำคัญของบริษัทคู่แข่งต่างประเทศทั้ง 6 ราย เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดแนวทางการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถของโรงงานไฟฟ้าฯ อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับทิศทางของอุตสาหกรรม

ตารางต่อไปนี้สรุปผลการเปรียบเทียบเชิงคุณลักษณะสำคัญของบริษัทคู่แข่งต่างประเทศทั้ง 6 ราย

มิติเปรียบเทียบ	โรงงานไฟฟ้ามหานคร	Toppan In c. (JP)	G+D (DE)	De La Rue (UK)	Gemalto / Thales (FR)	IDEMIA (FR)	Zebra Technologies(US)
							
ประเภทองค์กร	รัฐวิสาหกิจ	เอกชน	เอกชน	เอกชน (จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์)	เอกชน (รัฐถือหุ้นบางส่วน)	เอกชน	จดทะเบียนในตลาดหุ้น
Market Share ด้าน Security Printing	ต่ำ (ในประเทศเท่านั้น)	สูงในญี่ปุ่น	สูงในยุโรป / เงินสดโลก	สูงใน (ธนบัตร, tax stamp)	สูงใน e-ID	สูงในบัตรประชาชน, Passport	ปานกลาง (หลักใน RFID, barcode)
ผลิตภัณฑ์หลัก	tax stamps, Certificates, Label	ธนบัตร, ID, hologram	ธนบัตร, SIM, e-passport	ธนบัตร, tax stamp	บัตรประชาชน, พาสปอร์ต, SIM	พาสปอร์ต, บัตรรัฐ	RFID labels, secure barcode, track & trace
เทคโนโลยีการผลิต	Offset, UV, watermark เบื้องต้น	Hologram, RFID, Hybrid security, nanoprint	Polycarbonate ID, Embedded chips, Banknote security threads	Optiks™, Ignite™, Kinegram®	Laser engraving, Chip OS, Crypto ID	Biometric chip, Digital ID, ePassport	RFID, Thermal Printing, IoT sensor
ISO 9001 / 14298 / 27001/14001	(อยู่ระหว่างพัฒนา)	✓ / ✓ / ✓ / ✓	✓ / ✓ / ✓ / ✓	✓ / ✓ / ✓ / ✓	✓ / ✓ / ✓ / ✓	✓ / ✓ / ✓ / ✓	✓ / X / ✓ / ✓
R&D ความสามารถ	ต่ำ – ไม่มี R&D ที่ชัดเจน	สูง – Toppan Printing R&D Lab	สูง – มีสถาบัน G+D Innovation Lab	สูง – มีทีมพัฒนาเทคโนโลยีธนบัตร	สูง – ฝังชิป, ระบบ cloud	สูง – e-KYC, Biometric AI	สูง (ด้าน RFID, IoT)
มาตรฐาน Digitalization	เริ่มต้น (อยู่ในช่วงปรับตัว)	มีระบบ digital secure printing	e-passport, Mobile ID	ระบบ track&trace ธนบัตร	eSIM, digital wallet, cloud PKI	Mobile ID, Biometrics, eDL	Intelligent Identification, Real-Time Data, และ IoT Integration
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	หน่วยงานภาครัฐ	ธนาคารกลาง, รัฐบาล เอเชีย	ธนาคารกลาง, Passport Authority	รัฐบาล, CB, NGO	กรมการปกครอง, Telco	รัฐบาล, Border Control	Logistic, Retail, Healthcare, รัฐบาล
จุดแข็งเด่นชัด	ได้รับความไว้วางใจในฐานะหน่วยงานภาครัฐ	มีฐานในเอเชีย, เทคโนโลยีก้าวหน้า	ความปลอดภัยระดับธนาคารโลก	ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านธนบัตร	e-ID ecosystem	Biometric ID & AI	RFID & IoT integration, ระบบติดตามขั้นสูง

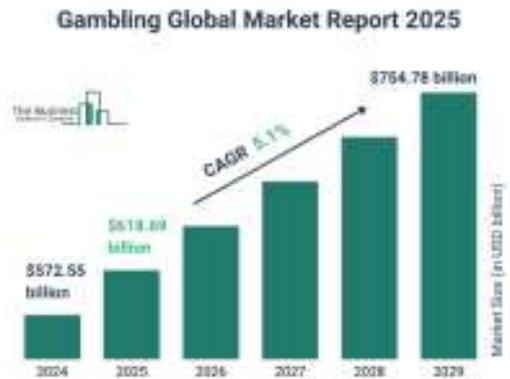
2.2.5 สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟ และคู่แข่ง

อุตสาหกรรมการพนันและอุตสาหกรรมไฟทั่วโลก

อุตสาหกรรมการพนัน สามารถแบ่งประเภทหลักของการพนัน ได้แก่ ลอตเตอรี่ คาสิโน การพนันกีฬา และรูปแบบการพนันอื่นๆ ซึ่งมีช่องทางต่างๆ ที่ใช้ในการพนัน ได้แก่ ช่องทางออฟไลน์ ช่องทางออนไลน์ และความเป็นจริงเสมือน (VR) โดยอุตสาหกรรมการพนันทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 754.78 พันล้านดอลลาร์ในปี 2029 ด้วยอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ที่ 5.1% ทั้งนี้ การขยายตัวของตลาดการพนันทั่วโลกเกิดจากปัจจัยขับเคลื่อนหลายประการ อาทิ การเปลี่ยนแปลงนโยบายและกฎหมายในหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา

เอเชีย ซึ่งเดิมเคยปิดกั้นการพนัน ได้เริ่มมีการรับรองและควบคุมอย่างถูกกฎหมายมากขึ้น รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงไปสู่รูปแบบความบันเทิงเชิงประสบการณ์ และการมีส่วนร่วมมากขึ้น ทำให้การพนันในรูปแบบที่มีการเล่นแบบเกม (Gamification) และให้รางวัลแบบเรียลไทม์ จึงสอดคล้องกับความต้องการดังกล่าวได้เป็นอย่างดี

ยิ่งไปกว่านั้น ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้เปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ของอุตสาหกรรมการพนันอย่างมีนัยสำคัญ โดยทำให้การพนันเข้าถึงได้ง่ายขึ้น และมีความหลากหลายมากกว่าที่ผ่านมา เช่น การเกิดขึ้นของแพลตฟอร์มการพนันออนไลน์ แอปพลิเคชันบนมือถือ รวมถึงเกมคาสิโนถ่ายทอดสด (Live Dealer) ได้นำการพนันเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ และเปิดโอกาสให้ผู้เล่นสามารถเข้าร่วมจากทุกที่ได้อย่างสะดวกสบาย อีกทั้ง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยียังนำไปสู่การพัฒนาเทคโนโลยีความเป็นจริงเสมือน (Virtual Reality) และความเป็นจริงเสริม (Augmented Reality) ในอุตสาหกรรมการพนัน ซึ่งช่วยสร้างประสบการณ์เสมือนจริงที่ใกล้เคียงกับบรรยากาศของคาสิโนแบบดั้งเดิม ความสะดวกและการเข้าถึงที่ง่ายของการพนันในโลกดิจิทัลจึงเป็นส่วนสำคัญในการขยายฐานผู้เล่นให้กว้างขึ้น



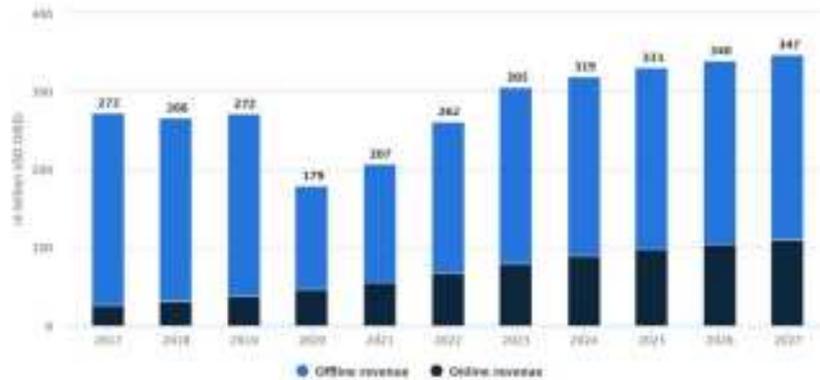
ที่มา:
<https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/gambling-global-market-report>



ตลาดการพนันออนไลน์จึงมีแนวโน้มเติบโตอย่างรวดเร็ว ซึ่งคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 186.58 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2029 ด้วยอัตรา CAGR ที่ 12.3% โดยตลาดการพนันออนไลน์ ประกอบด้วยรายได้จากผู้ให้บริการที่ดำเนินกิจกรรมการพนันผ่านระบบออนไลน์ เช่น เกมคาสิโน ลอตเตอรี่โป๊กเกอร์ บิงโกออนไลน์ การเดิมพันกีฬา และรูปแบบอื่นๆ รวมถึงรายได้จากกิจกรรมการพนันทางไกลผ่านทางอินเทอร์เน็ต

และอุปกรณ์อย่างคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ และแท็บเล็ต นอกจากนั้น รายได้ในตลาดนี้ยังรวมถึงมูลค่าของสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งขายโดยผู้ให้บริการ หรือเป็นส่วนหนึ่งของการให้บริการนั้น โดยจะนับเฉพาะสินค้าหรือบริการที่มีการซื้อขายระหว่างธุรกิจ หรือจำหน่ายให้กับผู้บริโภคโดยตรง ทั้งนี้ ธุรกิจในอนาคตจะมุ่งเน้นการพัฒนาซอฟต์แวร์และการให้บริการเป็นองค์ประกอบสำคัญ

แผนภูมิแสดงการเปรียบเทียบรายได้จากการพนันออนไลน์และออฟไลน์ (Online & Offline Revenue Split) ทั่วโลก ปี 2017 – 2027

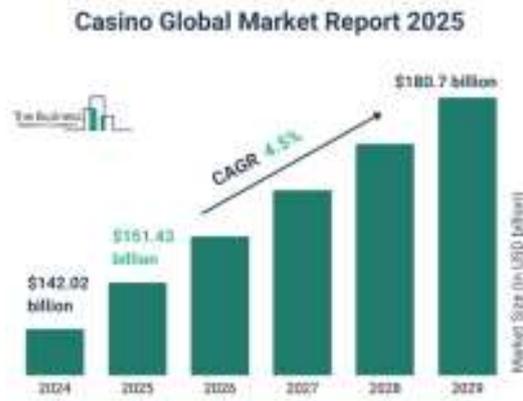


Most recent update: Aug 2023

Source: Statista Market Insights

หมายเหตุ: ปี 2023 – 2027 เป็นข้อมูลคาดการณ์

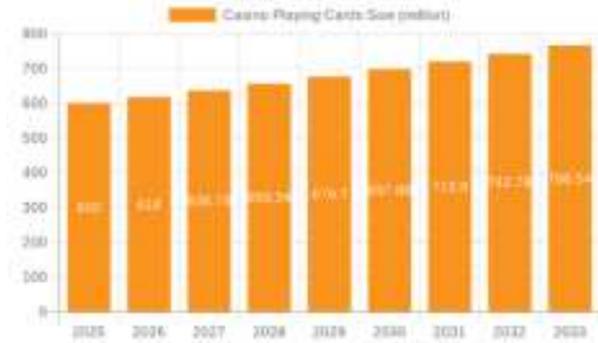
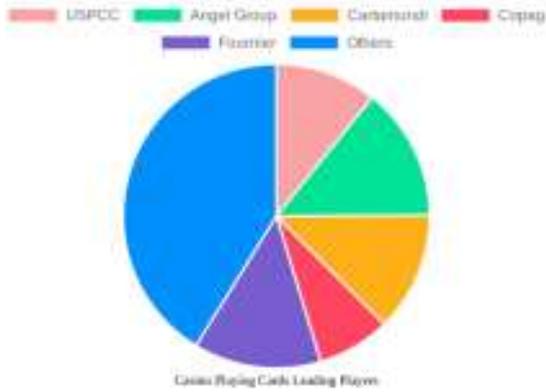
จากแผนภูมิแสดงการเปรียบเทียบรายได้จากการพนันออนไลน์และออฟไลน์ (Online & Offline Revenue Split) ทั่วโลก ปี 2017 – 2027 จะเห็นได้ว่าตลาดการพนันทั่วโลกกำลังเปลี่ยนผ่านจากออฟไลน์ไปสู่แพลตฟอร์มออนไลน์ โดยสัดส่วนรายได้จากการพนันออนไลน์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามรายได้จากการพนันออฟไลน์ยังคงเป็นสัดส่วนหลัก โดยตลาดคาสิโนมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคาดว่าจะขยายเป็น 180.7 พันล้านดอลลาร์ในปี 2029 ด้วยอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ที่ 4.5%



ที่มา:

<https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/casino-global-market-report>

อุตสาหกรรมคาสิโน เป็นหนึ่งในตลาดหลักที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อทิศทางของอุตสาหกรรมการผลิตไฟฟ้า โดยตลาดไฟคาสีโนระดับโลกนั้นมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้รับแรงผลักดันจากความนิยมที่เพิ่มขึ้นของคาสิโน และกิจกรรมการพนันทั่วโลก โดยขนาดตลาดในปี 2025 คาดว่าจะอยู่ที่ 800 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) อยู่ที่ 5% ในช่วงปี 2025 ถึง 2033 ซึ่งผู้นำหลักในตลาดไฟคาสีโน ได้แก่ USPPC, Angel Group, Coatimundi, Copa, Fournier, Faded Spade และ Modiano



ที่มา: <https://www.marketreportanalytics.com/reports/casino-playing-cards-47422#summary>

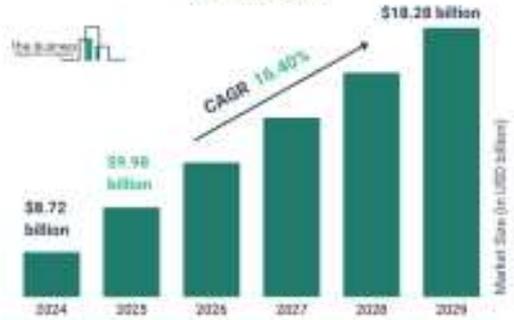


ตารางแสดงผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทชั้นนำในตลาดไฟคาสีโน

บริษัท	ประเทศ	จุดเด่นผลิตภัณฑ์หลัก	วัสดุหลัก	ตลาดเป้าหมาย	ช่องทางการตลาด	การใช้งานในคาสีโน
USPCC	สหรัฐอเมริกา	ไฟคุณภาพสูง โดยมีไฟที่มีชื่อเสียง เช่น Bicycle, Bee, Aviator เป็นต้น ไฟจากวัสดุธรรมชาติ (Sustainable Material Integration)	กระดาษเคลือบ, ไฟพลาสติก	ผู้บริโภครั่วไป, คาสีโน, เกมมายากล	ตัวแทนจำหน่าย, เว็บไซต์, คาสีโนออนไลน์, คาสีโนจริง	ใช้ในคาสีโนสหรัฐฯ จำนวนมาก โดยเฉพาะแบรนด์ Bee
Angel Group	ญี่ปุ่น	ไฟพลาสติกคุณภาพสูง สำหรับคาสีโนระดับพรีเมียม มีระบบป้องกันการโกง (Anti-cheating Technology)	ไฟพลาสติก 100%	คาสีโน โดยเฉพาะในเอเชีย	เครือข่าย B2B กับคาสีโนโดยตรง, งานแสดงสินค้าเกม	เป็น Supplier หลักของคาสีโนในมาเก๊าและเอเชีย
Cartamundi (การเข้าซื้อ USPCC และ Fournier ทำให้ครองส่วนแบ่งตลาดสูงมาก)	เบลเยียม	ไฟคุณภาพสูง ทั้งกระดาษและพลาสติก โดยมีสายการผลิตครบวงจร ทั่วโลก	ทั้งกระดาษและพลาสติก	คาสีโน, ลูกค้ำองค์กร, บริษัทเกม, แบรินด์ของเล่น	กลุ่มธุรกิจ, OEM, แบรินด์ร่วมกับเกมและภาพยนตร์	เป็นผู้จัดหาหลักให้คาสีโนยุโรปและบางแห่งในสหรัฐฯ
Copag	บราซิล	ไฟพลาสติก 100% คุณภาพสูง ใช้ในการแข่งขันโป๊กเกอร์ระดับโลก	ไฟพลาสติก 100%	ผู้เล่นโป๊กเกอร์, คาสีโน, ตลาดละตินอเมริกา, การแข่งขันโป๊กเกอร์	ตัวแทนจำหน่าย, การแข่งขันโป๊กเกอร์, เว็บไซต์	ใช้ใน WSOP (World Series of Poker)
Fournier	สเปน	ไฟคาสีโนพรีเมียม ได้รับความนิยมในยุโรป	กระดาษคุณภาพสูง, ไฟพลาสติก	คาสีโนยุโรป, ผู้เล่นระดับสูง	ช่องทาง B2B กับคาสีโน, ตัวแทนจำหน่าย	ใช้ในคาสีโนยุโรปจำนวนมาก
Faded Spade	สหรัฐอเมริกา	ไฟพลาสติกดีไซน์ทันสมัย เจาะกลุ่มโป๊กเกอร์มืออาชีพ	ไฟพลาสติก 100%	ผู้เล่นโป๊กเกอร์, สตรีมเมอร์, ทัวร์นาเมนต์	การตลาดออนไลน์, โซเชียลมีเดีย, พันธมิตรกับทัวร์นาเมนต์	ใช้ในการถ่ายทอดสด Poker เช่น PokerGO, WPT
Modiano	อิตาลี	ไฟพลาสติก 100% มีความทนทานสูง ใช้ในโป๊กเกอร์และแบล็กแจ็ก	ไฟพลาสติก 100%	คาสีโน, ผู้เล่นโป๊กเกอร์	ตัวแทนจำหน่าย, การแข่งขัน, เว็บไซต์	ใช้ในคาสีโนยุโรปและอเมริกาใต้

ทั้งนี้ นอกจากอุตสาหกรรมกาสิโน จะมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อทิศทางของอุตสาหกรรมกาสิโนแล้ว ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนการเติบโตของตลาดระบบบริหารจัดการกาสิโนอย่างมีนัยสำคัญด้วย

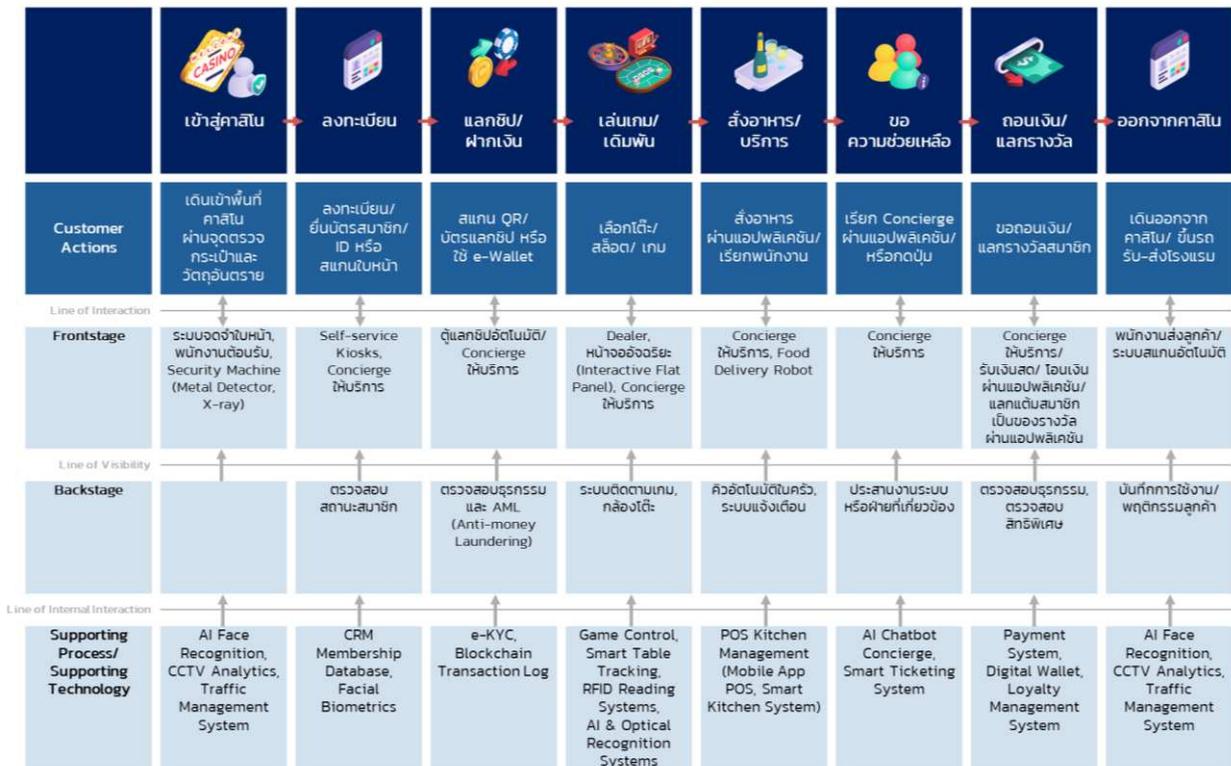
Casino Management Systems Global Market Report 2025



ที่มา: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/casino-management-systems-global-market-report>

ระบบบริหารจัดการกาสิโน (Casino Management Systems) เป็นซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการบริหารจัดการและดำเนินการต่าง ๆ ภายในกาสิโน ประกอบด้วย ระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM Software) ระบบติดตามผู้เล่น (Casino Player Tracking Software) ระบบจัดการกาสิโน (Property Management System) และระบบจัดการคลังสินค้า (Inventory Management Systems) ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการกาสิโนสามารถบริหารจัดการกิจกรรมหลักภายในกาสิโนได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการเงิน การดำเนินงาน ความปลอดภัย และประสบการณ์ลูกค้า จึงเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงและสนับสนุนกิจกรรมของลูกค้าในทุกจุดสัมผัสบริการ (Touchpoint) ในกาสิโน

แผนภาพแสดงตัวอย่างกิจกรรมของลูกค้าในการใช้บริการกาสิโน



โรงงานไฟฟ้จึงอาจขยายบทบาทจากการเป็นผู้ผลิตไฟฟ้ไปสู่ผู้ผลิตอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการบริหารจัดการการคาสีโน อาทิ e – Casino Card โดยมีตัวอย่างเช่น บัตร Sail & Sign® ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นและใช้งานโดย Carnival Cruise Line ซึ่งบัตรนี้ทำหน้าที่เป็นบัตรประจำตัวของผู้ใช้โดยสารที่ขึ้นเรือ โดยสามารถใช้ในการทำธุรกรรมต่าง ๆ ในคาสีโนได้ เนื่องจากมีการเชื่อมโยงกับระบบการชำระเงินแบบไร้เงินสด (Cashless Payment System) บัตรนี้จึงเสมือนเป็นเครื่องมือที่ผสานกับระบบบริหารจัดการการคาสีโน (Casino Management Systems) ซึ่งทำให้สามารถติดตามพฤติกรรมการใช้บริการคาสีโนของผู้ใช้แต่ละคนได้

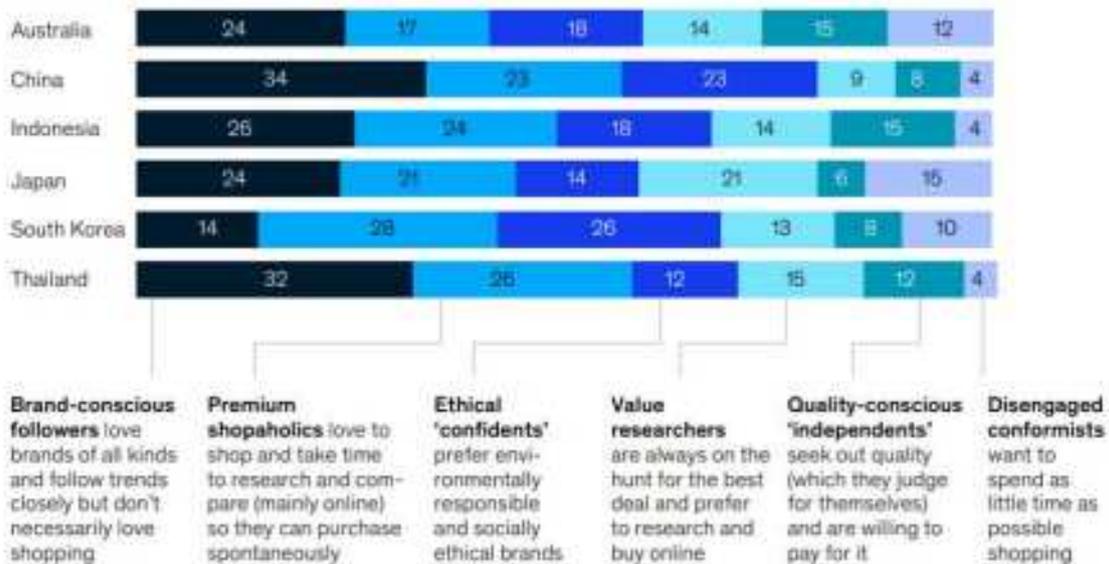
นอกจากนี้ ถึงแม้ว่าปัจจุบัน จะมีการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัลอย่างรวดเร็ว แต่ความต้องการใช้ไฟฟ้แบบดั้งเดิมยังคงมีอยู่ในระดับสูง เนื่องด้วยความคุ้นเคยในเชิงวัฒนธรรม และประสบการณ์ทางกายภาพที่ไม่สามารถทดแทนได้จากรูปแบบดิจิทัล ผู้ผลิตจึงมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด โดยมุ่งเน้นการผลิตไฟฟ้คุณภาพสูง เนื่องจากความต้องการไฟฟ้พลาสติกคุณภาพสูงและมีความทนทานกำลังเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในแวดวงมืออาชีพและเกมเดิมพันสูง และมีแนวโน้มในการพัฒนาสินค้าเพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้เล่น ซึ่งส่งผลให้ตลาดมีแนวโน้มมุ่งสู่กลยุทธ์การยกระดับสินค้าไปสู่ระดับพรีเมียม (Premiumization Strategy) ควบคู่ไปกับกระแสการผลิตที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้วัสดุรีไซเคิลหรือหมึกพิมพ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ในด้านการออกแบบได้มีการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง เช่น การออกแบบไฟฟ้เฉพาะสำหรับเกมหรือคาสีโนแต่ละแห่งซึ่งช่วยสร้างรายได้เพิ่มเติมอย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวโน้มของการผลิตไฟฟ้ที่มีการปรับแต่งเฉพาะแบรนด์ (Custom Branded Cards) เพื่อมอบประสบการณ์เฉพาะแก่ผู้เล่นแต่ละราย รวมถึงการผสานเทคโนโลยี อาทิ RFID มาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ด้านความปลอดภัย ซึ่งช่วยเสริมสร้างคุณค่าของไฟฟ้คุณภาพสูงในบริบทของคาสีโน

และอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นการเติบโตของตลาด คือ ความนิยมที่เพิ่มขึ้นของเกมโป๊กเกอร์และเกมไฟฟ้อื่น ๆ โดยเฉพาะในกลุ่มคนรุ่นใหม่ ส่งผลให้เกิดความต้องการไฟฟ้ที่มีความสวยงาม มีเอกลักษณ์ และสามารถสะท้อนตัวตนของผู้เล่นได้ ตลาดจึงตอบสนองด้วยการผลิตไฟฟ้แบบเฉพาะบุคคล (Personalized Cards) สำหรับผู้เล่นนอกเหนือจากแวดวงคาสีโน ซึ่งแนวโน้มดังกล่าวมีแนวโน้มขยายตัวในหลากหลายกลุ่มผู้บริโภค อีกทั้งยังมีโอกาสในการสร้างพันธมิตรกับบริษัทเกมและแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อสร้างการส่งเสริมการตลาดร่วมกัน อันจะนำไปสู่การขยายฐานลูกค้าในอนาคต

แผนภาพแสดงพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) ที่เน้นประสบการณ์ดิจิทัล



Generation Z population by archetype, %



Note: Figures may not sum to 100%, because of rounding.
Source: McKinsey Asia-Pacific Generation Z Survey, November 2019, n = 10,000

Generation Z/ Alpha Consumer Behavior

- **Digital First**
ยึดถือช่องทางดิจิทัลเป็นหลักในการสื่อสาร ความไวแก๊ง และการหาข้อมูล ให้ความสำคัญกับความสะดวก รวดเร็ว คาดหวังประสบการณ์ดิจิทัลที่ราบรื่น
- **Sustainability and Social Responsibility**
ใส่ใจความยั่งยืนอย่างมากกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การแสดงถึงความโปร่งใสในห่วงโซ่อุปทาน ลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ ใช้ชีวิตอย่างมีจริยธรรม และมีการผลิตที่รับผิดชอบต่อ
- **Diversity and Inclusion**
ให้ความสำคัญกับความหลากหลายและการมีส่วนร่วม การยอมรับความหลากหลายภายในองค์กร ส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง
- **Individuality and Authenticity**
มองหาสินค้า/บริการที่สามารถสะท้อนเอกลักษณ์ของตนเอง (Customization, personalization, co-creation)
- **Accessibility and Instant Gratification**
ให้ความสำคัญกับความรวดเร็วและการเข้าถึงง่ายในทุกมิติ เช่น การเข้าถึงข้อมูล รวมถึงกระบวนการสั่งซื้อ การจัดส่ง หรือการบริการลูกค้า

ที่มา: What makes Asia-Pacific's Generation Z different? โดย Aimee Kim, Paul McInerney, Thomas Rüdiger Smith, and Naomi Yamakawa (McKinsey & Company)

จากผลสำรวจของ YouGov Global Profiles พบว่า ประชากรทั่วโลก ประมาณร้อยละ 19 ระบุว่า การเล่นเกมหรือไฟ เป็นหนึ่งในงานอดิเรก โดยร้อยละ 47 ของผู้เล่นบอร์ดเกม/ไฟ อยู่ในช่วงอายุ 18 – 34 ปี และกลุ่มผู้มีอายุ 55 ปีขึ้นไป มีสัดส่วนผู้เล่นบอร์ดเกมมากกว่าเกือบสองเท่า เมื่อเทียบกับกลุ่มเกมเมอร์

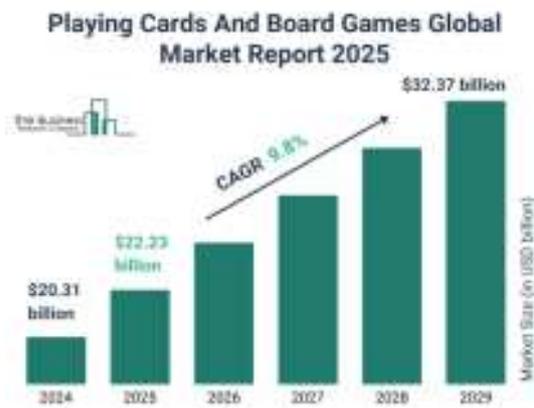
แผนภาพแสดงสัดส่วนของอายุกลุ่มผู้เล่นเกมกระดานและกลุ่มเกมเมอร์ที่เล่นวิดีโอเกม



ที่มา: <https://business.yougov.com/content/47308-who-plays-board-games-and-what-distinguishes-them-from-video-game-players>

โดยขนาดตลาดของไฟและเกมกระดาน มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง คาดว่าจะเติบโตถึง 32.37 พันล้านดอลลาร์สหรัฐภายในปี 2029 ด้วยอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ที่ 9.8% ซึ่งมีปัจจัยมาจากการขยายตัวของชุมชนเกมบนโต๊ะ (Tabletop Gaming Community) อิทธิพลของสื่อ ยอดนิยมที่ส่งเสริมเกมกระดาน ความนิยมที่เพิ่มขึ้นของเกมกระดานแบบผสมผสานกับแอปพลิเคชัน การเติบโตของ Board Game Cafe และพื้นที่เล่นเกมแบบมีประสบการณ์ (Experiential Gaming Spaces) และยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญ เช่น นวัตกรรม

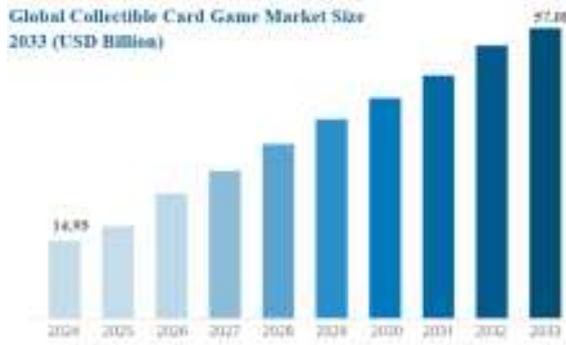
แนวโน้มการเติบโตของตลาดไฟและเกมกระดาน



ที่มา: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/playing-cards-and-board-games-global-market-report>

ในด้านการออกแบบและกลไกของเกม ผลกระทบจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่อองค์ประกอบของเกมกระดาน โดยบริษัทรายใหญ่ในตลาดไฟและเกมกระดาน กำลังให้ความสำคัญกับการออกแบบไฟที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวมากขึ้น อาทิ ไฟที่ผสมผสานระหว่างโลกของเกมไฟแบบดั้งเดิมกับเทคโนโลยี NFT การผสมผสานเทคโนโลยีความเป็นจริงเสริม (AR) เข้ากับเกมกระดาน การพัฒนาเกมที่ใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และความร่วมมือระหว่างนักออกแบบเกมกระดานกับลิขสิทธิ์ทรัพย์สินทางปัญญา (IP) ต่าง ๆ เป็นต้น

แนวโน้มการเติบโตของตลาดเกมการ์ดสะสม



ที่มา:

<https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/collectible-card-game-market-101837>

เกมการ์ดสะสม (Collectible Card Game หรือ CCG) เป็นเกมประเภทการ์ดแลกเปลี่ยน (Trading Card Game – TCG) ซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นเกมการ์ดที่มีองค์ประกอบของการ์ดสะสมที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้ หรืออาจเรียกว่า “การ์ดสะสม” (Collector Card) ซึ่งเป็นอีกชื่อหนึ่งที่ใช้เรียกเกมลักษณะนี้ โดยการ์ดสะสมคือการ์ดขนาดเล็กที่ทำจากกระดาษแข็งหรือกระดาษอัด ซึ่งมักพิมพ์ภาพของการ์ตูน บุคคล สถานที่ สิ่งของ หรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ ลงไป เช่น การ์ดสะสม Pokémon

ขนาดตลาดเกมการ์ดสะสมทั่วโลกอยู่ที่ 14.95 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2024 และคาดว่าจะตลาดจะเติบโตถึง 57.08 พันล้านดอลลาร์สหรัฐภายในปี 2033 โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ที่ 15.9% ในช่วงปี 2025 ถึง 2033 ซึ่งมีปัจจัยขับเคลื่อนการเติบโตของตลาด ดังนี้

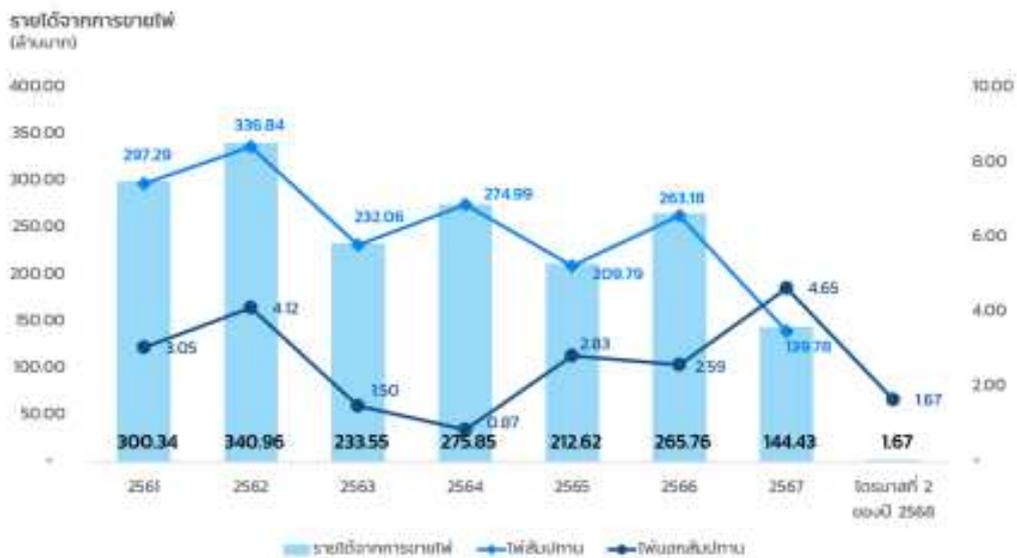
- **การเพิ่มขึ้นของประชากรมิลเลนเนียลทั่วโลก** กลุ่มประชากรมิลเลนเนียล (ช่วงอายุประมาณ 25–40 ปี) เป็นกลุ่มที่มีความคุ้นเคยกับเกมการ์ดและมีความผูกพันทางอารมณ์กับเกมเหล่านี้ตั้งแต่วัยเด็ก ปัจจุบันคนกลุ่มนี้มีศักยภาพในการใช้จ่ายสูง และมีแนวโน้มในการใช้จ่ายเพื่อกิจกรรมที่ให้ความบันเทิงและมีคุณค่าทางจิตใจ
- **การลงทุนของผู้เล่นรายใหญ่ในอุตสาหกรรม** บริษัทชั้นนำทั้งในอุตสาหกรรมเกมและของเล่น เช่น Hasbro, Nintendo และ Bandai ต่างพากันเพิ่มการลงทุนในกลุ่มสินค้าเกมการ์ดสะสม ไม่ว่าจะเป็นในแง่ของการผลิต การตลาด หรือการพัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อขยายฐานผู้เล่นและเพิ่มรายได้จากการขายสินค้าเสริมและการสมัครสมาชิก
- **การใช้เกมเพื่อพัฒนาทักษะ** เกมการ์ดสะสมไม่ได้เป็นเพียงความบันเทิง แต่ยังถูกมองว่าเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาทักษะ เช่น การวางแผน การคิดเชิงตรรกะ การบริหารทรัพยากร และการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นที่สนใจในกลุ่มผู้ประกอบการและสถาบันการศึกษาบางแห่ง

อย่างไรก็ตาม มีความท้าทายบางประการ เช่น ความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจเกี่ยวกับการพนันในแต่ละประเทศ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรม รวมถึงภาวะเศรษฐกิจถดถอยซึ่งอาจทำให้การใช้จ่ายเพื่อความบันเทิงลดลง นอกจากนี้ ความนิยมที่เพิ่มขึ้นของเกมดิจิทัลอาจเป็นภัยคุกคามต่อการใช้ไพ่จริง แม้ว่าในปัจจุบันจะยังมีผลกระทบเพียงเล็กน้อย เนื่องจากไพเคาสีโนแบบดั้งเดิมยังคงเป็นองค์ประกอบหลักของประสบการณ์ในคาสีโน และยังคงเป็นที่นิยมในหมู่นักเล่นรายใหญ่ ทั้งนี้ แนวโน้มโดยรวมของอุตสาหกรรมการผลิตไฟยังคงเป็นบวก โดยการเติบโตของอุตสาหกรรมเกมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ คาดว่าจะเป็นแรงขับเคลื่อนหลักในอนาคต ซึ่งอุตสาหกรรมมีแนวโน้มที่จะเคลื่อนไปสู่การผลิตไฟแบบเฉพาะกลุ่มและมีการสร้างแบรนด์ที่โดดเด่นมากขึ้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มความน่าสนใจและเปิดโอกาสในการนำเสนอสินค้าระดับพรีเมียมได้

อุตสาหกรรมไฟฟ้ในประเทศไทย

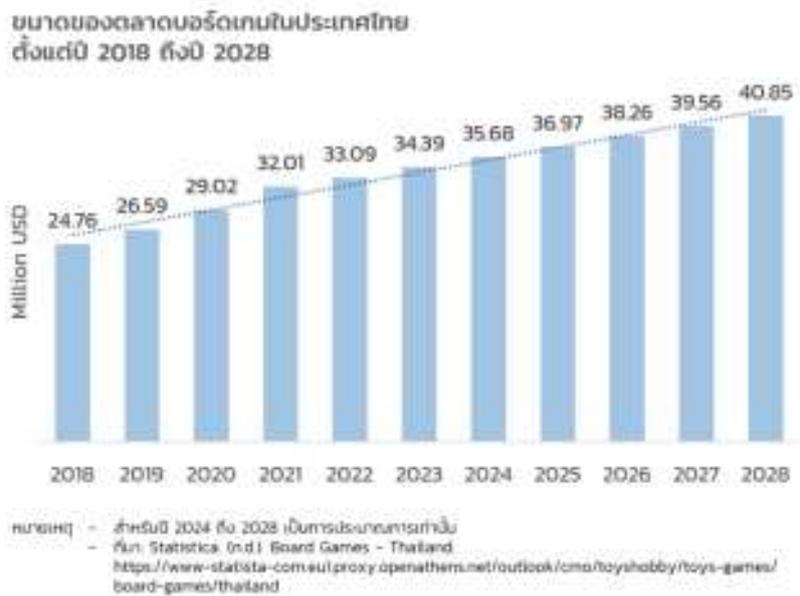
โรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟฟ้ แต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบันตาม พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่ (บังคับใช้ 16 กันยายน 2560) โดยโรงงานไฟฟ้ฯ มีอำนาจในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิตการจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator

แผนภาพแสดงรายได้จากการขายไฟฟ้ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต

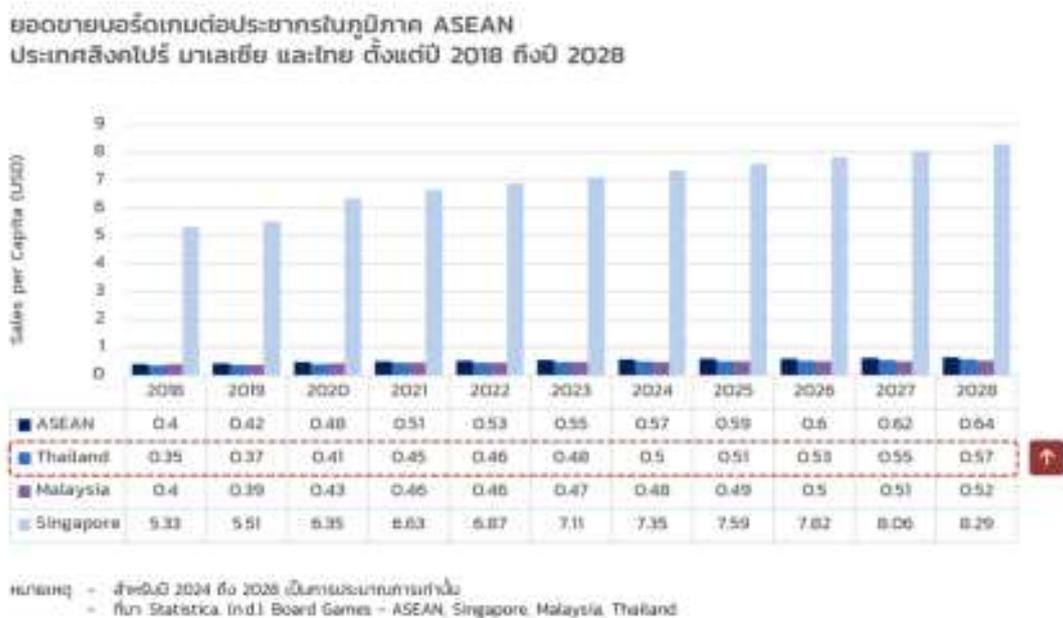


ถึงแม้ว่ารายได้จากการขายไฟฟ้ของโรงงานไฟฟ้ฯ จะมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ตลาดเกมของประเทศไทยมีการคาดการณ์ว่าจะมีรายได้จากการเล่นเกมรวม (Gross Gaming Revenue: GGR) ถึง 7.5 หมื่นล้านบาท เมื่อพิจารณาขนาดของตลาดบอร์ดเกมในประเทศไทย จะพบว่า ประเทศไทยมีขนาดตลาดบอร์ดเกมในปี 2023 อยู่ที่ 34.39 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือมากกว่า 1,200 ล้านบาท ในขณะที่ตลาดภูมิภาค ASEAN ในปี 2023 มีมูลค่าอยู่ที่ 376.8 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือมากกว่า 13,000 ล้านบาท แม้ว่ามูลค่าตลาดบอร์ดเกมของไทยจะเป็นเพียง 9.2% ของภูมิภาค ASEAN หรือเป็นเพียง 1.1% ของตลาดบอร์ดเกมที่ใหญ่ที่สุดในโลกอย่างสหรัฐอเมริกาที่มีมูลค่ากว่า 2.61 พันล้านเหรียญในปี 2023 แต่ประเทศไทยถือว่าเป็นศูนย์กลางของภูมิภาค ASEAN มีจำนวนประชากรเป็นอันดับที่ 4 ของภูมิภาคในปี 2021 และถึงแม้ว่าประเทศสิงคโปร์จะอยู่ในอันดับแรกของยอดขายต่อหัวต่อประชากร อย่างไรก็ตาม ประเทศสิงคโปร์มีจำนวนประชากรที่น้อยกว่าเพียงแค 5.45 ล้านคนในปี 2021 เท่านั้น ทำให้ตลาดบอร์ดเกมในประเทศสิงคโปร์ค่อนข้างอึมครึม ในขณะที่ประเทศไทยมีจำนวนประชากรมากกว่าสิงคโปร์ถึง 12 เท่า กลับมียอดขายต่อประชากรต่ำกว่าสิงคโปร์อย่างมาก นอกจากนี้ มีค่ายเกมจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนในไทยผ่านการเข้าซื้อหุ้นค่ายเกมท้องถิ่น เพื่อทำตลาดบอร์ดเกมในไทยอย่างเต็มที่ แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของตลาดบอร์ดเกมไทยขนาดใหญ่ที่สามารถเกิดขึ้นได้

แผนภาพแสดงแนวโน้มการเติบโตของตลาดบอร์ดเกมในประเทศไทย



แผนภาพแสดงยอดขายบอร์ดเกมต่อประชากรในภูมิภาค ASEAN ประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย และไทย



นโยบาย Entertainment Complex

- แนวคิดและวัตถุประสงค์ของนโยบาย

นโยบาย Entertainment Complex เป็นการสร้างแหล่งท่องเที่ยวแบบครบวงจรที่รวมธุรกิจหลากหลายประเภท เช่น คาสิโน โรงแรม ศูนย์การค้า ศูนย์จัดประชุมและคอนเสิร์ต สวนสนุก และพื้นที่ไลฟ์สไตล์ เพื่อ

- กระตุ้นเศรษฐกิจและดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยตั้งเป้าสร้างรายได้จากนักท่องเที่ยวที่ใช้จ่ายสูง (High-Spending Tourists)
- ดึงดูดการลงทุนภาคเอกชนและต่างประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการคาสิโนและธุรกิจบันเทิงระดับโลก
- ลดการพนันเถื่อน และสร้างระบบการพนันที่ถูกกฎหมาย ภายใต้การควบคุมของรัฐและมีรายได้จากภาษีที่ชัดเจน
- สร้างอุตสาหกรรมบันเทิง-เกม-ไลฟ์สไตล์ ที่ส่งเสริม Soft Power และดึงดูดตลาดต่างชาติ

- สาระสำคัญของร่างกฎหมายและนโยบาย

- รูปแบบการลงทุนและโครงสร้างโครงการ
 1. พื้นที่คาสิโนจะถูกจำกัดให้ไม่เกิน 5-10% ของพื้นที่ทั้งหมด เพื่อเน้นภาพลักษณ์ศูนย์บันเทิงมากกว่าการพนัน
 2. กำหนดทุนจดทะเบียนขั้นต่ำ 10,000 ล้านบาท สำหรับผู้ลงทุน
 3. คาดการณ์มูลค่าลงทุนต่อโครงการ เริ่มต้น 100,000 ล้านบาท
- ข้อกำหนดสำหรับผู้ให้บริการ
 1. นักท่องเที่ยวต่างชาติ: ไม่มีข้อจำกัดมากนัก เพื่อเป็นกลไกดึงดูดเม็ดเงินเข้าประเทศ
 2. คนไทย: ต้องมีการลงทะเบียน, เสียค่าผ่านประตู (5,000 บาทต่อครั้ง) และอาจมีเงื่อนไขด้านการเงิน เช่น บัญชีเงินฝากขั้นต่ำ (ราว 50 ล้านบาท สำหรับลูกค้าพิเศษ)
 3. อายุขั้นต่ำ: ไม่ต่ำกว่า 20 ปี และไม่มีประวัติอาชญากรรมด้านการพนัน
- ระบบภาษีและรายได้รัฐ
 1. จัดเก็บภาษีจากรายได้การพนัน (Gross Gaming Revenue) อัตรา 17%
 2. มีรายได้จากกิจกรรมเสริม เช่น โรงแรม ร้านอาหาร ศูนย์ประชุม คอนเสิร์ต และพื้นที่เชิงพาณิชย์
- การควบคุมและกำกับดูแล
 1. การห้าม การพนันออนไลน์ เพื่อควบคุมการเข้าถึงแบบผิดกฎหมาย
 2. จัดตั้ง คณะกรรมการกำกับ Entertainment Complex เพื่อควบคุมและติดตามมาตรการป้องกันปัญหาสังคม เช่น การติดพนัน
- พัฒนาการทางนิติบัญญัติในปี 2568
 - 13 มกราคม 2568 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบหลักการร่างกฎหมาย
 - มิถุนายน 2568 มีการวางกำหนดเข้าสู่การพิจารณาของรัฐสภาในเดือนกรกฎาคม 2025
 - 7-8 กรกฎาคม 2568 คณะรัฐมนตรีมีมติถอนร่างออกจากร่าง เนื่องจากแรงต้านจากสังคมและสถานการณ์การเมืองที่ไม่แน่นอน
 - 9 กรกฎาคม 2568 สภาผู้แทนราษฎรลงมติอย่างเป็นทางการให้ถอนร่าง โดยมีคะแนนเสียงเห็นชอบ 253 ต่อ 65 เสียง

คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking Analysis) ในอุตสาหกรรมไฟฟ้า

เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถของโรงงานไฟฟ้า ในระยะยาว จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาและเปรียบเทียบกับคู่เทียบ (Benchmarking Companies) ที่มีความโดดเด่นทั้งในด้านประสิทธิภาพ นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และมาตรฐานการดำเนินงาน โดยใช้หลักเกณฑ์ที่ครอบคลุมทั้งมิติของ ความเชี่ยวชาญ ด้านการผลิต ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความสามารถในการขยายตลาด ตลอดจน การสอดคล้องกับมาตรฐาน ESG และความยั่งยืน ตารางต่อไปนี้เป็นกรรวบรวมและจัดหมวดหมู่เกณฑ์การคัดเลือก พร้อมนำเสนอรายชื่อบริษัทชั้นนำระดับโลกในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและเกมกระดาน ที่สามารถใช้เป็นคู่เทียบ เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินและพัฒนาธุรกิจของโรงงานไฟฟ้าให้มีความแข็งแกร่งและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ดังนี้

หมวดหลัก	หลักเกณฑ์	บริษัทที่นำมาเปรียบเทียบ
1. ความเชี่ยวชาญด้านการผลิตและบริการไฟฟ้า	บริษัทที่มีประสบการณ์ยาวนานในอุตสาหกรรมไฟฟ้า มีสายการผลิตครอบคลุมตลาดโลก และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ไฟฟ้าคาลิโน ไฟฟ้าสะสม และไฟฟ้าสำหรับนักมายากล	<ul style="list-style-type: none"> - Cartamundi Group (BE) – ผู้ผลิตไฟฟ้าและบอร์ดเกมรายใหญ่ที่สุดในโลก มีโรงงานหลายประเทศ และครอบครอง USPCC - USPCC (US) – Bicycle®, Bee®, Tally-Ho® เป็นแบรนด์ระดับโลกสำหรับคาลิโน นักสะสม และนักมายากล - ANGEL Group (JP) – เชี่ยวชาญด้านไฟฟ้าคาลิโนคุณภาพสูง ใช้ในคาลิโนชั้นนำทั่วโลก
2. ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และตลาด	บริษัทสามารถออกแบบและผลิตไฟฟ้าได้หลายรูปแบบ ตอบสนองทั้งตลาดบันเทิง การศึกษา เกมสะสม และตลาดเฉพาะ (Niche Market)	<ul style="list-style-type: none"> - Cartamundi (BE) – Hybrid Board Games (AR/VR), Eco-Friendly Playing Cards, Pokémon® Trading Card Game - U.S. Games Systems (US) – ไฟฟ้าโรตต์และโอราเคิล สำหรับกลุ่มพยานกรรมและสะสม - Hasbro (US) – Monopoly, Uno®, Magic: The Gathering ขยายตลาดไปยังกลุ่มครอบครัวและนักสะสม

<p>3. ความสามารถด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี</p>	<p>มีการพัฒนาและบูรณาการเทคโนโลยี เช่น RFID, AI, Blockchain, AR/VR เพื่อยกระดับความปลอดภัยและสร้างประสบการณ์ใหม่</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ANGEL (JP) – ไฟ RFID, เครื่องสับไฟอัตโนมัติ (Shufflers), Optical Recognition Systems - Cartamundi (BE) – Hybrid Smart Board Games - ผสมผสานดิจิทัลกับเกมจริง- Ravensburger (DE) – เกมการศึกษาที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเสริมการเรียนรู้
<p>4. ความสามารถด้านการขยายตลาดและช่องทางจัดจำหน่าย</p>	<p>มีเครือข่ายจัดจำหน่ายในระดับโลก ทั้งออนไลน์/ออฟไลน์ การเป็นเจ้าของ IP และการร่วมมือกับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asmodee (FR) – มีสตูดิโอ 23 แห่ง ครอบครอง IP มากกว่า 300 รายการ ขยายตลาดยุโรป-อเมริกา - Hasbro (US) – ใช้ Licensing และ Co-branding ร่วมกับค่ายเกมและภาพยนตร์ ขยายช่องทางการตลาดได้หลากหลาย - Cartamundi (BE) – เป็นทั้งผู้ผลิตและ Distributor ครอบคลุมตลาด B2B และ B2C
<p>5. ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ESG และการพัฒนาอย่างยั่งยืน</p>	<p>บริษัทได้รับการรับรองมาตรฐาน เช่น FSC, ไม้สดุและกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และมีนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cartamundi (BE) – Eco-Friendly Cards ใช้หมึกพิมพ์จากพืช บรรจุก๊าซรีไซเคิล- USPPC (US) – ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้รีเมียมที่ผ่านมาตรฐานสิ่งแวดล้อม - ANGEL (JP) – พัฒนาไฟฟ้ที่ลดความเสี่ยงต่อการปลอมแปลง สนับสนุนการเล่นอย่างปลอดภัยในคาสีโน

จากตารางเกณฑ์การคัดเลือกคู่แข่งที่ได้กำหนดไว้ สามารถเห็นภาพรวมของประเด็นสำคัญที่โรงงานไฟฟ้ ักรมสรรพสามิต ควรใช้เป็นหลักในการประเมินและเปรียบเทียบกับบริษัทชั้นนำระดับโลก อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การศึกษาเชิงลึกมีความสมบูรณ์และสามารถนำไปสู่ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจน จึงได้จัดทำ ตารางรายละเอียดของคู่แข่งแต่ละบริษัท โดยนำเสนอข้อมูลด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จุดแข็ง และแนวโน้มการดำเนินธุรกิจ

ตารางถัดไปจะช่วยให้เห็นถึง จุดเด่นและแนวทางปฏิบัติที่เป็น Best Practice ของบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมไฟฟ้ ักรมสรรพสามิตและบอร์ดเกม ซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) และกำหนดทิศทางการพัฒนาธุรกิจของโรงงานไฟฟ้ ักรมสรรพสามิต ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

ประเภท	บริษัท	ประเทศ	ผลิตภัณฑ์และบริการ	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	
ไพ่และบอร์ดเกม	Cartamundi Group	เบลเยียม	<p>ไพ่, บอร์ดเกม ครอบคลุมตั้งแต่เกมครอบครัว บอร์ดเกมเชิงสร้างสรรค์ จนถึงเกมเพื่อการศึกษา และการให้บริการผลิตไพ่และเกมกระดาน ตามความต้องการของลูกค้า (Card & Boardgame Solutions)</p> <ul style="list-style-type: none"> Bicycle® Playing Cards (ภายใต้ United States Playing Card Company) Grimaud® ACE® Authentic Plastic Playing Cards Copag® 310 ไพ่สำหรับนักมายากลและผู้เล่นไพ่มืออาชีพ เกมไพ่ทั่วไป และนักสะสม Uno®, Monopoly®, Trivial Pursuit (ผลิตภายใต้ลิขสิทธิ์ร่วมกับ Hasbro), Pokémon® Trading Card Game Eco-Friendly Playing Cards ผลิตจากกระดาษที่ได้รับรอง FSC รวมถึงการใช้หมึกพิมพ์จากพืชและบรรจุภัณฑ์รีไซเคิลได้ Hybrid Smart Board Games ผสมผสานประสบการณ์ดิจิทัลกับเกมกระดานจริง เช่น เกม AR/VR, เกมเพื่อการเรียนรู้ 	 Grimaud®  Copag® 310  ACE®  Monopoly®	ครอบครัว เด็ก ผู้ใหญ่ นักสะสม และองค์กร (B2B และ B2C)
ไพ่และบอร์ดเกม	United States Playing Card Company (USPCC)	สหรัฐอเมริกา	<p>บริษัทผู้ผลิตไพ่รายใหญ่ที่สุดในโลก (ปัจจุบันเป็นบริษัทในเครือของ Cartamundi Group) โดยมีความชำนาญในการผลิตไพ่สำหรับตลาดที่หลากหลาย ทั้งเชิงพาณิชย์, คาสีโน, เกมเพื่อสันทนาการ และมายากล</p> <ul style="list-style-type: none"> ไพ่ Bicycle®: แบรินด์ไพ่ยอดนิยมระดับโลก มีการออกแบบหลากหลายและมีคุณภาพสูง ไพ่ Bee®: นิยมใช้ในคาสีโนในสหรัฐฯ มีความทนทานสูง ไพ่ Tally-Ho®: ไพ่สำหรับนักมายากล การให้บริการผลิตไพ่ตามความต้องการของลูกค้า สำหรับลูกค้าองค์กร นักพัฒนาเกม หรือกิจกรรมพิเศษ 	 Bicycle  Bee  Tally-Ho  Anime Playing Cards	นักเล่นไพ่ทั่วไป นักมายากล นักสะสม คาสีโน นักพัฒนาเกม กระดาน

ประเภท	บริษัท	ประเทศ	ผลิตภัณฑ์และบริการ		กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
ไฟอื่น ๆ	U.S. Games Systems Inc.	สหรัฐอเมริกา	<p>บริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์พยากรณ์และเกมไฟ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ไพทาโรต์ (Tarot Decks): เช่น Rider-Waite Tarot, Crowley Thoth Tarot, Sun and Moon Tarot, Deviant Moon Tarot, Cat's Eye Tarot, Crystal Visions Tarot • ไพโอรากีล (Oracle Decks): เช่น Talisman Oracle, Anne Stokes' Gothic Oracle, Amy Brown's Fairy Wisdom Oracle, Botanical Dreams Oracle, Wisdom of the Wild Things Oracle • เกมไฟสำหรับครอบครัว: เช่น Wizard Card Game, Authors, Banana Split Card Game, Duo 	 <p>Rider-Waite® Tarot Deck</p>  <p>Anne Stokes' Gothic Oracle</p>  <p>Wizard Card Game</p>	<p>ผู้สนใจในศาสตร์พยากรณ์ นักสะสมไพทาโรต์และโอรากีล</p>

ประเภท	บริษัท	ประเทศ	ผลิตภัณฑ์และบริการ	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	
ไพ่และอุปกรณ์คาสิโน	ANGEL GROUP	ญี่ปุ่น	<p>ไพ่ทั่วไป ไพ่คาสิโนคุณภาพสูง พร้อมเทคโนโลยี RFID เพื่อใช้กับโต๊ะเกมอัตโนมัติและระบบความปลอดภัยที่ใช้ในคาสิโนระดับโลก รวมถึงการให้บริการผลิตไพ่ตามความต้องการของลูกค้า</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Paper/ Plastic Playing Cards ● Angel RFID Playing Cards ● Angel Casino Plastic Playing Cards ● Angel Card Shufflers ● OEM & Novelty Products (Trading Card Games/ Playing Cards) 	 <p>Consumer Products</p>  <p>Gaming Products</p>  <p>RFID Reading Systems</p>  <p>AI & Optical Recognition Systems</p>  <p>OEM & Novelty Products</p>	ผู้เล่นทั่วไป นักสะสมองค์กร อุตสาหกรรม คาสิโนในเอเชีย, อเมริกา และยุโรป

ประเภท	บริษัท	ประเทศ	ผลิตภัณฑ์และบริการ	กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	
บอร์ดเกมและการ์ดเกม	Hasbro	สหรัฐอเมริกา	<p>ผู้นำระดับโลกในอุตสาหกรรมของเล่นและเกม</p> <ul style="list-style-type: none"> • เกมกระดาน (Boardgame) เช่น Monopoly, Risk, Clue และ Scrabble • เกมการ์ดสะสม (Trading Card Game) เช่น Magic: The Gathering 	 <p>Monopoly</p>  <p>Magic: The Gathering</p>	ครอบครัว นักสะสม

ประเภท	บริษัท	ประเทศ	ผลิตภัณฑ์และบริการ		กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
บอร์ดเกมและการ์ดเกม	Ravensburger	เยอรมนี	<p>ผู้นำระดับโลกด้านเกมกระดาน จิกซอว์ ของเล่น และสื่อการเรียนรู้สำหรับเด็ก</p> <ul style="list-style-type: none"> • เกมกระดาน (Boardgame) เช่น Labyrinth, Scotland Yard • เกมการ์ดสะสม (Trading Card Game) เช่น Disney Lorcana • ของเล่นและสื่อการเรียนรู้ (Educational Toys) เช่น ThinkFun® Logic Game 	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 50%; text-align: center;">  <p>Labyrinth</p> </div> <div style="width: 50%; text-align: center;">  <p>Scotland Yard</p> </div> <div style="width: 50%; text-align: center;">  <p>Disney Lorcana</p> </div> <div style="width: 50%; text-align: center;">  <p>ThinkFun®</p> </div> </div>	ครอบครัว กลุ่มการศึกษา

2.2.6 ปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่สำคัญ

Social

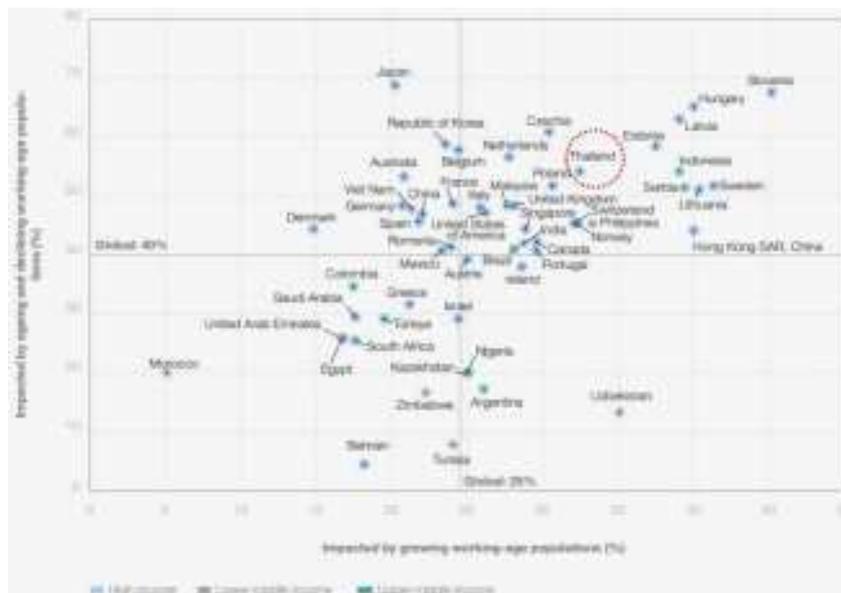
การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ (Demographic Shifts)

ปัจจุบันโลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ครั้งสำคัญ 2 ประการ⁹ ได้แก่

- (1) ประชากรวัยแรงงานที่ลดลงและมีอายุเฉลี่ยเพิ่มขึ้นในประเทศที่มีรายได้สูง เนื่องจากอัตราการเกิดที่ลดลงและอายุขัยที่ยาวนานขึ้น
- (2) ประชากรวัยแรงงานที่เพิ่มขึ้นในประเทศที่มีรายได้ต่ำ ซึ่งประชากรเยาวชนจำนวนมากกำลังก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงาน

โดยในประเทศที่มีรายได้สูง สัดส่วนของผู้พึ่งพิงต่อประชากรวัยแรงงานกำลังเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจสร้างแรงกดดันต่อกลุ่มประชากรที่สามารถทำงานได้ที่มีจำนวนลดลง และก่อให้เกิดความกังวลเกี่ยวกับการขาดแคลนแรงงานในระยะยาว ในทางกลับกัน ประเทศรายได้ต่ำอาจได้รับประโยชน์จาก “ประชากรโบนัสน์” (Demographic Dividend) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่ออุปทานแรงงานทั่วโลก โดยองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยได้รับผลกระทบจากประชากรสูงวัยและวัยแรงงานที่ลดลงในสัดส่วนที่มากกว่าผลกระทบจากประชากรวัยแรงงานที่เพิ่มขึ้น

แผนภาพผลกระทบจากแรงงานที่ลดลงและเพิ่มขึ้น ตามกลุ่มเศรษฐกิจและระดับรายได้ ปี 2025 – 2030 แสดงสัดส่วนองค์กรที่เข้าร่วมการสำรวจซึ่งได้รับผลกระทบจากประชากรวัยแรงงานที่เพิ่มขึ้น และสัดส่วนองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากประชากรสูงวัยและวัยแรงงานที่ลดลง

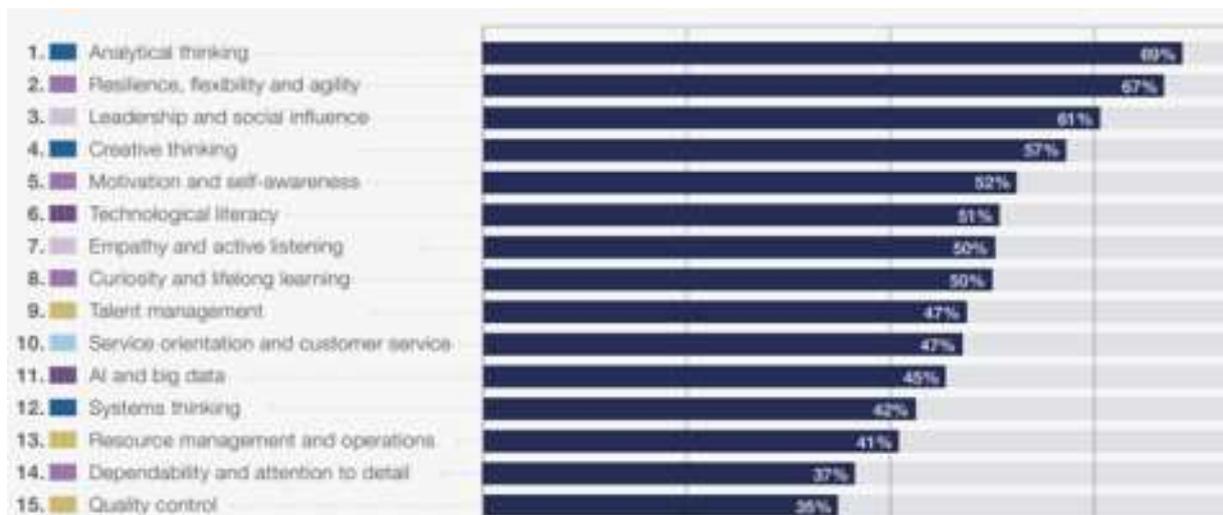


ที่มา: Future of Jobs Report 2025 (World Economic Forum)

⁹ ที่มา: Future of Jobs Report 2025 (World Economic Forum)

จากผลสำรวจ Future of Jobs พบว่า องค์กรที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบจากประชากรสูงวัยมีแนวโน้มจะเร่งการใช้ระบบอัตโนมัติในกระบวนการต่าง ๆ มากขึ้น (79% เทียบกับ 73% โดยเฉลี่ยทั่วโลก) และผลักดันการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมศักยภาพแรงงาน (67% เทียบกับ 63% โดยเฉลี่ยทั่วโลก) ภายใน 5 ปีข้างหน้า ในขณะที่ องค์กรที่เห็นว่าประชากรวัยแรงงานที่เพิ่มขึ้นเป็นแรงขับเคลื่อนของการเปลี่ยนแปลง มีแผนที่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะใหม่และเพิ่มทักษะเดิมของแรงงาน โดย 92% ระบุว่ากลยุทธ์นี้จะเป็นแนวทางหลักภายในปี 2030 ซึ่งทักษะด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ยังคงเป็นทักษะหลักอันดับหนึ่ง ตามมาด้วยความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และความสามารถในการปรับตัว (Resilience, Flexibility and Agility) รวมถึงภาวะผู้นำและอิทธิพลทางสังคม (Leadership and Social Influence) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของการปรับตัวและการทำงานร่วมกันควบคู่ไปกับทักษะด้านความคิด สำหรับลำดับถัดมา ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) แรงจูงใจและการตระหนักรู้ในตนเอง (Motivation and Self-awareness) จะเห็นได้ว่าการรวมกันของทักษะด้านความคิด การเชื่อมั่นในตนเอง และทักษะระหว่างบุคคล ใน 5 อันดับแรกนี้ เน้นย้ำถึงความสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกให้ความสำคัญต่อการมีแรงงานที่ปรับตัวเก่ง มีนวัตกรรม และสามารถทำงานร่วมกันได้ ซึ่งความสามารถในการแก้ปัญหาและความเข้มแข็งทางจิตใจมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

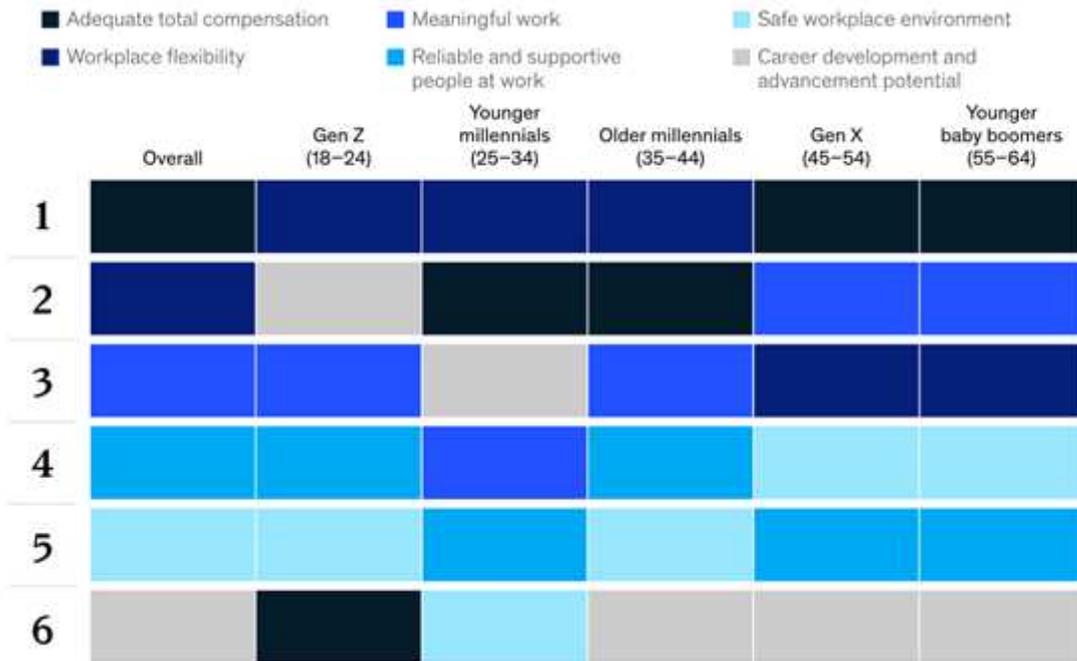
แผนภาพแสดงทักษะที่สำคัญในปี 2025



ที่มา: Future of Jobs Report 2025 (World Economic Forum)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาปัจจัยในการอยู่กับองค์กรของกลุ่มคนรุ่นใหม่ จะพบว่า กลุ่ม Gen Z และกลุ่ม Millennials รุ่นใหม่ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาชีพและโอกาสความก้าวหน้าในสายงาน ในขณะที่กลุ่ม Gen X และกลุ่ม Baby Boomers รุ่นใหม่ จะให้คุณค่ากับงานที่มีความหมายและค่าตอบแทน นอกจากนี้ ความยืดหยุ่นในการทำงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนเลือกจะอยู่กับองค์กร

แผนภาพแสดงปัจจัยที่สำคัญในการอยู่กับองค์กร



ที่มา: McKinsey & Company

แผนภาพแสดงโครงสร้างประชากรไทย

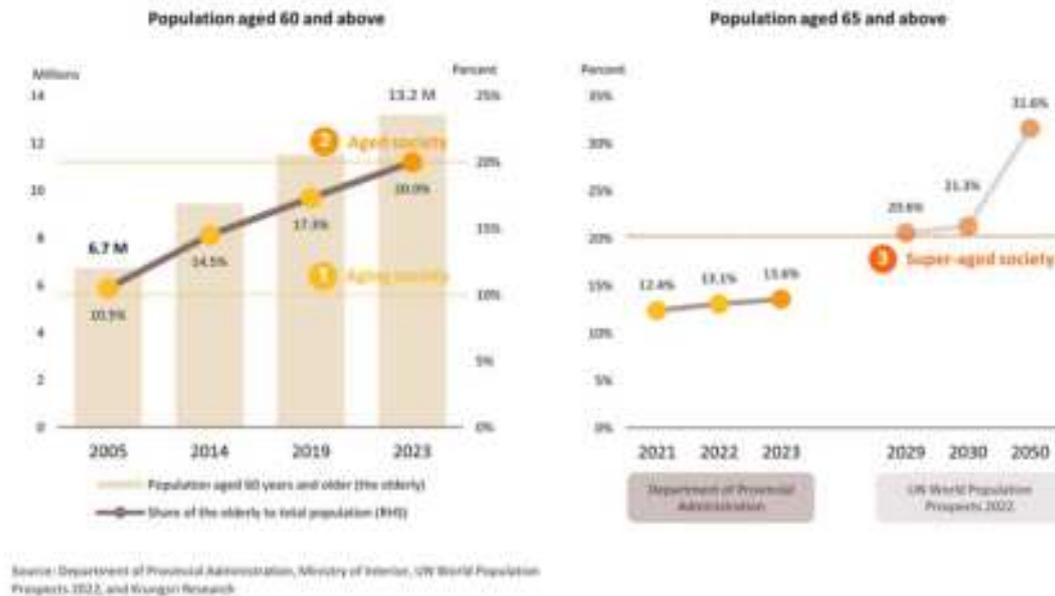


ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ประมวลผลโดย กองพัฒนาข้อมูลและตัวชี้วัดสังคม (กอส.)

ปัจจุบัน ประเทศไทยกำลังประสบกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรอย่างรวดเร็ว โดยประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) ตั้งแต่ปี 2566 โดยมีผู้สูงอายุจำนวน 13.2 ล้านคน หรือคิดเป็น 1 ใน 5 ของคนทั้งประเทศ จากแผนภาพด้านล่างนี้ แสดงให้เห็นว่า ประเทศไทยใช้เวลาไม่ถึง 20 ปี ในการเลื่อนขั้นจาก Aging Society เป็น Aged Society ด้วยจำนวนผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้นเป็นสองเท่า นับว่าเร็วกว่าหลาย ๆ ประเทศ อาทิ สิงคโปร์และจีน (25 ปี) สหราชอาณาจักร (45 ปี) และสหรัฐอเมริกา (69 ปี)

นอกจากนี้ ในปี 2566 จำนวนผู้มีอายุตั้งแต่ 65 ปีขึ้นไปของไทย คิดเป็น 13.6% ของประชากรทั้งหมด ซึ่งองค์การสหประชาชาติ คาดว่าสัดส่วนดังกล่าวจะเพิ่มขึ้นจนมากกว่า 20% อันจะส่งผลให้ไทยก้าวเข้าสู่สังคมสูงอายุระดับสุดยอด (Super-aged Society) ในปี 2572 ซึ่งเป็นระดับสูงสุดของสังคมสูงวัย เช่นเดียวกับญี่ปุ่น เยอรมนี อิตาลี ฝรั่งเศส เป็นต้น

แผนภาพแสดงการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของไทย



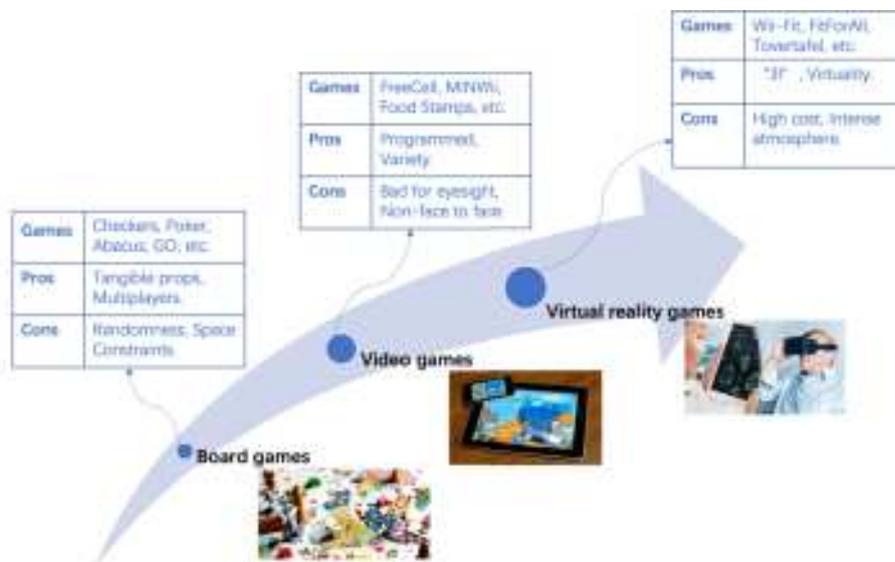
ทั้งนี้ การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยอย่างรวดเร็วของไทยจะนำมาซึ่งความท้าทายหลายมิติ อาทิ มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม มิติด้านสุขภาพ เนื่องจากไทยจะต้องขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจด้วยกำลังแรงงานที่ลดลง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องพยายามดูแลผู้สูงอายุให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งหนึ่งในความท้าทายสำคัญด้านสุขภาพของประชากรกลุ่มนี้คือ “ภาวะสมองเสื่อม” (Dementia) ซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคคล ครอบครัว และระบบบริการสุขภาพของประเทศ โดยทั่วโลกมีอุบัติการณ์ของภาวะสมองเสื่อม¹⁰ เพิ่มขึ้นอย่างทวีคูณตามอายุที่เพิ่มขึ้น โดยเพิ่มเป็น 2 เท่าทุก ๆ อายุที่มากขึ้น 6.3 ปีกล่าวคือ จากจำนวน 3.9 ต่อ 1,000 คน เมื่ออายุ 60 – 64 ปีจะเพิ่มเป็นจำนวน 104.8 ต่อ 1,000 คน เมื่ออายุ 90 ปีขึ้นไป ซึ่งประเทศไทยมีจำนวนผู้สูงอายุที่มีภาวะสมองเสื่อม เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับทั่วโลก โดยในปีพ.ศ. 2573 ประเทศไทยจะมีผู้ที่มีภาวะสมองเสื่อมถึง 1,117,000 ราย และจะเพิ่มขึ้นอย่างมาก ในปีพ.ศ. 2593 เป็นจำนวน 2,077,000 ราย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการตระหนักและเตรียมพร้อมรองรับผู้ป่วยภาวะสมองเสื่อม ทั้งในด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะสมองเสื่อม การรักษา การป้องกัน และชะลอความเสื่อมของสมอง

“การเล่นเกมน” เป็นหนึ่งในกิจกรรมที่สามารถทำให้จิตใจของมนุษย์ได้รับความบันเทิงและมีส่วนร่วม แต่ที่สำคัญกว่านั้นคือ เกมสามารถช่วยกระตุ้นสมอง ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับผู้สูงอายุ โดยเฉพาะผู้ที่มี

¹⁰ อรวรรณ คุหา. คู่มือการจัดการกิจกรรม Brain Training สำหรับผู้นำกิจกรรม. สถาบันเวชศาสตร์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข; 2566. <http://www.bangkokhealth.com/index.php/health/health-system/brain/2220-2012-10-19-09-06-28.html>

ความเสี่ยงต่อการเป็นโรคสมองเสื่อม โดยมีการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของเกมในด้านการดูแลผู้ป่วยโรคสมองเสื่อม ได้แก่ เกมกระดาน (Board Games) ซึ่งจะสามารถช่วยในฟังก์ชันทางปัญญา เช่น ความจำ การสื่อสาร และการควบคุมอารมณ์ วิดีโอเกม (Video Games) สามารถปรับแต่งให้ตรงกับการพัฒนาทักษะทางปัญญาที่แตกต่างกัน เช่น ความจำและการใช้เหตุผล และเกมในโลกเสมือน (Virtual Reality Games) ซึ่งสามารถให้การเสริมทั้งด้านปัญญาและด้านร่างกาย ขึ้นอยู่กับประเภทของเกม ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า เมื่อผู้ป่วยโรคสมองเสื่อมในระยะเริ่มต้นและระยะกลางใช้เกมที่มีความจริงจัง จะสามารถพัฒนาทักษะทางปัญญาหลายด้าน เช่น ความจำระยะสั้น เวลาในการตอบสนองการแก้ปัญหา การใช้เหตุผลเชิงตรรกะ และการสื่อสาร

แผนภาพแสดงประเภทของเกมสำหรับผู้ป่วยโรคสมองเสื่อม (Serious Games For Dementia Care: SGDC)



ที่มา: Ning H, Li R, Ye X, Zhang Y, Liu L. A Review on Serious Games for Dementia Care in Ageing Societies. IEEE J Transl Eng Health Med. 2020 May 28;8:1400411. doi: 10.1109/JTEHM.2020.2998055. PMID: 32537264; PMCID: PMC7279699.

นอกจากนี้ ยังมีเกมอีกหลายประเภทที่อาจช่วยพัฒนาทักษะทางปัญญาหลายด้าน โดยเฉพาะสำหรับผู้ที่เป็นโรคสมองเสื่อม เช่น

- ปริศนาคำศัพท์ (Word Puzzles): ปริศนาคำศัพท์ รวมถึงเกมอื่น ๆ เช่น คำไขปริศนา (Crosswords), การค้นหาคำ (Word Searches) ซึ่งมีงานวิจัย¹¹ ระบุว่า การเล่นเกมไขปริศนา อาจช่วยชะลอการเริ่มต้นของการสูญเสียความจำในระยะแรกของโรคสมองเสื่อม โดยเฉพาะการช่วยสร้างเส้นทางประสาทในสมองที่ช่วยให้สามารถจำความรู้ได้

¹¹ Pillai JA, Hall CB, Dickson DW, Buschke H, Lipton RB, Verghese J. Association of crossword puzzle participation with memory decline in persons who develop dementia. J Int Neuropsychol Soc. 2011 Nov;17(6):1006-13. doi: 10.1017/S1355617711001111. PMID: 22040899; PMCID: PMC3885259.

- ปริศนาจิ๊กซอว์ (Jigsaw Puzzles): การเล่นเกมปริศนาจิ๊กซอว์ในระยะยาวอาจมีผลบวกต่อการทำงานของสมอง ซึ่งอาจช่วยชะลอผลกระทบจากอายุหรือโรคสมองเสื่อมต่อสมอง¹²
- วิดีโอเกม (Video games): วิดีโอเกมมีหลายรูปแบบ ตั้งแต่คอมพิวเตอร์ไปจนถึงมือถือ ซึ่งมีผลการศึกษาจากงานวิจัย¹³ แสดงให้เห็นว่า เกมฝึกสมองสามารถปรับปรุงการทำงานของสมองในผู้สูงอายุ ตัวอย่างเช่น TETRIS, Candy Crush Saga, Wii Sports รวมถึงเกมในมือถือของปริศนาคำศัพท์, เกมไฟฟ้ และเกมกระดาน
- เกมกระดาน (Board Games): เกมกระดาน เช่น Monopoly หรือ Chess ซึ่งใช้กระดาน รวมถึงชิ้นส่วนต่าง ๆ และมักจะมืองค์ประกอบเพิ่มเติม เช่น ไฟฟ้และลูกเต๋า ซึ่งจากผลการศึกษา¹⁴ แสดงให้เห็นว่า การเล่นเกมเหล่านี้้อาจช่วยลดการเสื่อมถอยทางปัญญาในผู้สูงอายุที่มีอายุระหว่าง 70 ถึง 79 ปี
- เกมไฟฟ้ (Card Games): เกมไฟฟ้ยอดนิยม ได้แก่ Go Fish, Bridge, Uno และ Solitaire โดยมีผลการศึกษา¹⁵ พบว่า การเล่นเกมไฟฟ้อาจสัมพันธ์กับการทำงานของสมองที่ดีกว่าในผู้สูงอายุ

ตัวอย่างรายละเอียดผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเข้าร่วมกิจกรรมเล่นไฟฟ้หรือเล่นหมากรุกจีน (ไฟฟ้กระจอก/ มาจอง) กับการทำงานทางสติปัญญาในผู้สูงอายุ⁶ จากการประเมินโดยใช้แบบทดสอบ Mini-Mental State Examination (MMSE) เพื่อประเมินการทำงานทางสติปัญญาของผู้สูงอายุ จำนวน 7,308 คน ซึ่งถูกคัดเลือกจากการสำรวจ China Longitudinal Healthy Longevity Survey โดยผู้เข้าร่วมการประเมินจะถูกจัดกลุ่มตามความถี่ของการเข้าร่วมกิจกรรมเล่นไฟฟ้ ได้แก่ กลุ่มที่เล่นเป็นประจำ (Regularly - R) กลุ่มที่เล่นเป็นครั้งคราว (Occasionally - O) และกลุ่มที่ไม่เคยเล่นเลย (Never - N) ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มที่เล่นเป็นประจำ (R) และกลุ่มที่เล่นเป็นครั้งคราว (O) มีคะแนนสูงกว่าในทุกหัวข้อของ MMSE ($p < 0.05$ ทุกหัวข้อ) เมื่อเทียบกับกลุ่มที่ไม่เคยเล่นเลย (N) แสดงให้เห็นว่า ผู้สูงอายุในกลุ่ม R และ O มีระดับการทำงานทางสติปัญญาที่ดีกว่ากลุ่ม N อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในด้านความสนใจและการคำนวณด้านภาษา และคะแนนรวมของ MMSE ระหว่างกลุ่ม R และ N มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นการเข้าร่วมกิจกรรมไฟฟ้หรือมาจอง จึงมีความสัมพันธ์กับการทำงานทางสติปัญญาในผู้สูงอายุ และความสัมพันธ์ในการเข้าร่วมกิจกรรมมีบทบาทสำคัญต่อความสัมพันธ์ดังกล่าว

¹² Fissler P, Küster OC, Laptinskaya D, Loy LS, von Arnim CAF, Kolassa IT. Jigsaw Puzzling Taps Multiple Cognitive Abilities and Is a Potential Protective Factor for Cognitive Aging. *Front Aging Neurosci.* 2018 Oct 1;10:299. doi: 10.3389/fnagi.2018.00299. PMID: 30327598; PMCID: PMC6174231.

¹³ Israsena P, Jirayucharoensak S, Hemrungronj S, Pan-Ngum S. Brain Exercising Games With Consumer-Grade Single-Channel Electroencephalogram Neurofeedback: Pre-Post Intervention Study. *JMIR Serious Games.* 2021 Jun 15;9(2):e26872. doi: 10.2196/26872. PMID: 34128816; PMCID: PMC8277357.

¹⁴ Altschul DM, Deary IJ. Playing Analog Games Is Associated With Reduced Declines in Cognitive Function: A 68-Year Longitudinal Cohort Study. *J Gerontol B Psychol Sci Soc Sci.* 2020 Feb 14;75(3):474-482. doi: 10.1093/geronb/gbz149. PMID: 31738418; PMCID: PMC7021446.

¹⁵ Wang J, Liu N, Zhao X. Association of Playing Cards or Mahjong with Cognitive Function in Chinese Older Adults. *Int J Environ Res Public Health.* 2022 Jul 28;19(15):9249. doi: 10.3390/ijerph19159249. PMID: 35954599; PMCID: PMC9368645.

ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเข้าร่วมกิจกรรมเล่นไฟ้หรือเล่นหมากรุกจีน (ไฟ้นกระจอก/มาจอง) กับการทำงานทางสติปัญญาในผู้สูงอายุ

การทำงานทางสติปัญญา	การเข้าร่วมกิจกรรมเล่นไฟ้			F Value	p Value ^a
	R Group	O Group	N Group		
การรับรู้ทิศทาง (Orientation)	4.94 ± 0.28 *	4.95 ± 0.28 *	4.89 ± 0.47	14.01	<0.001
การจดจำเบื้องต้น (Registration)	2.93 ± 0.36 *	2.93 ± 0.36 *	2.89 ± 0.46	7.22	<0.001
ความสนใจและการคำนวณ (Attention And Calculation)	4.81 ± 0.68 *	4.83 ± 0.66 *	4.54 ± 1.15	48.58	<0.001
การจำกลับคืน (Recall)	2.72 ± 0.70 *	2.70 ± 0.70 *	2.60 ± 0.84	12.27	<0.001
ภาษา (Language)	6.68 ± 0.53 *	6.71 ± 0.55 *	6.53 ± 0.73	34.62	<0.001
คะแนนรวมของ MMSE	22.09 ± 1.59 *	22.12 ± 1.61 *	21.46 ± 2.53	52.81	<0.001

หมายเหตุ

- R Group = กลุ่มที่เล่นเป็นประจำ (Regularly), O Group = กลุ่มที่เล่นเป็นครั้งคราว (Occasionally) และ N Group = กลุ่มที่ไม่เคยเล่นเลย (Never)
- ^a จากการใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม ANCOVA (Analysis of Covariance) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผู้เข้าร่วมการประเมินทั้ง 3 กลุ่ม โดยปรับตามปัจจัยเพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส
- * p < 0.05 หมายถึง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่ม N โดยใช้วิธีวิเคราะห์แบบ Bonferroni's post hoc สำหรับการเปรียบเทียบหลายกลุ่ม

การเล่นไฟ้หรือไฟ้นกระจอกจึงเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้สติปัญญาและความคิดอย่างมาก¹⁶ การเล่นไฟ้หรือไฟ้นกระจอกเป็นกิจกรรมสันทนาการที่ได้รับความนิยมอย่างสูงในผู้สูงอายุ ซึ่งผู้เล่นต้องใช้และประสานทักษะความสามารถหลายด้าน เช่น ความสนใจ การสังเกต ความตื่นตัว ความจำ การเรียกคืนข้อมูล การคำนวณ ภาษา และการสื่อสาร ความสามารถเหล่านี้ถูกใช้ซ้ำ ๆ ในเกม ซึ่งอาจช่วยพัฒนาหรือรักษาการทำงานทางปัญญาของผู้สูงอายุได้ โดยจากการศึกษาผลกระทบของการเล่นไฟ้นกระจอกต่อการทำงานทางปัญญาของผู้สูงอายุ¹⁷ ได้แสดงให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมในกิจกรรมเล่นไฟ้หรือไฟ้นกระจอกเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงความสนใจ ความจำระยะสั้น และความสามารถในการใช้เหตุผลเชิงตรรกะในผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ

นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมเล่นไฟ้หรือไฟ้นกระจอกยังมีรายงานว่าช่วยส่งเสริมความเป็นอยู่ทางจิตใจในผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ โดยการให้โอกาสในการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม^{18, 19} และมีผลการศึกษา²⁰ ที่แนะนำว่า การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการกระตุ้นทางอารมณ์และสิ่งแวดล้อม

¹⁶ Cheng S.T., Chan A.C., Yu E.C. An exploratory study of the effect of mahjong on the cognitive functioning of persons with dementia. Int. J. Geriatr. Psychiatry.

¹⁷ Chu-Man L., Chang M.Y., Chu M.C. Effects of mahjong on the cognitive function of middle-aged and older people. Int. J. Geriatr. Psychiatry.

¹⁸ Wang R., Chen Z., Zhou Y., Shen L., Zhang Z., Wu X. Melancholy or mahjong? Diversity, frequency, type, and rural-urban divide of social participation and depression in middle- and old-aged Chinese: A fixed-effects analysis. Soc. Sci. Med.

¹⁹ Ballesteros S., Kraft E., Santana S., Tziraki C. Maintaining older brain functionality: A targeted review. Neurosci. Biobehav.

²⁰ Zhang H., Peng Y., Li C., Lan H., Xing G., Chen Z., Zhang B. Playing mahjong for 12 weeks improved executive function in elderly people with mild cognitive impairment: A study of implications for TBI-induced cognitive deficits. Front. Neurol.

ที่หลากหลายระหว่างกิจกรรมเล่นไฟ้หรือไฟ้นกระจอก อาจมีผลกระทบต่อการกระตุ้นวงจรประสาทในสมองใหม่

อีกทั้ง จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเล่นไฟ้/ไฟ้นกระจอกและความเสี่ยงของการเกิดโรคสมองเสื่อมในผู้สูงอายุ²¹ พบว่า **ผู้ที่เล่นไฟ้/ไฟ้นกระจอกเกือบทุกวันมีความเสี่ยงในการเป็นโรคสมองเสื่อมที่ต่ำกว่ามาก** เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ที่เล่นไฟ้/ไฟ้นกระจอกน้อยครั้งหรือไม่เคยเล่นเลย จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกระตุ้นทางปัญญาบ่อยครั้งในผู้สูงอายุมีความสัมพันธ์กับการลดความเสี่ยงของโรคสมองเสื่อม

สำหรับประเทศไทย จากรายงานสถานการณ์ผู้สูงอายุไทยพบว่า หนึ่งในโรคที่เป็นปัญหาสุขภาพที่สำคัญของผู้สูงอายุ คือ โรคสมองเสื่อม โดยสถิติผู้สูงอายุที่ป่วยด้วยโรคภาวะสมองเสื่อมปี 2565 มีผู้สูงอายุที่มีภาวะสมองเสื่อมจำนวน 770,000 คน หรือประมาณร้อยละ 6 ของจำนวนผู้สูงอายุรวมทั้งประเทศ โดยสถิติพบว่าผู้สูงอายุที่มีภาวะสมองเสื่อม พบว่ามีจำนวนสูงขึ้นในทุก ๆ ปี เฉลี่ยปีละหนึ่งแสนคน ภาวะสมองเสื่อมเป็นภาวะที่พบบ่อยในผู้สูงอายุและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามจำนวนผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้นในทุก ๆ ปี²²

ทั้งนี้ จากนโยบายด้านผู้สูงอายุของกระทรวงสาธารณสุข ที่มุ่งเป้าให้ผู้สูงอายุต้องได้รับการดูแลอย่างเป็นระบบและทั่วถึง ได้มีการดำเนินงานจัดตั้งคลินิกผู้สูงอายุในทุกระดับโรงพยาบาล ซึ่งเน้นการจัดบริการในกลุ่มภาวะสมองเสื่อมและการทกล้ม ซึ่งกลุ่มผู้สูงอายุที่มีการรู้คิดบกพร่องเล็กน้อย (Mild Cognitive Impairment) เป็นกลุ่มที่จะต้องให้ความสำคัญในด้านการดูแลสุขภาพทางร่างกายและจิตใจ ตลอดจนการตระหนักเห็นความสำคัญและจำเป็นในการป้องกันภาวะสมองเสื่อมในผู้สูงอายุ จึงเกิดความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง ซึ่งกรมการแพทย์โดยสถาบันเวชศาสตร์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ ร่วมกับภาคีเครือข่ายวิชาการ ได้แก่ ภาควิชาจิตเวชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล และโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพสมอง ซึ่งได้มีการศึกษาวิจัยและพัฒนาต่อยอดเป็นชุดกิจกรรม **Brain Training**²³ สำหรับผู้สูงอายุที่มีภาวะปริชานบกพร่องเล็กน้อยหรือการรู้คิดบกพร่องเล็กน้อย (Mild Cognitive Impairment, MCI) เพื่อการชะลอและป้องกันภาวะสมองเสื่อม

ชุดกิจกรรม Brain Training ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อกระตุ้นและเพิ่มศักยภาพการทำงานของสมองใน 4 ด้าน ประกอบด้วย Executive Function, Attention, Memory and Learning, Visuospatial Function (Language and Social Cognition ร่วมในเมื่อผู้สูงอายุเข้าร่วมกิจกรรม) ซึ่งสามารถดำเนินการจัดบริการได้ที่คลินิกผู้สูงอายุและในชุมชน สามารถการจัดบริการได้ทั้งรูปแบบกลุ่ม (Group Base) และรายบุคคล (Individual Base) โดยมีตัวอย่างกิจกรรม เช่น

²¹ Tian G, Shuai J, Li R, Zhou T, Shi Y, Cheng G and Yan Y (2022) Association between playing cards/mahjong and risk of incident dementia among the Chinese older adults: a prospective cohort study.

²² กรมการแพทย์. (2566). กรมการแพทย์ห่วง “สังคมสูงวัย” พบ ผู้สูงอายุป่วยสมองเสื่อมเพิ่มขึ้นทุกปี (ออนไลน์). สืบค้นจาก: <https://www.hfocus.org/content/2023/12/29302>.

²³ พลินท์ชญา พัชราพิสิฏกุล. คู่มือการจัดกิจกรรม Brain Training สำหรับผู้สูงอายุ. สถาบันเวชศาสตร์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข; 2566. <http://www.bangkokhealth.com/index.php/health/health-system/brain/2220-2012-10-19-09-06-28.html>

- **เกมไฟ้บวกลเลข** ผู้เล่นจะได้ฝึกคิดเลขในใจด้วยวิธีการบวกและลบ เพื่อให้ผู้เล่นได้รับการฝึกกระตุ้นความใส่ใจ (Attention) โดยสามารถคงความใส่ใจได้อย่างต่อเนื่อง (Sustain Attention) ในช่วงเวลาหนึ่ง จากการคิดคำนวณตัวเลขติดต่อกันไป ในกิจกรรมนี้มีการจัดระดับความงาย – ยากจากวิธีการคำนวณ เมื่อพบกับเงื่อนไขที่ระบุในระดับปานกลาง และระดับยาก ผู้เล่นจำเป็นต้องนึกถึงวิธีการคำนวณที่กำหนดไว้ซึ่งจะเพิ่มความท้าทายในการคิดเลข

แผนภาพแสดงตัวอย่างชุดการ์ดตัวเลข 5 สี สีละ 10 ใบ ตัวเลข 0 – 9 จำนวนรวม 50 ใบ เกมไฟ้บวกลเลข

0	1	2	3	8	9		
4	5	6	7				
4	5	6	7	2	3	4	5
8	9	0	1	6	7	8	9
6	7	8	9	0	1	2	3
0	1	2	3	4	5	6	7

- **เกมอ่านชื่อสี** ความสามารถของสมองในด้านความใส่ใจ (Attention) จะได้รับการฝึกกระตุ้นผ่านกิจกรรมเกมอ่านชื่อสีจากรูปแบบของการ์ดที่ออกแบบให้มีสีสันต่าง ๆ และคำที่ปรากฏบนการ์ดภายใต้กติกาที่กำหนดขึ้น ผู้เล่นจำเป็นต้องเลือกสีใ้ใจต่อสีพื้นหลังของการ์ด หรือสีของตัวอักษรแล้วแต่กรณี นอกจากนี้ ในระดับปานกลาง และระดับยากจะมีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งผู้เล่นยังต้องมีความยับยั้งตนเอง ไม่สนใจต่อปัจจัยที่มารบกวน เพื่อให้ได้คำตอบที่ถูกต้อง

แผนภาพแสดงตัวอย่างรูปแบบของการ์ดเกมส์อ่านชื่อสี

แดง	เขียว	ชมพู	ม่วง	เหลือง	ฟ้า
ฟ้า	เหลือง	ขาว	ส้ม	เขียว	แดง
ม่วง	ส้ม	แดง	เขียว	ส้ม	ชมพู
ชมพู	ขาว	ฟ้า	เหลือง	ม่วง	ขาว
ดำ	เทา	ชมพู	ฟ้า	เขียว	เหลือง
ชมพู	ฟ้า	ดำ	ส้ม	แดง	ฟ้า
ชมพู	เขียว	เขียว	ฟ้า	ชมพู	ฟ้า
ฟ้า	เทา	ขาว	ส้ม	ฟ้า	เหลือง
ส้ม	เขียว	ชมพู	ฟ้า		
เทา	เหลือง	ขาว	ส้ม		

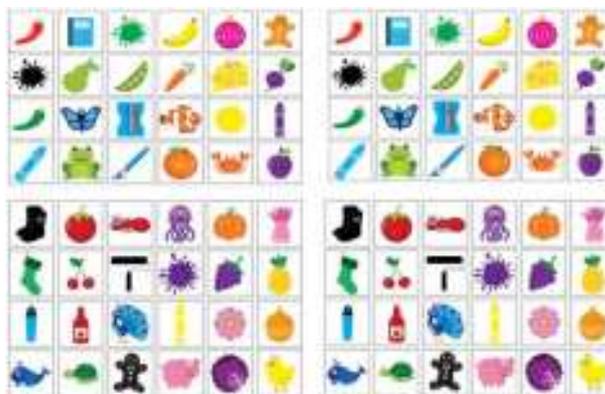
- **เกมหยิบภาพตามคำบอก** การลึ้มข้อมูลที่ได้รับการบอกเล่า แม้พยายามนึกแต่ยังคงนึกไม่ออก เป็นปัญหาที่หลายคนกำลังเผชิญ ทำให้มีความสนใจในการฝึกกระตุ้นความจำ ในเกมนี้เป็นการฝึกจำผ่านกิจกรรมในรูปแบบเกม โดยมีตัวช่วยเตือนความจำเป็นรูปภาพ นอกจากฝึกดึงข้อมูลที่ได้อินมา ผู้เล่นยังได้กระตุ้นความสามารถในการเรียกชื่อสิ่งของที่คุ้นเคยในชีวิตประจำวัน และสิ่งของที่พบได้ไม่บ่อยนักละเคล้ากันไป ทั้งนี้ การทำกิจกรรมกระตุ้นความจำ โดยผู้เล่นตระหนักถึงวิธีการจำของตนเองร่วมด้วย เป็นการช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการจำได้ดีขึ้น

แผนภาพแสดงตัวอย่างการ์ดเกมหยิบภาพตามคำบอก



- **เกมจับคู่** เป็นเกมที่ผู้เล่นได้ฝึกกระตุ้นความสามารถในการจำจากการมองเห็น โดยการจำรูปภาพต่าง ๆ ในการ์ดและจำตำแหน่งของการ์ด เพื่อจับคู่ภาพได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ ความยาก – ง่ายของการเล่น ขึ้นอยู่กับจำนวนของภาพที่เพิ่มมากขึ้น เมื่อเล่นในระดับต่อ ๆ ไป ทั้งนี้ ความจำภาพและความจำเกี่ยวกับตำแหน่งมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การเดินทาง การขับรถ การอ่าน รวมถึงการจดจำใบหน้า เป็นต้น

แผนภาพแสดงตัวอย่างการ์ดภาพสำหรับจับคู่เกมจับคู่



การเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างเต็มรูปแบบ จึงอาจเป็นโอกาสให้กับโรงงานไฟ เนื่องมาจากการขยายตัวของสังคมสูงวัย ซึ่งส่งผลให้ผู้สูงอายุกลายเป็นผู้บริโภคอีกหนึ่งกลุ่ม และเป็นอีกหนึ่งตลาดสำคัญของธุรกิจหลาย

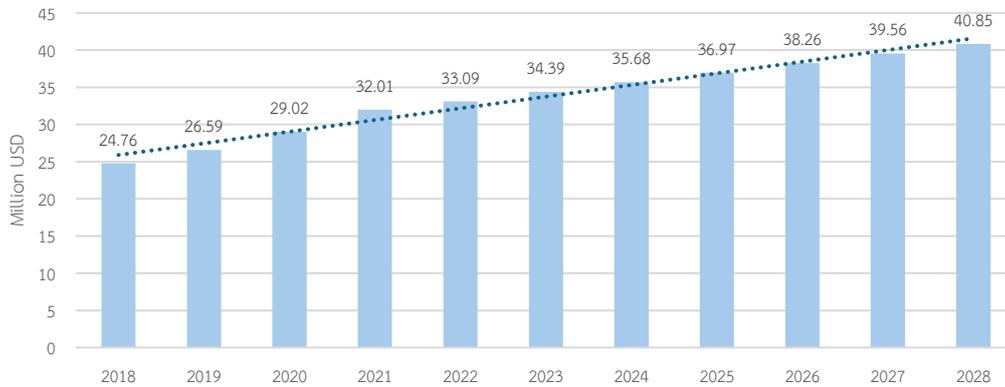
ประเภท เศรษฐกิจผู้สูงอายุ หรือเศรษฐกิจสีเงิน (Silver Economy) จึงมีแนวโน้มที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ โอกาสของ Silver Economy ในประเทศไทย กระจายอยู่ในธุรกิจหลากหลายประเภท เช่น

- ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ มีโอกาสอันดีท่ามกลางการขยายตัวของตลาด Silver Generation โดยธุรกิจโรงพยาบาล และศูนย์ดูแลสุขภาพจะได้รับอานิสงส์จากสังคมผู้สูงอายุ โดยเฉพาะกลุ่มผู้สูงอายุและครอบครัวที่มีกำลังซื้อสูง ทั้งนี้ แนวโน้มการดูแลสุขภาพเชิงป้องกัน (Preventive Medicine) และการดูแลสุขภาพเชิง Wellness ซึ่งเน้นการป้องกันมากกว่าการรักษาโรค จะได้รับความสนใจมากขึ้น
- ธุรกิจที่พักผู้สูงอายุ มีโอกาสทางธุรกิจค่อนข้างมาก โดยเฉพาะในตลาดของผู้มีรายได้ปานกลางลงมา สะท้อนจากอัตราการเข้าพัก 100% และผู้รอคิวเข้าพักจำนวนมากในโครงการบ้านพักคนชราที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐหรือมูลนิธิต่าง ๆ ซึ่งไม่มีค่าใช้จ่ายหรือมีค่าใช้จ่ายน้อย ดังนั้น จะเห็นว่าการกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีศักยภาพคือผู้สูงอายุที่ต้องการที่พักซึ่งตอบโจทย์ด้านการดูแลสุขภาพดี ด้านสังคม และด้านสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการใช้ชีวิตหลังเกษียณ ซึ่งตลาดนี้จะมีขนาดใหญ่ขึ้นตามขนาดของ Silver Generation

ทั้งนี้ นอกจาก Silver Market ที่เป็นหนึ่งในโลกเศรษฐกิจของผู้สูงอายุ ซึ่งจะสามารถสร้างโอกาสให้กับโรงงานไฟ ทั้งในด้านการผลิตเกมไฟ (Playing Cards) และเกมกระดาน (Board Games) เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการดูแลสุขภาพจิตและสมองของผู้สูงอายุ รวมถึงการแสวงหาพันธมิตรธุรกิจ เช่น ธุรกิจบ้านพักผู้สูงอายุ (Elderly Care Homes) รวมถึงคู่ความร่วมมือ เช่น มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล เป็นต้น ในปัจจุบัน ยังมีกลุ่มผู้บริโภคที่ต้องการกลุ่มสินค้าเพื่อความบันเทิงแบบสัมผัสได้ (Tangible Play) ซึ่งกลุ่มสื่อความบันเทิงแบบออฟไลน์เพื่อสันทนาการที่ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในไม่กี่ปีมานี้ ได้แก่ บอร์ดเกม โดยตลาดบอร์ดเกมโลก²⁴ อ้างอิงจาก Wordsrated พบว่า ในปี 2567 มีจำนวนบอร์ดเกมอยู่ในตลาดโลกมากถึง 150,000 บอร์ดเกม จากผู้ผลิตกว่า 20,000 Board Game Publishers ที่สร้างความเพลิดเพลินให้กับผู้เล่น และข้อมูลจาก Statista พบว่าในปี 2565 มีบริษัทผู้ผลิตบอร์ดเกมที่เป็น Key Player ใหญ่ ได้แก่ Asmodee ซึ่งมีส่วนแบ่งตลาด 18% Hasbro มีส่วนแบ่งตลาด 12% และ Ravensburger มีส่วนแบ่งตลาด 4% จึงเป็นอีกหนึ่งโอกาสสำคัญของโรงงานไฟในการขยายจากธุรกิจการผลิตไฟไปสู่การผลิตบอร์ดเกม ซึ่งขนาดของตลาดบอร์ดเกมในประเทศไทยนั้นมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง

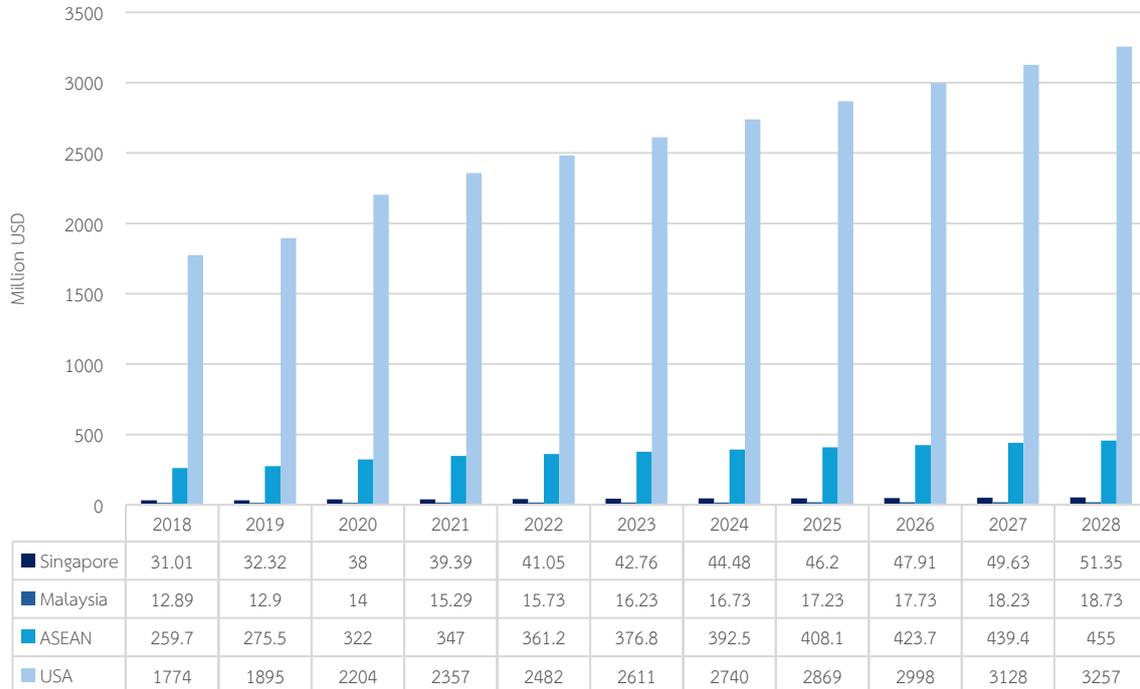
²⁴ Nuttachit Buranthaveekoon (eukeik.ee). (2567). ตลาดบอร์ดเกมยิ่งเล่นยิ่งเติบโตสนุก (ออนไลน์). สืบค้นจาก: https://marketeeronline.co/archives/373799?fbclid=IwY2xjawJ-o9hleHRuA2FlbQIxMABicmlkETF1dDhKvKRIOXRyRmNEYnc1AR695BEqTMleQQmrT_SzAkVMgy4u5c0SScF9MM-GaiEpVkrKLPMHGN6PZeKtA_aem_n7Ks3ohx0J7eM4Nfz1-U9w.

แผนภาพแสดงขนาดของตลาดบอร์ดเกมในประเทศไทยตั้งแต่ปี 2018 ถึงปี 2028 (สำหรับปี 2024 ถึง 2028 เป็นการประมาณการเท่านั้น)



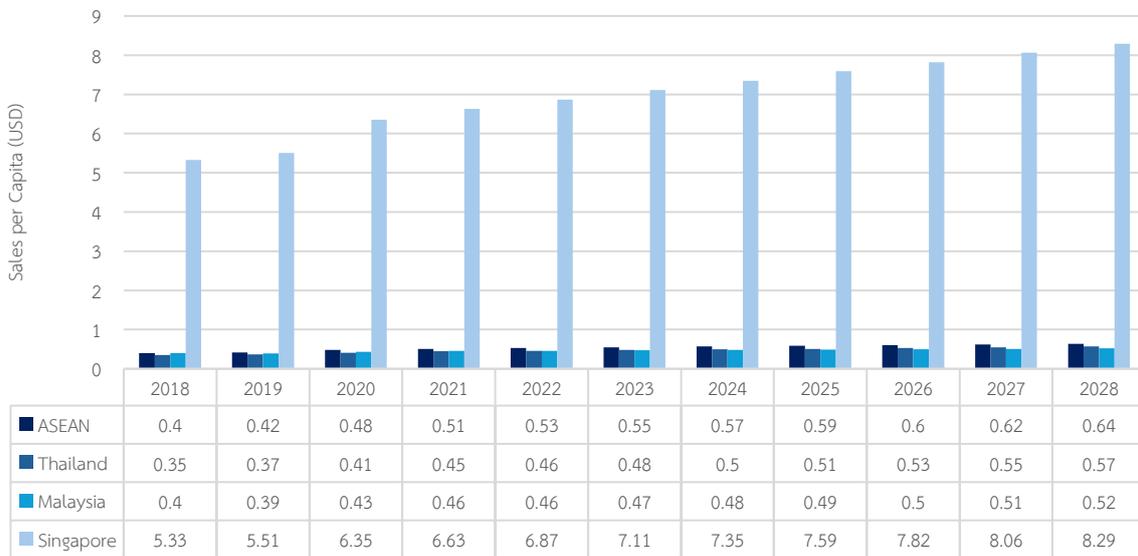
ที่มา: Statista. (n.d.). Board Games - Thailand. Retrieved January 09, 2024, from <https://www.statista.com.eu1.proxy.openathens.net/outlook/cmo/toyshobby/toys-games/board-games/thailand>

แผนภาพแสดงขนาดของตลาดบอร์ดเกมในประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย สหรัฐอเมริกา และภูมิภาค ASEAN ตั้งแต่ปี 2018 ถึงปี 2028 (สำหรับปี 2024 ถึง 2028 เป็นการประมาณการเท่านั้น)



ที่มา: Statista. (n.d.). Board Games - ASEAN, Singapore, Malaysia, United States. Retrieved January 22, 2024, from <https://www-statistacom.eu1.proxy.openathens.net/outlook/cmo/toys-hobby/toys-games/boardgames/custom?currency=USD&locale=en&token=DQQiXLbx24gKT8ap9gyqRN0yCt9tiE4dDXQGranjGyuBu5DFny5KhbXR47Q5KfAdYsCtbXks7TX2nZgpoja1Hqv7qCnyhMH5QLhbx-AaHWJVSwOcjXtn6eZt-ang%3D%3>

แผนภาพแสดงยอดขายบอร์ดเกมต่อประชากรในภูมิภาค ASEAN ประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย และไทย ตั้งแต่ปี 2018 ถึงปี 2028 (สำหรับปี 2024 ถึง 2028 เป็นการประมาณการเท่านั้น)



ที่มา: Statista. (n.d.). Board Games - ASEAN, Singapore, Malaysia, United States. Retrieved January 22, 2024, from <https://www-statistacom.eu1.proxy.openathens.net/outlook/cmo/toys-hobby/toys-games/boardgames/custom?currency=USD&locale=en&token=DQQiXlBx24gKT8ap9gyqRN0yCt9tiE4dDXQGranjGyuBu5DFny5KhbXR47Q5KfAdYsCtbXks7TX2nZgpoja1Hqv7qCnyhMH5QLhIbX-AaHWJVSwoCjXtn6eZt-ang%3D%3D>

จากแผนภาพข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ประเทศไทยมีขนาดตลาดบอร์ดเกมในปี 2023 อยู่ที่ 34.39 ล้านเหรียญสหรัฐ หรือมากกว่า 1,200 ล้านบาท ในขณะที่ตลาดภูมิภาค ASEAN ในปี 2023 มีมูลค่าอยู่ที่ 376.8 ล้านเหรียญสหรัฐ หรือมากกว่า 13,000 ล้านบาท ถึงแม้ว่าตลาดบอร์ดเกมของไทยจะเป็นเพียง 9.2% ของภูมิภาค ASEAN หรือเป็นเพียง 1.1% ของตลาดบอร์ดเกมที่ใหญ่ที่สุดในโลกอย่างสหรัฐอเมริกาที่มีมูลค่ากว่า 2.61 พันล้านเหรียญในปี 2023 อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยถือว่าเป็นศูนย์กลางของภูมิภาค ASEAN โดยมีจำนวนประชากรเป็นที่ 4 ของภูมิภาคในปี 2021 และจากแผนภาพที่ Z ถึงแม้ว่าประเทศสิงคโปร์จะอยู่ในอันดับแรกของยอดขายต่อหัวต่อประชากร อย่างไรก็ตาม ประเทศสิงคโปร์มีจำนวนประชากรที่น้อยมากเพียงแค่ 5.45 ล้านคนในปี 2021 เท่านั้น ทำให้ตลาดบอร์ดเกมในประเทศสิงคโปร์ค่อนข้างอิมตัว ในขณะที่ประเทศไทยมีจำนวนประชากรมากกว่าสิงคโปร์ถึง 12 เท่า กลับมียอดขายต่อประชากรต่ำกว่าสิงคโปร์อย่างมาก นอกจากนี้ มีค่ายเกมต่างประเทศเข้ามาลงทุนในไทยผ่านการเข้าซื้อหุ้นค่ายเกมท้องถิ่น เพื่อทำตลาดบอร์ดเกมในไทย แสดงให้เห็นถึงตลาดบอร์ดเกมไทยขนาดใหญ่ที่สามารถเกิดขึ้นได้ ซึ่งการเติบโตของตลาดบอร์ดเกมไทย²⁵ นั้นมาจากหลายปัจจัย เช่น

- บอร์ดเกมภาษาต่างประเทศได้ถูกแปลเป็นภาษาไทยจากผู้จัดจำหน่ายบอร์ดเกมในประเทศไทย เช่น สยามบอร์ดเกม, ทาวเวอร์ แทคติก เกม เป็นต้น

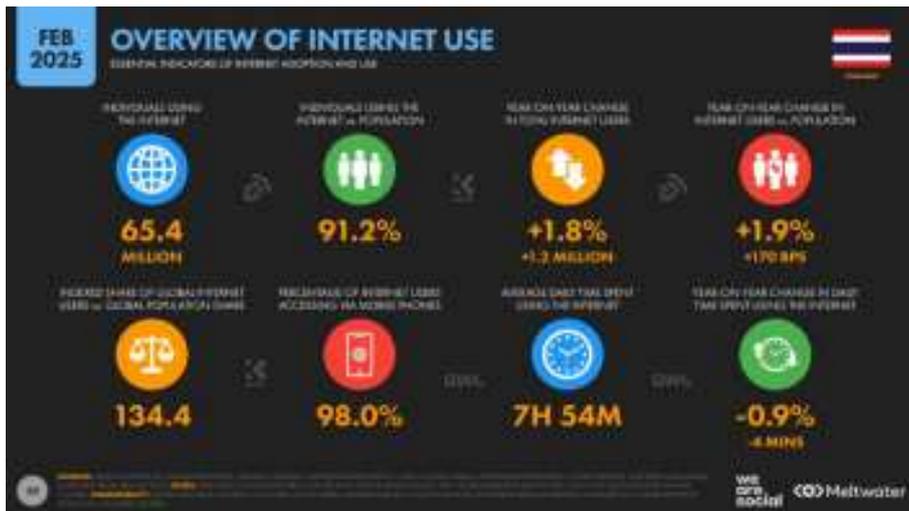
²⁵ Nuttachit Buranthaveekoon (eukeik.ee). (2567). ตลาดบอร์ดเกมยิ่งเล่นยิ่งเติบโตสนุก (ออนไลน์). สืบค้นจาก: https://marketeeronline.co/archives/373799?fbclid=IwY2xjawJ-o9hleHRuA2FlbQixMABicmlkETF1dDhKvKRIORyRmNEYNc1AR695BEqTMleQQmrT_SzAkVMgy4u5c0SScF9MM-GaiEpVkrKLPMHGN6PZeKtA_aem_n7Ks3ohx0J7eM4Nfz1-U9w.

- การมีร้านบอร์ดเกม หรือบอร์ดเกมคาเฟ่ เช่น The Stronghold SIAM : Gateway to Board Games, Board Game Academy, ตีรันพันทอย บอร์ดเกม คาเฟ่, BOX&BREW Café and Board Game รวมถึงเพจบอร์ดเกมต่าง ๆ ที่ทำให้คนไทยรู้จักบอร์ดเกมเพิ่มขึ้น
- การเพิ่มขึ้นของจำนวนนักออกแบบบอร์ดเกมคนไทย การอบรมนักพัฒนาบอร์ดเกมไทย ที่ทำให้เกิดบอร์ดเกมภาษาไทยในตลาดมากขึ้น เช่น เกม The Element, เกม Barbaric, เกม Phuket : Hotel Tycoon PHUKET : HOTEL TYCOON เป็นต้น
- การจัด Event เกี่ยวกับบอร์ดเกมในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบการขาย การแนะนำ ทดลอง เล่น การแข่งขัน และอื่น ๆ ที่ดึงดูดและทำให้คนไทยรู้จักบอร์ดเกมต่าง ๆ เช่น Thailand Board Game Show, CMON Expo Thailand เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีงานบอร์ดเกมระดับโลกอย่าง Spiel Essen²⁶ ซึ่งเป็นงานที่มีเงินหมุนสะพัดสูง โดยภายในงานจะเต็มไปด้วยผู้คนนับแสนที่สนใจบอร์ดเกมและพร้อมที่จะจ่ายเงิน ดังนั้น การจัดแสดงบอร์ดเกมไทยที่ต่างประเทศจึงเป็นการเพิ่มโอกาสทางการขาย และทำให้บอร์ดเกมไทยถูกมองเห็นจากสายตาชาวโลกมากขึ้น

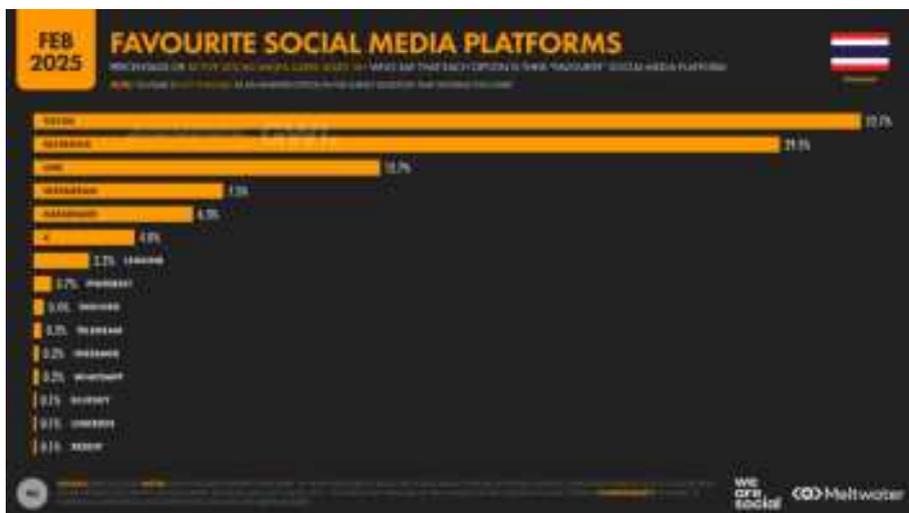
อีกทั้ง อุตสาหกรรมบอร์ดเกมของประเทศไทยนั้นเติบโตจนถึงจุดที่มีสมาคมบอร์ดเกมประเทศไทย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประสานกำลังระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นนักออกแบบบอร์ดเกม บริษัทผลิตบอร์ดเกม ผู้จัดจำหน่ายบอร์ดเกม หรือนักวาดภาพประกอบ โดยมีจุดหมายเพื่อขับเคลื่อนและพัฒนาทุกอาชีพในวงการ สนับสนุนให้บอร์ดเกมของนักออกแบบชาวไทยได้เฉิดฉายในเวทีโลก รวมถึงกระตุ้นให้ภาครัฐเห็นความสำคัญของบอร์ดเกม โดยเฉพาะบอร์ดเกมด้านการศึกษา ทั้งนี้ สมาคมบอร์ดเกมประเทศไทยได้จัดทำเว็บไซต์ Thailand Board Game Database เป็นฐานข้อมูลบอร์ดเกมไทย ซึ่งมีข้อมูลทั้งชื่อนักออกแบบ นักวาดภาพประกอบ รวมถึงโรงพิมพ์ และเปิดให้คนไทยมาลงทะเบียนเกี่ยวกับบอร์ดเกมตัวเองด้วย

นอกจากนี้ ประเทศไทยมีการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตที่ค่อนข้างแพร่หลาย โดยมีผู้ใช้อินเทอร์เน็ตมากกว่า 65 ล้านคน หรือ 91.2% ของประชากร จำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตและสัดส่วนของผู้ใช้อินเทอร์เน็ตต่อประชากรยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีการใช้อินเทอร์เน็ตผ่านมือถือเป็นหลัก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของอุปกรณ์มือถือในการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต ผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทยใช้เวลาเฉลี่ยเกือบ 8 ชั่วโมงต่อวัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพึ่งพาอินเทอร์เน็ตในชีวิตประจำวัน

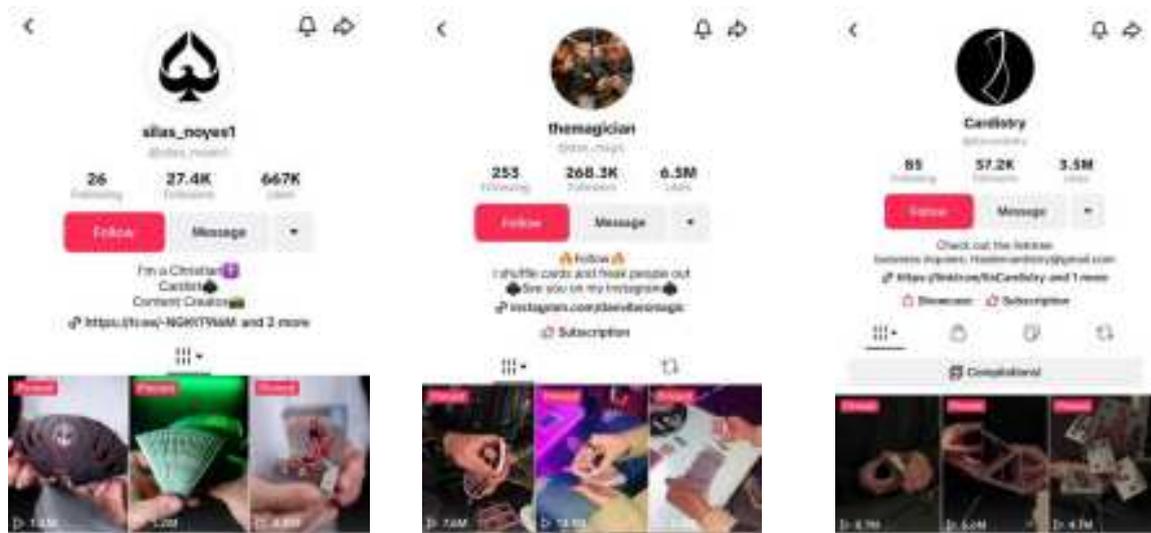
²⁶ ชลธิชา ทักซิณาเวศน์. (2567). ‘บอร์ดเกมไทยโตได้กว่านี้ ถ้ามีคนสนับสนุนมากขึ้น’ : Hard Mode ของคนทำงานวงการเกมกระดานไทย (ออนไลน์). สืบค้นจาก: <https://www.the101.world/thai-boardgame-industry/>



ข้อมูลจาก GWI เผยให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในภูมิทัศน์โซเชียลมีเดียของไทย โดย TikTok แข่งหน้า Facebook ขึ้นเป็นแพลตฟอร์มที่ผู้ใช้ชื่นชอบมากที่สุด สิ่งนี้บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคของผู้คน โดยหันมาให้ความสนใจกับวิดีโอสั้น (Short Video) และเนื้อหาที่สร้างสรรค์มากขึ้น ทำให้มีการพัฒนา User-Generated Content ที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับผู้บริโภคเป็นหลัก โดยเน้นไปยังการสร้างความรู้สึกร่วมและประสบการณ์



ตัวอย่าง Content Creator ที่ผลิตและเผยแพร่เนื้อหาเกี่ยวกับไฟฟ้ ซึ่งมีผู้ติดตามและยอดเข้าชมจำนวนมาก



ดังนั้น โรงงานไฟฟ้จึงสามารถสร้างโอกาสในการผลิตภัณฑ์ไฟฟ้รูปแบบใหม่ ๆ การขยายไปสู่การผลิตการ์ดเกม บอร์ดเกม รวมถึงอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องได้ ซึ่งสอดคล้องกับผู้ผลิตรายใหญ่ในอุตสาหกรรมไฟฟ้และคาสีโนที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การยกระดับสินค้าไปสู่ระดับพรีเมียม (Premiumization Strategy) รวมถึงกลยุทธ์ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (Diversification Strategy)

Environment

จากกระแสความกังวลต่อปัญหาสิ่งแวดล้อม และการหมดลงไปของทรัพยากรธรรมชาติ รวมไปถึงนับตั้งแต่ ปี ค.ศ.2015 ที่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDG) ได้ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาของโลก หรือที่เรียกว่า “Global target, National action” กล่าวคือเป็นเป้าหมายของโลกเพื่อให้ประเทศต่าง ๆ นำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จภายในปี ค.ศ.2030 ทำให้ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาภาครัฐ ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม รวมถึงสังคมเริ่มให้ความสนใจมากขึ้นกับการขับเคลื่อนสีเขียวเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนดังกล่าว โดย 1 ใน 17 เป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลกที่ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมต้องให้ความสำคัญ และใช้เป็นกลยุทธ์สำหรับการปรับตัวทางธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต สร้างโอกาสทางการตลาด การค้า ไปจนถึงการแข่งขันได้ในอนาคต คือ เป้าหมาย SDG 12 หรือ “การบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน (Sustainable Consumption and Production)”

หัวใจหลักของ SDG 12 คือ “ความต้องการผลักดันให้เกิดความรับผิดชอบต่อการบริโภคและการผลิต” ดังนั้น ตัวชี้วัดความสำเร็จของ SDG 12 จึงมีหลายตัวชี้วัดที่เน้นด้านประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และการลดของเสียหรือการสูญเสียในการผลิตและการบริโภค เช่น ตัวชี้วัด Material Footprint และตัวชี้วัดการใช้วัสดุภายในประเทศ (Domestic Material Consumption) เป็นต้น โดยมีตัวอย่างแนวทางในการดำเนินการของภาคอุตสาหกรรม เพื่อมุ่งไปสู่การบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน ดังนี้

1) Decoupling กล่าวคือแนวคิดของการผลักดันให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจหรือกำไรของธุรกิจ ในขณะที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหรือลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ โดยมีตัวอย่างของการ Decoupling แบบง่าย เช่น การหารูปแบบการขนส่งที่สามารถขนส่งคนหรือสินค้าได้มากขึ้น ขณะที่การใช้พลังงานลดลง หรือกรณีของการผลิตพลังงาน เช่น การผลิตไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นแต่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดลง ซึ่งการจะบรรลุตัวชี้วัดข้างต้นนี้ก็ต้องนำไปสู่มาตรการการส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน เป็นต้น

2) Green Industry หรือ การพัฒนาอุตสาหกรรมสีเขียว กล่าวคือ อุตสาหกรรมที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและลดการใช้ทรัพยากร รวมถึงไปถึงการสร้างโอกาสทางการตลาดจากผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งในส่วนนี้ปัจจุบันประเทศไทยได้มีนโยบายการส่งเสริมอุตสาหกรรมสีเขียวโดยหลายหน่วยงาน ดังเช่น การให้การรับรองโรงงานอุตสาหกรรมสีเขียว “Green Industry Mark” ของกระทรวงอุตสาหกรรม หรือการให้การรับรองโรงงานอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ “Eco Factory” ของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

3) Eco-label หรือฉลากสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญของการสื่อสารเพื่อให้ผู้บริโภคทราบถึงความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ อันจะนำไปสู่การตัดสินใจเลือกซื้อใช้งานต่อไป ซึ่งปัจจุบันมีมากมายหลายรูปแบบทั้งที่เป็นแบบประเด็นเฉพาะ เช่น ฉลากประหยัดไฟเบอร์ 5 หรือฉลากสิ่งแวดล้อมที่มีเกณฑ์ประเมินทางสิ่งแวดล้อม ซึ่งปัจจุบันฉลากสิ่งแวดล้อมสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท กล่าวคือ ได้ประโยชน์จากการพัฒนาสินค้าที่มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ไปจนถึงการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัท

- ฉลากสิ่งแวดล้อมประเภทที่ 1 คือ ฉลากสิ่งแวดล้อมที่มอบให้กับผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการประเมินและตรวจสอบโดยหน่วยงานอิสระที่มีความเป็นกลาง ว่าได้มาตรฐานทางด้านสิ่งแวดล้อมตามข้อกำหนด ทั้งนี้ ข้อกำหนดฉลากสิ่งแวดล้อมนี้จะเน้นการป้องกันมลพิษที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาตลอดทั้งวัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์ โดยสำหรับประเทศไทยจะรู้จักกันในชื่อ “ฉลากเขียว” ที่ดำเนินโครงการโดยสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย
- ฉลากสิ่งแวดล้อมประเภทที่ 2 คือ ฉลากที่ผู้ผลิตเป็นผู้บ่งบอกเองว่าผลิตภัณฑ์ของตนขึ้นนี้มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Self-declaration) โดยผู้ผลิตมักแสดงในรูปของข้อความหรือสัญลักษณ์ และมักต้องมีเกณฑ์หรือหลักฐานที่แสดงหรือชี้แจงต่อบุคคลภายนอกว่าผลิตภัณฑ์ดังกล่าวเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในแง่มุมใด เช่น ลดการใช้พลังงาน สามารถย่อยสลายได้ นำกลับมาใช้ใหม่ เป็นต้น ดังตัวอย่างฉลาก PTT Green For Life หรือ SCG Eco Value เป็นต้น
- ฉลากสิ่งแวดล้อมประเภทที่ 3 คือ ฉลากที่มีการแสดงข้อมูลผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental information) โดยอาศัยเครื่องมือการประเมินวัฏจักรชีวิต (Life Cycle Assessment) ในการศึกษา และต้องมีการรับรองผลด้วยหน่วยงานกลาง ดังตัวอย่างฉลาก EPD ในสหภาพยุโรป ซึ่งปัจจุบันประเทศไทยยังไม่มีกรรับรองฉลากประเภทที่ 3 นี้้อย่างเต็มรูปแบบ แต่มีฉลากสิ่งแวดล้อมที่อาจจัดได้ว่าใกล้เคียงและได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบัน ได้แก่ “ฉลากคาร์บอนฟุตพริ้นท์ผลิตภัณฑ์ (Carbon Footprint of

Product)” ที่ดำเนินการโดยองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) และ “ฉลากฟุตพริ้นท์การขาดแคลนน้ำ (Water Scarcity Footprint)” ที่ดำเนินการโดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

สำหรับบริบทของอุตสาหกรรมการผลิตไฟ บริษัทชั้นนำหลายแห่งได้ให้ความสำคัญกับการเลือกใช้วัสดุธรรมชาติ (Sustainable Material Integration) และกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น เช่น การใช้ Biodegradable PVC แทนพลาสติกทั่วไปในการผลิตไฟ การใช้กระดาษที่ได้รับการรับรอง FSC (Forest Stewardship Council) การใช้หมึกพิมพ์จากพืช (Vegetable-based Inks) รวมถึงการใช้บรรจุภัณฑ์ที่สามารถรีไซเคิลได้



สำหรับประเทศไทย ภาครัฐได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยไปสู่รูปแบบใหม่ ที่เรียกว่า BCG Economy Model ซึ่งจะช่วยลดจุดแข็งของประเทศทั้งในด้านความหลากหลายทางชีวภาพและความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มขึ้น โดยอาศัยกลไกวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อผลิตสินค้าและบริการที่มีมูลค่าสูง

BCG Model ถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมที่จะพัฒนาเศรษฐกิจ 3 มิติไปพร้อมกัน ได้แก่

- **เศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy)** หรือ เศรษฐกิจฐานชีวภาพ (Biobased Economy) มาจากฐานคิดของการใช้ประโยชน์จากความเข้มแข็งของการมีทรัพยากรชีวภาพ (Biological Resources) ภาคการเกษตรและผลผลิต ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่แท้จริง (Engine) แต่การผลิตแบบเดิมจะต้องมุ่งหน้าสู่โจทย์ใหม่ของการสร้าง ‘มูลค่าเพิ่ม’ ซึ่งทำได้ด้วยการนำองค์ความรู้จากท้องถิ่น เสริมด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ให้สามารถสร้างรายได้ให้เกิดขึ้นตลอดห่วงโซ่ของการผลิต พร้อมกับการแก้ไขปัญหาของภาคการเกษตรที่ต้องเผชิญกับราคาผลผลิตที่ผันผวนอยู่เสมอและรายได้น้อย

- **เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)** เข้ามาช่วยไขว่จรรยาบรรณความเสื่อมโทรมของทรัพยากร มลพิษและของเสียที่เป็นผลจากระบบเศรษฐกิจแบบเส้นตรง (Linear Economy) หรือการผลิตแบบใช้แล้วทิ้งซึ่งก่อขยะมหาศาล โดยเศรษฐกิจหมุนเวียนจะให้ความสำคัญกับ “การจัดการขยะ” ภายหลังจากการบริโภคแล้ว และ “การลดปริมาณของเสียให้น้อยลงหรือเท่ากับศูนย์ (Zero Waste)” ให้มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมากที่สุดและคุ้มค่าที่สุด ตั้งแต่การผลิต การออกแบบที่ให้เกิดของเสียน้อยที่สุด การใช้

วัสดุทางเลือก ตลอดจน “การนำวัสดุกลับมาใช้ซ้ำ (Reuse, Refurbish, Sharing) และแปรสภาพกลับมาใช้ใหม่ (Recycle, Upcycle)”

- **เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)** เน้นใจความของการพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคมและรักษาสิ่งแวดล้อมอย่าง “สมดุล” ให้การใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพ โดยลดหรือไม่ให้มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมกับปกป้อง-อนุรักษ์-ฟื้นฟูแหล่งธรรมชาติ ต้นน้ำ ผืนดิน ความหลากหลายทางชีวภาพบนบกและท้องทะเล การควบคุมมลพิษและของเสีย การลงทุนสีเขียวและงานสีเขียว ตลอดจนการส่งเสริมการบริโภคที่ยั่งยืน โดยมี “ความเป็นอยู่ที่ดี” ของคนเป็นเป้าหมาย

BCG เป็นแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของสหประชาชาติอย่างน้อย 5 เป้าหมาย ได้แก่ การผลิตและบริโภคที่ยั่งยืน การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การอนุรักษ์ความหลากหลาย ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน การลดความเหลื่อมล้ำ อีกทั้งยังสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย



ที่มา: สวทช.

หลักในการดำเนินงานเป็นการบูรณาการในการทำงานระหว่างหลายภาคส่วนให้เป็นไปโดยมีเอกภาพและมีพลัง แต่ละภาคส่วนจะยึดถือหลักการสำคัญในการร่วมกันผลักดัน BCG Model โดยจะให้ความสำคัญกับทั้งการแข่งขันได้ในระดับโลกและการส่งต่อผลประโยชน์สู่ชุมชน และขับเคลื่อนโดยกลไกการทำงานแบบจตุภาคี (Quadruple Helix) ผ่านการผสมพลังภาคเอกชน ภาครัฐ ประชาสังคม รวมทั้งการใช้ประโยชน์จากหุ้นส่วน/คู่ความร่วมมือ BCG Model นับเป็นแนวคิดที่สร้างมูลค่าให้คนจำนวนมาก และการพัฒนาที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการเสริมความเข้มแข็งของทุนทางสังคมทั้งทรัพยากรธรรมชาติ ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งองค์กรต่าง ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อนำกรอบไปกำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน รวมถึงการนำนวัตกรรมไปใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ได้มีการนำแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 – 2569 มาพิจารณากำหนดแนวนโยบายและจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ด้วย

นอกจากนี้ ยังมี Thailand Taxonomy ซึ่งเป็นเครื่องมือในการจัดประเภทกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สนับสนุนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยเป็นการกำหนดมาตรฐานกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนที่ชัดเจน เพื่อสนับสนุนการลงทุนในกิจกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งประเทศไทยได้มีการเผยแพร่ Thailand Taxonomy ระยะที่ 1 ฉบับสมบูรณ์แล้ว ในปี 2023 ซึ่งครอบคลุมกิจกรรมในภาคพลังงานและภาคขนส่งที่มีสัดส่วนการปล่อยก๊าซเรือนกระจกราว 67% ของประเทศ สำหรับระยะที่ 2 (คาดว่าจะเผยแพร่ปี 2025) อยู่ระหว่างการรับฟังความคิดเห็นสาธารณะ (ระหว่างวันที่ 28 ตุลาคม 2024 ถึง 10 มกราคม 2025) จะครอบคลุมเพิ่มอีก 4 ภาคเศรษฐกิจ ได้แก่ เกษตรกรรม อุตสาหกรรมการผลิต อาคารและอสังหาริมทรัพย์ และการจัดการของเสีย ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของไทย โดยภาคเกษตรมีมูลค่า GDP ครอบคลุมกว่า 91% ของมูลค่า GDP ทั้งหมดในภาคเกษตร รองลงมาคือกิจกรรมในภาคอาคารและอสังหาริมทรัพย์ และอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งครอบคลุม 39% และ 23% ตามลำดับ โดยรวมแล้วจะทำให้ Thailand Taxonomy ครอบคลุมกิจกรรมที่ปล่อยก๊าซเรือนกระจกของไทยถึง 95%

แผนภาพแสดงประเด็นแรงกดดันในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

UN GLOBAL COMPACT 2024-2025

- เป้าหมายกว่า 90 ราย เข้าร่วม Global Compact (ณ ปี 2024) เช่น ปตท., CPF, SCG, Thai Union
- หลักการข้อ 7-9 ของ UNGC เป็น "สิ่งแวดล้อม" เช่น
 - การสนับสนุนนวัตกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม
 - การดำเนินธุรกิจโดยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- การไม่เปิดเผย ESG อาจเป็นข้อจำกัดในการเข้าร่วม Supply Chain ระดับโลก
- จากรายงาน PwC ปี 2023
 - 82% ของนักลงทุนสถาบันในเอเชียให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูล ESG
 - 55% ระบุว่าอาจถอนการลงทุนหากบริษัทไม่มีแผน ESG ที่ชัดเจน

Thailand Taxonomy ระยะที่ 2

- ภาคการผลิตเป็นหนึ่งใน 4 ภาคที่ถูกบรรจุใน Thailand Taxonomy ระยะที่ 2 ปี 2567
- เป็นแนวทางการประเมิน "กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ถือว่าเป็นกิจกรรมสีเขียว" เน้นด้านการใช้พลังงาน วัสดุภัณฑ์ และการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
- มีผลต่อการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ผู้ประกอบการที่ไม่สามารถรายงานหรือพิสูจน์การปล่อยคาร์บอนใช้พลังงานสะอาดได้ อาจเสียเปรียบในการขอสินเชื่อ

Green Procurement ภาครัฐ (แผนปี 2565-2570)

- กรมควบคุมมลพิษตั้งเป้าหมายว่า:
 - หน่วยงานภาครัฐ 100% ต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างสีเขียวภายในปี 2570
 - สินค้า/บริการสีเขียวไม่น้อยกว่า 3,000 รายการ ภายในปี 2570
- มูลค่าการจัดซื้อจัดจ้างสีเขียวในปี 2565: **15,227 ล้านบาท** (คิดเป็น 26% ของการจัดซื้อจัดจ้างในกลุ่มสินค้าที่เข้าเกณฑ์ GPP)
- มีการขยายขอบเขตจาก GPP ระยะที่ 1 (สินค้าสิ่งแวดล้อม) ไปสู่ GPP ระยะที่ 2 (วงจรชีวิตและวัสดุภัณฑ์)

แนวโน้มผู้บริโภคด้าน ESG

ผลสำรวจ McKinsey & Nielsen IQ (2023) พบว่า:

- 60-70% ของผู้บริโภคทั่วโลกพิจารณาความยั่งยืนเมื่อซื้อสินค้า
- 80% ของ Gen Z, Millennials ยินดีจ่ายเพิ่ม 5-10% เพื่อผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- กลุ่มสินค้ากลุ่มบรรจุภัณฑ์ การพิมพ์ และของใช้บริโภค มีความวิตกกังวลระดับความยั่งยืนมากที่สุด
- 63% ของผู้บริโภคไทยระบุว่า ESG เป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกซื้อสินค้า

Products that make environmental, social, and governance-related claims have achieved disproportionate growth.

Retail sales growth, US, Q4 2023-24 (%)

Products with ESG claims	+17%
Products without ESG claims	+11%

Legal

1) กฎกระทรวง กำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี

ในช่วงปี 2560 – 2563 กฎกระทรวง “กำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี” มีการปรับเปลี่ยนรายละเอียดด้านคุณลักษณะของแสตมป์และเครื่องหมาย

การแแสดงการเสี่ยภาชี อยู่เป็นระยะ ทำให้มีการประกาศกฎกระทรวงฉบับปรับปรุงออกมาอย่างต่อเนื่อง โดยในช่วงระยะเวลา 4 ปีนี้ มีการประกาศกฎกระทรวง กำหนดชนิดและลักษณะของแสดมปีสรรพสามิตและ เครื่องหมายแแสดงการเสี่ยภาชีของทางราชการ ออกมาทั้งสิ้น 4 ฉบับด้วยกัน และสามารถสรุปใจความสำคัญ ด้านคุณลักษณะของแสดมปีสรรพสามิตและเครื่องหมายแแสดงการเสี่ยภาชีที่เปลี่ยนแปลงไป ได้ดังนี้

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

- ✓ ให้ยกเลิกกฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสดมปีสรรพสามิตและเครื่องหมายการแแสดงการเสี่ยภาชีของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๖๐, (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๖๒
- ✓ แสดมปีสุราสำหรับสุราที่ผลิตในราชอาณาจักร: มีภาพรหัสคิวอาร์ รวมถึงมีอักษรและตัวเลขจำนวนสิบสามหลัก
- ✓ ลักษณะของแสดมปีสรรพสามิต: สามารถทำด้วยทั้งกระดาษสีขาว หรือกระดาษสีขาและมีการดาษแผ่นหลังเป็นแบบกลาสซีน
- ✓ แสดมปียาสูบสำหรับยาสูบชนิดอื่นที่ผลิตในราชอาณาจักร นอกจากบุหรี่ซิกาแรต ขนาดบรรจุต่ำกว่า 20 กรัม และขนาดบรรจุ ตั้งแต่ 20 กรัมขึ้นไป: เปลี่ยนขนาดจากเดิมที่มีขนาด 1.5 x 4.8 เซนติเมตร เป็นขนาด 1.5 x 7.2 เซนติเมตร
- ✓ แสดมปีเครื่องดื่มสำหรับเครื่องดื่มที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร: ถูกปรับปรุงให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น
- ✓ การจัดเก็บภาชีสำหรับสุราที่ผลิตในราชอาณาจักร (เบียร์): ปรับปรุงจากการใช้ระบบมาตรวัดเป็นการใช้รหัสควบคุมบนบรรจุ ภัณฑ์ (Direct Coding) ในรูปแบบของเครื่องหมายการเสี่ยภาชีของทางราชการ โดยมีภาพรหัสสองมิติ
- ✓ ให้แสดมปีสรรพสามิตตามพระราชบัญญัติภาชีสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กรมสรรพสามิต ได้ทำหรือจัดให้มีขึ้นในวันก่อนวันที่ กฎกระทรวงนี้ใช้บังคับ คงให้ใช้ได้ต่อไปจนกว่าจะหมด
- ✓ ให้แสดมปีเครื่องดื่มตามพระราชบัญญัติภาชีสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๖๗ แสดมปีสุราตามพระราชบัญญัติสุรา พ.ศ. ๒๕๖๓ และ แสดมปียาสูบตามพระราชบัญญัติยาสูบ พ.ศ. ๒๕๖๙ ในบางชนิด ยังคงให้ใช้ได้ต่อไปอีกหนึ่งปีนับแต่วันที่กฎกระทรวงนี้ใช้บังคับ โดยเมื่อพ้นกำหนดระยะเวลาดังกล่าวแล้วให้ทำลายแสดมปีนั้นเสีย

รูปภาพแแสดงการเปลี่ยนแปลงด้านคุณลักษณะของแสดมปีสรรพสามิตและเครื่องหมายการเสี่ยภาชี²⁷

2) พระราชบัญญัติไฟ

เนื่องจากกรมสรรพสามิตจะต้องมีหลักเกณฑ์ในการควบคุมการค้าไฟ จึงได้กำหนด วิธีการขออนุญาต ต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับการค้าไฟ เพื่อที่จะดำเนินการจัดเก็บค่าธรรมเนียมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตไฟ และการนำเข้าไฟเพื่อการค้า จึงได้มีการประกาศพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2486 เพื่อสร้างความรัดกุมมากขึ้น โดยพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2486 ได้มีการปรับปรุงอีก 2 ครั้ง คือ พ.ศ. 2505 (ฉบับที่ 2) และ พ.ศ. 2534 (ฉบับที่ 3) ต่อมาในปี พ.ศ. 2560 ตามพระราชบัญญัติภาชีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 มาตรา 3 ที่ให้ยกเลิก พระราชบัญญัติและพระราชกำหนด จำนวน 46 ฉบับ โดยพรบ. ไฟ จำนวน 3 ฉบับ ได้ถูกยกเลิกไป เนื่องจาก บทบัญญัติในบางส่วนจึงไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ และสิ่งคุมที่เปลี่ยนแปลงไป และได้มีการประกาศ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัไฟ ลงในพระราชบัญญัติฉบับนี้ ในหมวดที่ 2 ส่วนที่ 3 โดยมีกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกัไฟในพระราชบัญญัติฉบับดังกล่าวต่อไปนี้

²⁷กฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสดมปีสรรพสามิตและเครื่องหมายการแแสดงการเสี่ยภาชีของทางราชการพ.ศ. 2560, พ.ศ. 2562 (ฉบับที่ 1), พ.ศ. 2562 (ฉบับที่ 2), และ พ.ศ. 2563

สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis) ที่ส่งผลต่อโรงงานไฟฟ้

จากปัจจัยภายนอกที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ทั้งส่งผลทางบวก (+) หรือส่งผลทางลบ (-) ในแต่ละด้านได้ดังนี้

ปัจจัยภายนอก	ส่งผลทางบวกต่อโรงงานไฟฟ้	ส่งผลทางลบต่อโรงงานไฟฟ้
1. Politic <ul style="list-style-type: none"> สัญญาแบบรัฐต่อรัฐ (Government to Government Contract หรือ G to G) ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้ สามารถใช้เป็นโอกาสในการสร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า G2G รวมถึงเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ นโยบาย Thailand Entertainment Complex ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้ สามารถใช้เป็นโอกาสในการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจไฟฟ้ นโยบายซอฟต์แวร์พาวเวอร์ ซึ่งมีอุตสาหกรรมเกม เป็น 1 ใน 13 อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์พาวเวอร์ ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้ สามารถใช้เป็นโอกาสในการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่ไม่ใช่ไฟฟ้สัมปทาน และขยายสู่ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 	  	
2. Economic <ul style="list-style-type: none"> เศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มขยายตัว อย่างไรก็ตาม ภาคการผลิตมีแนวโน้มอ่อนแอ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วและการเผชิญกับต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะราคาพลังงานและค่าจ้างแรงงานที่สูงขึ้น รวมถึงการหยุดชะงักของ Supply Chain ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้ ต้องพัฒนากระบวนการผลิต และนำแนวคิดแบบ Lean มาช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตในระยะถัดไป กลุ่มอุตสาหกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสุขภาพ มีแนวโน้มที่ดีขึ้น สอดรับไปกับเทรนด์การใช้ชีวิตและสุขภาพของผู้บริโภค และการเป็นสังคมสูงวัยทั้งในไทยและหลายประเทศทั่วโลก ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้ สามารถใช้เป็นโอกาสในการพัฒนาและนวัตกรรมไฟฟ้เพื่อพัฒนาทักษะ/ ความจำ และบอร์ดเกม 		
3. Social <ul style="list-style-type: none"> การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ (Demographic Shifts) และการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างรวดเร็วของไทย ส่งผลให้ประชากรวัยแรงงานลดลง ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้ อาจเกิดการขาดแคลนบุคลากร รวมถึงประสบกับต้นทุนแรงงานที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม Silver Market ที่เป็นหนึ่งในกลไกเศรษฐกิจของผู้สูงอายุ สามารถสร้างโอกาสให้กับโรงงานไฟฟ้ ทั้งในด้านการผลิตเกมไฟฟ้ (Playing Cards) และเกมกระดาน (Board Games) เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการดูแลสุขภาพจิตและสมองของผู้สูงอายุ รวมถึงการแสวงหาพันธมิตรธุรกิจ เช่น ธุรกิจบ้านพักผู้สูงอายุ (Elderly Care Homes) รวมถึงคู่ความร่วมมือ เช่น มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล เป็นต้น 		

ปัจจัยภายนอก	ส่งผลทางบวก ต่อโรงงานไฟฟ้า	ส่งผลทางลบ ต่อโรงงานไฟฟ้า
<p>4. Technology</p> <ul style="list-style-type: none"> • ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนำมาสู่การยกระดับกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ การผสมผสานการออกแบบเข้ากับเทคโนโลยีการผลิตขั้นสูง ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้า สามารถใช้เป็นโอกาสในการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการพัฒนากระบวนการผลิตด้วยการบริหารจัดการคุณภาพที่เป็นระบบ เช่น การจัดเก็บข้อมูล การควบคุมกระบวนการ และการติดตาม เป็นต้น 	+	
<p>5. Environment</p> <ul style="list-style-type: none"> • เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDG) ที่ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมต้องให้ความสำคัญ และใช้เป็นกลยุทธ์สำหรับการปรับตัวทางธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต สร้างโอกาสทางการตลาด การค้า ไปจนถึงการแข่งขันได้ในอนาคต คือ เป้าหมาย SDG 12 ซึ่งเน้นด้านประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและการลดของเสียหรือการสูญเสียในการผลิตและการบริโภค รวมถึงการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG การจัดประเภทกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สนับสนุนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก Thailand Taxonomy ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้า ต้องจับเค้นเรื่องการดำเนินงานที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม/ ESG เช่น การเลือกใช้วัสดุธรรมชาติ (Sustainable Material Integration) การใช้ Biodegradable PVC รวมถึงพัฒนามาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น ISO 14001, ISO 50001, ISO 26000 เพื่อลด GHG ในกระบวนการผลิตและกิจกรรมขององค์กร 	+	
<p>6. Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> • กฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายการแสดงการเสียภาษีของทางราชการ พ.ศ. 2563 มีการปรับปรุงการจัดเก็บภาษีเบียร์ โดยใช้ Direct Coding และการใช้ภาพรหัสคิวอาร์ ในแสตมป์สุราที่ผลิตในราชอาณาจักร และจากกฎกระทรวงกำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิต และเครื่องหมายการแสดงการเสียภาษีของทางราชการ พ.ศ. 2566 ได้มีการกำหนดรูปแบบแสตมป์สุราสำหรับสุราแช่และสุรากลั่นที่ผลิตจากโรงอุตสาหกรรมสุรานาขนาดเล็กและขนาดกลาง ส่งผลให้โรงงานไฟฟ้า สามารถใช้เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์แสตมป์/ เครื่องหมายเสียภาษีใหม่ หรือสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงรูปแบบใหม่ ๆ 	+	

ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืนของโรงงานไฟฟ้า

จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืนของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2568 ซึ่งได้มีการทบทวนจากปี 2568 ผลลัพธ์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดลำดับประเด็นที่มีนัยสำคัญ (Material Topics) ของปี 2568 พบว่ามีประเด็นที่มีนัยสำคัญจำนวน 17 ประเด็นที่ยังคงสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟฟ้า ในปัจจุบัน และครอบคลุมทั้ง 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนี้

ตารางแสดงปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืนของ โรงงานไฟฟ้า ใน 3 มิติ

2) ความมั่นคงด้านธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัย การปลอมแปลง (Security Printing) และการกระจายแหล่งรายได้	10) การพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	15) การบริหารจัดการของเสียและวัสดุเหลือใช้จากกระบวนการผลิต
3) ความปลอดภัยด้านข้อมูลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	11) การส่งเสริมความผูกพัน ความพึงพอใจ และความมั่นคงในการทำงาน	16) การใช้กระดาษและหมึกพิมพ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
4) การรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดไฟฟ้าและตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลง	12) การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	17) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมและสภาพภูมิอากาศ
5) การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (เช่น ไฟฟ้าที่ระลึก บอร์ดเกม สื่อดิจิทัล)	13) การสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมและชุมชน	
6) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ		
7) การยกระดับมาตรฐานคุณภาพ (ISO 9001, ISO 14001)		
8) การบริหารจัดการทรัพย์สินและทรัพยากรขององค์กร		

บทที่ 3: การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ SWOT

3.1 การวิเคราะห์ SWOT และข้อมูลประกอบ (Fact-Based)

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

- การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง (S - Strengths)

- S1- โรงงานไฟฟ้ ักรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตที่น่าเชื่อถือและสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง
- S2- โรงงานไฟฟ้ ักรมสรรพสามิตเป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟฟ้ แต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน ตาม พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่ (บังคับใช้ 16 กันยายน 2560) โรงงานไฟฟ้ ักรมสรรพสามิต มีอำนาจในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิตการจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทานรวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator
- S3- บุคลากรของโรงงานไฟฟ้ ักรมสรรพสามิต มีความชำนาญในงานผลิตไฟฟ้

จุดอ่อน (W - Weaknesses)

- W1- ขาดเสถียรภาพด้านการเงิน ทั้งความสามารถในการหารายได้และความสามารถในการทำกำไร
- W2- ขาดการนำระบบบริหารจัดการคุณภาพ และ/หรือมาตรฐานสากลมาใช้ในกระบวนการผลิตและบริการ รวมถึงกระบวนการบริหารจัดการอื่นๆ ที่สำคัญยังไม่เป็นระบบ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของหน่วยงานกำกับ (สศร.) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- W3- ข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานการผลิต (โรงงานและเครื่องจักร) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิต ต้นทุนการผลิต และศักยภาพการผลิต
- W4- การสื่อสารและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้ายังไม่เป็นระบบและยังเป็นเชิงรับ
- W5- ขาดการสร้างวัฒนธรรม และส่งเสริมค่านิยมร่วม ส่งผลให้บุคลากรไม่แสดงถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และประสิทธิภาพการทำงานมีแนวโน้มลดลง
- W6- สมรรถนะบุคลากรไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และไม่รองรับต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต เช่น ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านดิจิทัล ด้านบริหารทุนมนุษย์ เป็นต้น
- W7- ขาดระบบการจัดการความรู้ และนวัตกรรม รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
- W8- ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องบางประการไม่สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ

ตารางแสดง Fact-Based สำหรับการวิเคราะห์จุดแข็ง

ประเด็นจุดแข็ง (Strengths)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
S1- โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตที่น่าเชื่อถือและสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง	<ul style="list-style-type: none"> - โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟฟุทศักราช 2486 ซึ่งถูกกำหนดให้เป็นส่วนราชการสังกัดกรมสรรพสามิต และ บริหารงานอยู่ภายใต้การควบคุมนโยบายของคณะกรรมการโรงงานไฟ โดยโรงงานไฟฯ มีฐานะเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้กระทรวงการคลัง อันมีอธิบดีกรมสรรพสามิตเป็นประธานกรรมการและรองอธิบดีกรมสรรพสามิตเป็นรองประธานกรรมการ และได้รับการยกเว้นไม่ต้องเข้ากระบวนการจัดซื้อจัดจ้างแบบแข่งขัน (ตามระเบียบพัสดุฯ) เมื่อรับงานจากหน่วยงานภาครัฐ - รายได้จากการผลิตแสดมภ์สรรพสามิตให้กรมสรรพสามิตในปีงบประมาณ 2567 อยู่ที่ 130.77 ล้านบาท (เพิ่มขึ้นจาก 78.50 ล้านบาทในปี 2566) - โรงงานไฟฯ สามารถเข้าถึงฐานลูกค้าภาครัฐอย่างต่อเนื่อง เช่น กรมสรรพสามิต, กรมสรรพากร, และหน่วยงานราชการอื่น ๆ โดยไม่ต้องแข่งขันกับเอกชนในงานบางประเภท 	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลทั่วไปขององค์กร - งบการเงินปี 2560 - 2568 ของโรงงานไฟฯ
S2- โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟ แต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบันตาม พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่ (บังคับใช้ 16 กันยายน 2560) โรงงานไฟฯ มีอำนาจในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิตการจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทานรวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator	<ul style="list-style-type: none"> - อ้างอิงจากระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2535 ระบุว่า โรงงานไฟฯ มีอำนาจในการผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2486 และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ อีกทั้งดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกัน หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้นรวมถึงอำนาจในการทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟฯ การตั้งและรับตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตาม วัตถุประสงค์ ดังนั้นในปัจจุบัน โรงงานไฟฯ ยังคงเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายไฟที่ถูกกฎหมายเพียงรายเดียวในประเทศไทย - การควบคุมตลอดห่วงโซ่การผลิตตั้งแต่การออกแบบ การพิมพ์ ไปจนถึงการกระจายสินค้า ทำให้โรงงานไฟไม่มีต้นทุนเพิ่มจากการประสานงานกับผู้รับจ้างช่วง (Subcontractor) ซึ่งแตกต่างจากคู่แข่งที่ต้องบริหารต้นทุนร่วมกับพันธมิตรหรือเอกชนอื่น - ในปี 2567 โรงงานไฟมีรายได้จากการผลิตไฟเพื่อจำหน่ายในประเทศและต่างประเทศประมาณ 479.45 ล้านบาท 	<ul style="list-style-type: none"> - กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560) - งบการเงินปี 2567
S3- บุคลากรของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีความชำนาญในงานผลิตไฟ และงานพิมพ์ และมีศักยภาพในการรองรับการขยายตัวของธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> - โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีภารกิจหลัก 2 ส่วน ได้แก่ การผลิตและบริการสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป และการผลิตไฟทางโรงงานไฟฯ ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ไฟมาอย่างยาวนาน ทำให้บุคลากรของโรงงานไฟฯ มีประสบการณ์และความชำนาญในงานพิมพ์ อาทิ ส่วนเตรียมการพิมพ์ และช่างพิมพ์ อีกทั้งพร้อมในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง สิ่งพิมพ์ทั่วไปและธุรกิจไฟ - พนักงานโรงงานไฟมีประสบการณ์การผลิตไฟมาอย่างต่อเนื่องยาวนานกว่า 80 ปี (เริ่มตั้งแต่ พ.ศ. 2485) - ในปี 2567 มีจำนวนพนักงานฝ่ายธุรกิจการพิมพ์ ประมาณ 61 คน จากพนักงานทั้งหมด 118 คน และส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์ตรงกับกระบวนการพิมพ์ชนิดพิเศษ เช่น Offset, Flexo, และ Gravure และสมรรถนะประจำตำแหน่ง 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการประเมินสมรรถนะรายบุคคล ประจำปี 2566

ประเด็นจุดแข็ง (Strengths)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
	(ทักษะเชิงเทคนิค) ของสวนผลิตไฟ ด้านความรู้ และทักษะในการใช้เครื่องจักรในการผลิต พบว่ามีเจ้าหน้าที่ที่มีผลการประเมินสมรรถนะสูง สามารถพัฒนาไทเปน Star/ Talent ต่อไป - โรงงานไฟสามารถผลิตไฟได้มากกว่า 40 ล้านสำหรับต่อปี ซึ่งถือเป็นปริมาณที่ครอบคลุมความต้องการภายในประเทศเกือบทั้งหมด	

ตารางแสดง Fact-Based สำหรับการวิเคราะห์จุดอ่อน

ประเด็นจุดอ่อน (Weaknesses)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
W1 ขาดเสถียรภาพด้านการเงิน ทั้งความสามารถในการหารายได้ และความสามารถในการทำกำไร	<ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถในการทำกำไรเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณร้อยละ 20 ลดลงจากช่วงก่อน Covid-19 ซึ่งอยู่ระดับประมาณร้อยละ 40 และคาดว่าปี 2568 จะมีขาดทุนสุทธิ 9.28 ล้านบาท - โรงงานไฟฯ มีแนวโน้มรายได้และกำไรลดลงต่อเนื่อง โดยรายได้รวมลดจาก 507.42 ล้านบาท (ปี 2562) เหลือเพียง 286.20 ล้านบาท (ปี 2567) และคาดว่าเหลือ 168.43 ล้านบาท (ปี 2568) หรือคิดเป็นการลดลงกว่า 66% ภายใน 6 ปี ขณะเดียวกัน กำไรสุทธิลดจาก 215.52 ล้านบาท เหลือเพียง 62.83 ล้านบาท และมีแนวโน้มขาดทุน -9.28 ล้านบาทในปี 2568 สะท้อนความสามารถในการทำกำไรที่ลดลงต่อเนื่อง ต้นทุนรวมยังคงสูงและผันผวน ขณะที่รายได้จากธุรกิจไฟลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ทำให้โครงสร้างรายได้อ่อนไหวและไม่มั่นคง - ต้นทุนรวมต่อรายได้มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยต้นทุนการผลิตไฟเมื่อเทียบกับรายได้ไฟ มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น จากเดิมร้อยละ 40 เป็นร้อยละ 50 และต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์เมื่อเทียบกับรายได้สิ่งพิมพ์ มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น จากเดิมร้อยละ 50 เป็นร้อยละ 65 	- งบการเงินปี 2560 - 2568 ของ โรงงานไฟฯ
W2 ขาดการนำระบบบริหารจัดการคุณภาพ และ/หรือมาตรฐานสากลมาใช้ในกระบวนการผลิตและบริการ รวมถึงกระบวนการจัดการอื่นๆ ที่สำคัญยังไม่เป็นระบบ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของหน่วยงานกำกับ (สคร.) ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจุบันโรงงานไฟฯ ยังไม่มีการรับรองมาตรฐาน ISO 9001 (ระบบบริหารคุณภาพ), ISO 27001 (ความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ) หรือ ISO 14298 (มาตรฐานโรงพิมพ์ปลอดภัย) ซึ่งล้วนเป็นมาตรฐานที่บริษัท คู่แข่งสำคัญ เช่น จันวาณิชย์ หรือ T.K.S. ได้รับรองแล้ว ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า โดยเฉพาะหน่วยงานรัฐที่ต้องการความมั่นใจในการจ้างผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอดภัย 	- ข้อมูลมาตรฐานสากลที่รับรองคุณภาพกระบวนการผลิตและบริการ ของบริษัท จันวาณิชย์ซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด และ บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)

ประเด็นจุดอ่อน (Weaknesses)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
W3 ข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานการผลิต (โรงงานและเครื่องจักร) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิต ต้นทุนการผลิต และศักยภาพการผลิต (เครื่องหมายเสียภาษีสรรพสามิต และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงชั้นสูง)	<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจุบันอาคารโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จัดตั้งอยู่ภายในพื้นที่ของกรมสรรพสามิต ซึ่งเป็นพื้นที่สีน้ำเงินหรือพื้นที่สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ไม่ใช่พื้นที่สำหรับการจัดตั้งโรงงานอุตสาหกรรม จึงเป็นข้อจำกัดในการเพิ่มศักยภาพกำลังการผลิตและการขยายพื้นที่ของโรงงานไฟฯ และโครงการก่อสร้างโรงงานใหม่ ยังมีความล่าช้า - โรงงานไฟฯ ยังใช้โครงสร้างแบบแยกอาคารและไม่มีระบบผลิตแบบ in-line ทำให้เกิดความล่าช้าและต้นทุนแฝง เช่น การขนย้ายงานและเวลารอคิวการผลิต โดย Lead Time สูงกว่ามาตรฐานอุตสาหกรรมถึง 30-50% ด้านเครื่องจักรยังใช้ระบบ Offset และ QC แบบ manual ไม่มี automation ส่งผลให้ประสิทธิภาพเฉลี่ยต่ำกว่า 70% ของมาตรฐาน ขณะที่คู่แข่งมีระบบ Intaglio, Inkjet และ AI ที่รองรับการผลิตความปลอดภยันชั้นสูงและต้นทุนต่ำกว่า 	<ul style="list-style-type: none"> - รายงานการศึกษาฉบับสมบูรณ์ งานจ้างที่ปรึกษาสำรวจ สภาพทางกายภาพ สถาปัตยกรรมและวิศวกรรมทุกระบบ และงานออกแบบปรับปรุงอาคารพร้อมทั้งศึกษา แนวทางการลงทุนที่เหมาะสม สำหรับโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
W4 การสื่อสารและบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้ายังไม่เป็นระบบและยังเป็นเชิงรับ	<ul style="list-style-type: none"> - แม้โรงงานไฟฯ จะมีภารกิจเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภาครัฐจำนวนมาก แต่การจัดทำฐานข้อมูล การจัดการข้อร้องเรียน และการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยังอยู่ในลักษณะเชิงรับ และขาดระบบ CRM ที่เป็นทางการหรือระบบติดตามผลการสื่อสารอย่างเป็นระบบ - มีการจัดกิจกรรมพบปะหรือสื่อสารกับลูกค้า/หน่วยงานภายนอกเฉลี่ย ไม่เกิน 2 ครั้ง/ปี (เทียบกับองค์กรชั้นนำที่จัดกิจกรรม Stakeholder Engagement อย่างน้อยรายไตรมาส) - การรับข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะยังเป็นระบบ Manual ไม่มีช่องทางดิจิทัลหรือ Dashboard สำหรับติดตามผลการดำเนินการ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CM)
W5 ขาดการสร้างวัฒนธรรม และส่งเสริมค่านิยมร่วม ส่งผลให้บุคลากรไม่แสดงถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และประสิทธิภาพการทำงานมีแนวโน้มลดลง	<ul style="list-style-type: none"> - ในช่วงปีงบประมาณ 2564-2567 พบว่า ระดับ Productivity ของบุคลากรโรงงานไฟฯ มีแนวโน้มลดลงอย่างชัดเจน ทั้งในแง่ของมูลค่าเพิ่มต่อคน (Value Added per Employee), รายได้ต่อคน และกำไรสุทธิต่อคน โดยเฉพาะในปี 2567 มูลค่าเพิ่มต่อคนลดลงเหลือเพียง 1.00 ล้านบาทต่อคน จากระดับสูงสุดที่เคยทำได้กว่า 1.54 ล้านบาทต่อคน ในปี 2564 คิดเป็นการลดลงกว่า 35% ภายใน 3 ปี ขณะที่กำไรสุทธิต่อคนก็ลดลงจาก 918,480 บาท เหลือเพียง 532,435 บาท หรือคิดเป็นการลดลงกว่า 42% สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาด้านประสิทธิภาพการทำงานและผลตอบแทนต่อแรงงานที่ลดต่ำลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจมีสาเหตุจากโครงสร้างต้นทุนที่สูงขึ้น ความล้าสมัยของเครื่องจักร หรือสมรรถนะบุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจในอนาคต 	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลทั่วไปขององค์กร - ข้อมูลการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วม
W6 สมรรถนะบุคลากรไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และไม่รองรับต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต เช่น ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านดิจิทัล ด้านบริหารทุนมนุษย์ เป็นต้น	<ul style="list-style-type: none"> - โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ยังขาดความชำนาญและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ โดยมีข้อจำกัด อาทิ ยังไม่มีแผนการตลาดที่ชัดเจนในการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อีกทั้ง โรงงานไฟฯ เริ่มต้นดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ ทำให้ยังขาดความรู้ ความชำนาญและทักษะในการพัฒนาเทคโนโลยี และ Service Solution ต่างๆ ซึ่งเป็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมในปัจจุบัน - สมรรถนะประจำตำแหน่ง (ทักษะเชิงเทคนิค) ของสวนผลิตสิ่งพิมพ์ ความรู้ และทักษะในการใช้เครื่องจักรในการผลิตผลการประเมินเจ้าหน้าที่ผ่านจำนวน 2 คน มีผลการประเมินสมรรถนะสูง สามารถพัฒนาให้เป็น Star/ Talent 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการประเมินสมรรถนะรายบุคคล ประจำปี 2566

ประเด็นจุดอ่อน (Weaknesses)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
	ตอไปได้และผลการประเมินไม่ผาน 15 คน มีจำนวน 10 คน ผลการประเมินสมรรถนะต่ำกว่ามาตรฐานมาก และต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน และจำนวน 5 คน ผลการประเมินสมรรถนะต่ำกว่ามาตรฐาน และต้องพัฒนาเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ FT 39 ความรู้ความเข้าใจการบำรุงรักษาเครื่องจักร ผลการประเมินเจ้าหน้าที่ผานจำนวน 3 คน 1 คนมีผลการประเมินสมรรถนะ	
W7 ขาดระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรม รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	<ul style="list-style-type: none"> - แม้ว่าโรงงานไฟ กทม. กรมสรรพสามิต จะมีการนำระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร อย่างไรก็ตามยังพบว่า ปัจจุบันในการรวบรวมและคำนวณข้อมูลต้นทุน เนื่องจากวิธีการคำนวณในระบบกับวิธีการขึ้นนำบนเอกสารทางบัญชีมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ ปัจจุบันอยู่ในระหว่างการทบทวนผังบัญชีต้นทุนเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว - ปัจจุบัน โรงงานไฟ กทม. กรมสรรพสามิต ยังขาดการพัฒนาเทคโนโลยีที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการ โดยเฉพาะ Service Solutions ที่รองรับงานพิมพ์ หรือระบบซอฟต์แวร์ที่สนับสนุนการให้บริการผ่านระบบออนไลน์แบบครบวงจร นอกจากนี้ ยังขาดการพัฒนาเทคโนโลยีในด้านอื่นๆ อาทิ เทคโนโลยีที่สนับสนุนงานด้านการตลาดและวิจัยผลิตภัณฑ์ระบบสารสนเทศสำหรับการวิเคราะห์ลูกค้า ระบบสารสนเทศสำหรับการวิจัยตลาด 	รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของโรงงานไฟ กทม. กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2566
W8 ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องบางประการไม่สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> - ประเด็นปัญหาเรื่อง กฎระเบียบ/ข้อบังคับต่างๆ ของโรงงานไฟฯ ณ ปัจจุบัน <ul style="list-style-type: none"> ● ปัญหาด้านการดำเนินธุรกิจ <ul style="list-style-type: none"> - ระเบียบการห้ามโฆษณาและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสินค้าไฟ - ระเบียบการห้ามจำหน่ายไฟออนไลน์ - ระเบียบการจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิตที่ต้องดำเนินการตามระเบียบราชการ เช่น ต้องซื้อล็อตใหญ่ๆ ตามจำนวนที่ระเบียบที่กำหนด ซึ่งบางที่ไม่สอดคล้องกับปริมาณคำสั่งจ้างที่ลูกค้าจ้างผลิต - การจัดทำ Promotion ต่างๆ หรือการให้ Credit กับลูกค้าไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากโรงงานไฟฯ ยังคงสภาพเป็นหน่วยรัฐวิสาหกิจที่ใช้ระเบียบของทางราชการเป็นหลัก ● ปัญหาด้านการบริหารจัดการองค์กร <ul style="list-style-type: none"> - ระเบียบการจ่ายเงินโบนัส (ติดประเด็นตามข้อเสนอของสหภาพ) - กฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับต่างๆ ที่มี ณ ปัจจุบัน มีความล้าหลัง/ไม่ทันกาล/ไม่เหมาะสมกับการบังคับใช้ตามสถานการณ์ ณ ปัจจุบัน - กฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับต่างๆ ส่วนใหญ่ขัดแย้งกับแนวปฏิบัติหรือไม่มีแนวปฏิบัติรองรับ เช่น ระเบียบสิทธิประโยชน์พนักงาน ระเบียบการปรับขึ้นเงินเดือน เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> - กฎระเบียบ/ข้อบังคับต่างๆ ของโรงงานไฟฯ

- การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

โอกาส (O – Opportunities)

- O1- นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต (อาทิกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563)
- O2- แรงกดดันจากประชาคมโลก และนโยบายภาครัฐ เช่น BCG และ Green Procurement สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- O3- ความต้องการสิ่งพิมพ์ที่มีเทคโนโลยีปลอดภัยการปลอมแปลง และสามารถตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- O4- กรอบหลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ SE-AM และระบบบริหารจัดการคุณภาพต่างๆ เช่น SE-AM, ISO เป็นโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร
- O5- นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้เกิด Digital Transformation เชื่อมต่อ Ecosystem ระบบดิจิทัล ในการสร้างความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการทำธุรกิจ และสิทธิประโยชน์ในการลงทุนเทคโนโลยีดิจิทัล
- O6- โครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการสำหรับผู้สูงอายุ เช่น การ์ด/ เกมสำหรับพัฒนาการทำงานของสมอง (P)
- O7- การเติบโตของตลาดค้าปลีกในระดับภูมิภาคและสากล เป็นโอกาสให้โรงงานไฟฟ้า ขยายธุรกิจและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น

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

- T1- ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยราย แต่มีศักยภาพและใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- T2- พฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) เน้นประสบการณ์ดิจิทัล ทำให้ความนิยมเล่นไฟล์ดลง
- T3- แนวโน้มความต้องการสิ่งพิมพ์รูปแบบดิจิทัลมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์ที่ใช้กระดาษลดลง
- T4- ความไม่แน่นอนจากความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ภัยธรรมชาติ และโรคอุบัติใหม่ส่งผลต่อเสถียรภาพของห่วงโซ่อุปทาน และต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น
- T5- แนวโน้มการขาดแคลนบุคลากรสมรรถนะสูง/ ยากต่อการสรรหาและรักษาพนักงาน

ตารางแสดง Fact-Based สำหรับการวิเคราะห์โอกาส

ประเด็นโอกาส (Opportunities)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
O1- นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต (อาทิ กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563)	<ul style="list-style-type: none"> - ตามกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563 หมวด 3 ข้อ 10 ซึ่งสรุปความได้ว่า ให้นำหน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจที่มีโรงพิมพ์อยู่ในความควบคุมดูแล จัดจ้างโรงพิมพ์ของตนเองก่อน 	<ul style="list-style-type: none"> - กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563
O2 - แรงกดดันจากประชาคมโลก และนโยบายภาครัฐ เช่น BCG และ Green Procurement สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> - เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDG) ที่ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมต้องให้ความสำคัญ และใช้เป็นกลยุทธ์สำหรับการปรับตัวทางธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต สร้างโอกาสทางการตลาด การค้า ไปจนถึงการแข่งขันได้ในอนาคต คือ เป้าหมาย SDG 12 ซึ่งเน้นด้านประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและการลดของเสียหรือการสูญเสียในการผลิตและการบริโภค รวมถึงการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG การจัดประเภทกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สนับสนุนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก Thailand Taxonomy - จากภาวะโลกร้อนและปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ภาคธุรกิจจึงให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหรือที่เรียกว่าเศรษฐกิจสีเขียว ทั้งนี้ เศรษฐกิจสีเขียวเป็นมิติหนึ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG ซึ่งเป็นวาระแห่งชาติของประเทศไทย ที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนระดับภูมิภาคและระดับโลก และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลังได้นำโมเดลเศรษฐกิจดังกล่าว มากำหนดแนวนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจ และกรอบแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม
O3 - ความต้องการสิ่งพิมพ์ที่มีเทคโนโลยีปลอดภัยการปลอมแปลง และสามารถตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> - ขนาดตลาด สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลก (Global Security Printing Market) อยู่ที่ 31.93 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2568 และคาดว่าจะเพิ่มเป็น 36.49 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2572 (CAGR เฉลี่ยปีละ 2.71%) - ขนาดตลาด เทคโนโลยีต่อต้านการปลอมแปลงทั่วโลก (Anti-Counterfeit Technologies) คาดว่าจะเติบโตจาก 1.8 พันล้านดอลลาร์ในปี 2568 เป็น 4.17 พันล้านดอลลาร์ในปี 2033 (เติบโตมากกว่า 130% ใน 8 ปี) - ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกเป็นผู้นำในตลาด ด้วยสัดส่วนการเติบโตสูงสุดในผลิตภัณฑ์ที่ต้องการความปลอดภัยสูง เช่น หนังสือเดินทาง, บัตรประชาชน, ธนบัตร และแสตมป์ภาษี - ในกลุ่มผลิตภัณฑ์: <ul style="list-style-type: none"> ● ธนบัตร (Banknotes) คาดว่าจะเติบโตจาก 10 พันล้านดอลลาร์ (2023) เป็น 12.5 พันล้านดอลลาร์ (2032) ● หนังสือเดินทาง (Passports) จาก 5.5 พันล้านดอลลาร์ เป็น 7 พันล้านดอลลาร์ ● ตัวและบัตรผ่าน (Ticketing) จาก 4.2 พันล้านดอลลาร์ เป็น 6.5 พันล้านดอลลาร์ 	<ul style="list-style-type: none"> - แนวโน้มเทคโนโลยี สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป

ประเด็นโอกาส (Opportunities)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
	<ul style="list-style-type: none"> - การค้าสินค้าปลอมในระดับโลกมีมูลค่ารวม กว่า 500 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ (2568) โดยสินค้าจากจีนคิดเป็น ร้อยละ 80 ของปริมาณ และ ร้อยละ 90 ของมูลค่าการค้าสินค้าปลอมทั้งหมด - ตัวเลขเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า ความต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีการป้องกันการปลอมแปลงและระบบ traceability เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในภาครัฐกิจและภาครัฐทั่วโลก. 	
<p>O4 - กรอบหลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ SE-AM และระบบบริหารจัดการคุณภาพต่างๆ เช่น SE-AM, ISO เป็นโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ตั้งแต่ปีบัญชี 2563 ทางสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้มีการเปลี่ยนแปลงการประเมินรัฐวิสาหกิจ โดยให้ยึดระบบประเมินผลใหม่ตามหลักเกณฑ์ประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) จากระบบการประเมิน State Enterprise Performance Appraisal (SEPA) มาเป็น State Enterprise Assessment Model (SE-AM) โดยผลการดำเนินงานปีล่าสุดประจำปีบัญชี 2566 พบว่า โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีผลการดำเนินงานในภาพรวมที่ระดับคะแนน 2.3593 ซึ่งมีคะแนนประเมินผลการดำเนินงานที่ลดลงจากปีบัญชี 2566 ที่ระดับคะแนน 1.9940 - ดังนั้น โรงงานไฟฯ ควรยกระดับกระบวนการดำเนินงานให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร ผ่านการจัดการที่เหมาะสมตาม Core Business Enablers ทั้ง 8 หัวข้อ และเพื่อติดตามและผลักดันความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานให้มีระดับคะแนนที่ดียิ่งขึ้น และสามารถต่อยอดโรงงานไฟฯ ไปสู่รัฐวิสาหกิจดีเด่นชั้นนำของประเทศอย่างยั่งยืน (Role Model of SOEs) 	<ul style="list-style-type: none"> - ประเด็นสำคัญจากคณะกรรมการผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของโรงงานไฟฯ - รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2567 ของโรงงานไฟฯ
<p>O5 - นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้เกิด Digital Transformation เอื้อต่อ Ecosystem ระบบดิจิทัล ในการสร้างความร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการทำธุรกิจ และสิทธิประโยชน์ในการลงทุนเทคโนโลยีดิจิทัล</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ในปี 2568 รัฐบาลไทยยังคงเดินหน้า ส่งเสริมการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล (Digital Transformation) อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับภาครัฐและภาคธุรกิจ โดยเฉพาะในกลุ่มกิจการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ การจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล และระบบติดตามย้อนกลับ (Traceability) - รัฐได้ เพิ่มงบประมาณพัฒนาดิจิทัลภาครัฐ เป็นกว่า 7,000 ล้านบาท สนับสนุนโครงการด้านระบบคลาวด์ การวิเคราะห์ข้อมูล และการให้บริการประชาชนผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ขณะเดียวกัน สำนักงานส่งเสริมการลงทุน (BOI) ยังคงให้สิทธิประโยชน์ด้านภาษีอย่างเข้มข้นสำหรับการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบ Blockchain, Cybersecurity และ Data Center นอกจากนี้ สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (DEPA) ได้ดำเนินโครงการให้ทุนแก่ SME และวิสาหกิจที่ต้องการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล เช่น ระบบ ERP หรือ e-Tax Invoice เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจไทยโดยรวม โดยสรุป นโยบายภาครัฐในปี 2568 ช่วยสร้าง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการลงทุนและการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกสำคัญที่สามารถส่งผลต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมที่ต้องการระบบความปลอดภัยและการตรวจสอบย้อนกลับที่นำเชื่อถือ. - ดังนั้น จะเห็นว่า Ecosystem ระบบดิจิทัลในประเทศไทยในปัจจุบัน เอื้อต่อการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัล ทั้ง โดยเฉพาะการ Synergy และหาพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมดิจิทัลที่ใช้ในธุรกิจพิมพ์และธุรกิจไฟ โดยเฉพาะ Digital Printing Solutions 	<p>แผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล 2566-2570</p>

ประเด็นโอกาส (Opportunities)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
O6 - โครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการสำหรับผู้สูงอายุ เช่น การ์ด/ เกมสำหรับพัฒนาการทำงานของสมอง	<ul style="list-style-type: none"> - การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างรวดเร็วของไทยจะนำมาซึ่งความท้าทายสำคัญด้านสุขภาพของประชากรกลุ่มนี้ ได้แก่ “ภาวะสมองเสื่อม” (Dementia) ทั้งนี้ การเล่นเกม การมีส่วนร่วมในกิจกรรมเล่นไพ่หรือไพ่กันกระจอกเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงความสนใจ ความจำระยะสั้น และความสามารถในการใช้เหตุผลเชิงตรรกะในผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ ซึ่งปัจจุบัน กรมการแพทย์โดยสถาบันเวชศาสตร์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ ร่วมกับภาคีเครือข่ายวิชาการได้มีการพัฒนาชุดกิจกรรม Brain Training ซึ่งเป็นการ์ดเกม เช่น เกมไพ่บวกเลข เป็นต้น อีกทั้ง Silver Market ที่เป็นหนึ่งในกลไกเศรษฐกิจของผู้สูงอายุ สามารถสร้างโอกาสให้กับโรงงานไฟฟ้ ักรมสรรพสามิต ในด้านการผลิตเกมไพ่ (Playing Cards) และเกมกระดาน (Board Games) เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการดูแลสุขภาพจิตและสมองของผู้สูงอายุ รวมถึงการแสวงหาพันธมิตรธุรกิจ เช่น ธุรกิจบ้านพักผู้สูงอายุ (Elderly Care Homes) รวมถึงคู่ความร่วมมือ เช่น มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจัยด้านสังคมในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก
O7- การเติบโตของตลาดคาสิโนระดับภูมิภาคและสากล เป็นโอกาสให้โรงงานไฟฟ้ ักรมสรรพสามิต ขยายธุรกิจและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> - ตลาดเกมของประเทศไทยมีการคาดการณ์ว่าจะมีรายได้จากการเล่นเกมรวม (Gross Gaming Revenue: GGR) ถึง 7.5 หมื่นล้านบาท - มูลค่าตลาด Casino ทั่วโลกเติบโต 4.5% ต่อปี ซึ่งอุตสาหกรรมคาสิโน เป็นหนึ่งในตลาดหลักที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อทิศทางของอุตสาหกรรมการผลิตไฟฟ้ ักรมสรรพสามิต โดยตลาดไฟฟ้ ักรมสรรพสามิตในระดับโลกนั้นมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องอยู่ที่ 5% ในช่วงปี 2568 ถึง 2573 - อุตสาหกรรมคาสิโนยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนการเติบโตของตลาดระบบบริหารจัดการคาสิโนอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย ระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM Software) ระบบติดตามผู้เล่น (Casino Player Tracking Software) ระบบจัดการคาสิโน (Property Management System) และระบบจัดการคลังสินค้า (Inventory Management Systems) ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการคาสิโนสามารถบริหารจัดการกิจกรรมหลักภายในคาสิโนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการเงิน การดำเนินงาน ความปลอดภัย และประสบการณ์ลูกค้า จึงเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงและสนับสนุนกิจกรรมของลูกค้าในทุกจุดสัมผัสบริการ (Touchpoint) ในคาสิโน 	<ul style="list-style-type: none"> - อุตสาหกรรมการพนันและอุตสาหกรรมไฟฟ้ ักรมสรรพสามิตทั่วโลก

ตารางแสดงFact-Based สำหรับการวิเคราะห์อุปสรรค

ประเด็นอุปสรรค (Threats)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)																														
T1- ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศที่มีผู้ประกอบการน้อยราย แต่มีศักยภาพสูงและสามารถผลิตบริการได้หลายรูปแบบ	<p>- สำหรับประเทศไทย ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงถือเป็นตลาดที่มีผู้ประกอบการน้อยราย</p> <p>- เนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง เพื่อประเมินสถานะการแข่งขันของโรงงานไฟฟ้า และวิเคราะห์โอกาสในการพัฒนาธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอย่างเป็นระบบ ได้มีการคัดเลือกบริษัทคู่แข่งจำนวน 5 ราย ที่มีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ความปลอดภัยของประเทศไทย ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และการให้บริการแก่หน่วยงานภาครัฐและเอกชน โดยการคัดเลือกนี้อ้างอิงจากเกณฑ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับลักษณะธุรกิจของโรงงานไฟฟ้า ในปัจจุบันและอนาคต ได้แก่ ความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ปลอดการปลอมแปลง ความร่วมมือกับภาครัฐ ความสามารถด้านเทคโนโลยีปลอดการปลอมแปลง ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ศักยภาพในการแข่งขัน และความน่าเชื่อถือในตลาด ทั้งนี้ บริษัทที่ได้รับการพิจารณา ได้แก่ บริษัท จันทวนิชย์ จำกัด, บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), บริษัท ดาต้าโปรดักส์ ทอปปิง ฟอรัม จำกัด, บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท นีโอ ดิจิตอล จำกัด ตารางต่อไปนี้สรุปผลการเปรียบเทียบเชิงคุณลักษณะสำคัญของบริษัทคู่แข่งทั้ง 5 ราย เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดแนวทางการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถของโรงงานไฟฟ้า อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับทิศทางของอุตสาหกรรม</p> <table border="1" data-bbox="600 783 1756 1382"> <thead> <tr> <th>บริษัท</th> <th>จุดแข็ง</th> <th>ผลิตภัณฑ์หลัก</th> <th>เทคโนโลยีหลัก</th> <th>ระดับความสามารถเชิงเทคโนโลยี</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>จันทวนิชย์</td> <td>ประสบการณ์ยาวนาน, ความเชี่ยวชาญด้านเอกสารราชการ, เทคโนโลยีครบวงจร</td> <td>ธนบัตร, หนังสือเดินทาง, บัตรประชาชน, ใบรับรองราชการ</td> <td>Intaglio, Hologram, RFID, Blockchain, ระบบตรวจสอบย้อนกลับ</td> <td>สูง (Tier 1)</td> </tr> <tr> <td>T.K.S.</td> <td>เครือข่ายลูกค้าหลากหลาย, มีความสามารถด้าน Smart Packaging และ Data</td> <td>บัตรพนักงาน, ฉลากสินค้า, เอกสาร Data Security</td> <td>RFID, QR Code, Data Encryption, Smart Packaging</td> <td>ปานกลางถึงสูง (Tier 1-2)</td> </tr> <tr> <td>Toppan Forms</td> <td>เชื่อมโยงเครือข่ายญี่ปุ่น, เทคโนโลยีล้ำสมัยจากต่างประเทศ</td> <td>บัตร ID, Smart Labels, บัตรจุดพิมพ์ปลอดการปลอม</td> <td>Microtext, UV Printing, RFID, Japan Secure Tech</td> <td>สูง (Tier 1)</td> </tr> <tr> <td>Sirivatana Interprint</td> <td>ราคาประหยัด, การพิมพ์คุณภาพสูง, ฐานลูกค้ากว้างในเอกชน</td> <td>สิ่งพิมพ์ทั่วไป, หนังสือ, แคตตาล็อก</td> <td>Offset Printing, Digital Print, ปรับเข้าสู่ QR</td> <td>ปานกลาง (Tier 2)</td> </tr> <tr> <td>Neo Digital</td> <td>เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล, เหมาะกับตลาดเฉพาะทาง</td> <td>ฉลากควบคุมสินค้า, บัตร QR, รหัสความปลอดภัย</td> <td>QR Secure, RFID, Digital Tracking, Blockchain Light</td> <td>เฉพาะทาง (Tier 2)</td> </tr> </tbody> </table>	บริษัท	จุดแข็ง	ผลิตภัณฑ์หลัก	เทคโนโลยีหลัก	ระดับความสามารถเชิงเทคโนโลยี	จันทวนิชย์	ประสบการณ์ยาวนาน, ความเชี่ยวชาญด้านเอกสารราชการ, เทคโนโลยีครบวงจร	ธนบัตร, หนังสือเดินทาง, บัตรประชาชน, ใบรับรองราชการ	Intaglio, Hologram, RFID, Blockchain, ระบบตรวจสอบย้อนกลับ	สูง (Tier 1)	T.K.S.	เครือข่ายลูกค้าหลากหลาย, มีความสามารถด้าน Smart Packaging และ Data	บัตรพนักงาน, ฉลากสินค้า, เอกสาร Data Security	RFID, QR Code, Data Encryption, Smart Packaging	ปานกลางถึงสูง (Tier 1-2)	Toppan Forms	เชื่อมโยงเครือข่ายญี่ปุ่น, เทคโนโลยีล้ำสมัยจากต่างประเทศ	บัตร ID, Smart Labels, บัตรจุดพิมพ์ปลอดการปลอม	Microtext, UV Printing, RFID, Japan Secure Tech	สูง (Tier 1)	Sirivatana Interprint	ราคาประหยัด, การพิมพ์คุณภาพสูง, ฐานลูกค้ากว้างในเอกชน	สิ่งพิมพ์ทั่วไป, หนังสือ, แคตตาล็อก	Offset Printing, Digital Print, ปรับเข้าสู่ QR	ปานกลาง (Tier 2)	Neo Digital	เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล, เหมาะกับตลาดเฉพาะทาง	ฉลากควบคุมสินค้า, บัตร QR, รหัสความปลอดภัย	QR Secure, RFID, Digital Tracking, Blockchain Light	เฉพาะทาง (Tier 2)	- ปัจจัยภายนอก แนวโน้มเทคโนโลยีสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป
บริษัท	จุดแข็ง	ผลิตภัณฑ์หลัก	เทคโนโลยีหลัก	ระดับความสามารถเชิงเทคโนโลยี																												
จันทวนิชย์	ประสบการณ์ยาวนาน, ความเชี่ยวชาญด้านเอกสารราชการ, เทคโนโลยีครบวงจร	ธนบัตร, หนังสือเดินทาง, บัตรประชาชน, ใบรับรองราชการ	Intaglio, Hologram, RFID, Blockchain, ระบบตรวจสอบย้อนกลับ	สูง (Tier 1)																												
T.K.S.	เครือข่ายลูกค้าหลากหลาย, มีความสามารถด้าน Smart Packaging และ Data	บัตรพนักงาน, ฉลากสินค้า, เอกสาร Data Security	RFID, QR Code, Data Encryption, Smart Packaging	ปานกลางถึงสูง (Tier 1-2)																												
Toppan Forms	เชื่อมโยงเครือข่ายญี่ปุ่น, เทคโนโลยีล้ำสมัยจากต่างประเทศ	บัตร ID, Smart Labels, บัตรจุดพิมพ์ปลอดการปลอม	Microtext, UV Printing, RFID, Japan Secure Tech	สูง (Tier 1)																												
Sirivatana Interprint	ราคาประหยัด, การพิมพ์คุณภาพสูง, ฐานลูกค้ากว้างในเอกชน	สิ่งพิมพ์ทั่วไป, หนังสือ, แคตตาล็อก	Offset Printing, Digital Print, ปรับเข้าสู่ QR	ปานกลาง (Tier 2)																												
Neo Digital	เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล, เหมาะกับตลาดเฉพาะทาง	ฉลากควบคุมสินค้า, บัตร QR, รหัสความปลอดภัย	QR Secure, RFID, Digital Tracking, Blockchain Light	เฉพาะทาง (Tier 2)																												

ประเด็นอุปสรรค (Threats)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
T2 - พฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) เน้นประสบการณ์ดิจิทัล ทำให้ความนิยมเล่นไพ่ลดลง	<ul style="list-style-type: none"> - พฤติกรรมผู้บริโภคกลุ่ม Generation Z/ Alpha ยึดถือช่องทางดิจิทัลเป็นหลักในการสื่อสาร ความบันเทิง และการหาข้อมูล ให้ความสำคัญกับความสะดวก รวดเร็ว คาดหวังประสบการณ์ดิจิทัลที่ราบรื่น <ul style="list-style-type: none"> • ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้เปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ของอุตสาหกรรมการพนันอย่างมีนัยสำคัญ โดยทำให้การพนันเข้าถึงได้ง่ายขึ้น และมีความหลากหลายมากกว่าที่ผ่านมา เช่น การเกิดขึ้นของแพลตฟอร์มการพนันออนไลน์ แอปพลิเคชันบนมือถือ รวมถึงเกมคาสิโนออนไลน์ถ่ายทอดสด (Live Dealer) ได้นำการพนันเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ และเปิดโอกาสให้ผู้เล่นสามารถเข้าร่วมจากทุกที่ได้อย่างสะดวกสบาย 	<ul style="list-style-type: none"> - บทความ What makes Asia-Pacific's Generation Z different? โดย McKinsey & Company - อุตสาหกรรมการพนันและอุตสาหกรรมไฟ้ทั่วโลก
T3- แนวโน้มความต้องการสิ่งพิมพ์รูปแบบดิจิทัลมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์ที่ใช้กระดาษลดลง	<ul style="list-style-type: none"> - แนวโน้มความต้องการเนื้อหาในรูปแบบดิจิทัลเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้ ความต้องการสิ่งพิมพ์บนกระดาษลดลง โดยเฉพาะในสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือ พิมพ์ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> • ตลาดสิ่งพิมพ์ดิจิทัล (Digital Publishing Market) คาดว่าจะเติบโตจาก 97.36 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2024 ไปสู่ 248 พันล้านดอลลาร์สหรัฐภายในปี 2034 หรือเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 9.8 ต่อปี • ส่วนตลาด สื่อสิ่งพิมพ์ (Print Media) แม้ยังเติบโตเล็กน้อยในช่วงปี 2024–2025 แต่คาดว่าจะชะลอตัวไปถึงปี 2029 ด้วย CAGR เพียงร้อยละ 2.0 เท่านั้น • รายได้ของอุตสาหกรรม หนังสือพิมพ์ทั่วโลก ลดลงเฉลี่ยร้อยละ 3.8 ต่อปี ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (2562–2567) และคาดการณ์ว่าจะยังคงลดเหลือ 84.6 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2024 จากช่วงก่อนหน้านี้ • ในสหรัฐฯ ส่วนแบ่งรายได้จาก โฆษณาดิจิทัลของหนังสือพิมพ์ ได้เพิ่มจากร้อยละ 17 ในปี 2554 เป็นร้อยละ 48 ในปี 2567 ขณะที่รายได้จากสิ่งพิมพ์ลดลงอย่างต่อเนื่อง • นิตยสารและสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ในตลาด B2B เช่น นิตยสารและหนังสือ เทรนด์การบริโภคแบบดิจิทัลเติบโตเรื่อย ๆ เช่น รายได้จาก B2B ทั้งหมดที่พัฒนาไปสู่ดิจิทัลสูงถึงร้อยละ 68 ของรายได้รวมในปี 2567 	<ul style="list-style-type: none"> - กฎกระทรวง กำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิต และเครื่องหมายแสดงการเสียภาษี ของทางราชการ พ.ศ. 2560

ประเด็นอุปสรรค (Threats)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
<p>T4- ความไม่แน่นอนจากความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ภัยธรรมชาติ และโรคอุบัติใหม่ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพของห่วงโซ่อุปทาน และต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ในปี 2568 ความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอก เช่น ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ภัยธรรมชาติ และโรคอุบัติใหม่ ยังคงเป็นแรงกดดันหลักต่อเสถียรภาพของห่วงโซ่อุปทานทั่วโลก โดยกว่าร้อยละ 55 ขององค์กรธุรกิจทั่วโลกระบุว่าภัยคุกคามจากความขัดแย้งระหว่างประเทศเป็นหนึ่งในปัจจัยเสี่ยงสูงสุด ขณะเดียวกัน ความเสียหายจากภัยธรรมชาติก็เพิ่มขึ้นจนมีมูลค่ารวมกว่า 2.3 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการผลิตและการจัดหาวัตถุดิบ โดยเฉพาะในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ต้องพึ่งพาซัพพลายจากต่างประเทศ ต้นทุนการดำเนินงานจึงมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจากการหยุดชะงักของระบบขนส่ง การส่งมอบล่าช้า และการแสวงหาวัตถุดิบจากแหล่งใหม่ที่มีราคาสูงกว่าเดิม ทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยที่องค์กรจำเป็นต้องนำมาพิจารณาในการบริหารความเสี่ยงและวางแผนด้านต้นทุนอย่างรอบคอบ 	<p>- ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ</p>
<p>T5 - แนวโน้มการขาดแคลนบุคลากรสมรรถนะสูง/ ยากต่อการสรรหาและรักษาพนักงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ (Demographic Shifts) และการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างรวดเร็วของไทย ทำให้องค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยได้รับผลกระทบจากประชากรสูงวัยและวัยแรงงานที่ลดลง - ปัจจัยในการอยู่กับองค์กรของกลุ่มคนรุ่นใหม่ พบว่า กลุ่ม Gen Z และกลุ่ม Millennials รุ่นใหม่ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาชีพและโอกาสความก้าวหน้าในสายงาน ในขณะที่ กลุ่ม Gen X และกลุ่ม Baby Boomers รุ่นใหม่ จะให้คุณค่ากับงานที่มีความหมายและค่าตอบแทน นอกจากนี้ ความยืดหยุ่นในการทำงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนเลือกจะอยู่กับองค์กร - ร้อยละ 71 ขององค์กรในประเทศไทย เผชิญกับภาวะขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะ ตั้งแต่ระดับปานกลางจนถึงระดับสูง (moderate to extreme skill shortages) ซึ่งสูงที่สุดในเอเชียร่วมกับญี่ปุ่น - จากการสำรวจโดย คณะกรรมการนโยบายวิจัยและนวัตกรรม (NXPO) และ IRIS Consulting สรุปว่าใน 10 อุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ ระหว่างปี 2568–2572 ไทยต้องการ ผู้เชี่ยวชาญระดับสูงรวมประมาณ 1.08 ล้านตำแหน่ง โดยเฉพาะในภาคโลจิสติกส์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ และดิจิทัล - ในตลาดการทำงานสิ้นปี 2567 มีตำแหน่งงานว่าง 179,000 ตำแหน่ง แต่มีผู้สมัครเพียง 9,358 คน เท่านั้น ซึ่งคิดเป็นเพียง 14% ของตำแหน่งที่เปิดรับ สะท้อนถึงช่องว่างความต้องการแรงงานที่มีทักษะสูงต่อความสามารถในการสรรหา - ประเทศไทยมีบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัลขั้นสูง (Level 4) ประมาณ 0.58 ล้านคน ซึ่งคิดเป็นเพียง 1% ของประชากรทั้งประเทศ ขณะที่คนรุ่นใหม่มากกว่า 74.1% ขาดทักษะแบบพื้นฐานด้านดิจิทัล 	<p>- ปัจจัยด้านสังคม</p>

ประเด็นอุปสรรค (Threats)	คำอธิบาย (Fact-Based)	ข้อมูลอ้างอิง (Sources)
<p>T6 – ในธุรกิจไฟตลาดต่างประเทศ มีการแข่งขันสูง กลุ่มผู้ประกอบการชั้นนำสามารถผลิตผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องได้หลากหลาย ส่วนผู้ประกอบการขนาดเล็กมีจำนวนมากและสามารถผลิตไฟคุณภาพต่ำในราคาที่ถูกได้</p>	<p>- ผู้ผลิตรายใหญ่ในอุตสาหกรรมไฟและคาสิโน ได้แก่ USPCC, Angel Group, Cartamundi, Copag, Fournier, Faded Spade และ Modiano ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การยกระดับสินค้าไปสู่ระดับพรีเมียม (Premiumization Strategy) รวมถึงกลยุทธ์ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (Diversification Strategy) เช่น Angel Group สามารถผลิตอุปกรณ์เกมส์ได้ อาทิ Chip, Plaque, Roulette, Dice ส่วน Cartamundi Group สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ไฟหรือการ์ดเกม/ การ์ดสะสมประเภทอื่นๆ ได้ อาทิ Trading Card, Collectable Card นอกจากนี้ ยังพบว่า มีผู้ประกอบการรายเล็ก หรือผู้ประกอบการรายย่อยอีกเป็นจำนวนมากที่สามารถผลิตไฟได้อยู่รอบทวีปเอเชีย อาทิ จีน อินเดีย ฮองกง มาเลเซีย ไต้หวัน โดยมีตัวอย่างผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทชั้นนำในต่างประเทศ ดังนี้</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>ANGEL GROUP</p>  <p>Consumer Products</p>  <p>Gaming Products</p>  <p>RFID Reading Systems</p>  <p>AI & Optical Recognition Systems</p>  <p>OEM & Novelty Products</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Cartamundi Group</p>  <p>Grimaud®</p>  <p>Copag® 310</p>  <p>ACE®</p>  <p>Monopoly®</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>USPCC</p>  <p>Bicycle</p>  <p>Bee</p>  <p>Tally-Ho</p>  <p>Anime Playing Cards</p> </div> </div>	<p>- คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking Analysis) ในอุตสาหกรรมไฟ</p>

3.2 การจัดลำดับความสำคัญ SWOT

โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้มีการจัดลำดับความสำคัญ SWOT ผ่านการนำปัจจัยในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่แสดงที่มาข้อมูลจริง (Fact Based) และพิจารณาประเด็นที่มีการเปลี่ยนแปลงจากปีที่ผ่านมา และนำมาจัดลำดับความสำคัญ SWOT ผ่านเกณฑ์การให้คะแนนในการจัดทำ Strategic Factors Analysis Summary: SFAS สำหรับการจัดลำดับความสำคัญ SWOT สามารถแบ่งออกเป็น ปัจจัยบวก อันประกอบด้วย จุดแข็งและโอกาส ส่วนปัจจัยลบ ประกอบด้วย จุดอ่อน และอุปสรรค โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางแสดงการจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง (Strengths)

ปัจจัยเชิงบวก (+)

	ปัจจัยด้านจุดแข็ง (Strengths)	คะแนนน้ำหนัก	Priority	Manageability	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
S1	โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตที่น่าเชื่อถือและสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง	25	0.11	ใช้จุดแข็งนี้อย่างชัดเจนและเริ่มมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งบ้าง	4	0.43
S2	โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไฟฟ้าแต่เพียงผู้เดียวและมีอำนาจในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทานรวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator	25	0.11	ใช้จุดแข็งนี้อย่างชัดเจนและเริ่มมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งบ้าง	4	0.43
S3	บุคลากรของโรงงานไฟฟ้ากรมสรรพสามิต มีความชำนาญในงานผลิตไฟฟ้า	15	0.06	ใช้จุดแข็งนี้อย่างชัดเจนและเริ่มมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งบ้าง	4	0.26

ตารางแสดงการจัดลำดับความสำคัญของจุดอ่อน (Weaknesses)

ปัจจัยเชิงลบ (-)

	ปัจจัยด้านจุดอ่อน (Weaknesses)	คะแนนน้ำหนัก	Priority	Manageability	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
W1	ขาดเสถียรภาพด้านการเงิน ทั้งความสามารถในการหารายได้และ ความสามารถในการทำกำไร	25	0.11	กำลังหาหรือ/วางแผนเบื้องต้น ยังไม่ดำเนินการจริง	3	0.32
W2	ขาดการนำระบบบริหารจัดการคุณภาพ และ/หรือมาตรฐานสากลมาใช้ใน กระบวนการผลิตและบริการ รวมถึง กระบวนการบริหารจัดการอื่นๆ ที่ สำคัญยังไม่เป็นระบบ ส่งผลต่อความ เชื่อมั่นของหน่วยงานกำกับ (สคร.) ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	20	0.09	เตรียมแผนไว้แล้ว เริ่ม ดำเนินการบางส่วนหรือ เตรียมงบประมาณ	4	0.34
W3	ข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานการผลิต (โรงงานและเครื่องจักร) ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการผลิต ต้นทุนการผลิต และศักยภาพการผลิต (เครื่องหมายเสีย ภาษีสรรพสามิต และสิ่งพิมพ์ปลดการ ปลอมแปลงชั้นสูง)	20	0.09	เตรียมแผนไว้แล้ว เริ่ม ดำเนินการบางส่วนหรือ เตรียมงบประมาณ	4	0.34
W4	การสื่อสารและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและลูกค้ายังไม่เป็นระบบและ ยังเป็นเชิงรับ	20	0.09	กำลังหาหรือ/วางแผนเบื้องต้น ยังไม่ดำเนินการจริง	3	0.26
W5	ขาดการสร้างวัฒนธรรม และส่งเสริม ค่านิยมร่วม ส่งผลให้บุคลากรไม่แสดง ถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และ ประสิทธิภาพการทำงานมีแนวโน้มลดลง	20	0.09	กำลังหาหรือ/วางแผนเบื้องต้น ยังไม่ดำเนินการจริง	3	0.26
W6	สมรรถนะบุคลากรไม่เหมาะสมกับ ตำแหน่งงาน และไม่รองรับต่อการ ดำเนินธุรกิจในอนาคต เช่น ด้านการ มุ่งเน้นลูกค้า ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านดิจิทัล ด้านบริหาร ทุนมนุษย์ เป็นต้น	20	0.09	กำลังหาหรือ/วางแผนเบื้องต้น ยังไม่ดำเนินการจริง	3	0.26
W7	ขาดระบบการจัดการความรู้ และ นวัตกรรม รวมถึงการนำเทคโนโลยีมา ประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	20	0.09	กำลังหาหรือ/วางแผนเบื้องต้น ยังไม่ดำเนินการจริง	3	0.26
W8	ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องบาง ประการไม่สนับสนุนความคล่องตัวใน การดำเนินธุรกิจ	16	0.07	เตรียมแผนไว้แล้ว เริ่ม ดำเนินการบางส่วนหรือ เตรียมงบประมาณ	4	0.27

ตารางแสดงการจัดลำดับความสำคัญของโอกาส (Opportunities)

ปัจจัยเชิงบวก (+)

	ปัจจัยด้านโอกาส (Opportunities)	คะแนน น้ำหนัก	Priority	Manageability	คะแนน	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก
O1	นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต (อาทิ กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563)	25	0.09	มีแนวทางการตอบสนองในระดับดี	4	0.38
O2	แรงกดดันจากประชาคมโลก และนโยบายภาครัฐ เช่น BCG และ Green Procurement สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	20	0.08	อยู่ระหว่างการเตรียมตัว	3	0.23
O3	ความต้องการสิ่งพิมพ์ที่มีเทคโนโลยีปลอดภัย การปลอมแปลง และสามารถตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	20	0.08	อยู่ระหว่างการเตรียมตัว	3	0.23
O4	กรอบหลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ SE-AM และระบบบริหารจัดการคุณภาพต่างๆ เช่น SE-AM, ISO เป็นโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร	20	0.08	อยู่ระหว่างการเตรียมตัว	3	0.23
O5	นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้เกิด Digital Transformation เอื้อต่อ Ecosystem ระบบดิจิทัล ในการสร้างความร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการทำธุรกิจ และสิทธิประโยชน์ในการลงทุนเทคโนโลยีดิจิทัล	16	0.06	อยู่ระหว่างการเตรียมตัว	3	0.18
O6	โครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการสำหรับผู้สูงอายุ เช่น การ์ด/ เกมสำหรับพัฒนาการทำงานของสมอง	16	0.06	อยู่ระหว่างการเตรียมตัว	3	0.18
O7	การเติบโตของตลาดคาสีโนระดับภูมิภาคและสากล เป็นโอกาสให้โรงงานไฟฟ้า ขยายธุรกิจและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น	16	0.06	อยู่ระหว่างการเตรียมตัว	3	0.18

ตารางแสดงการจัดลำดับความสำคัญของอุปสรรค (Threats)

ปัจจัยเชิงลบ (-)

	ปัจจัยด้านอุปสรรค (Threats)	คะแนน น้ำหนัก	Priority	Manageability	คะแนน	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก
T1	ตลาดสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในประเทศ มีผู้ประกอบการน้อยราย แต่มีศักยภาพและใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	25	0.09	อยู่ระหว่างการเตรียมตัว	3	0.28
T2	พฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) เน้นประสบการณ์ดิจิทัล ทำให้ความนิยมเล่นไฟล์ตลง	20	0.08	อยู่ระหว่างการเตรียมตัว	3	0.23
T3	แนวโน้มความต้องการสิ่งพิมพ์รูปแบบดิจิทัลมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์ที่ใช้กระดาษลดลง	20	0.08	อยู่ระหว่างการเตรียมตัว	3	0.23
T4	ความไม่แน่นอนจากความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ภัยธรรมชาติ และโรคอุบัติใหม่ส่งผลต่อเสถียรภาพของห่วงโซ่อุปทาน และต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น	16	0.06	อยู่ระหว่างการเตรียมตัว	3	0.18
T5	แนวโน้มการขาดแคลนบุคลากรสมรรถนะสูง/ยากต่อการสรรหาและรักษาพนักงาน	16	0.06	อยู่ระหว่างการเตรียมตัว	3	0.18

บทที่ 4: การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

4.1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

หลังจากที่องค์กรได้ทราบถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ประเด็นสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors Analysis Summary: SFAS) แล้ว องค์กรจะมีการสรุปประเด็นสำคัญที่เป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) ซึ่งเป็นความกดดันที่มีผลอย่างแน่นอนต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage :SA) ซึ่งเป็นความได้เปรียบในเชิงธุรกิจต่างๆ ที่มีผลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน โดยการทบทวนความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) ขององค์กรผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

SO

- ใช้สถานะความเป็นรัฐวิสาหกิจ (S1) และสิทธิผูกขาด (S2) เพื่อขยายตลาดไปยังหน่วยงานรัฐอื่นตามนโยบาย G to G (O1)
- พัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับกลุ่มผู้สูงอายุ (O6) โดยใช้บุคลากรที่มีความชำนาญด้านไฟ (S3)
- ใช้ความชำนาญของบุคลากร (S3) ร่วมกับการเติบโตของตลาดคาสีในระดับภูมิภาคและสากล เป็นโอกาสให้โรงงานไฟฟ้า ขยายธุรกิจและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น (O7) เพื่อสร้างรายได้ใหม่
- ขยายขีดความสามารถของสิทธิผูกขาดในการผลิตไฟ (S2) ไปสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีเทคโนโลยีปลอดการปลอมแปลง (O3, O4)
- พัฒนา Platform ความร่วมมือด้านดิจิทัลกับภาครัฐ (O5) โดยใช้สถานะความน่าเชื่อถือ (S1)
- สร้างกลไกประสานงานกับพันธมิตรภาครัฐ เช่น สำนักงานสลากฯ และกรมสรรพสามิต โดยใช้สถานะเป็น Regulator (S2) เพื่อเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ตามแนวทาง Green Procurement (O2)

WO

- ใช้แรงผลักดันจากนโยบาย Digital Transformation (O5) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีการผลิตที่ล้ำหลัง (W3)
- ใช้โอกาสจาก BCG/Green Procurement (O2) เพื่อยกระดับระบบคุณภาพ (W2) และปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานสากล
- ใช้สิทธิ์ G to G และฐานลูกค้าภาครัฐที่มีอยู่ (O1) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารกับลูกค้าและ Stakeholder ให้เป็นเชิงรุกมากขึ้น (W4)
- ยังขาดการสร้างวัฒนธรรม และค่านิยมร่วม ในการรองรับการขยายตัวธุรกิจการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ ปลอดการปลอมแปลงที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (W5, O4)
- ใช้โอกาสการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่มีนวัตกรรม (O7) เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปรับวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วม (W5)
- สนับสนุนการเรียนรู้และการจัดการองค์ความรู้ (W7) ผ่านแพลตฟอร์มความร่วมมือด้านดิจิทัลของภาครัฐ (O5)
- อาศัยแรงหนุนจากรัฐเรื่องการลงทุนเทคโนโลยีดิจิทัล (O5) เพื่อเติมเต็มความขาดแคลนด้าน Digital Skill ของบุคลากร (W6)

ST	WT
<ul style="list-style-type: none"> - ใช้สิทธิผูกขาด (S2) เพื่อรับมือกับคู่แข่งที่ใช้เทคโนโลยีสูงในตลาดสิ่งพิมพ์ตลอดปลอมแปลง (T1) - ใช้ความชำนาญของบุคลากร (S3) เพื่อปรับผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์คนรุ่นใหม่ที่ไม่เล่นไฟแบบเดิม (T2) เช่น พัฒนาเกม/ไฟรูปแบบใหม่ - ใช้สถานะเป็นหน่วยงานรัฐ (S1) ประสานความร่วมมือด้าน Supply Chain กับหน่วยงานรัฐอื่น เพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยงภูมิรัฐศาสตร์ (T4) - ใช้สิทธิผูกขาดและอำนาจในกำกับดูแล (S2) เพื่อสร้างความยืดหยุ่นในระบบจัดซื้อ-จัดจ้างที่อาจติดขัดจำกัดจาก T4 - เสนอความร่วมมือ G to G และ G to B แบบร่วมพัฒนาเพื่อดีงดูบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเข้าร่วมงาน (T5) 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาโรงงาน/เครื่องจักรใหม่ (W3) เพื่อรับมือกับแนวโน้มดิจิทัลและลดความต้องการกระดาษ - ส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรใหม่ (W5) เพื่อรักษาบุคลากรคุณภาพสูงท่ามกลางแนวโน้มการขาดแคลน - พัฒนาแผนกลยุทธ์ Stakeholder Engagement (W4) เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภครุ่นใหม่ - ปรับปรุงกฎระเบียบภายในที่จำกัดความคล่องตัว (W8) เพื่อเตรียมองค์กรให้พร้อมต่อเหตุการณ์ความไม่แน่นอน เช่น ภัยพิบัติ/สงคราม - พัฒนาแพลตฟอร์มความรู้ดิจิทัลและระบบวัดผลการทำงาน (W7, W9) เพื่อช่วยลดความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากรสำคัญและปรับตัวเข้ากับ Digital Economy (T3, T5)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอก รวมถึง TOWS Matrix ข้างต้น นำมาใช้ประโยชน์ในการทบทวน ความสำเร็จเปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังต่อไปนี้

4.2 ความสำเร็จเปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

ความสำเร็จเปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) หมายถึง ความสำเร็จเปรียบในเชิงตลาดต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ โดยทั่วไป มักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกัน กล่าวคือเป็นความสำเร็จเปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage)

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

กลยุทธ์ที่ส่งเสริมจุดแข็งเพื่อใช้โอกาส (SO)
<ul style="list-style-type: none"> - SA1: โรงงานไฟฟ้า มีความน่าเชื่อถือในฐานะที่เป็นหน่วยงานรัฐ และสามารถรับงานจากหน่วยงานรัฐได้โดยตรง จึงมีความสำเร็จเปรียบในการขายฐานลูกค้า G to G ใช้สถานะรัฐวิสาหกิจ (S1) และสิทธิผูกขาด (S2) เพื่อขยายตลาดใน G to G (O1) - SA2 : เป็นผู้ได้รับสิทธิในการผลิตและทำธุรกิจไฟในประเทศแต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน ขยายขีดความสามารถสิทธิผูกขาด (S2) ไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีเทคโนโลยีตลอดการปลอมแปลง (O3, O4)

โดยสามารถระบุได้ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้ดังนี้

- การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage ; SA)

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage ; SA)

1. SA1: โรงงานไฟฟ้า มีความน่าเชื่อถือในฐานะที่เป็นหน่วยงานรัฐ และสามารถรับงานจากหน่วยงานรัฐได้โดยตรง จึงมีความได้เปรียบในการขยายฐานลูกค้า G to G
2. SA2: เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการผลิตและทำธุรกิจไฟในประเทศแต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน

4.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

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

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

WT

- SC1 : การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการผลิต กระบวนการ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ให้การผลิตและบริการมีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ และรองรับโอกาสทางธุรกิจไฟ และธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอย่างยั่งยืน
- ปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาโรงงาน/เครื่องจักรใหม่ (W3) เพื่อรับมือกับแนวโน้มดิจิทัลและลดความต้องการกระดาษ (T3)
- SC2 : การพัฒนาตลาดและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เพื่อขับเคลื่อนรายได้และผลประกอบการ (New S-Curve) เช่น Digital Solution ปรับโครงสร้างองค์กรและเครื่องจักร (W3) และปรับปรุงกระบวนการภายใน (W8) เพื่อเตรียมพร้อมต่อความไม่แน่นอน (T4)
- SC3 : การบริหารจัดการเชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเพื่อความร่วมมือและสนับสนุนต่อการขยายธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง พัฒนาแผนกลยุทธ์ Stakeholder Engagement (W4) เพื่อรับมือกับพฤติกรรมผู้บริโภครุ่นใหม่ (T2)
- SC4 : การเสริมสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมองค์กร และการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากร เพื่อรองรับการขยายตัวธุรกิจและบริการใหม่ในอนาคต ส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรใหม่ (W5) เพื่อรักษาบุคลากรคุณภาพสูง (T5)
- SC5 : การสื่อสารสร้างภาพลักษณ์โรงงานไฟฟ้า ให้เป็นที่รู้จัก พัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมผ่าน Platform ดิจิทัล (W7, O5)
- SC6 : การสื่อสารสร้างภาพลักษณ์โรงงานไฟฟ้า ให้เป็นที่รู้จัก ปรับปรุงกระบวนการภายในที่จำกัดความคล่องตัว (W8) เพื่อรองรับเหตุการณ์ไม่แน่นอน เช่น ภัยพิบัติสงคราม (T4)

โดยสามารถระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้ดังนี้

- การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge ; SC) ของโรงงานไฟฟ้า

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge ; SC)

1. SC1 : การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการผลิต กระบวนการ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ให้การผลิตและบริการมีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ และรองรับโอกาสทางธุรกิจไฟ และธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอย่างยั่งยืน
2. SC2 : การพัฒนาตลาดและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เพื่อขับเคลื่อนรายได้และผลประกอบการ (New S-Curve) เช่น Digital Solution
3. SC3 : การบริหารจัดการเชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเพื่อความร่วมมือและสนับสนุนต่อการขยายธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
4. SC4 : การเสริมสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมองค์กร และการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากร เพื่อรองรับการขยายตัวธุรกิจและบริการใหม่ในอนาคต
5. SC5 : การสื่อสารสร้างภาพลักษณ์โรงงานไฟฟ้า ให้เป็นที่รู้จัก
6. SC6 : การพัฒนา/ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบเพื่อรองรับการขยายตัวธุรกิจการเสริมสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมองค์กร และการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับการขยายตัวธุรกิจและบริการใหม่

4.4 ความสามารถพิเศษของโรงงานไฟฟ้า (Core Competency)

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) หมายถึง สิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กร สมรรถภาพหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งที่ผู้อื่นลอกเลียนแบบได้ยาก ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน สมรรถภาพหลักขององค์กร ได้แก่ สมรรถนะหลักในเทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ

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



โดย VRIO Analysis นั้นเป็นส่วนเสริมของ PESTEL Analysis ที่เน้นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการทำธุรกิจ เพื่อนำมาปรับปรุงทรัพยากรด้านต่างๆภายในองค์กรให้เหมาะสมกับการทำธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น

ตารางแสดงเกณฑ์การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษ

องค์ประกอบ (VRIO)	คำอธิบาย	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง
V: Value (คุณค่า)	ความสามารถนั้นสร้างคุณค่าให้ลูกค้าหรือองค์กรหรือไม่ เช่น ช่วยเพิ่มรายได้ ลดต้นทุน สร้างภาพลักษณ์	ไม่ช่วยสร้างคุณค่าที่ชัดเจน	สร้างคุณค่าในบางมิติ / ไม่ต่อเนื่อง	สร้างคุณค่าชัดเจนและต่อเนื่อง
R: Rarity (ความหายาก)	ความสามารถนั้นเป็นสิ่งที่ไม่มีที่องค์กรมี หรือหาได้ยากในอุตสาหกรรม	มีทั่วไป	มีบางส่วนในองค์กรอื่น	มีเฉพาะในองค์กรหรือมีน้อยรายในอุตสาหกรรม
I: Imitability (การเลียนแบบได้ยาก)	ความสามารถนั้นเลียนแบบได้ยาก เช่น ใช้เทคโนโลยีเฉพาะ Know-how หรือ วัฒนธรรมองค์กร	ลอกเลียนแบบได้ง่าย	ต้องใช้เวลาและต้นทุนในการลอกเลียน	ยากต่อการลอกเลียนแบบ/ ต้องอาศัยประสบการณ์สะสม
O: Organization (การจัดการสนับสนุน)	องค์กรมีระบบ โครงสร้าง และทรัพยากรที่เอื้อต่อการใช้ความสามารถนั้นได้อย่างเต็มที่หรือไม่	ขาดโครงสร้าง/ระบบสนับสนุน	มีบางระบบแต่ยังไม่ทั่วถึง	มีระบบสนับสนุนครบถ้วน และใช้ความสามารถได้เต็มที่

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต จะกำหนดสมรรถนะหลักหรือความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency) จากการวิเคราะห์ VRIO Framework โดยการนำข้อมูลที่โรงงานไฟฯ มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจการผลิตไฟและสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยปลอดภัย รวมถึงมีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับองค์กรสู่มาตรฐานสากล ประกอบกับในอนาคตโรงงานไฟฯ ให้ความสำคัญกับดำเนินธุรกิจดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชัน (Digital Printing Solution) และการสร้าง Business mindset ให้กับบุคลากร รวมถึงการนำเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัลมาใช้ ซึ่งเป็นจุดเด่นและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับโรงงานไฟฯ มาวิเคราะห์ขีดความสามารถในการดำเนินการ โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ได้แก่ Value Rareness Imitability และ Organization มีรายละเอียดดังนี้

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

Resource	Valuable	Rare	Imitable	Organized	Sum	Strength/Weakness	Value Proposition
บริการผลิตแสดงปิ่นและเครื่องหมายสื่อสารสรรพสามิต	1	1	1	1	4	Strength	สร้างความน่าเชื่อถือในการเป็นหน่วยราชการและผลิตภัณฑ์ทางปลอดภัย
ระบบการจำหน่ายไฟและความเชี่ยวชาญการผลิต	1	1	1	1	4	Strength	รองรับการขายไฟแบบควบคุมช่วยให้ระบบมีประสิทธิภาพ
ความสามารถออกแบบ/พัฒนาเทคโนโลยีปลอดภัย	1	1	1	0	3	Strength (Develop)	ลดโอกาสถูกปลอมคล้าย e-ID, Digital ID, และเอกสารปลอดภัย
ระบบฐานข้อมูลลูกค้าและการวิเคราะห์ข้อมูล	1	1	1	0	3	Strength (Develop)	ต่อยอดการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า
บุคลากรด้านออกแบบความปลอดภัย	1	0	0	0	2	Weakness	มีผลต่อการพัฒนา solution ปลอดภัย แต่ยังมีช่องว่างด้านบุคลากร
สื่อสารข้อความระหว่างหน่วยงานที่หลากหลาย	1	0	0	1	2	Weakness	เครื่องมือยังไม่หลากหลาย ต้องปรับปรุง
ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐ	1	1	1	1	4	Strength	ช่วยให้สื่อสารกับภาครัฐได้หลากหลายผ่านงานบริการ
มาตรฐาน ISO / ระบบควบคุมคุณภาพ	1	1	1	1	4	Strength	สร้างความเชื่อมั่นและประสิทธิภาพคุณภาพการพิมพ์
ระบบงานและข้อมูลสัญญา G to G /G to B	1	1	1	1	4	Strength	ช่วยให้เห็นภาพโครงการรัฐได้ต่อเนื่องและมีข้อมูลสำหรับดำเนินงานธุรกิจ
ลูกค้าภาครัฐและการกลับมาซื้อซ้ำ	1	1	1	1	4	Strength	มีฐานลูกค้าภาครัฐและกลับมาซื้อซ้ำ สนับสนุนรายได้ระยะยาว

จากวิสัยทัศน์และตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ที่ต้องการจะเป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐด้านธุรกิจไฟ สิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอดภัย และดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชัน อย่างยั่งยืน” ส่งผลให้ในอนาคต โรงงานไฟฯ ต้องสร้างความมาตรฐานในการดำเนินงานให้กับองค์กร และพัฒนาทักษะของบุคลากรที่รองรับการดำเนินธุรกิจดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชัน (Business mindset) รวมถึงการการนำเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัลมาใช้ในการสร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร ดังนั้น ได้ประเมินศักยภาพขององค์กรในการแข่งขันและสร้างความได้เปรียบในระยะยาว ได้มีการวิเคราะห์ทรัพยากรหลักตามกรอบแนวคิด VRIO ใช้หลักเกณฑ์ที่เป็นระบบและอ้างอิงตามแนวปฏิบัติสากล ทั้งนี้ การประเมินได้สะท้อนให้เห็นถึง ความสามารถพิเศษ

ในปัจจุบันที่เป็นจุดแข็งขององค์กรในการให้บริการผลิตสิ่งพิมพ์และระบบที่ต้องการความน่าเชื่อถือสูง รวมถึงความสามารถพิเศษที่คาดว่าจะเป็นในอนาคต ซึ่งชี้ให้เห็นทิศทางของการพัฒนาองค์กรไปสู่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน ดังนี้

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถสรุปความสามารถพิเศษขององค์กรได้ดังนี้:สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency: CC)

ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน

- ให้บริการผลิตแสดตมภ์และเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของกรมสรรพสามิตที่มีความน่าเชื่อถือ
- ความเชี่ยวชาญในการผลิตไฟฟ้า และระบบสิทธิการจำหน่ายไฟ

ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต

- ความสามารถ (Capability) ในการออกแบบ ผลิต และให้บริการด้านสิ่งพิมพ์ และเทคโนโลยีปลอดภัยการปลอมแปลง (Digital Printing & Security Solution)
- การบริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากข้อมูลมานวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

บทที่ 5: การวิเคราะห์ Strategic Positioning

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐด้านธุรกิจไฟ สิ่งพิมพ์ ปลอดภัยปลอดมลพิษ และดิจิทัลปรีนติ้งโซลูชัน อย่างยั่งยืน” โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กร ในฐานะรัฐวิสาหกิจที่มีศักยภาพด้านการผลิตสิ่งพิมพ์ที่มีความปลอดภัยสูงและเป็นเอกลักษณ์ ภายใต้การกำกับ ของกรมสรรพสามิต เพื่อรองรับภารกิจของรัฐ และตอบสนองความต้องการของตลาดในอนาคต

โรงงานไฟฯ มุ่งพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้สอดคล้องกับมาตรฐานอุตสาหกรรมและแนวโน้ม ของโลกด้วยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีการผลิต และระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐาน ที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9001, ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001, ระบบการจัดการ ข้อมูล ISO 27001 รวมถึงมาตรฐานเฉพาะทางสำหรับสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เช่น ISO 14298 การจัดการ กระบวนการพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง โรงงานไฟฯ ดำเนินงานภายใต้แนวคิด “Digital & Secure Printing for Sustainable Value” โดยนำระบบดิจิทัลและเทคโนโลยีปลอดการปลอมแปลงมาใช้เพิ่มขีดความสามารถในการผลิต และการให้บริการ พร้อมส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล (ESG) ภายใต้แนวทางของ BCG Economy (Bio-Circular-Green Economy)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฯ (Strategic Positioning) มุ่งเน้นการเป็นผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการ ปลอมแปลงของรัฐที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพย์สินทางปัญญา เทคโนโลยี และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ

การกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฯ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

- ระยะสั้น (ปี 2568–2569): สร้างความชัดเจนในจุดยืนหรือจุดแข็ง เพื่อยกระดับมาตรฐานการผลิต ความน่าเชื่อถือ และการบริหารจัดการภายในองค์กร
- ระยะกลาง (ปี 2570–2571): ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับ โดยพัฒนาเทคโนโลยีและ กระบวนการผลิตเพื่อรองรับตลาดที่หลากหลายและบริการที่ซับซ้อนมากขึ้น
- ระยะยาว (ปี 2572–2573): ต่อยอดความมั่นคงสู่ความก้าวหน้าและเติบโตอย่างยั่งยืน โดยขยายบทบาท สู่การเป็นผู้ให้บริการโซลูชันด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในรูปแบบดิจิทัลที่ครบวงจร ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

โรงงานไฟฯ ยังได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Intelligent Risk) เพื่อลดความผันผวน และความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอก โดยคำนึงถึง 1) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี 2) ความมั่นคงของ Supply chain 3) แนวโน้มทางเศรษฐกิจและภูมิรัฐศาสตร์ 4) ความคาดหวังของภาครัฐและผู้กำกับดูแล 5) การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริโภค และ 6) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม ดังนี้

รูปภาพแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต



รูปภาพแสดงกรอบยุทธศาสตร์ระยะยาวของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

	ระยะสั้น (2569 – 2570)	ระยะปานกลาง (2571 – 2572)	ระยะยาว (2573)
	สร้างความสำเร็จแบบจุดแข็ง	ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ	ต่อยอดความสำเร็จสู่ความก้าวหน้าและเติบโตอย่างยั่งยืน
Outcome	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการสร้างรายได้ รายได้รวมจากการดำเนินงาน 384 ล้านบาท เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน อัตราเงินหมุนเวียนต่อรายได้จากการดำเนินงาน 53% 	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการสร้างรายได้ รายได้รวมจากการดำเนินงาน 405 ล้านบาท เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน อัตราเงินหมุนเวียนต่อรายได้จากการดำเนินงาน 50% 	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการสร้างรายได้ รายได้รวมจากการดำเนินงาน 417 ล้านบาท รายได้จากธุรกิจใหม่ 250 ล้านบาท เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างกำไร อัตราเงินหมุนเวียนต่อรายได้จากการดำเนินงาน 48%
ธุรกิจไฟ	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการสร้างรายได้ รายได้ธุรกิจไฟ 247 ล้านบาท เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน อัตราเงินหมุนเวียนต่อรายได้ธุรกิจไฟ 50% คุณภาพมาตรฐานการผลิต บริการ และความน่าเชื่อถือ ความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มขึ้นจากปีฐาน 25% รักษาฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น ไม่ต่ำกว่า 10% พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ในธุรกิจไฟ ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ต่อปี พัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า ศึกษา เตรียมความพร้อมในการรองรับโอกาสธุรกิจใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการสร้างรายได้ รายได้ธุรกิจไฟ 255 ล้านบาท เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน อัตราเงินหมุนเวียนต่อรายได้ธุรกิจไฟ 52% คุณภาพมาตรฐานการผลิต บริการ และความน่าเชื่อถือ ความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มขึ้นจากปีฐาน 7.5% ขยายฐานลูกค้า จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น ไม่ต่ำกว่า 10% พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ในธุรกิจไฟ ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ต่อปี 	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการสร้างรายได้ รายได้ธุรกิจไฟ 255 ล้านบาท เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างกำไร อัตราเงินหมุนเวียนต่อรายได้ธุรกิจไฟ 55% คุณภาพมาตรฐานการผลิต บริการ และความน่าเชื่อถือ ความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มขึ้นจากปีฐาน 10.0% ขยายสู่ธุรกิจใหม่ เกมสีกาสิโน/ ไลน์เพื่อการเรียนรู้/ Board game
ธุรกิจพลังงานและปิโตรเคมี	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการสร้างรายได้ รายได้จากกรมสรรพสามิต 133 ล้านบาท เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน อัตราเงินหมุนเวียนต่อรายได้ธุรกิจพลังงาน 63% คุณภาพมาตรฐานการผลิต บริการ และความน่าเชื่อถือ ความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มขึ้นจากปีฐาน 25% รักษาฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น ไม่ต่ำกว่า 2 ราย พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ในธุรกิจพลังงาน 2 ผลิตภัณฑ์ต่อปี พัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า ศึกษา เตรียมความพร้อมในการรองรับโอกาสธุรกิจใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการสร้างรายได้ รายได้จากธุรกิจพลังงาน 148 ล้านบาท รายได้จากหน่วยงานรัฐอื่น (นอกกรมสรรพสามิต) 116 ล้านบาท เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน อัตราเงินหมุนเวียนต่อรายได้ธุรกิจพลังงาน 62% คุณภาพมาตรฐานการผลิต บริการ และความน่าเชื่อถือ ความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มขึ้นจากปีฐาน 7.5% ขยายฐานลูกค้า จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น ไม่ต่ำกว่า 3 ราย พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ในธุรกิจพลังงาน 2 ผลิตภัณฑ์ต่อปี สร้างเครือข่ายพันธมิตร จำนวนเครือข่ายพันธมิตร, จำนวนโครงการความร่วมมือ 1,1โครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการสร้างรายได้ รายได้จากธุรกิจพลังงาน 159 ล้านบาท รายได้จากหน่วยงานรัฐอื่น (นอกกรมสรรพสามิต) 218 ล้านบาท เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างกำไร อัตราเงินหมุนเวียนต่อรายได้ธุรกิจพลังงาน 60% คุณภาพมาตรฐานการผลิต บริการ และความน่าเชื่อถือ ความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มขึ้นจากปีฐาน 10.0% ขยายสู่ธุรกิจใหม่ บริการ Solution 2 ล้านบาท พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีระบบดิจิทัล จำนวนผลิตภัณฑ์ที่มีระบบดิจิทัลปลดปล่อยต่ออย่างใหม่ 1 ผลิตภัณฑ์ สร้างเครือข่ายพันธมิตร จำนวนเครือข่ายพันธมิตร, จำนวนโครงการความร่วมมือ

รูปภาพแสดงกรอบยุทธศาสตร์ระยะยาวของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573 (ต่อ)

	ระยะสั้น (2569 – 2570)	ระยะปานกลาง (2571 – 2572)	ระยะยาว (2573)
	สร้างความชัดเจนในจุดแข็ง	ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับ	ต่อยอดความแข็งแกร่งสู่ความก้าวหน้าและเติบโตอย่างยั่งยืน
กรมจัดซื้อจัดจ้าง	<ul style="list-style-type: none"> ภาพลักษณ์คุณภาพมาตรฐานการผลิต บริการ และความน่าเชื่อถือ ระดับคะแนนภาพลักษณ์ (Baseline) ส่งเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ค่า Eco-efficiency เตรียมความพร้อมและจัดทำ Roadmap ISO และ Enabler ISO 9001 ระดับคะแนน Enabler 3,0000 จัดทำ Competency Framework และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่กำหนด 80% ระดับการรับรู้ตัวมีผลองค์กร 85% ทบทวนโครงสร้างพื้นฐานและออกแบบกระบวนการ ทบทวนระบบงานและปรับปรุงกระบวนการ Core Process 	<ul style="list-style-type: none"> ภาพลักษณ์คุณภาพมาตรฐานการผลิต บริการ และความน่าเชื่อถือ ระดับคะแนนภาพลักษณ์ เพิ่มขึ้นจาก Baseline 10% ลดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม GHG emission เป็นไปตามเป้าหมาย ความสำเร็จการดำเนินงานตาม Roadmap ISO และ Enabler ISO 14001, 27001, 14298, 22301 ระดับคะแนน Enabler 3,5000 พัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่กำหนด 100% ระดับการรับรู้ตัวมีผลองค์กร 100% HCRI (Baseline) พัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง และสร้างระบบการเรียนรู้ ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการ Core Process และ Support Process 	<ul style="list-style-type: none"> ภาพลักษณ์จากผู้ผลิตและผู้ให้บริการโดยผู้ ระดับคะแนนภาพลักษณ์ เพิ่มขึ้นจาก Baseline 15% ระดับความผูกพันผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพิ่มขึ้นเป็น 25% ลดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม GHG emission เป็นไปตามเป้าหมาย ความสำเร็จในการดำเนินงาน Roadmap มาตรฐาน ISO และ Enabler ความสำเร็จมาตรฐาน ISO 45001 ที่ได้รับการรับรอง ระดับคะแนน Enabler 3,7500 พัฒนาสมรรถนะ FCC และยกระดับความผูกพันบุคลากร ระดับการรับรู้ตัวมีผลองค์กร 100% HCRI เพิ่มขึ้น 10% พัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุง Core Process and Support Process

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

6.1 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขันรวมถึงการกำหนด Intelligent Risk

หลังจากทราบถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันขององค์กร และทิศทางการดำเนินงานที่ต้องการจะบรรลุในอนาคตแล้ว เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ขององค์กรกับระบบงานและกระบวนการทั่วทั้งองค์กรโดยมีการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นเป้าหมายสำคัญ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model อาทิ กระบวนการดำเนินงานการกำหนดจุดเด่นของสินค้าและบริการ และการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น รวมทั้งจะต้องมีการระบุ Intelligent Risk ที่เหมาะสมในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วย

6.1.1 การวิเคราะห์ Business Model

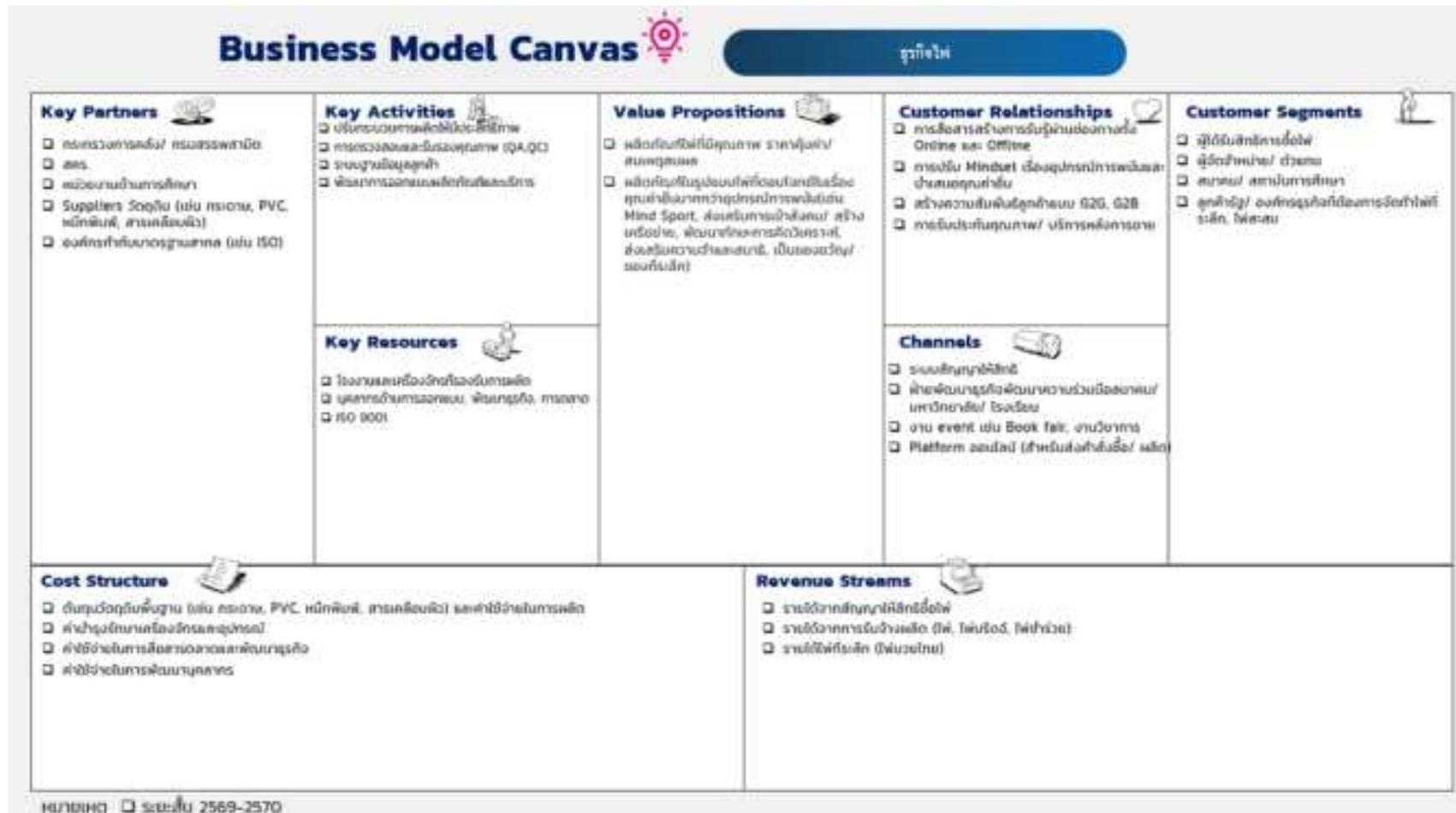
สำหรับการวิเคราะห์ Business Model โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้มีการนำข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน รวมถึงปัจจัยอื่น เช่น กระบวนการดำเนินงานการกำหนดจุดเด่นของสินค้าและบริการ และการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น มากำหนด Business Model ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ผ่านเครื่องมือ Business Model Canvas หรือแบบจำลองธุรกิจ

เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ตลอดจนภารกิจของกรมสรรพสามิต โรงงานไฟฟ้าฯ ได้กำหนดแนวทางพัฒนา Business Model ในเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นลำดับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งแต่ละระยะมุ่งเน้นการสร้างคุณค่า การขยายตลาด การบริหารทรัพยากร และการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันที่เหมาะสมกับบริบทในแต่ละช่วงเวลา

- ระยะสั้น (พ.ศ. 2570–2571) สร้างความชัดเจนในจุดยืนหรือจุดแข็ง : มุ่งรักษาฐานรายได้จากธุรกิจเดิม เช่น สัมปทานไฟฟ้า และเริ่มสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ในเชิงนวัตกรรม เช่น ไฟฟ้าที่ระลึกไฟฟ้าเพื่อการเรียนรู้ พร้อมยกระดับคุณภาพการผลิตและการให้บริการให้ได้มาตรฐาน
- ระยะกลาง (พ.ศ. 2572–2573): ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับ พัฒนาความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะ G to G และ G to B ขยายสู่บริการที่มีมูลค่าเพิ่ม เช่น AR Content, เอกสารปลดการปลอมแปลง, และ gamification solutions เพื่อสร้างความแตกต่างและความยั่งยืนของรายได้
- ระยะยาว (พ.ศ. 2574 เป็นต้นไป): ต่อยอดความมั่นคงสู่ความก้าวหน้าและเติบโตอย่างยั่งยืน ก้าวสู่การเป็นผู้ให้บริการ Digital Security Printing Solution อย่างเต็มรูปแบบ ด้วย Platform ที่เชื่อมโยงภาครัฐและเอกชน เสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน และสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับบทบาทใหม่ของโรงงานไฟฟ้าฯ ในยุคดิจิทัล

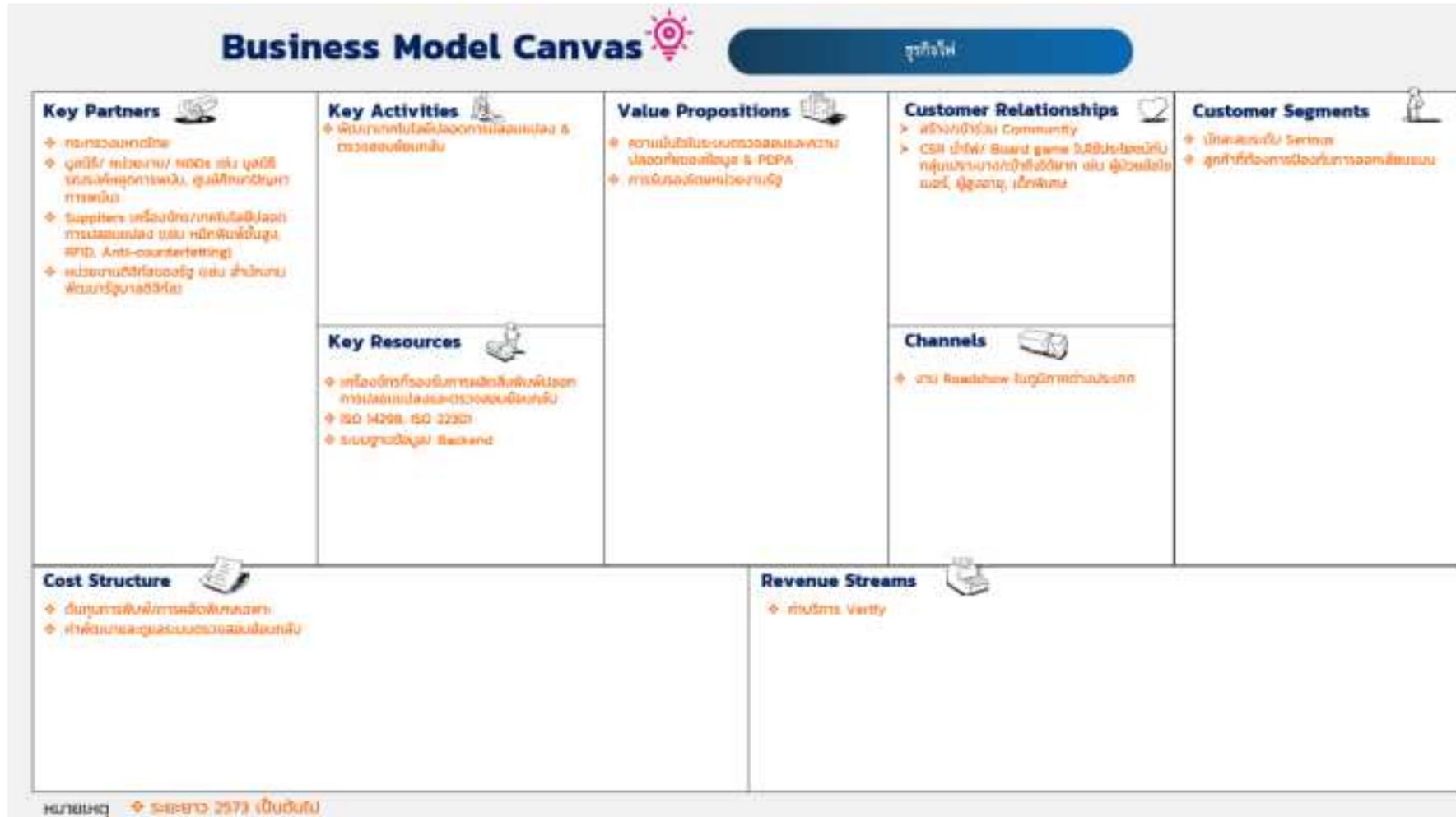
เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟฟ้าฯ ประกอบไปด้วย 2 ธุรกิจที่แตกต่างกัน ได้แก่ ธุรกิจสิ่งพิมพ์ และธุรกิจไฟฟ้า ดังนั้นในการจัดทำ Business model จึงจะแยกออกเป็น 2 แบบจำลองธุรกิจ ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในแต่ละศูนย์ธุรกิจ และเหมาะสมต่อการบรรลุเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลา จากการวิเคราะห์องค์ประกอบใน Business model ของโรงงานไฟฟ้าฯ สามารถระบุรายละเอียดได้ ดังนี้

- การวิเคราะห์ Business Model ระยะสั้นของธุรกิจไฟฟ้า



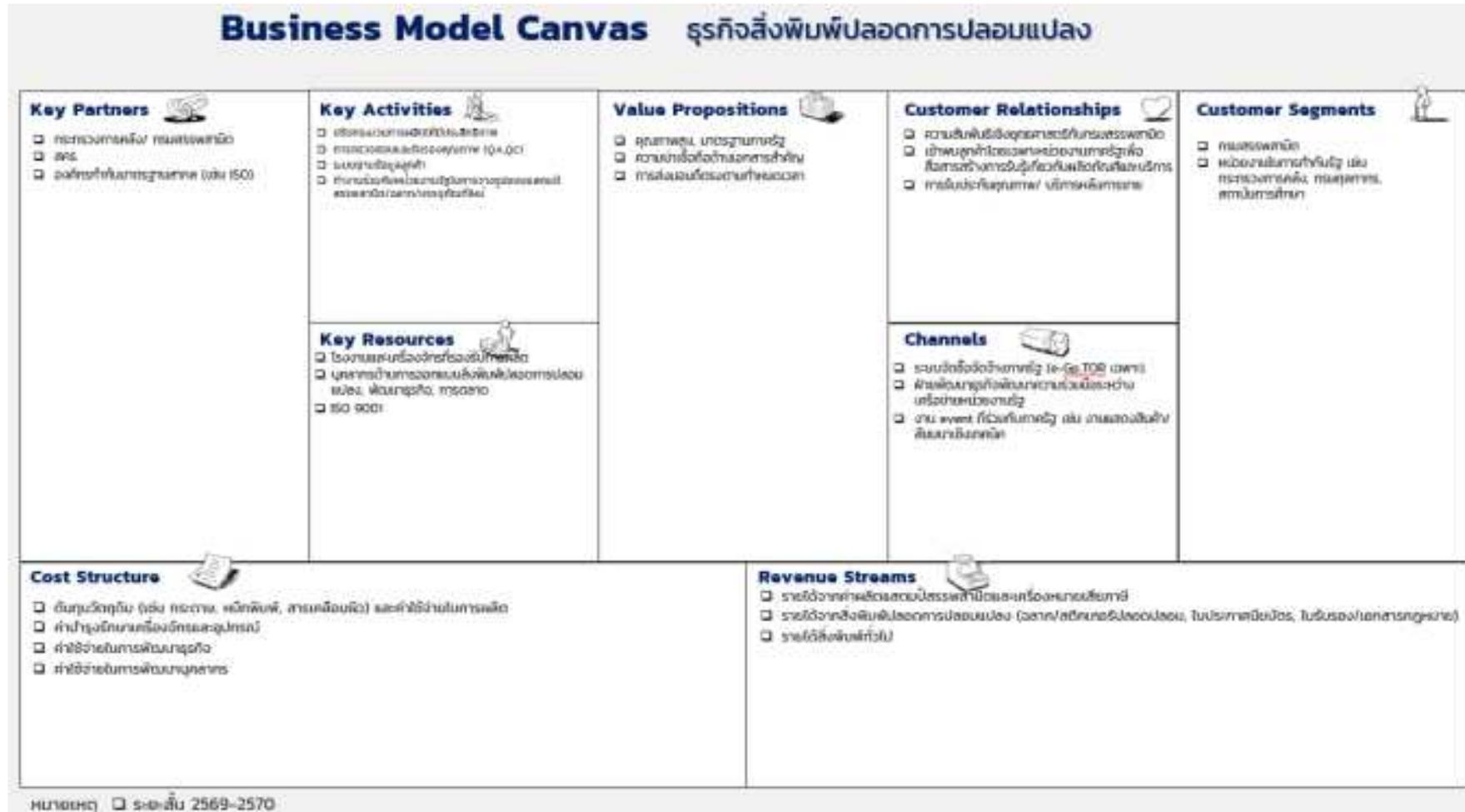
รูปภาพแสดง Business Model ระยะสั้นของธุรกิจไฟฟ้า (ปี 2569-2570)

- การวิเคราะห์ Business Model ระยะยาวของธุรกิจไฟฟ้า



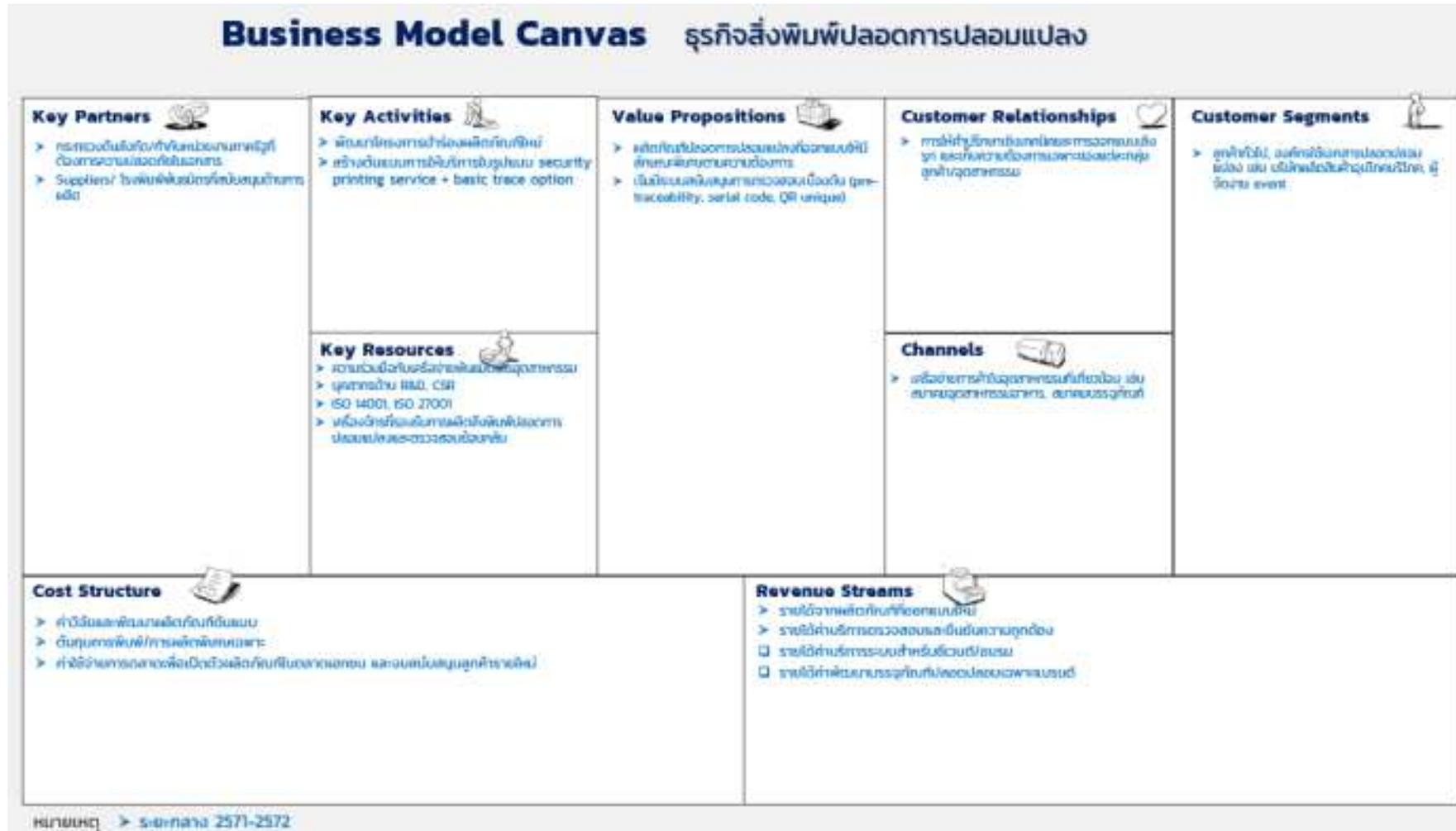
รูปภาพแสดง Business Model ระยะกลางของศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ระยะยาว (ปี 2573)

- การวิเคราะห์ Business Model ระยะสั้นของธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง



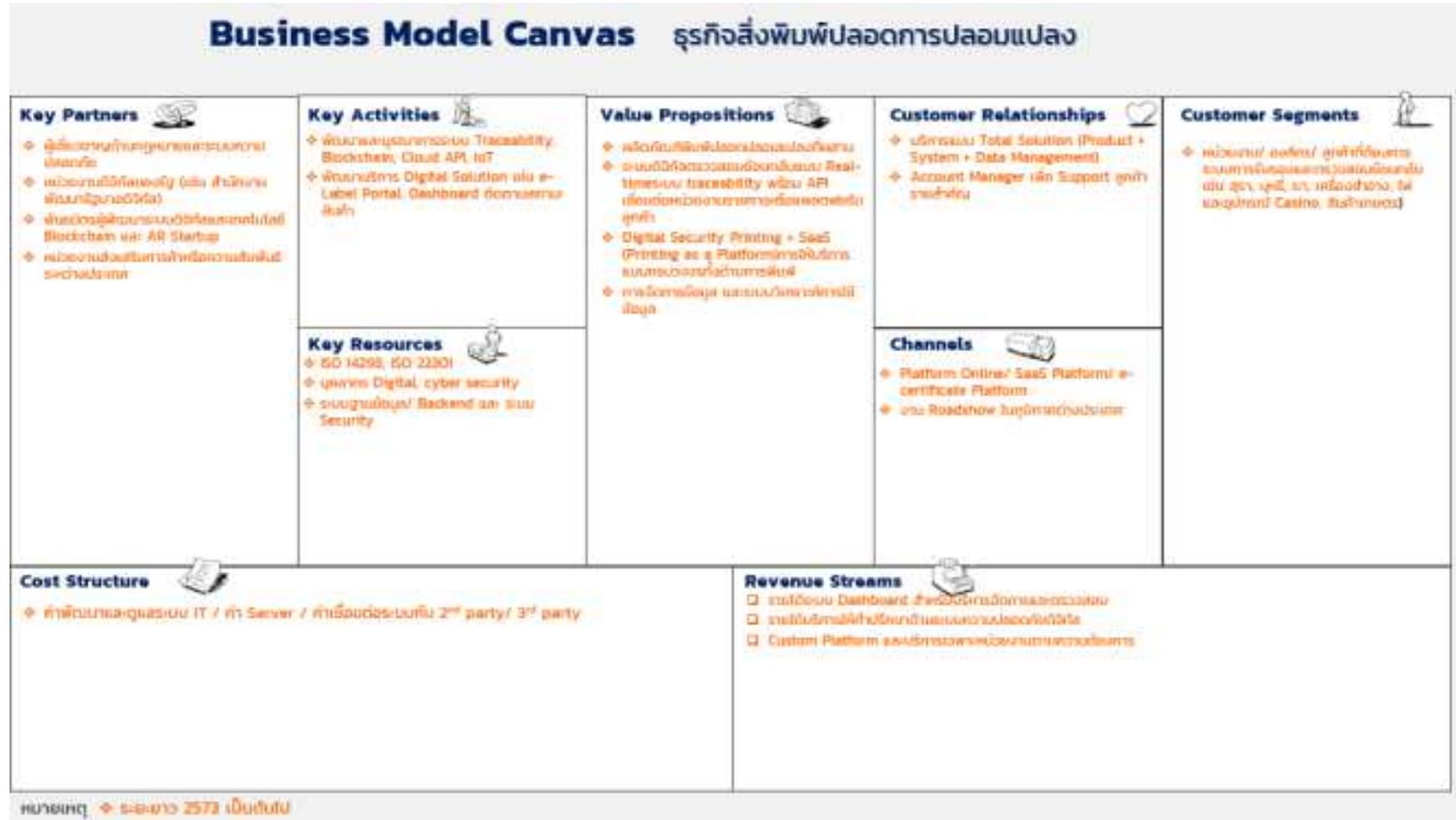
รูปภาพแสดง Business Model ระยะสั้นของธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง(ปี 2569-2570)

- การวิเคราะห์ Business Model ระยะกลางของธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง



รูปภาพแสดง Business Model ระยะกลางของธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง (ปี 2571-2572)

- การวิเคราะห์ Business Model ระยะยาวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง



รูปภาพแสดง Business Model ระยะยาวของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (ปี 2573)

6.1.2 การวิเคราะห์ Intelligent Risk

ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินอย่างชาญฉลาด (Intelligent risk) คือ การพิจารณาถึงโอกาสที่จะได้รับประโยชน์จากการเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจเทียบกับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณาจะบั่นทอนความยั่งยืนขององค์กร โดยการวิเคราะห์ Intelligent Risk นั้น จะเชื่อมโยงกับทิศทางองค์กรที่ต้องการในอนาคตผ่านการวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ว่าการจะมุ่งไปสู่ Strategic Positioning แต่ละระยะจะมีความเสี่ยงอะไรที่เกิดขึ้นได้บ้างและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายที่กำหนด

สำหรับการวิเคราะห์ Intelligent Risk ในการบรรลุเป้าหมายตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ในแต่ละระยะ (ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว) โดยดำเนินการกำหนดร่วมกับบุคลากรของโรงงานไฟฟ้า ทุกส่วนงาน เพื่อให้มีการบูรณาการและระดมความคิดเห็นร่วมกัน

ทั้งนี้ เมื่อระบุ Intelligent Risk แล้ว ทางโรงงานไฟฟ้า จะนำไปใช้เป็นหนึ่งในปัจจัยนำเข้า (Input) สำคัญสำหรับการพิจารณาวิเคราะห์แผนความเสี่ยงขององค์กรต่อไป ซึ่งมีการระบุ Intelligent Risk ที่กระทบต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนแต่ละระยะ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตำแหน่งยุทธศาสตร์	Business Model	Intelligence Risk
ระยะสั้น 2569 – 2570 สร้างความชัดเจนในจุดยืนหรือจุดแข็ง	ธุรกิจพิมพ์ <ul style="list-style-type: none"> ผลิตแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานตามที่กรมสรรพสามิตกำหนด พัฒนางานพิมพ์แสตมป์ประเภทสุรา (QR Code & Serial No.) ผลิตงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอื่นๆ ตามความต้องการของหน่วยงานรัฐ ด้วยเทคนิค ปลอดการปลอมแปลงขั้นสูงและมีคุณภาพ โดยสร้าง Product Champion ในผลิตภัณฑ์ Security Printing อาทิ งานพิมพ์ Certificate สำหรับสถาบันการศึกษา, Security Label สำหรับ หน่วยงานรัฐ ร่วมมือพันธมิตรภาครัฐ สินค้าปลอดการปลอมแปลง พัฒนางานออกแบบและงานพิมพ์ที่มีคุณภาพ รวมถึงพัฒนาผลิตภัณฑ์ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง มีความหลากหลาย และมีนวัตกรรม สร้างสรรค์ ได้รับรองมาตรฐาน ISO 9001 พัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์ ดำเนินงานตามแผนการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) บริหารต้นทุนและวางกลยุทธ์ด้าน ราคาที่สามารถแข่งขันได้ผ่านการทำ Lean 	<ul style="list-style-type: none"> ผลิตภัณฑ์แสตมป์สรรพสามิต (สุรา) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงรูปแบบเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของกรมสรรพสามิต จำนวนลูกค้า Security Printing และผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย รายได้บริหารสัญญาให้สิทธิไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผลิตภัณฑ์ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การขอรับรอง ISO9001 ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ระดับการรับรู้ภาพลักษณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อัตรากำไรต่ำและต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยสูง หากไม่มีการบริหารประสิทธิภาพเชิงต้นทุน
	ธุรกิจไฟ <ul style="list-style-type: none"> ผลิตไฟที่มีคุณภาพ และมีการรับรองมาตรฐานในการกำหนดและเปรียบเทียบสีเทาในการพิมพ์ ที่สามารถรองรับความต้องการภายในประเทศ และไฟส่งออกที่สามารถแข่งขันได้ ปรับรูปแบบและบริหารสัญญาให้สิทธิ ฉบับใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ และเปิดให้สิทธิในการทำตลาดต่างประเทศ จำหน่ายไฟคาลิโนนออกประเทศร่วมกับพันธมิตร 	

ตำแหน่งยุทธศาสตร์	Business Model	Intelligence Risk
	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ ดำเนินงานตามแผนการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) พัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟฟ้ บริหารต้นทุนและวางกลยุทธ์ด้าน ราคาที่สามารถแข่งขันได้ผ่านการทำให้ Lean 	
<p>ระยะกลาง 2571 – 2572</p> <p>ต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิมสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ผ่านการสร้างพันธมิตรอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>ธุรกิจพิมพ์</p> <ul style="list-style-type: none"> ผลิตแสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานตามที่กรมสรรพสามิตกำหนด พัฒนางานพิมพ์แสตมป์ ประเภทสุรา (QR Code & Serial No.) ผลิตงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอื่นๆ ตามความต้องการของหน่วยงานรัฐ ด้วยเทคนิค ปลอดการปลอมแปลงขั้นสูงและมีคุณภาพ สร้าง Product Champion ใน ผลิตภัณฑ์ Security Printing อาทิ งานพิมพ์ Certificate สำหรับสถาบันการศึกษา, Security Label สำหรับ หน่วยงานรัฐ และงานพิมพ์ระบบ Traceability ร่วมมือพันธมิตรภาครัฐ สินค้าปลอดการปลอมแปลง พัฒนางานออกแบบและงานพิมพ์ที่มีคุณภาพ รวมถึงพัฒนาผลิตภัณฑ์ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง มีความหลากหลาย และมีนวัตกรรม สร้างสรรค์ ได้รับรองมาตรฐาน ISO 14001 ISO 27001 ISO 14298 ISO 22301 พัฒนาช่องทางในการขายและ การสื่อสารกับลูกค้า - Restructuring & Rebranding ยกระดับแบรนด์ ดำเนินงานตามแผนการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) บริหารต้นทุนและวางกลยุทธ์ด้าน ราคาที่สามารถแข่งขันได้ผ่านการทำให้ Lean <p>ธุรกิจไฟฟ้</p> <ul style="list-style-type: none"> ผลิตไฟฟ้ที่มีคุณภาพ และมีการรับรองมาตรฐานในการกำหนดและปรับเทียบสีเทาในการพิมพ์ ที่สามารถรองรับความต้องการภายในประเทศ และไฟส่งออกที่สามารถแข่งขันได้ จำหน่ายไฟฟ้คาลิโนนออกประเทศร่วมกับพันธมิตร พัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ ดำเนินงานตามแผนการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) บริหารต้นทุนและวางกลยุทธ์ด้าน ราคาที่สามารถแข่งขันได้ผ่านการทำให้ Lean 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลิตภัณฑ์แสตมป์สรรพสามิต/เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - การเปลี่ยนแปลงรูปแบบเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของกรมสรรพสามิต - จำนวนลูกค้า Security Printing และผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - รายได้จากจำหน่ายไฟฟ้ไปคาลิโนนต่างประเทศไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - ความร่วมมือกับพันธมิตรไม่บรรลุเป้าหมาย - การขอรับรอง ISO 14001 ISO 27001 ISO 14298 ISO 22301 - ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
<p>ระยะยาว 2573 มุ่งสู่องค์กรที่ยั่งยืน</p>	<p>ธุรกิจพิมพ์</p> <ul style="list-style-type: none"> ผลิตแสตมป์สรรพสามิตที่มีคุณภาพ เครื่องหมายแสดงการเสียภาษี (มูลค่าสูง) ได้มาตรฐานตามที่กรมสรรพสามิตกำหนด และรองรับการจัดเก็บภาษีของกรมสรรพสามิต 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนแบ่งตลาดผลิตภัณฑ์แสตมป์สรรพสามิต/เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ตำแหน่งยุทธศาสตร์	Business Model	Intelligence Risk
	<ul style="list-style-type: none"> • ผลิตงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอื่นๆ ตามความต้องการของหน่วยงานรัฐ ด้วยเทคนิค ปลอดการปลอมแปลงขั้นสูงและมีคุณภาพ • ให้บริการด้าน Solutions ที่มี ประสิทธิภาพ ทั้ง Digital Solutions และ Data Solutions ภาครัฐ • พัฒนางานออกแบบและงานพิมพ์ที่มีคุณภาพ รวมถึงพัฒนาผลิตภัณฑ์ผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง มีความหลากหลาย และมีนวัตกรรม สร้างสรรค์ • บุคลากรมีความรู้ และทักษะทาง เทคโนโลยีที่สนับสนุนการเติบโต ทางธุรกิจ • ยกระดับแบรนด์ และสร้าง Brand Loyalty <p>ธุรกิจไฟ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ผลิตไฟที่มีคุณภาพ และมีการรับรองมาตรฐานในการกำหนดและเปรียบเทียบสีเทาในการพิมพ์ ที่สามารถรองรับความต้องการภายในประเทศ และไฟส่งออกที่สามารถแข่งขันได้ • พัฒนาผลิตภัณฑ์ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ ทำการตลาดไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ • มีการบูรณาการ Security Printing Solutions ในผลิตภัณฑ์ไฟ 	<ul style="list-style-type: none"> - รายได้บริหารสัญญาให้สิทธิไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - จำนวนลูกค้าไฟและอุปกรณ์คาลิโนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - ไม่สามารถดำเนินธุรกิจ Digital Printing Solution ได้

6.2 การวิเคราะห์ Scenario Planning

การวิเคราะห์ Scenario Planning เป็นการประมาณการผลประกอบการทางการเงินล่วงหน้าตามระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์โดยกำหนดผลประกอบการทางการเงินเป็นแต่ละสถานการณ์อันประกอบด้วย กรณีที่ดีที่สุด (Best Case) กรณีฐาน (Base Case) และกรณีที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case) พร้อมกับระบุสมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์และเป็นที่มาของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจน เพื่อนำมาสู่การกำหนดหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและวางแผนป้องกันมิให้องค์กรเข้าใกล้ Worst case

สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573 ได้มีการจัดทำ Scenario Planning ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นใน 3 สถานการณ์หลัก ได้แก่ กรณี Base Case, Best Case, และ Worst Case โดยการคาดการณ์ทางการเงินมีสมมติฐานตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

Key Assumptions	Base Case		Best Case		Worst Case	
	ธุรกิจไฟ	ธุรกิจสิ่งพิมพ์	ธุรกิจไฟ	ธุรกิจสิ่งพิมพ์	ธุรกิจไฟ	ธุรกิจสิ่งพิมพ์
รายได้	<ul style="list-style-type: none"> รายได้ไปตามสัญญาฯ เป็นไปตามประมาณการตามสัญญาฯ รายได้ไฟนอกเหนือจากสัญญาฯ เติบโตจากไฟสะสม/ ไฟเช่าราย 5% ต่อปี ส่วนไฟส่งออก, ไฟบริดจ์ ฯลฯ คงที่ รายได้การ์ดเกม/บอร์ดเกมที่ใช้การ์ดเป็นหลัก ประมาณการจาก 0.1% ของมูลค่าตลาดในไทย (560 ล้านบาท) และเติบโต 8% ต่อปี 	<ul style="list-style-type: none"> รายได้สิ่งพิมพ์ปลอดฯ จาก <ul style="list-style-type: none"> - แสตมป์ยาสูบ 1,000 ล้านดวง ดวงละ 0.116 บาท คงที่ทุกปี - แสตมป์เครื่องดื่ม 120 ล้านดวง ดวงละ 0.186 บาท เติบโต 3% ต่อปี - สิ่งพิมพ์ปลอดฯ อื่น ๆ มีรายได้ในปี 2571 ภายหลังจากได้รับ ISO 9001 ประมาณปีละ 1.5 ล้านบาท และเพิ่มปีละ 10 ล้านบาทในปีถัดไปจากการได้ ISO 27001 ฯลฯ รายได้สิ่งพิมพ์ทั่วไป ประมาณการ 2 ล้านบาท ลดลง 5% ต่อปี ในปี 2573 มีรายได้จากการให้บริการ Solution เป็นการต่อยอดงานพิมพ์พร้อมระบบตรวจสอบ 1% ของมูลค่าตลาด (200 ล้านบาท) 	<ul style="list-style-type: none"> รายได้ไฟตามสัญญาฯ เป็นไปตามประมาณการตามสัญญาฯ รายได้ไฟนอกเหนือจากสัญญาฯ จากการหาลูกค้าใหม่ได้เพิ่มจาก Base case 1 ราย เติบโต 5% ต่อปี ส่วนไฟส่งออก, ไฟบริดจ์ ฯลฯ คงที่ รายได้การ์ดเกม/บอร์ดเกมที่ใช้การ์ดเป็นหลัก ประมาณการจาก 0.1% ของมูลค่าตลาดในไทย (560 ล้านบาท) และเติบโต 8% ต่อปี Gross Gaming Revenue 7.5 หมื่นล้านบาท จากใบอนุญาต 3 ฉบับ รายได้ปีแรก (1 ฉบับ/ราย) 25,000 ล้านบาท ต้นทุนไฟ และวัสดุสิ้นเปลือง ประมาณ 0.4% ของรายได้ (ทั่วไปประมาณ 0.3%-0.5% ของรายได้) เท่ากับ 100 ล้านบาท ถ้าโรงงานไฟ Capture ได้ 20% คิดเป็น 20 ล้านบาท 	<ul style="list-style-type: none"> รายได้สิ่งพิมพ์ปลอดฯ จาก <ul style="list-style-type: none"> - แสตมป์ยาสูบ 1,000 ล้านดวง ดวงละ 0.116 บาท คงที่ทุกปี - แสตมป์เครื่องดื่ม 120 ล้านดวง ดวงละ 0.186 บาท เติบโต 3% ต่อปี - รายได้จากแสตมป์ประเภทใหม่ ปี 2571 ประมาณ 12 ล้านบาท (120 ดวง ดวงละ 0.1 บาท) - สิ่งพิมพ์ปลอดฯ อื่นๆ มีรายได้ในปี 2571 ภายหลังจากได้รับ ISO 9001 ประมาณปีละ 1.5 ล้านบาท และเพิ่มปีละ 10 ล้านบาทในปีถัดไปจากการได้ ISO 27001 ฯลฯ รายได้สิ่งพิมพ์ทั่วไป ประมาณการ 2 ล้านบาท ลดลง 5% ต่อปี ในปี 2573 มีรายได้จากการให้บริการ Solution เป็นการต่อยอดงานพิมพ์พร้อมระบบตรวจสอบ 1% ของมูลค่าตลาด (200 ล้านบาท) 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่สามารถสรรหาสัญญาฯ ผู้รับประโยชน์ ในการจำหน่ายไฟได้ในปี 2569 รายได้ไฟนอกเหนือจากสัญญาฯ คงที่ ไม่มีรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> รายได้สิ่งพิมพ์ปลอดฯ จาก <ul style="list-style-type: none"> - แสตมป์ยาสูบ 1,000 ล้านดวง ดวงละ 0.116 บาท คงที่ทุกปี - แสตมป์เครื่องดื่ม 120 ล้านดวง ดวงละ 0.186 บาท คงที่ - ไม่ได้รับ ISO 9001 ทำให้ไม่มีรายได้ สิ่งพิมพ์ปลอดฯ อื่น ๆ เพิ่มเติม รายได้สิ่งพิมพ์ทั่วไป ประมาณการ 2 ล้านบาท ลดลง 10% ต่อปี ไม่มีรายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการใหม่เพิ่มเติม

Key Assumptions	Base Case		Best Case		Worst Case	
	ธุรกิจไฟ	ธุรกิจสิ่งพิมพ์	ธุรกิจไฟ	ธุรกิจสิ่งพิมพ์	ธุรกิจไฟ	ธุรกิจสิ่งพิมพ์
ต้นทุนการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนการผลิตไฟ ประมาณการที่ 60% ของรายได้ไฟ โดยในปี 2571 ลดลงเป็น 57% จากการทำให้ Lean • ต้นทุนการ์ดเกม/บอร์ดเกมที่ใช้การ์ดเป็นหลัก ประมาณการที่ 60% 	<ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนการพิมพ์ ประมาณการไว้ที่ 65% ของรายได้สิ่งพิมพ์ โดยในปี 2571 ลดลงเป็น 62% จากการทำให้ Lean • ต้นทุนการให้บริการ Solution ประมาณการไว้ที่ 70% เป็นต้นทุนการพิมพ์และดูแลระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนการผลิตไฟ ประมาณการที่ 60% ของรายได้ไฟ โดยในปี 2571 ลดลงเป็น 56% จากการทำให้ Lean (ลดลง 7%) • ต้นทุนการ์ดเกม/บอร์ดเกมที่ใช้การ์ดเป็นหลัก ประมาณการที่ 60% • ต้นทุนไฟและอุปกรณ์คาสิโน 65% 	<ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนการพิมพ์ ประมาณการไว้ที่ 65% ของรายได้สิ่งพิมพ์ โดยในปี 2571 ลดลงเป็น 60% จากการทำให้ Lean (ลดลง 7%) • ต้นทุนการให้บริการ Solution ประมาณการไว้ที่ 70% เป็นต้นทุนการพิมพ์และดูแลระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนการผลิตไฟ ประมาณการที่ 60% ของรายได้ไฟ คงที่ 	<ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนการพิมพ์ ประมาณการไว้ที่ 65% ของรายได้สิ่งพิมพ์ คงที่
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	<ul style="list-style-type: none"> • ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกรรมการและพนักงาน ประมาณ 14% ของรายได้รวม • เพิ่มงบค่าวิจัยและพัฒนาเป็น 1% ของรายได้รวม (เดิม 0.33%) • เพิ่มงบด้านการตลาดและโฆษณาเป็น 1% ของรายได้รวม (เดิมเคยใช้มากที่สุดแค่ 0.2%) 	<ul style="list-style-type: none"> • ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกรรมการและพนักงาน ประมาณ 14% ของรายได้รวม • เพิ่มงบค่าวิจัยและพัฒนาเป็น 1% ของรายได้รวม (เดิม 0.33%) • เพิ่มงบด้านการตลาดและโฆษณาเป็น 1% ของรายได้รวม (เดิมเคยใช้มากที่สุดแค่ 0.2%) 	<ul style="list-style-type: none"> • ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและบริหาร ปีละ 100 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่เป็นค่าตอบแทนกรรมการและพนักงาน ประมาณ 60% ของรายได้รวม 			

6.2.1 สมมติฐานและการวิเคราะห์ผลประกอบการ กรณี Base Case

ตารางแสดงสมมติฐานการวิเคราะห์ผลประกอบการทางการเงิน (Scenario Planning) กรณี Base Case

หน่วย: ล้านบาท

สมมติฐานรายได้	2569	2570	2571	2572	2573	คำอธิบาย
รายได้จากการดำเนินงาน - การจำหน่ายไฟฟ้	246.72	246.74	254.52	254.59	254.65	
ไฟฟ้ตามสัญญาให้สิทธิ	242.22	242.22	249.49	249.49	249.49	<ul style="list-style-type: none"> ประมาณการตามสัญญาให้สิทธิ 5 ปี (2569 – 2573) โดยในปี 2571 คาดการณ์อัตราการเติบโตที่ 3%
ไฟฟ้อื่นนอกเหนือจากสัญญาให้สิทธิ	4.50	4.52	4.54	4.56	4.59	
<ul style="list-style-type: none"> ไฟฟ้ OEM 	-	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ในปี 2568 มีรายได้ในส่วนนี้ เนื่องจากโรงงานไฟฟ้ฯ ต้องหาลูกค้าเพื่อจำหน่ายไฟฟ้ ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัญหาสัญญาให้สิทธิ ทั้งนี้ เมื่อสามารถสรรหาสัญญาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟฟ้รายใหม่ได้ รายได้ในส่วนนี้จึงหายไป
<ul style="list-style-type: none"> ไฟฟ้ส่งออก 	3.45	3.45	3.45	3.45	3.45	<ul style="list-style-type: none"> ตั้งแต่ปี 2569 รายได้ไฟฟ้ส่งออกจะถูกรวมอยู่ในสัญญาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟฟ้รายใหม่
<ul style="list-style-type: none"> ไฟฟ้สะสม/ ไฟฟ้ชั่วคราว 	0.40	0.42	0.44	0.46	0.49	<ul style="list-style-type: none"> รักษาลูกค้ารายเดิม และสรรหาลูกค้ารายใหม่ เพื่อให้มียอดสั่งซื้อเฉลี่ยประมาณ 400,000 บาทต่อปี คาดการณ์อัตราการเติบโตที่ 5% ต่อปี (อัตราการเติบโตของ Standard Playing Card เฉลี่ย 6 – 8% ต่อปี)
<ul style="list-style-type: none"> ไฟฟ้บริดจ์ 	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	<ul style="list-style-type: none"> โรงงานไฟฟ้ฯ มียอดสั่งซื้อไฟฟ้บริดจ์โดยเฉลี่ยต่อปีประมาณ 4,000 สำหรับ ราคาสำหรับละ 85 บาท
<ul style="list-style-type: none"> ไฟฟ้อื่น ๆ 	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	<ul style="list-style-type: none"> โรงงานไฟฟ้ฯ ต้องหารายได้จากไฟฟ้อื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อให้มีรายได้จากไฟฟ้อื่นนอกเหนือจากสัญญาให้สิทธิ ประมาณ 4.5 ล้านบาท/ ปี
เกมการ์ด/ การ์ดเพื่อการเรียนรู้อื่น ๆ/ Board Game	-	-	0.50	0.54	0.58	<ul style="list-style-type: none"> ตลาด Board Game ไทย มีมูลค่าประมาณ 1,120 ล้านบาท โดย 50% เป็น Board Game ที่ใช้ Card เป็นหลัก ซึ่งคิดเป็นมูลค่าประมาณ 560 ล้านบาท ดังนั้น หากโรงงานไฟฟ้ฯ สามารถ Capture ได้ 0.1% ของมูลค่าตลาด จะคิดเป็นมูลค่าประมาณ 560,000 บาท และคาดการณ์อัตราการเติบโตที่ 8% ต่อปี

หน่วย: ล้านบาท

สมมติฐานรายได้	2569	2570	2571	2572	2573	คำอธิบาย
ต้นทุนการผลิตไฟฟ้	148.03	148.04	144.79	144.81	139.74	<ul style="list-style-type: none"> ประมาณการต้นทุนการผลิตไฟฟ้ที่ 60% ของรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้ และในปี 2571 โรงงานไฟฟ้ นำแนวคิด lean มาใช้ ซึ่งอาจส่งผลให้ต้นทุนการผลิตลดลง 5% โดยคาดการณ์หลังจากแผนขยายโรงงานจะสำเร็จในปี 2570
ต้นทุนการผลิตเกมการ์ด/ การ์ดเพื่อการเรียนรู้อื่น ๆ/ Board Game	-	-	0.30	0.32	0.35	
ต้นทุนการผลิตไฟฟ้เล่นมาตรฐานและอุปกรณ์เกี่ยวเนื่องคาสิโน	-	-	-	-	-	
ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์	88.71	89.08	85.92	92.47	96.24	<ul style="list-style-type: none"> ประมาณการต้นทุนการผลิตไฟฟ้ที่ 65% ของรายได้จากการให้บริการพิมพ์สิ่งพิมพ์ และในปี 2571 โรงงานไฟฟ้ นำแนวคิด lean มาใช้ ซึ่งอาจส่งผลให้ต้นทุนการผลิตลดลง 5% โดยคาดการณ์หลังจากแผนขยายโรงงานจะสำเร็จในปี 2570
ต้นทุนการให้บริการ Solution	-	-	-	0.70	1.40	<ul style="list-style-type: none"> ประมาณการต้นทุนการให้บริการไฟฟ้ที่ 70% ของรายได้จากการให้บริการ Solution โดยแบ่งออกเป็นต้นทุนการพิมพ์ 60% และค่าดูแลระบบ 10%
ต้นทุนการให้บริการบำรุงรักษา และให้คำปรึกษา	-	-	-	-	-	
ต้นทุนรวม	236.74	237.12	231.01	238.30	237.73	
กำไรขั้นต้น	146.45	146.66	162.65	167.04	179.32	
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกรรมการและพนักงาน	53.65	53.73	55.11	56.75	58.39	<ul style="list-style-type: none"> คงสัดส่วนค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกรรมการและพนักงานต่อรายได้รวมจากการดำเนินงานที่ 14%
ค่าจ้างที่ปรึกษา	14.50	7.60	5.35	2.85	2.25	<ul style="list-style-type: none"> ประมาณการจากงบประมาณของโครงการ
ค่าใช้จ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์/ ค่าใช้จ่ายเพื่อการทดสอบ	3.83	3.84	3.94	4.05	4.17	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มงบประมาณสำหรับค่าใช้จ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ฯ ประมาณ 1% ของรายได้รวม (ค่าใช้จ่ายประเภทนี้ในอุตสาหกรรมไฟฟ้รายใหญ่อยู่ที่ประมาณ 1% - 3%, โรงงาน OEM ประมาณ 1%, สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประมาณ 2% - 3%)
ค่าจ้างเหมาบริการ	5.75	5.76	5.90	6.08	6.26	<ul style="list-style-type: none"> คงสัดส่วนค่าจ้างเหมาบริการต่อรายได้รวมจากการดำเนินงานที่ 1.5%
ค่าสาธารณูปโภค	0.77	0.77	0.79	0.81	0.83	<ul style="list-style-type: none"> คงสัดส่วนค่าสาธารณูปโภคต่อรายได้รวมจากการดำเนินงานที่ 0.2%
ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา	0.60	0.60	0.62	0.64	0.66	<ul style="list-style-type: none"> คงสัดส่วนค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษาต่อรายได้รวมจากการดำเนินงานที่ 0.2%

หน่วย: ล้านบาท

สมมติฐานรายได้	2569	2570	2571	2572	2573	คำอธิบาย
ค่าใช้จ่ายด้านการตลาดและโฆษณา	3.83	3.84	3.94	4.05	4.17	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มงบประมาณสำหรับค่าใช้จ่ายด้านการตลาดและโฆษณาประมาณ 1% ของรายได้รวม (ค่าใช้จ่ายประเภทนี้ในธุรกิจการพิมพ์อยู่ที่ประมาณ 1.4 - 1.5%, หน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจอยู่ที่ประมาณ 0.5% - 2%, องค์กรรัฐที่มีข้อจำกัดด้านโฆษณาอยู่ที่ประมาณ 0.5% - 1.5%)
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	4.44	3.55	2.92	2.40	1.98	<ul style="list-style-type: none"> ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ลดลง 20% ต่อปี
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	11.50	11.51	11.81	12.16	12.51	<ul style="list-style-type: none"> คงสัดส่วนค่าใช้จ่ายอื่นๆ ต่อรายได้รวมจากการดำเนินงานที่ 3%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (SG&A)	98.86	91.20	90.37	89.79	91.21	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิจากการดำเนินงาน	47.59	55.46	72.28	77.24	88.11	
รายได้อื่น ๆ	3.70	3.70	3.70	3.70	3.70	
<ul style="list-style-type: none"> รายได้ดอกเบี้ยรับ 	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	<ul style="list-style-type: none"> รายได้ดอกเบี้ยรับ คาดการณ์อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 3 จากการนำเงินไปฝากประจำ 3 - 12 เดือน
<ul style="list-style-type: none"> รายได้อื่น ๆ 	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	<ul style="list-style-type: none"> รายได้อื่น ๆ คาดการณ์รายได้จากการจำหน่ายเศษกระดาษพลาสติก
EBIT	51.29	59.16	75.98	80.94	91.81	
ต้นทุนทางการเงิน	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	<ul style="list-style-type: none"> ต้นทุนทางการเงิน คาดการณ์ดอกเบี้ยจ่ายจากสัญญาเช่าสินทรัพย์
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	50.79	58.66	75.48	80.44	91.31	

6.2.2 สมมติฐานและการวิเคราะห์ผลประกอบการ กรณี Best Case

ตารางแสดงสมมติฐานการวิเคราะห์ผลประกอบการทางการเงิน (Scenario Planning) กรณี Best Case

หน่วย: ล้านบาท

สมมติฐานรายได้	2569	2570	2571	2572	2573	คำอธิบาย
รายได้จากการดำเนินงาน - การจำหน่ายไฟ	246.82	246.84	254.63	254.70	254.77	
ไฟตามสัญญาให้สิทธิ	242.22	242.22	249.48	249.48	249.48	<ul style="list-style-type: none"> ประมาณการตามสัญญาให้สิทธิ 3 ปี (2569 – 2571) โดยในปี 2571 คาดการณ์อัตราการเติบโตที่ 3%
ไฟอื่นนอกเหนือจากสัญญาให้สิทธิ	4.60	4.63	4.65	4.68	4.71	
<ul style="list-style-type: none"> ไฟ OEM 	-	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ในปี 2568 มีรายได้ในส่วนนี้ เนื่องจากโรงงานไฟฯ ต้องหาลูกค้าเพื่อจำหน่ายไฟ ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัญหาสัญญาให้สิทธิ ทั้งนี้ เมื่อสามารถสรรหาสัญญาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟรายใหม่ได้ รายได้ในส่วนนี้จึงหายไป
<ul style="list-style-type: none"> ไฟส่งออก 	3.45	3.45	3.45	3.45	3.45	<ul style="list-style-type: none"> ตั้งแต่ปี 2569 รายได้ไฟส่งออกจะถูกรวมอยู่ในสัญญาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟรายใหม่
<ul style="list-style-type: none"> ไฟสะสม/ ไฟชำร่วย 	0.50	0.53	0.55	0.58	0.61	<ul style="list-style-type: none"> รักษาลูกค้ารายเดิม และสรรหาลูกค้ารายใหม่ เพื่อให้มียอดสั่งซื้อเฉลี่ยประมาณ 500,000 บาทต่อปี คาดการณ์อัตราการเติบโตที่ 5% ต่อปี (อัตราการเติบโตของ Standard Playing Card เฉลี่ย 6 – 8% ต่อปี)
<ul style="list-style-type: none"> ไฟบริจค์ 	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	<ul style="list-style-type: none"> โรงงานไฟฯ มียอดสั่งซื้อไฟบริจค์โดยเฉลี่ยต่อปีประมาณ 4,000 สำหรับ ราคาสำหรับละ 85 บาท
<ul style="list-style-type: none"> ไฟอื่น ๆ 	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	<ul style="list-style-type: none"> โรงงานไฟฯ ต้องหารายได้จากไฟอื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อให้มีรายได้จากไฟอื่นนอกเหนือจากสัญญาให้สิทธิ ประมาณ 4.5 ล้านบาท/ ปี
เกมการ์ด/ การ์ดเพื่อการเรียนรู้อื่น ๆ/ Board Game	-	-	0.50	0.54	0.58	<ul style="list-style-type: none"> ตลาด Board Game ไทย มีมูลค่าประมาณ 1,120 ล้านบาท โดย 50% เป็น Board Game ที่ใช้ Card เป็นหลัก ซึ่งคิดเป็นมูลค่าประมาณ 560 ล้านบาท ดังนั้น หากโรงงานไฟฯ สามารถ Capture ได้ 0.1% ของมูลค่าตลาด จะคิดเป็นมูลค่าประมาณ 560,000 บาท และคาดการณ์อัตราการเติบโตที่ 8% ต่อปี

หน่วย: ล้านบาท

สมมติฐานรายได้	2569	2570	2571	2572	2573	คำอธิบาย
ต้นทุนการผลิตไฟฟ้	148.09	148.10	141.81	141.82	139.80	<ul style="list-style-type: none"> ประมาณการต้นทุนการผลิตไฟฟ้ที่ 60% ของรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้ และในปี 2571 โรงงานไฟฟ้ นำแนวคิด lean มาใช้ ซึ่งอาจส่งผลให้ต้นทุนการผลิตลดลง 7% โดยคาดการณ์หลังจากแผนขยายโรงงานจะสำเร็จในปี 2570
ต้นทุนการผลิตเกมการ์ด/ การ์ดเพื่อการเรียนรู้อื่น ๆ/ Board Game	-	-	0.30	0.32	0.35	
ต้นทุนการผลิตไฟฟ้เล่นมาตรฐานและอุปกรณ์เกี่ยวเนื่องคาสิโน	-	-	-	-	13.00	
ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์	88.71	96.88	91.36	97.78	103.44	<ul style="list-style-type: none"> ประมาณการต้นทุนการผลิตไฟฟ้ที่ 65% ของรายได้จากการให้บริการพิมพ์สิ่งพิมพ์ และในปี 2571 โรงงานไฟฟ้ นำแนวคิด lean มาใช้ ซึ่งอาจส่งผลให้ต้นทุนการผลิตลดลง 7% โดยคาดการณ์หลังจากแผนขยายโรงงานจะสำเร็จในปี 2570
ต้นทุนการให้บริการ Solution	-	-	-	0.70	1.40	<ul style="list-style-type: none"> ประมาณการต้นทุนการให้บริการไฟฟ้ที่ 70% ของรายได้จากการให้บริการ Solution โดยแบ่งออกเป็นต้นทุนการพิมพ์ 60% และค่าดูแลระบบ 10%
ต้นทุนการให้บริการบำรุงรักษา และให้คำปรึกษา	-	-	-	-	-	
ต้นทุนรวม	236.80	244.98	233.47	240.63	245.00	
กำไรขั้นต้น	146.49	150.90	172.30	176.83	184.18	
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกรรมการและพนักงาน	53.66	55.42	56.81	58.44	60.08	<ul style="list-style-type: none"> คงสัดส่วนค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกรรมการและพนักงานต่อรายได้รวมจากการดำเนินงานที่ 14%
ค่าจ้างที่ปรึกษา	14.50	7.60	5.35	2.85	2.25	<ul style="list-style-type: none"> ประมาณการจากงบประมาณของโครงการ
ค่าใช้จ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์/ ค่าใช้จ่ายเพื่อการทดสอบ	3.83	3.96	4.06	4.17	4.49	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มงบประมาณสำหรับค่าใช้จ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ฯ ประมาณ 1% ของรายได้รวม (ค่าใช้จ่ายประเภทนี้ในอดีตสาหกรรมไฟฟ้รายใหญ่อยู่ที่ประมาณ 1% - 3%, โรงงาน OEM ประมาณ 1%, สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประมาณ 2% - 3%)
ค่าจ้างเหมาบริการ	5.75	5.94	6.09	6.26	6.44	<ul style="list-style-type: none"> คงสัดส่วนค่าจ้างเหมาบริการต่อรายได้รวมจากการดำเนินงานที่ 1.5%
ค่าสาธารณูปโภค	0.77	0.79	0.81	0.83	0.86	<ul style="list-style-type: none"> คงสัดส่วนค่าสาธารณูปโภคต่อรายได้รวมจากการดำเนินงานที่ 0.2%
ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา	0.60	0.62	0.64	0.66	0.67	<ul style="list-style-type: none"> คงสัดส่วนค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษาต่อรายได้รวมจากการดำเนินงานที่ 0.2%

หน่วย: ล้านบาท

สมมติฐานรายได้	2569	2570	2571	2572	2573	คำอธิบาย
ค่าใช้จ่ายด้านการตลาดและโฆษณา	3.83	3.96	4.06	4.17	4.29	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มงบประมาณสำหรับค่าใช้จ่ายด้านการตลาดและโฆษณาประมาณ 1% ของรายได้รวม (ค่าใช้จ่ายประเภทนี้ในธุรกิจการพิมพ์อยู่ที่ประมาณ 1.4 - 1.5%, หน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจอยู่ที่ประมาณ 0.5% - 2%, องค์กรรัฐที่มีข้อจำกัดด้านโฆษณาอยู่ที่ประมาณ 0.5% - 1.5%)
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจ่าย	4.44	3.67	3.01	2.47	2.03	<ul style="list-style-type: none"> ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจ่ายหน่วย ลดลง 20% ต่อปี
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	11.50	11.88	12.17	12.52	12.88	<ul style="list-style-type: none"> คงสัดส่วนค่าใช้จ่ายอื่นๆ ต่อรายได้รวมจากการดำเนินงานที่ 3%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (SG&A)	98.88	93.84	92.99	92.39	93.80	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิจากการดำเนินงาน	47.61	57.07	79.31	84.44	90.38	
รายได้อื่น ๆ	3.70	3.70	3.70	3.70	3.70	
<ul style="list-style-type: none"> รายได้ดอกเบี้ยรับ 	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	<ul style="list-style-type: none"> รายได้ดอกเบี้ยรับ คาดการณ์อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 3 จากการนำเงินไปฝากประจำ 3 - 12 เดือน
<ul style="list-style-type: none"> รายได้อื่น ๆ 	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	<ul style="list-style-type: none"> รายได้อื่น ๆ คาดการณ์รายได้จากการจำหน่ายเศษกระดาษพลาสติก
EBIT	51.31	60.77	83.01	88.14	94.08	
ต้นทุนทางการเงิน	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	<ul style="list-style-type: none"> ต้นทุนทางการเงิน คาดการณ์ดอกเบี้ยจ่ายจากสัญญาเช่าสินทรัพย์
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	50.81	60.26	82.51	87.63	93.58	

6.2.3 สมมติฐานและการวิเคราะห์ผลประกอบการ กรณี Worst Case

ตารางแสดงสมมติฐานการวิเคราะห์ผลประกอบการทางการเงิน (Scenario Planning) กรณี Worst Case

หน่วย: ล้านบาท

สมมติฐานรายได้	2569	2570	2571	2572	2573	คำอธิบาย
รายได้จากการดำเนินงาน - การจำหน่ายไฟ	90.00	246.72	246.72	253.98	253.98	
ไฟตามสัญญาให้สิทธิ	-	242.22	242.22	249.48	249.48	<ul style="list-style-type: none"> กรณีที่โรงงานไฟฟ้า ไม่สามารถสรรหาสัญญาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟได้ในปี 2569
ไฟอื่นนอกเหนือจากสัญญาให้สิทธิ	90.00	4.50	4.50	4.50	4.50	<ul style="list-style-type: none"> รายได้เป็นไปตามประมาณการของโรงงานไฟฟ้า
<ul style="list-style-type: none"> ไฟ OEM 	85.50	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ในปี 2568 มีรายได้ในส่วนนี้ เนื่องจากโรงงานไฟฟ้า ต้องหาลูกค้าเพื่อจำหน่ายไฟ ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัญหาสัญญาให้สิทธิ ทั้งนี้ เมื่อสามารถสรรหาสัญญาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟรายใหม่ได้ รายได้ในส่วนนี้จึงหายไป
<ul style="list-style-type: none"> ไฟส่งออก 	3.45	3.45	3.45	3.45	3.45	<ul style="list-style-type: none"> ตั้งแต่ปี 2569 รายได้ไฟส่งออกจะถูกรวมอยู่ในสัญญาผู้รับประโยชน์ในการจำหน่ายไฟรายใหม่
<ul style="list-style-type: none"> ไฟสะสม/ ไฟชั่วคราว 	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	<ul style="list-style-type: none"> รักษาลูกค้ารายเดิม และสรรหากู้รายใหม่ เพื่อให้มียอดสั่งซื้อเฉลี่ยประมาณ 400,000 บาทต่อปี คาดการณ์อัตราการเติบโตคงที่
<ul style="list-style-type: none"> ไฟบริดจ์ 	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	<ul style="list-style-type: none"> โรงงานไฟฟ้า มียอดสั่งซื้อไฟบริดจ์โดยเฉลี่ยต่อปีประมาณ 4,000 สำหรับ ราคาสำหรับละ 85 บาท
<ul style="list-style-type: none"> ไฟอื่น ๆ 	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	<ul style="list-style-type: none"> โรงงานไฟฟ้า ต้องหารายได้จากไฟอื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อให้มีรายได้จากไฟอื่นนอกเหนือจากสัญญาให้สิทธิ ประมาณ 4.5 ล้านบาท/ ปี
เกมการ์ด/ การ์ดเพื่อการเรียนรู้อื่น ๆ/ Board Game	-	-	-	-	-	
ไฟเล่นมาตรฐานและอุปกรณ์เกี่ยวเนื่องคาสิโน	-	-	-	-	-	
รายได้จากการดำเนินงาน - การให้บริการพิมพ์สิ่งพิมพ์	136.47	136.27	136.09	135.93	135.78	
รายได้จากการดำเนินงาน - การพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	134.47	134.47	134.47	134.47	134.47	
<ul style="list-style-type: none"> แอสตมปียาสูบ 	112.00	112.00	112.00	112.00	112.00	<ul style="list-style-type: none"> แอสตมปียาสูบ จำนวน 1,000,000,000 ดวง ราคาดวงละ 0.116 บาท ทั้งนี้ แนวโน้มอาจสามารถเติบโตได้ 1 – 2% อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมการบริโภคที่อาจเปลี่ยนแปลงไปหรือลดลง จึงคาดการณ์ให้อัตราการเติบโตคงที่

หน่วย: ล้านบาท

สมมติฐานรายได้	2569	2570	2571	2572	2573	คำอธิบาย
● แสตมป์เครื่องต้ม	22.32	22.32	22.32	22.32	22.32	● แสตมป์เครื่องต้ม จำนวน 120,000,000 ดวง ราคาดวงละ 0.186 บาท คาดการณ์อัตราการเติบโตคงที่
● แสตมป์สรรพสามิตอื่น ๆ	-	-	-	-	-	
● ปริญาบัตร	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	● รักษาลูกค้ารายเดิม และสรรหาลูกค้ารายใหม่ เพื่อให้มียอดสั่งซื้ออย่างต่อเนื่องทุกปี โดยเฉลี่ยประมาณ 150,000 บาทต่อปี
● อื่น ๆ เช่น สตึกเกอร์ เอกสารทางกฎหมาย	-	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ● กรณีที่โรงงานไฟฟ้า ได้รับการรับรอง ISO 9001 จะสามารถรับงานขนาดเล็กได้ (เช่น งานของไปรษณีย์ไทย ซึ่งมีมูลค่าโดยเฉลี่ยประมาณ 1.5 – 2.0 ล้านบาท/ งาน) ● กรณีที่โรงงานไฟฟ้า ได้รับการรับรอง ISO 27001 ในปีต่อมา จะทำให้สามารถรับงานขนาดใหญ่ได้ (เช่น งานของกรมสรรพากร ซึ่งมีมูลค่าโดยเฉลี่ยประมาณเฉลี่ย 20 – 30 ล้านบาท/ ปี)
รายได้จากการดำเนินงาน – การพิมพ์สิ่งพิมพ์ทั่วไป	2.00	1.80	1.62	1.46	1.31	● คาดการณ์อัตราการเติบโตลดลงที่ 10% ต่อปี
รายได้จากการให้บริการ Solution	-	-	-	-	-	
รายได้จากการให้บริการบำรุงรักษาและให้คำปรึกษา	-	-	-	-	-	
รายได้รวมจากการดำเนินงาน	226.47	382.99	382.81	389.91	389.77	
ต้นทุนการผลิตไฟ	54.00	148.03	148.03	152.39	152.39	● ประมาณการต้นทุนการผลิตไว้ที่ 60% ของรายได้จากการจำหน่ายไฟ
ต้นทุนการผลิตเกมการ์ด/ การ์ดเพื่อการเรียนรู้อื่น ๆ/ Board Game	-	-	-	-	-	
ต้นทุนการผลิตไฟเล่นมาตรฐานและอุปกรณ์เกี่ยวเนื่องคาสิโน	-	-	-	-	-	
ต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์	88.71	88.58	88.46	88.35	88.26	● ประมาณการต้นทุนการผลิตไว้ที่ 65% ของรายได้จากการให้บริการพิมพ์สิ่งพิมพ์
ต้นทุนการให้บริการ Solution	-	-	-	-	-	
ต้นทุนการให้บริการบำรุงรักษา และให้คำปรึกษา	-	-	-	-	-	
ต้นทุนรวม	142.71	236.61	236.49	240.74	240.65	
กำไรขั้นต้น	83.76	146.38	146.32	149.17	149.12	
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกรรมการและพนักงาน	63.00	63.00	63.00	63.00	63.00	● ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกรรมการและพนักงานคงที่
ค่าจ้างที่ปรึกษา	14.50	7.60	5.35	2.85	2.25	● ประมาณการจากงบประมาณของโครงการ
ค่าใช้จ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์/ ค่าใช้จ่ายเพื่อการทดสอบ	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	● ค่าใช้จ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ฯ คงที่

หน่วย: ล้านบาท

สมมติฐานรายได้	2569	2570	2571	2572	2573	คำอธิบาย
ค่าจ้างเหมาบริการ	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	• ค่าจ้างเหมาบริการคงที่
ค่าสาธารณูปโภค	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	• ค่าสาธารณูปโภคคงที่
ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	• ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษาคงที่
ค่าใช้จ่ายด้านการตลาดและโฆษณา	-	-	-	-	-	
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจ่าย	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	• ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจ่ายคงที่
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	• ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ คงที่
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (SG&A)	106.50	99.60	97.35	94.85	94.25	
กำไร (ขาดทุน) สุทธิจากการดำเนินงาน	(22.74)	46.78	48.97	54.32	54.87	
รายได้อื่น ๆ	3.70	3.70	3.70	3.70	3.70	
• รายได้ดอกเบี้ยรับ	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	• รายได้ดอกเบี้ยรับ คาดการณ์อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 3 จากการนำเงินไปฝากประจำ 3 - 12 เดือน
• รายได้อื่น ๆ	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	• รายได้อื่น ๆ คาดการณ์รายได้จากการจำหน่ายเศษกระดาษพลาสติก
EBIT	(15.34)	54.18	56.37	61.72	62.27	
ต้นทุนทางการเงิน	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	• ต้นทุนทางการเงิน คาดการณ์ดอกเบี้ยจ่ายจากสัญญาเช่าสินทรัพย์
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(15.84)	53.68	55.87	61.22	61.77	

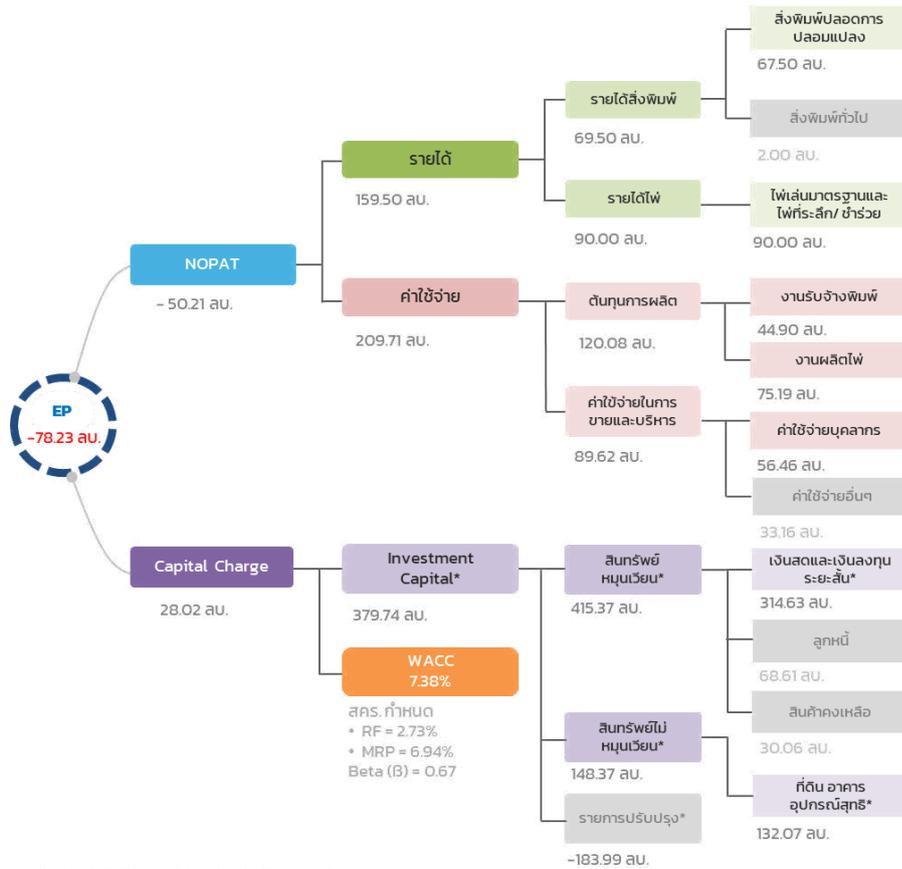
บทที่ 7 : การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP Drivers) และแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของ โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

แนวคิด Economic Value Added หรือระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM – Economic Value Management: EVM) ซึ่งเป็นระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ได้นำเอาปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมาพิจารณาอย่างครบถ้วนในการวางแผนการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ขององค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถนำหลักการการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์นี้ใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการลงทุนในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจะทำให้ทราบว่าการลงทุนนั้นๆ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรหรือไม่ ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดที่เรียกว่า “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP)” เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลาว่ามีการปรับเปลี่ยนขึ้นในแต่ละช่วงเวลาที่ทำให้การประเมินหรือไม่อย่างไร และอาจใช้ข้อมูลที่ได้รับนี้ในการทบทวนการวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจขององค์กรต่อไป ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ปี 2569 - 2573 ได้มีการบูรณาการและประยุกต์แนวคิดดังกล่าว เพื่อวิเคราะห์และจัดทำปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต (Value Driver) สำหรับจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) ซึ่งมีการกำหนดแผนงาน ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานทั้ง Leading Indicator และ Lagging Indicator พร้อมกำหนด Trigger Point ทางการเงิน และมีใช้การเงินที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร สำหรับใช้ในการติดตามผลการดำเนินงาน โดยขั้นตอนในการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ Economic Value Added เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP) ดังนี้ 1) วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเงินที่เชื่อมโยงกับ Economic Profit ขององค์กร 2) การระบุและสร้างความเชื่อมโยงของปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเงินและปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงาน 3) การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการแสดงแนวคิดของการกำหนด แผนงาน/โครงการเบื้องต้นที่จะเชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินและด้านการดำเนินงาน 4) เชื่อมโยงเป็นปัจจัยนำเข้าของการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (AP) เพื่อส่งผลต่อความครบถ้วนของประเด็นในการพิจารณาสำหรับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 1 : วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเงินที่เชื่อมโยงกับ Economic Profit ขององค์กร ซึ่งเกิดจากผลกำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษีทางเศรษฐศาสตร์ (NOPAT) ที่มากกว่าต้นทุนของเงินทุนหรือ Capital Charge ($IC \times WACC$) การเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรผ่านค่า EP ผู้บริหารต้องแสดงความสามารถในการเพิ่มรายได้ที่เป็นบริการหลักขององค์กรหรือลดค่าใช้จ่ายหรือการเพิ่มรายได้ให้มากกว่า รายจ่ายที่เพิ่มขึ้น เพื่อจะได้ค่า NOPAT ที่สูง และ/หรือผู้บริหารจะต้องเพิ่มประสิทธิภาพจากการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ รวมถึงการมุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงพัฒนารูปแบบที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่แล้วและยังใช้ไม่เต็มประสิทธิภาพขององค์กร โดยการวิเคราะห์ Economic Profit ของปี 2568 ได้แสดงไว้ดังนี้

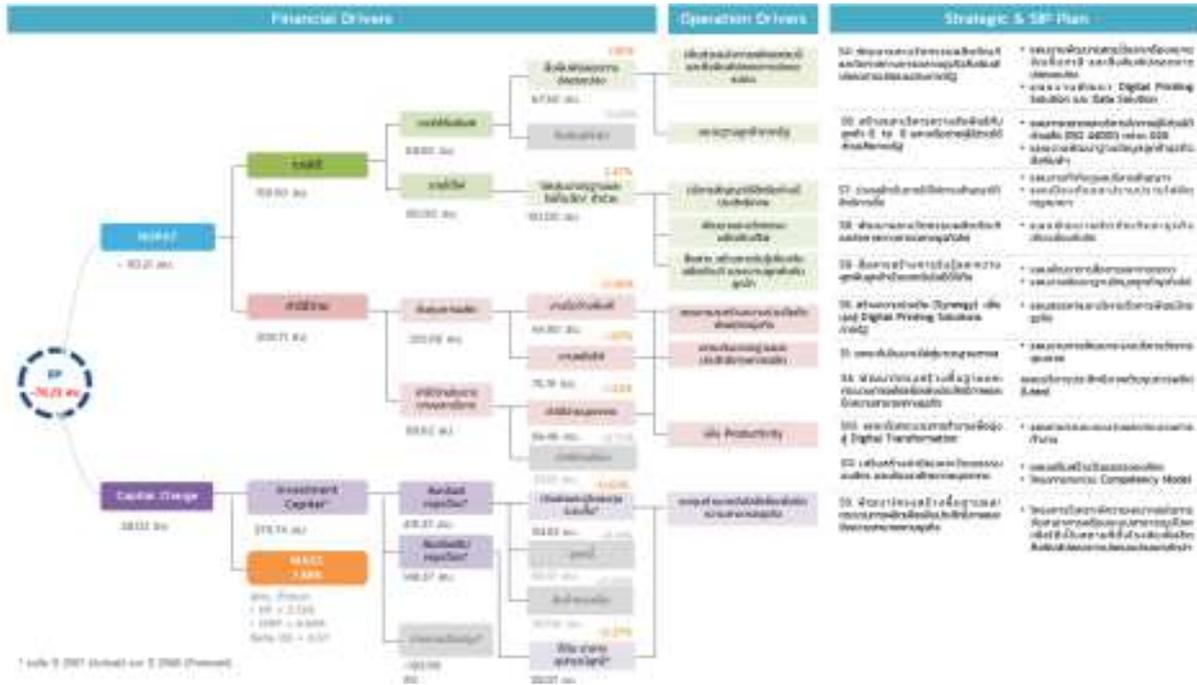
รูปภาพแสดงการวิเคราะห์ Economic Profit ของปี 2568



* เฉลี่ย ปี 2567 (Actual) และ ปี 2568 (Forecast).

ขั้นตอนที่ 2 : การระบุและสร้างความเชื่อมโยงของปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเงินและปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงาน องค์การควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญในการผลักดันกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กร โดยสามารถวิเคราะห์ได้จากการสร้างแผนผังปัจจัยผลักดันหลักๆ ทางการเงินและการดำเนินงาน แผนผังนี้เป็นการทบทวนผลงานระบบ EVM ขององค์กร โดยรวมอย่างละเอียดและรวมถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระบบ EVM การพิจารณาการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบนี้ ทำได้โดยใช้กลุ่มตัวบ่งชี้ซึ่งมีความสอดคล้องกันและจัดทำเป็นรูปแผนผังที่แสดงกรอบการเปรียบเทียบตัวบ่งชี้ที่ผลักดันทั้งปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน โดยวิเคราะห์จากค่า Economic Profit ที่ผ่านการวิเคราะห์รายละเอียดในงบการเงิน สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการค่า NOPAT Invested Capital และ WACC เมื่อองค์กรได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินที่สำคัญแล้ว จะนำมาคิดกรองด้วยการทำ Sensitivity ในการบริหารจัดการ โดยพิจารณาถึงผลกระทบต่อความไวในการเปลี่ยนแปลงกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ กล่าวคือ เป็นปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีนัยสำคัญหรือส่งผลกระทบต่อ การสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะถูกนำมาวิเคราะห์ต่อเนื่องถึงปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงาน ที่เป็นสมมติฐานหรือปัจจัยในการผลักดันความสำเร็จของเป้าหมายในการด้านการเงิน รวมถึงวิเคราะห์โอกาสหรือความสามารถในการบริหารจัดการของแต่ละปัจจัย ทั้งนี้ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ที่มีอัตราความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์อย่างมีนัยสำคัญในปี 2568 สามารถแสดงได้ดังนี้

รูปภาพแสดงการวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ตามปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน



จากการประมาณการด้านการเงิน ณ ปีบัญชี 2568 พบว่า โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีปัจจัยที่มีความอ่อนไหวมากที่สุดด้าน NOPAT คือ รายได้จากการประกอบธุรกิจหลักหรือรายได้จากการจำหน่ายไฟ และปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวรองลงมา คือ รายได้จากงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ส่วนปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวเป็นอันดับที่ 3, 4 และ 5 คือ ต้นทุนงานผลิตไฟ ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และต้นทุนค่าใช้จ่ายงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ตามลำดับ สำหรับปัจจัยที่มีความอ่อนไหวมากที่สุดด้าน Capital Charge คือ เงินสดและเงินลงทุนระยะสั้น และที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สุทธิ

ดังนั้น ในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรหรือสร้างค่ากำไรทางเศรษฐกิจศาสตร์ (EP) โรงงานไฟต้องบริหารปัจจัยขับเคลื่อน (EP Drivers) ด้านการเงินเหล่านี้ ซึ่งโดยทั่วไปมักมีแนวทางในการบริหารจัดการสามารถจำแนกเป็น 4 ประเด็นสำคัญ

- (1) การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มผลกำไรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเงินทุน ได้แก่ การเพิ่มรายได้จากการดำเนินงานและ/หรือลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานซึ่งทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้นและส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
- (2) การลงทุนในกลยุทธ์ที่สร้างมูลค่าเป็นการเพิ่มเงินทุนในกิจกรรมที่ทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่มากกว่า ซึ่งส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
- (3) การดึงเงินทุนออกจากกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าเป็นการลดเงินลงทุนซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการสร้างรายได้ทำให้ต้นทุนเงินลงทุนลดลงส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
- (4) การปรับสัดส่วนโครงสร้างเงินทุนให้อยู่ในจุดที่เหมาะสมส่งผลให้องค์กรมีอัตราต้นทุนเงินทุนที่ต่ำลงผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 : การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ภายหลังจากที่ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีความอ่อนไหวด้านการเงินในขั้นตอนก่อนหน้า โรงงานไฟสามารถนำมาพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan - SIP) โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ EP Driver ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานด้านการเงินและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายด้านการเงินที่มีนัยสำคัญ มาวิเคราะห์ถึงปัจจัยด้านการดำเนินงาน

(Operation Driver) ที่สนับสนุนต่อการบรรลุปัจจัยด้านการเงินในแต่ละปัจจัย อันจะส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ขององค์กรในที่สุด รวมถึงพิจารณาถึงโอกาสหรือความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP)

ขั้นตอนที่ 4 : เชื่อมโยงเป็นปัจจัยนำเข้าของการจัดทำแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ (Action Plan) เพื่อส่งผลต่อความครบถ้วนของประเด็นในการพิจารณาสำหรับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเพิ่มหรือกำไรทางเศรษฐกิจศาสตร์ที่สำคัญ และการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนงานที่แสดงถึงความสอดคล้องและสามารถผลักดันความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าวได้ โดยแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนถูกกำหนดเป็นแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการทบทวนหรือกำหนดแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ดังรูป

บทที่ 8: วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ปี 2569-2573

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มองสะท้อนถึงปัจจัยขับเคลื่อนด้านต่าง ๆ ที่จะเสริมสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ไปตลอดแผนการดำเนินงาน เพื่อสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ปี 2569-2573



รูปภาพแสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ปี 2569-2573

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ประการ ถูกกำหนดขึ้นเพื่อวางรากฐานเชื่อมต่อกันจนบรรลุถึงเป้าหมายในระยะยาวของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เริ่มจากการยกระดับการบริหารจัดการภายในองค์กรให้ทันสมัยตามมาตรฐานสากล ลดต้นทุน และเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร พัฒนาคู่มือความรู้ ความพร้อม รวมถึงชุดความคิด (Mindset) ในการทำงานเชิงรุก พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อก้าวสู่ Digital Printing Solution อย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งนี้ เพื่อสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตอบโจทยความท้าทายของประเทศในการสร้างความยั่งยืนทาง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2569 – 2573 ได้ระบุเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

- 1) SO1: สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟ
- 2) SO2: ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution
- 3) SO3: พัฒนารัฐกิจผลิตและจำหน่ายไฟ
- 4) SO4: ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่ความยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) ของโรงงานไฟฟ้ากรมสรรพสามิต พ.ศ. 2569 – 2573 ได้มีการระบุกำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ประเด็น โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการทั้งสิ้น 14 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ 17 กลยุทธ์ และตัวชี้วัด 39 ตัวชี้วัด สรุปดังนี้

รูปภาพแสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ ประจำปี 2569-2573



รูปภาพแสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ประจำปี 2569-2573



ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟ

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : ยกระดับมาตรฐานคุณภาพของสินค้าและบริการ และรองรับการประเมินและรับรองจากหน่วยงานภายนอก								
Strategy : S1 ยกระดับโรงงานไฟสู่มาตรฐานสากล								
T1 ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการสู่ความยั่งยืน	ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO 9001	จัดทำและพัฒนาระบบเอกสารบริหารงานคุณภาพ ISO 9001	ได้รับรอง ISO 9001	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 9001 ปีที่ 1 และโรงงานใหม่ ได้รับรอง ISO 9001	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 9001 ปีที่ 2	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 9001 ปีที่ 3	แผนงานได้รับการพิจารณาเล็กน้อยในปี 2568	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์
	ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO 14001		จัดทำและพัฒนาระบบเอกสารบริหารงานคุณภาพ ISO 14001	ได้รับรอง ISO 14001	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 14001 ปีที่ 1	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 14001 ปีที่ 2	แผนงานได้รับการพิจารณาเล็กน้อยในปี 2568	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์
	ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO 27001		จัดทำและพัฒนาระบบเอกสารในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 27001	ได้รับรอง ISO 27001	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 27001 ปีที่ 1	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 27001 ปีที่ 2	-	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ
	ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO 14298			จัดทำและพัฒนาระบบเอกสารบริหารงานคุณภาพ ISO 14298	ได้รับรอง ISO 14298	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 14298 ปีที่ 1	-	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์
	ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO 22301			จัดทำและพัฒนาระบบเอกสารในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 22301	ได้รับรอง ISO 22301	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 22301 ปีที่ 1	-	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์/ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟ

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : สร้างภาพลักษณ์ต่อแบรนด์โรงงานไฟ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ								
Strategy : S2 สื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์แบรนด์โรงงานไฟ								
T2 สร้างการรับรู้ แบรนด์และ ภาพลักษณ์ของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วน เสียสำคัญ	ระดับการรับรู้ภาพลักษณ์ ต่อแบรนด์โรงงานไฟ ของลูกค้าและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ สำคัญ	Baseline	Baseline + 2.5%	Baseline + 5%	Baseline + 10%	Baseline + 15%	แผนงานได้รับ การพิจารณายกเลิก ในปี 2568	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และองค์กร/งาน วิเทศสัมพันธ์และ สื่อสารองค์กร/ ส่วนพัฒนาธุรกิจ การตลาด งานวิเทศสัมพันธ์ และสื่อสารองค์กร
Goal : สร้างความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร								
Strategy : S3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ								
T3 บริหารแผน การลงทุนระยะยาว ที่สำคัญอย่างมี ประสิทธิภาพ	ระดับความสำเร็จของ โครงการวิเคราะห์ ความเหมาะสม ในการจัดหาอาคาร พร้อมระบบ สาธารณูปโภค เพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้ง โรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยปลอดภัย แห่งใหม่ฯ	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการศึกษา ข้อจำกัด และ ความเหมาะสมของ โครงสร้างพื้นฐานเพื่อ รองรับธุรกิจ ในอนาคต พิจารณาแนวทาง/ ทางเลือกที่เป็นไปได้ ในการดำเนินงาน จัดทำแผนการ ดำเนินงานฯ 	ดำเนินงานตาม แผน	ดำเนินงานตาม แผน	ดำเนินงานตามแผน	ดำเนินงานตามแผน	-	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และองค์กร/ ส่วนแผนงานและ บริหารความเสี่ยง

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟ

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : สร้างความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร								
Strategy : S3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ								
T4 การบริหารจัดการ องค์กรให้มีประสิทธิภาพ ผ่านการลดกระบวนการ ทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า พร้อมความสามารถในการ ปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้ เกิดการพัฒนารายได้ ต่อเนื่อง	อัตราส่วน ต้นทุนต่อ รายได้สิ่งพิมพ์	65%	65%	62%	62%	60%	ณ มิ.ย.68 อัตราต้นทุน = 58.39%	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์
	อัตราส่วน ต้นทุนต่อ รายได้ไฟ	60%	60%	57%	57%	55%	ณ มิ.ย..68 อัตราต้นทุน = 108.42%	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งปลออดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : Goal : ขยายประเภทของแสดมป์ที่จำหน่ายให้กรมสรรพสามิต/ สิ่งพิมพ์ปลออดการปลอมแปลง เพิ่มรายได้แสดมป์สรรพสามิตและรายได้สิ่งพิมพ์ปลออดการปลอมแปลง								
Strategy : S4 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลออดการปลอมแปลงภาครัฐ								
T5 การพัฒนาความหลากหลายของแสดมป์สรรพสามิต/ เครื่องหมายการจับเก็บภาษี และสิ่งพิมพ์ปลออดการปลอมแปลง	รายได้แสดมป์สรรพสามิต	128.22 ลบ.	140.39 ลบ.	141.27 ลบ.	142.18 ลบ.	143.13 ลบ.	ณ มิ.ย 68 มีรายได้แสดมป์สรรพสามิต = 44.85 ลบ. โดยอยู่ระหว่างการผลิต 83.15 ลบ.	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด
	รายได้สิ่งพิมพ์ปลออดการปลอมแปลง	1.00 ลบ.	1.19 ลบ.	1.37 ลบ.	1.56 ลบ.	1.75 ลบ.	N/A	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด
	จำนวนผลิตภัณฑ์แสดมป์/ เครื่องหมายเสียภาษี และสิ่งพิมพ์ปลออดการปลอมแปลงใหม่	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	<ul style="list-style-type: none"> อยู่ระหว่างการพัฒนานำร่องแสดมป์สุราชุมชนและहारหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3 ผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การ์ด Christmas Menu พิมพ์หมึกเรืองแสง 2 หน้า, การ์ดแบบ Black Light และประกาศนียบัตรของโรงพยาบาลศิริราช 					

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งปลดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : ขยายจำนวนผลิตภัณฑ์และบริการสู่ Digital Printing Solution เพิ่มรายได้สิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลง								
Strategy : S4 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลงภาครัฐ								
T6 การพัฒนารูขี้อย่างใหม่/ ใหม่	รายได้จากการบริการงานพิมพ์ พร้อมระบบตรวจสอบ				1.00 ลบ.	2.00 ลบ.	-	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนารูขี้อย่างใหม่
	จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ด้านสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลง/Digital Printing Solution				ไม่ต่ำกว่า 1 ผลิตภัณฑ์	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	-	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ/ส่วนพัฒนานวัตกรรม
Goal : ขยายจำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ด้านDigital Printing Solution ขยายจำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ด้านDigital Printing Solution								
Strategy : S5 สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ								
T7 สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาความร่วมมือเพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ	ระดับความสำเร็จของแผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ (Supplier diversification model)*	<ul style="list-style-type: none"> ศึกษาและสำรวจความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน สรรหาและคัดเลือกพันธมิตรเป้าหมายในห่วงโซ่อุปทาน > 3 ราย จัดทำแผนงานโครงการร่วมกับพันธมิตร 	ดำเนินโครงการนำร่องกับพันธมิตร > 1 โครงการ และมีมูลค่าเพิ่มหรือ Cost saving จากการดำเนินการร่วมกับพันธมิตร > 5%	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนและดำเนินการตามแผน 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนและดำเนินการตามแผน 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนและดำเนินการตามแผน 	-	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งปลูกอาคารแปลง และ Digital Printing Solution

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : สร้างระบบการสื่อสารและประสานงานที่มีประสิทธิภาพกับเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ								
Strategy: S6 สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า G to G และเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ								
T8 ยกระดับงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาครัฐ	จำนวนลูกค้าใหม่	Baseline จำนวนลูกค้า	เพิ่มไม่ต่ำกว่า 2 ราย	เพิ่มไม่ต่ำกว่า 3 ราย	เพิ่มไม่ต่ำกว่า 3 ราย	เพิ่มไม่ต่ำกว่า 4 ราย	N/A	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด
	ระดับความพึงพอใจระดับความผูกพันของลูกค้า	Baseline	Baseline + 2.5%	Baseline + 5%	Baseline + 7.5%	Baseline + 10%	N/A	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด
	ระดับความสำเร็จของแผนการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G		ทบทวนและจัดทำแผนการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ	แผนงานได้รับการพิจารณา ยกเลิก ในปี 2568

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
	ระดับความสำเร็จของแผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์	<ul style="list-style-type: none"> สำรวจฐานข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่และข้อมูลลูกค้าในอนาคต ออกแบบโครงสร้างฐานข้อมูล สร้างระบบจัดเก็บข้อมูล จัดทำแผนการจัดเก็บข้อมูล/ให้ได้มาซึ่งข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> ติดตาม จัดเก็บ ข้อมูลลูกค้า และความ ต้องการความ คาดหวังของ ลูกค้า (Contact & Record) และ เชื่อมโยง ฐานข้อมูลกับ ระบบที่ เกี่ยวข้องทั้ง ภายในและ ภายนอก วิเคราะห์ กำหนดลูกค้า เป้าหมายและ ทบทวน/ กำหนด แผนงาน CRM กับผู้มีอำนาจ/ อิทธิพลต่อการ ตัดสินใจ 	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการตาม แผน CRM ได้ ร้อยละ 100 ผลการ ดำเนินงาน เป็นไปตาม เป้าหมาย โครงการ มากกว่า ร้อยละ 80 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนและ ดำเนินการตาม แผน CRM ได้ ร้อยละ 100 ผลการ ดำเนินงาน เป็นไปตาม เป้าหมาย โครงการ ร้อยละ 100 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนและ ดำเนินการตาม แผน CRM ได้ ร้อยละ 100 ผลการดำเนินงาน เป็นไปตาม เป้าหมาย โครงการ ร้อยละ 100 		ฝ่ายพัฒนารัฐกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนารัฐกิจการตลาด

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO3 พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : การขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย								
Strategy : S7 ร่วมมือผลักดันรายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟ								
T9 กำกับดูแลการจำหน่ายไฟอย่างถูกกฎหมายผ่านการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตหรือตัวแทนจำหน่าย	แผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตหรือตัวแทนจำหน่าย	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	อยู่ระหว่างการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับวิธีการตรวจสอบไฟที่ผลิตโดยโรงงานไฟ กับไฟผิดกฎหมายร่วมกับสำนักตรวจสอบป้องกันและปราบปราม กรมสรรพสามิต	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด
Goal : เพิ่มรายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ								
Strategy : S7 ร่วมมือผลักดันรายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟ								
T10 บริหารจัดการสัญญาสัมปทาน	ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน	แผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	N/A	องค์กร
	รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ	242.22 ลบ.	242.22 ลบ.	249.48 ลบ.	249.48 ลบ.	249.48 ลบ.	ณ มิ.ย.68 ไม่มีรายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ เนื่องจากมีการบอกเลิกสัญญา ปัจจุบันอยู่ระหว่างดำเนินการสรรหาสัญญาให้สิทธิฉบับใหม่ ในขั้นตอนเสนออธิบดีกรมสรรพสามิต เปิดประมูลฯ	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO3 พัฒนารูปร่างผลิตและจำหน่ายไฟ

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : เพิ่มรายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ								
Strategy : S8 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจไฟ								
T11 สร้างการเติบโตและขยายตลาดด้วยการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ธุรกิจไฟ	รายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ	4.50 ลบ.	4.52 ลบ.	4.54 ลบ.	4.56 ลบ.	4.59 ลบ.	ณ มิ.ย.68 มีรายได้ = 5.734 ลบ.	ฝ่ายพัฒนารูปร่างและองค์กร/ส่วนพัฒนารูปร่างการตลาด
	รายได้จากเกมการ์ด/การ์ดเพื่อการเรียนรู้/ Board game			0.50	0.54	0.58	-	
	จำนวนของผลิตภัณฑ์ใหม่	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	ณ มิ.ย.68 ดำเนินการรับใบ PO มาแล้ว 7 ผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย Dragon/ ศรีพันวา/ Jack & Joker/ Agoda /WPT Deck / V&P	ฝ่ายพัฒนารูปร่างและองค์กร/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์				

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO3 พัฒนารูทกิจผลิตและจำหน่ายไฟฟ้

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : เพิ่มการรับรู้ สร้างความผูกพันและความภักดีของลูกค้า								
Strategy : S9 สื่อสารสร้างการรับรู้และความผูกพันลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล								
T12 ยกระดับการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ และเร่งพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ	จำนวนลูกค้าใหม่ธุรกิจไฟฟ้	Baseline จำนวนลูกค้า	เพิ่มขึ้น 10%	เพิ่มขึ้น 10%	เพิ่มขึ้น 10%	เพิ่มขึ้น 10%	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ฝ่ายพัฒนารูทกิจและองค์กร/ ส่วนพัฒนารูทกิจการตลาด
	ระดับความพึงพอใจระดับความผูกพันของลูกค้า	Baseline	Baseline + 2.5%	Baseline + 5%	Baseline + 7.5%	Baseline + 10%	N/A	ฝ่ายพัฒนารูทกิจและองค์กร/ ส่วนพัฒนารูทกิจการตลาด
	ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสื่อสารและการตลาด		ทบทวนแผนพัฒนาการสื่อสารและการตลาดให้สอดคล้องกับการวิเคราะห์ฐานข้อมูล	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	-	ฝ่ายพัฒนารูทกิจและองค์กร/ ส่วนพัฒนารูทกิจการตลาดงานวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร
	ระดับความสำเร็จของแผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟฟ้	<ul style="list-style-type: none"> สำรวจฐานข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่และข้อมูลลูกค้าในอนาคต ออกแบบโครงสร้างฐานข้อมูล สร้างระบบจัดเก็บข้อมูล จัดทำแผนการจัดเก็บข้อมูล/ ให้ได้มาซึ่งข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> ติดตาม จัดเก็บข้อมูลลูกค้า และความ ต้องการความคาดหวังของลูกค้า (Contact & Record) และ เชื่อมโยงฐานข้อมูลกับระบบที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก วิเคราะห์พฤติกรรมการใช้ กำหนดลูกค้าเป้าหมายและจัดทำแผน CRM เฉพาะกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการตามแผน CRM ได้ร้อยละ 100 ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายโครงการมากกว่าร้อยละ 80 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนและดำเนินการตามแผน CRM ได้ร้อยละ 100 ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายโครงการร้อยละ 100 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนและดำเนินการตามแผน CRM ได้ร้อยละ 100 ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายโครงการร้อยละ 100 	-	ฝ่ายพัฒนารูทกิจและองค์กร/ ส่วนพัฒนารูทกิจการตลาด

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่วิถียั่งยืน

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : ปรับปรุง Digital Process เพื่อรองรับ สถาปัตยกรรมขององค์กร (Enterprise Architecture :EA)								
Strategy : S10 ยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation								
T13 ทบทวน กระบวนการทำงาน เป็น Digital Process พร้อมทั้งพัฒนาและ ทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร	ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนการ ทบทวนระบบงานและ กระบวนการทำงาน	แผนทบทวน ระบบงานและ กระบวนการทำงาน และระดับความสำเร็จ ในการทบทวน ระบบงาน และกระบวนการ ทำงาน Core Process	ระดับ ความสำเร็จ ในการทบทวน และปรับปรุง กระบวนการ ทำงาน Core Process				แผนงานได้รับการ พิจารณายกเลิก ในปี 2568	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและ องค์กร/ส่วนพัฒนา ระบบงานและ เทคโนโลยีสารสนเทศ
	ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผน ทบทวนสถาปัตยกรรม องค์กร	ทบทวน EA ให้ สอดคล้อง กับบริบทการ เปลี่ยนแปลงของ ธุรกิจ และการ กำหนด ยุทธศาสตร์ในแผน แม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุน กระบวนการทำงาน	ทบทวน EA ให้ สอดคล้อง กับบริบทการ เปลี่ยนแปลง ของธุรกิจ และ การกำหนด ยุทธศาสตร์ใน แผนแม่บท ดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุน กระบวนการ ทำงาน	ทบทวน EA ให้ สอดคล้อง กับบริบทการ เปลี่ยนแปลงของ ธุรกิจ และการ กำหนด ยุทธศาสตร์ในแผน แม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุน กระบวนการทำงาน	ทบทวน EA ให้ สอดคล้อง กับบริบทการ เปลี่ยนแปลงของ ธุรกิจ และการ กำหนด ยุทธศาสตร์ในแผน แม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุน กระบวนการทำงาน	ทบทวน EA ให้ สอดคล้อง กับบริบทการ เปลี่ยนแปลงของ ธุรกิจ และการกำหนด ยุทธศาสตร์ในแผน แม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุน กระบวนการทำงาน	ทบทวน EA ให้ สอดคล้อง กับบริบทการ เปลี่ยนแปลงของ ธุรกิจ และการกำหนด ยุทธศาสตร์ในแผน แม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุน กระบวนการทำงาน	อยู่ระหว่าง ดำเนินงาน

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่วิทยายุ่งยืน

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : ผลการสำรวจการเสริมสร้างค่านิยมองค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น								
Strategy : S11 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากร								
T14 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ	ระดับความสำเร็จการขับเคลื่อนแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	แผนงานได้รับการพิจารณายกเลิกในปี 2568	ฝ่ายอำนวยการ/ ส่วนทรัพยากรบุคคล
	ระดับการรับรู้ค่านิยมองค์กร	ระดับตระหนักและการรับรู้ค่านิยมองค์กร ร้อยละ 70	ระดับตระหนักและการรับรู้ค่านิยมองค์กร ร้อยละ 85	ระดับตระหนักและการรับรู้ค่านิยมองค์กร ร้อยละ 95	ระดับตระหนักและการรับรู้ค่านิยมองค์กร ร้อยละ 100	ระดับตระหนักและการรับรู้ค่านิยมองค์กร ร้อยละ 100	แผนงานได้รับการพิจารณายกเลิกในปี 2568	ฝ่ายอำนวยการ/ ส่วนทรัพยากรบุคคล
	ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กร "CHANGE"			ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ "CHANGE" แต่ละตัวอยู่ที่ระดับ 60% ขึ้นไป	ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ "CHANGE" แต่ละตัวอยู่ที่ระดับ 70% ขึ้นไป	ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ "CHANGE" แต่ละตัวอยู่ที่ระดับ 85% ขึ้นไป	อยู่ระหว่างรวบรวมผลการดำเนินงานในปี 2567 ประมาณ ร้อยละ 80	ฝ่ายอำนวยการ/ ส่วนทรัพยากรบุคคล

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต ปรจําปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่วามย้งย้น

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : ผลการสำรวจการเสริมสร้างค่านิยมองค์กรที่เพิ่มสูงย้น								
Strategy : S11 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากร								
T14 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ	ระดับความสำเร็จการขับเคลื่อนแผนการจัดทำ Competency Model	<ul style="list-style-type: none"> ศึกษาและทบทวน Competency model กำหนดนิยาม Competency และกำหนด Critical Behavior แต่ละระดับ และนำร่องทดลองใช้เข้าไปผนวกเข้ากับ PMS, IDP, Talent Assessment, Succession plan 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนปรับปรุงโครงสร้าง/ ตำแหน่งงานเพื่อรองรับบทบาทตาม Competency จัดทำ Roadmap เพื่อปิด Gap 	ประเมิน Gap และดำเนินการเพื่อปิด Gap	ประเมิน Gap และดำเนินการเพื่อปิด Gap	ประเมิน Gap และดำเนินการเพื่อปิด Gap		ฝ่ายอำนวยการ/ ส่วนทรัพยากรบุคคล
	ระดับสมรรถนะเป็นไปตามที่คาดหวัง	Baseline	80%	90%	100%	100%		
	HCROI (เท่า)			Baseline	+ 7%	+10%		

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่วามยั่งยืน

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : : เตรียมพร้อมผู้นำและบุคลากรในตำแหน่งสำคัญรองรับการดำเนินงานธุรกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน								
Strategy : Strategy : S11 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากร								
T14 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ	ระดับความสำเร็จการสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ		แนวทางการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการคัดเลือกกลุ่มผู้สืบทอด (Successor pool) ร้อยละของผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด ร้อยละ 100 	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด ร้อยละ 100 จำนวนตำแหน่งที่สำคัญที่สามารถสรรหาผู้สืบทอดได้อย่างต่อเนื่องไม่ขาดช่วงร้อยละ 80 ของตำแหน่งทั้งหมด 	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด ร้อยละ 100 จำนวนตำแหน่งที่สำคัญที่สามารถสรรหาผู้สืบทอดได้อย่างต่อเนื่องไม่ขาดช่วงร้อยละ 1000 ของตำแหน่งทั้งหมด 	-	ฝ่ายอำนวยการ/ ส่วนทรัพยากรบุคคล

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่วามยั่งยืน

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เพื่อความคล่องตัว								
Strategy : : S12 ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เพื่อความคล่องตัว								
T15 ทบทวน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการ ดำเนินงานในธุรกิจ ใหม่หรือธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง	ระดับความสำเร็จของ การขับเคลื่อนแผน ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง	ความสำเร็จของการ ทบทวน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ความสำเร็จของ การทบทวน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ความสำเร็จของการ ทบทวน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ความสำเร็จของการ ทบทวน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ความสำเร็จของการ ทบทวน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	อยู่ระหว่าง ดำเนินการ วิเคราะห์ รายละเอียดตาม ความเห็นใน ประเด็นกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง ข้อบังคับการ ทำงานของส่วน พัฒนาธุรกิจฯ และส่วนบัญชี	ฝ่ายอำนวยการ/งาน กฎหมายและ ระเบียบการ ปฏิบัติงาน
Goal : ยกระดับผลประเมินค่า Eco-efficiency และผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม								
Strategy : S13 การขับเคลื่อนการดำเนินงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม/ ESG								
T16 ส่งเสริมและ พัฒนาองค์กรสู่ความ ยั่งยืน	ระดับความสำเร็จของ การขับเคลื่อน แผนเพิ่มประสิทธิภาพ Eco-efficiency	แผนเตรียม ความพร้อม สู่การพัฒนา ที่ยั่งยืน เพิ่มประสิทธิภาพ Eco-efficiency	การลด GHG emission เป็นไปตาม เป้าหมาย	การลด GHG emission เป็นไปตามเป้าหมาย	การลด GHG emission เป็นไปตามเป้าหมาย	การลด GHG emission เป็นไปตามเป้าหมาย	-	องค์กร

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่วิถีที่ยั่งยืน

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : แผนความยั่งยืน ตามกรอบ Eco Efficiency และ GRI								
Strategy : S13 การขับเคลื่อนการดำเนินงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม/ ESG								
T16 ส่งเสริมและ พัฒนาองค์กรสู่ความ ยั่งยืน	ระดับความสำเร็จของ การเตรียมความพร้อมสู่ การพัฒนาที่ยั่งยืน	แผนเตรียมความ พร้อม สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน					อยู่ระหว่าง 1) การจัดทำ ฐานข้อมูลเพื่อการ บริหารจัดการ อย่างมี ประสิทธิภาพ 2) การติดตาม ตรวจวัดค่ามลพิษ ได้แก่ อากาศ น้ำ เสีย และของเสีย อันตราย อย่าง ต่อเนื่องอ้างอิง มาตรฐานที่ กำหนด	ฝ่ายอำนวยการ/ ส่วนบริหารงาน กลาง
	ระดับความพึงพอใจของ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียต่อการ ดำเนินงานด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม	Baseline	Baseline + 2.5%	Baseline + 5%	Baseline + 7.5%	Baseline + 10%	-	ฝ่ายพัฒนารูธุรกิจ และองค์กร/ส่วน พัฒนารูธุรกิจ การตลาด

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่วิถีที่ยั่งยืน

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : Strategy : เพิ่มระดับผลคะแนนด้าน Core Business Enablers								
Strategy : S14 ยกระดับการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers								
T17 ยกระดับผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers ให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น	ระดับความสำเร็จของการทบทวนแผนวิสาหกิจและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	จัดทำแผนวิสาหกิจและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และสามารถดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน	คณะกรรมการโรงงานไฟ พิจารณาเห็นชอบแผนฯ วันที่ 24 มิถุนายน 2568 และอยู่ระหว่างดำเนินการส่งให้ สคร. ตามขั้นตอนที่กำหนด	ฝ่ายพัฒนารูธุรกิจ และองค์กร/ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง				
	ระดับการพัฒนา Core Business Enablers	2.75	3.00	3.25	3.50	3.75	N/A	ฝ่ายพัฒนารูธุรกิจ และองค์กร/ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง

ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟฟ้

Strategy	Tactic	แผนงาน/ โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/ โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)					
						2569	2570	2571	2572	2573	
S1 ยกระดับโรงงานไฟฟ้สู่มาตรฐานสากล	T1 ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพ บริการสู่ความยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"> โครงการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 9001 	ส่งผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> ได้รับรอง ISO 9001 สร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจและยกระดับความสามารถในการแข่งขัน 	ปีงบประมาณ 2569-2573	1,000,000	100,000	150,000	50,000	50,000	
		<ul style="list-style-type: none"> โครงการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 14001 		<ul style="list-style-type: none"> ได้รับรอง ISO 14001 สร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจและยกระดับความสามารถในการแข่งขัน 		ปีงบประมาณ 2570-2573		1,000,000	100,000	50,000	50,000
		<ul style="list-style-type: none"> โครงการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 27001 		<ul style="list-style-type: none"> ได้รับรอง ISO 27001 สร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจและยกระดับความสามารถในการแข่งขัน 			ปีงบประมาณ 2570-2573		1,000,000	100,000	50,000

Strategy	Tactic	แผนงาน/ โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/ โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S1 ยกระดับโรงงานไฟฟ้สู่มมาตรฐานสากล	T1 ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพ บริการสู่ความยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"> โครงการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 14298 		<ul style="list-style-type: none"> ได้รับรอง ISO 14298 สร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจและยกระดับความสามารถในการแข่งขัน 	ปีงบประมาณ 2571-2573			1,000,000	100,000	50,000
		<ul style="list-style-type: none"> โครงการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 22301 		<ul style="list-style-type: none"> ได้รับรอง ISO 27001 สร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจและยกระดับความสามารถในการแข่งขัน 				ปีงบประมาณ 2571-2573		

* แผนงานใหม่ _ แผนงานที่ได้รับการพิจารณายกเลิกในปี 2568



Quick win

ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟฟ้

Strategy	Tactic	แผนงาน/โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S2 สื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์แบรนด์โรงงานไฟฟ้	T2 สร้างการรับรู้แบรนด์และภาพลักษณ์ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> แผนงานการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร 	ส่งผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> ขยายการรับรู้แบรนด์โรงงานไฟฟ้ เพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจเดิมและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ใหม่ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของการทำธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจไฟฟ้ 	ปีงบประมาณ 2569-2573	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000
						Baseline	Baseline + 2.5%	Baseline + 5%	Baseline + 10%	Baseline + 15%

 * แผนงานใหม่ _ แผนงานที่ได้รับการพิจารณายกเลิกใน 2568  Quick win

ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟ

Strategy	Tactic	แผนงาน/โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ	Output/Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573	
S3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ	T3 บริหารแผนการลงทุนระยะยาวที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภคเพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแห่งใหม่* 	ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> ศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภค เพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแห่งใหม่ 	ปีงบประมาณ 2569-2573	3,000,000					
						จัดทำแผนงานฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ	

* แผนงานใหม่ - แผนงานที่ได้รับการพิจารณาในเลขที่ 2568  Quick win

ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟ

Strategy	Tactic	แผนงาน/โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ	T4 การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่าพร้อมความสามารถในการปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> โครงการประสิทธิภาพต้นทุนการผลิตผ่านการทำ Lean 	ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ คะแนนระบบ SE-AM	<ul style="list-style-type: none"> ลดต้นทุนต่อหน่วยของสินค้า เช่น ไฟ, สิ่งพิมพ์ ลดการปลอมแปลงอย่างต่อเนื่อง เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร เช่น แรงงาน พื้นที่ เครื่องจักร 	ปีงบประมาณ 2571-2573			1,000,000		
								จัดทำแผนบริหารประสิทธิภาพบริหารจัดการต้นทุนพิมพ์ผ่านการทำ Lean	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ

 * แผนงานใหม่ - แผนงานที่ได้รับการพิจารณาใน 2568  Quick win

ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต ประจําปี 2569 – 2573

SO2 ขยายผลผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution

Strategy	Tactic	แผนงาน/ โครงการ	ความสำคัญของ แผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S4 พัฒนาและ นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และ โอกาสทางการ ตลาดธุรกิจ สิ่งพิมพ์ลดการ ปลอมแปลง ภาครัฐ	T5 การพัฒนา ความหลากหลาย ของแสดมปี สรพสมต/ สรพสมต/ เครื่องหมายการ จัดเก็บภาษี และ สิ่งพิมพ์ลดการ ปลอมแปลง	<ul style="list-style-type: none"> แผนงานพัฒนา แสดมปี สรพสมต/ เครื่องหมาย การจัดเก็บภาษี และสิ่งพิมพ์ ลดการ ปลอมแปลง 	ส่งผลต่อศักยภาพ การแข่งขันระยะสั้น และระยะยาว ส่งผลกระทบต่อผล ประกอบการ	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนแสดมปี/ เครื่องหมายการ จัดเก็บภาษี ประเภทใหม่ และ/หรือ สิ่งพิมพ์ลด การปลอมแปลง รายได้แสดมปี สรพสมต/ เครื่องหมายการ จัดเก็บภาษี และ สิ่งพิมพ์ลด การปลอมแปลง 	ปีงบประมาณ 2569-2573	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
						จัดทำแผนฯ และ ดำเนินงาน ตาม แผนงานฯ	ดำเนินงาน ตาม แผนงานฯ	ดำเนินงาน ตาม แผนงานฯ	ดำเนินงาน ตาม แผนงานฯ	ดำเนินงาน ตาม แผนงานฯ

 * แผนงานใหม่ _ แผนงานที่ได้รับการพิจารณาเลือกใน0 2568 Quick win

ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution

Strategy	Tactic	แผนงาน/ โครงการ	ความสำคัญของ แผนงาน/ โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S4 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงภาครัฐ	T6 การพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ใหม่	• โครงการพัฒนา Digital Printing Solution และ Data Solution*	ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ด้าน Digital Printing Solution จำนวนลูกค้าใหม่ภาครัฐ 	ปีงบประมาณ 2571-2573			จัดทำแผนงานพัฒนา Digital Printing Solution และ Data Solution*	1,000,000 ดำเนินงานตามแผนฯ	1,000,000 ดำเนินงานตามแผนฯ
S5 สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ	T7 สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาความร่วมมือ เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ	• แผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ (Supplier diversification model)*	ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนพันธมิตรใหม่ มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากความร่วมมือกับพันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน 	ปีงบประมาณ 2570-2573	<ul style="list-style-type: none"> ศึกษาและสำรวจความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน สรรหาและคัดเลือกพันธมิตรเป้าหมายจัดทำแผนงานโครงการร่วมกับพันธมิตร 	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินโครงการนำร่อง 	ทบทวนและดำเนินการตามแผน	ทบทวนและดำเนินการตามแผน	ทบทวนและดำเนินการตามแผน

 * แผนงานใหม่ _ แผนงานที่ได้รับการพิจารณาแยกไว้ใน 2568  Quick win

ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO2 ขยายผลผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution

Strategy	Tactic	แผนงาน/โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S6 สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า G to G และเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ	T8 ยกกระดับงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> โครงการพัฒนาตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G 	ส่งผลต่อกิจกรรมการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ	<ul style="list-style-type: none"> ยกระดับงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบและยั่งยืน 	ปีงบประมาณ 2570-2573		500,000	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ
		<ul style="list-style-type: none"> แผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์* 	ส่งผลต่อกิจกรรมการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ	<ul style="list-style-type: none"> ขยายฐานรายได้จากลูกค้าใหม่และลูกค้าเดิม เพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนการตลาดและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า วางรากฐานเพื่อพัฒนาระบบ CRM หรือระบบตลาดเชิงรุก 	ปีงบประมาณ 2569-2573	200,000	800,000	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์ฯ สร้างระบบเก็บข้อมูล และแบบฟอร์มเก็บข้อมูลลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> ติดตามจัดเก็บข้อมูลลูกค้า และเสียงของลูกค้า (Contact & Record) 	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผน CRM จากฐานข้อมูลลูกค้า ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย โครงการมากกว่าร้อยละ 80

* แผนงานใหม่ _ แผนงานที่ได้รับการพิจารณาแยกใน 2568

 Quick win

ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO3 พัฒนารูธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

Strategy	Tactic	แผนงาน/ โครงการ	ความสำคัญของ แผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S7 ร่วมมือ ผลักดันรายได้ไฟ ตามสัญญาให้สิทธิ การซื้อไฟ	T9 กำกับดูแล การจำหน่ายไฟ อย่างถูกกฎหมาย ผ่านการสร้าง ความร่วมมือกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> แผนป้องกัน และ ปราบปรามไฟ ผิดกฎหมาย ร่วมกับกรม สรรพสามิต หรือตัวแทน จำหน่าย 	ส่งผลกระทบต่อศักยภาพ การแข่งขันระยะสั้น และระยะยาว ส่งผลกระทบต่อ ผลประกอบการ	<ul style="list-style-type: none"> แผนป้องกันและ ปราบปรามไฟ ผิดกฎหมาย ร่วมกับกรม สรรพสามิตหรือ ตัวแทนจำหน่าย การลดลงของไฟ หนีภาษีและไฟ ปลอม 	ปีงบประมาณ 2569-2573	แผน ป้องกัน และ ปราบปราม ไฟผิด กฎหมาย ร่วมกับ กรม สรรพสามิต หรือ ตัวแทน จำหน่าย	ความสำเร็จ ของการ ดำเนินงาน ตามแผนฯ	ความสำเร็จ ของการ ดำเนินงาน ตามแผนฯ	ความสำเร็จ ของการ ดำเนินงาน ตามแผนฯ	ความสำเร็จ ของการ ดำเนินงาน ตามแผนฯ
	T10 บริหาร จัดการสัญญา สัมปทาน	<ul style="list-style-type: none"> แผนงาน การกำกับดูแล บริหารสัญญา สัมปทาน * 	ส่งผลกระทบต่อศักยภาพ การแข่งขันระยะสั้น และระยะยาว ส่งผลกระทบต่อ ผลประกอบการ	<ul style="list-style-type: none"> แผนงานการ กำกับดูแลบริหาร สัญญาสัมปทาน รายได้จาก การจำหน่ายไฟ ในระบบสัญญา ให้สิทธิ 	ปีงบประมาณ 2569-2573	แผนงาน การกำกับ ดูแลบริหาร สัญญา สัมปทาน	ความสำเร็จ ของการ ดำเนินงาน ตามแผนฯ	ความสำเร็จ ของการ ดำเนินงาน ตามแผนฯ	ความสำเร็จ ของการ ดำเนินงาน ตามแผนฯ	ความสำเร็จ ของการ ดำเนินงาน ตามแผนฯ

 * แผนงานนี้ป็น _ แผนงานที่ได้รับการพิจารณาแยกเลขที่ 2568 Quick win

ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO3 พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

Strategy	Tactic	แผนงาน/ โครงการ	ความสำคัญของ แผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S8 พัฒนา และนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และโอกาส ทางการตลาด ธุรกิจไฟ	T11 สร้างการ เติบโตและขยาย ตลาด ด้วยการพัฒนา และนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ธุรกิจไฟ	<ul style="list-style-type: none"> แผนพัฒนา ผลิตภัณฑ์และ ธุรกิจ เกี่ยวเนื่องกับ ไฟ 	ส่งผลกระทบต่อศักยภาพ การแข่งขันระยะสั้น และระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> แผนพัฒนา ผลิตภัณฑ์และ ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง กับไฟ จำนวนของ ผลิตภัณฑ์ไฟใหม่ ที่เพิ่มขึ้น รายได้จาก การจำหน่ายไฟ นอกระบบสัญญา ให้สิทธิ รายได้ผลิตภัณฑ์ ใหม่ 	ปีงบประมาณ 2569-2573	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
						แผนพัฒนา ผลิตภัณฑ์ และธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง กับไฟ	ความสำเร็จ ของการ ดำเนินงาน ตามแผนฯ	ความสำเร็จ ของการ ดำเนินงาน ตามแผนฯ	ความสำเร็จ ของการ ดำเนินงาน ตามแผนฯ	ความสำเร็จ ของการ ดำเนินงาน ตามแผนฯ

* แผนงานใหม่ _ แผนงานที่ได้รับการพิจารณาเลือกใน 0 2568



Quick win

ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO3 พัฒนารูรูกิจผลิตและจำหน่ายไฟฟ้

Strategy	Tactic	แผนงาน/ โครงการ	ความสำคัญ ของ แผนงาน/ โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S9 สื่อสาร สร้างการ รับรู้และ ความผูกพัน ลูกค้าด้วย เทคโนโลยี ดิจิทัล	T12 ยกระดับ การสื่อสาร สร้าง ความสัมพันธ์ และเร่งพัฒนา ฐานข้อมูล ลูกค้า โดยใช้ เทคโนโลยี ดิจิทัล เพื่อ สร้างโอกาส ทางธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> แผนพัฒนา การสื่อสาร และ การตลาด* 	ส่งผลต่อ ศักยภาพการ แข่งขันระยะสั้น และระยะยาว ส่งผลต่อ ผลประกอบการ ส่งผลต่อ ความพึงพอใจ และความผูกพัน ของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> แผนพัฒนา การสื่อสารและ การตลาด จำนวนลูกค้าใหม่ ธุรกิจไฟฟ้ ความพึงพอใจ และ ความผูกพันของ ลูกค้า ระดับคะแนน ภาพลักษณ์ 	ปีงบประมาณ 2570-2573		(ใช้งบประมาณ ร่วมกับแผนงาน การสื่อสาร ภาพลักษณ์องค์กร (S2)) แผนพัฒนา การตลาดออนไลน์	ความสำเร็จของ การดำเนินงาน ตามแผนฯ	ความสำเร็จของ การดำเนินงาน ตามแผนฯ	ความสำเร็จของ การดำเนินงาน ตามแผนฯ
		<ul style="list-style-type: none"> แผนงาน พัฒนา ฐานข้อมูล ลูกค้าธุรกิจไฟฟ้ * 	ส่งผลต่อ ศักยภาพการ แข่งขันระยะสั้น และระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> แผนงานแนวทาง ในการจัดทำชุด ข้อมูล รายการชุดข้อมูล สำคัญด้านลูกค้า และตลาด 	ปีงบประมาณ 2569-2573	300,000	700,000	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผนงาน พัฒนา ฐานข้อมูลลูกค้า ธุรกิจไฟฟ้ สร้างระบบเก็บ ข้อมูล และ แบบฟอร์มเก็บ ข้อมูลลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> ติดตาม จัดเก็บ ข้อมูลลูกค้า และเสียงของ ลูกค้า (Contact & Record) 	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผน CRM จากฐานข้อมูล ลูกค้า ผลการดำเนินงาน เป็นไปตาม เป้าหมาย โครงการมากกว่า ร้อยละ 80

 * แผนงานใหม่ _ แผนงานที่ได้รับการพิจารณายกเลิกในปี 2568 Quick win

ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573
SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

Strategy	Tactic	แผนงาน/โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S10 ยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation	T13 ทบทวนกระบวนการทำงานเป็น Digital Process พร้อมทั้งพัฒนาและทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> โครงการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน 	ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว คะแนนระบบ SE-AM/ SOE Award	<ul style="list-style-type: none"> แผนทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กรสอดคล้องตามทิศทางองค์กร ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นจากการนำระบบ Digital มาใช้ในกระบวนการทำงาน 	ปีงบประมาณ 2569-2573	2,300,000 แผนทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงานระดับความสำเร็จในการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน Core Process	ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process	ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process และ Support Process	ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process และ Support Process	ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process และ Support Process
		<ul style="list-style-type: none"> แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร 	ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว คะแนนระบบ SE-AM/ SOE Award	<ul style="list-style-type: none"> แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร ระบบงานและกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กรสอดคล้องตามทิศทางองค์กร ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นจากการนำระบบ Digital มาใช้ในกระบวนการทำงาน 	ปีงบประมาณ 2569-2573	ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และ นำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และ นำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และ นำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และ นำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และ นำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน

ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

Strategy	Tactic	แผนงาน/โครงการ	ความสำคัญ ของ แผนงาน/ โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S11 เสริมสร้าง ค่านิยมและ วัฒนธรรม องค์กร และ พัฒนา ศักยภาพ บุคลากร	T14 พัฒนา บุคลากรให้มี ทักษะ และ พฤติกรรม ที่สอดคล้องกับ ค่านิยมและ วัฒนธรรม องค์กร และมีความ พร้อมสอดคล้อง กับบริบท การเปลี่ยนแปลง ของธุรกิจ	• โครงการเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กร	ส่งผลต่อ ศักยภาพการ แข่งขันระยะสั้น และระยะยาว คะแนนระบบ SE-AM	<ul style="list-style-type: none"> แผนเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ระดับการรับรู้ ค่านิยมองค์กร ความพึงพอใจ ในการทำงานและ ความผูกพันต่อ องค์กร 	ปีงบประมาณ 2569-2573	1,000,000 แผนเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กร	ความสำเร็จของการ ดำเนินงาน ตามแผนฯ	ความสำเร็จของ การดำเนินงาน ตามแผนฯ	ความสำเร็จของ การดำเนินงาน ตามแผนฯ	ความสำเร็จ ของการ ดำเนินงาน ตามแผนฯ
		• โครงการทบทวน Competency Model *	ส่งผลต่อ ศักยภาพการ แข่งขันระยะสั้น และระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> แผนการจัดทำ Competency Model ร้อยละของบุคลากร ที่มีสมรรถนะตามที่ คาดหวัง Productivity Ratio 	ปีงบประมาณ 2569-2573	2,000,000 การจัดทำ Competency Model และจัดทำแผน Training roadmap	ดำเนินการตามแผน Training roadmap และผลการประเมิน Competency บุคลากร ที่มีสมรรถนะตามที่ คาดหวัง	ดำเนินการตาม แผน Training roadmap และ ผลการประเมิน Competency บุคลากร ที่มีสมรรถนะ ตามที่คาดหวัง	ดำเนินการตาม แผน Training roadmap และ ผลการประเมิน Competency บุคลากร ที่มีสมรรถนะ ตามที่คาดหวัง	ดำเนินการตาม แผน Training roadmap และผลการ ประเมิน Competency บุคลากร ที่มีสมรรถนะ ตามที่คาดหวัง

 * แผนงานใหม่ _ แผนงานที่ได้รับการพิจารณายกเลิกใน 2568 Quick win

Strategy	Tactic	แผนงาน/โครงการ	ความสำคัญ ของ แผนงาน/ โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลา ดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
		<ul style="list-style-type: none"> โครงการจัดทำแผนบริหารการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ* 	<ul style="list-style-type: none"> ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว 	<ul style="list-style-type: none"> แผน Future Leader Program มี Successor ครบทุกตำแหน่งงานสำคัญ 	ปีงบประมาณ 2570-2573		500,000 แนวทางการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการคัดเลือกกลุ่มผู้สืบทอด (Successor pool) ร้อยละของผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด ร้อยละ 100 	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด ร้อยละ 100 จำนวนตำแหน่งที่สำคัญที่สามารถสรรหาผู้สืบทอดได้อย่างต่อเนื่องไม่ขาดช่วงร้อยละ 80 ของตำแหน่งทั้งหมด 	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด ร้อยละ 100 จำนวนตำแหน่งที่สำคัญที่สามารถสรรหาผู้สืบทอดได้อย่างต่อเนื่องไม่ขาดช่วงร้อยละ 1000 ของตำแหน่งทั้งหมด

* แผนงานสีชมพู = แผนงานที่ได้รับการพิจารณายกเลิกใน 0 2568 Quick win

ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

Strategy	Tactic	แผนงาน/โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S12 ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เพื่อความคล่องตัว	T15 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> แผนทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง 	ส่งผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ 	ปีงบประมาณ 2569-2570	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
S13 การขับเคลื่อนการดำเนินงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม/ ESG	T16 ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"> โครงการเตรียมความพร้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Carbon Footprint Organization) 	ส่งผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว คะแนนระบบ SE-AM/ SOE Award	<ul style="list-style-type: none"> แผนเตรียมความพร้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ค่า Eco-efficiency เป็นไปตามเป้าหมาย การลด GHG emission ความพึงพอใจของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	ปีงบประมาณ 2569-2573	500,000 แผนเตรียมความพร้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนเพิ่มประสิทธิภาพ Eco-efficiency	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ Baseline การลด GHG emission	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ การลด GHG emission เป็นไปตามเป้าหมาย	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ การลด GHG emission เป็นไปตามเป้าหมาย	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ การลด GHG emission เป็นไปตามเป้าหมาย

* แผนงานใหม่ - แผนงานที่ได้รับการพิจารณาแยกใน 2568



Quick win

ตารางแสดงแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

Strategy	Tactic	แผนงาน/โครงการ	ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ	Output/ Outcome	ระยะเวลาดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)				
						2569	2570	2571	2572	2573
S14 ยกระดับการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers	T17 ยกระดับผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> โครงการ ทบทวนแผน วิสาหกิจและจัดทำแผนปฏิบัติการ 	ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการเปิดโรงงานใหม่ คณะกรรมการ SE-AM	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการ ทบทวนแผน วิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่ระดับผลคะแนน Core Business Enablers ที่เพิ่มสูงขึ้น 	ปีงบประมาณ 2569-2573	2,400,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2570	2,400,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2571	2,000,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2572	1,500,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2573	1,000,000 ทบทวนแผนวิสาหกิจ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2574
		<ul style="list-style-type: none"> โครงการ ยกระดับ Core Business Enablers 	ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันระยะยาว ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการเปิดโรงงานใหม่ คณะกรรมการ SE-AM/ SOE Award	<ul style="list-style-type: none"> ระดับผลคะแนน Core Business Enablers ที่เพิ่มสูงขึ้น และต่อยอดสู่รางวัล SOE Award 	ปีงบประมาณ 2569-2573	2,000,000 แผนงานยกระดับ Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน	2,000,000 ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ

 * แผนงานใหม่ _ แผนงานที่ได้รับการพิจารณายกเลิกในปี 2568 Quick win

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1

สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟฟ้

เป้าประสงค์

1. ยกระดับมาตรฐานคุณภาพของสินค้าและบริการ และรองรับการประเมินและรับรองจากหน่วยงานภายนอก
2. สร้างภาพลักษณ์ต่อแบรนด์โรงงานไฟฟ้ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
3. สร้างความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
4. อัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้สิ่งพิมพ์ที่ลดลง

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO
- คะแนนการรับรู้แบรนด์และภาพลักษณ์
- ระดับความสำเร็จของโครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภคเพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงแห่งใหม่ฯ
- อัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้สิ่งพิมพ์
- อัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้ไฟฟ้

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย:

SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟฟ้

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : ยกระดับมาตรฐานคุณภาพของสินค้าและบริการ และรองรับการประเมินและรับรองจากหน่วยงานภายนอก								
Strategy : S1 ยกระดับโรงงานไฟฟ้สู่มาตรฐานสากล								
T1 ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการสู่ความยั่งยืน	ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO 9001	จัดทำและพัฒนาระบบเอกสารบริหารงานคุณภาพ ISO 9001	ได้รับรอง ISO 9001	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 9001 ปีที่ 1 และโรงงานใหม่ ได้รับรอง ISO 9001	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 9001 ปีที่ 2	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 9001 ปีที่ 3	แผนงานได้รับการพิจารณาเล็กน้อยในปี 2568	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์
	ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO 14001		จัดทำและพัฒนา ระบบ เอกสารบริหารงานคุณภาพ ISO 14001	ได้รับรอง ISO 14001	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 14001 ปีที่ 1	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 14001 ปีที่ 2	แผนงานได้รับการพิจารณาเล็กน้อยในปี 2568	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์
	ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO 27001		จัดทำและพัฒนา เอกสารในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 27001	ได้รับรอง ISO 27001	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 27001 ปีที่ 1	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 27001 ปีที่ 2	-	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ
	ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO 14298			จัดทำและพัฒนาระบบเอกสารบริหารงานคุณภาพ ISO 14298	ได้รับรอง ISO 14298	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 14298 ปีที่ 1	-	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์
	ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO 22301			จัดทำและพัฒนา เอกสารในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 22301	ได้รับรอง ISO 22301	ตรวจประเมินเพื่อติดตามการรักษาระบบ (Surveillance Audit) ISO 22301 ปีที่ 1	-	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์/ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟ

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : สร้างภาพลักษณ์ต่อแบรนด์โรงงานไฟ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ								
Strategy : S2 สื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์แบรนด์โรงงานไฟ								
T2 สร้างการรับรู้ แบรนด์และ ภาพลักษณ์ของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วน เสียสำคัญ	ระดับการรับรู้ภาพลักษณ์ ต่อแบรนด์โรงงานไฟ ของลูกค้าและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ สำคัญ	Baseline	Baseline + 2.5%	Baseline + 5%	Baseline + 10%	Baseline + 15%	แผนงานได้รับ การพิจารณายกเลิก ในปี 2568	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และองค์กร/งาน วิเทศสัมพันธ์/ ส่วนพัฒนาธุรกิจ การตลาด งานวิเทศสัมพันธ์ และสื่อสารองค์กร
Goal : สร้างความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร								
Strategy : S3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ								
T3 บริหารแผน การลงทุนระยะยาว ที่สำคัญอย่างมี ประสิทธิภาพ	ระดับความสำเร็จของ โครงการวิเคราะห์ ความเหมาะสม ในการจัดหาอาคาร พร้อมระบบ สาธารณูปโภค เพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้ง โรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ ปลอดภัยปลอดภัย แห่งใหม่ฯ	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการศึกษา ข้อจำกัด และ ความเหมาะสมของ โครงสร้างพื้นฐานเพื่อ รองรับธุรกิจ ในอนาคต พิจารณาแนวทาง/ ทางเลือกที่เป็นไปได้ ในการดำเนินงาน จัดทำแผนการ ดำเนินงานฯ 	ดำเนินงานตาม แผน	ดำเนินงานตาม แผน	ดำเนินงานตามแผน	ดำเนินงานตามแผน	-	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และองค์กร/ ส่วนแผนงานและ บริหารความเสี่ยง

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจโรงงานไฟ

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : สร้างความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร								
Strategy : S3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ								
T4 การบริหารจัดการ องค์กรให้มีประสิทธิภาพ ผ่านการลดกระบวนการ ทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า พร้อมความสามารถในการ ปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้ เกิดการพัฒนารายได้ ต่อเนื่อง	อัตราส่วน ต้นทุนต่อ รายได้สิ่งพิมพ์	65%	65%	62%	62%	60%	ณ มิ.ย.68 อัตราต้นทุน = 58.39%	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์
	อัตราส่วน ต้นทุนต่อ รายได้ไฟ	60%	60%	57%	57%	55%	ณ มิ.ย.68 อัตราต้นทุน = 108.42%	ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับโรงงานไฟฟ้าสู่มาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ คุณภาพบริการสู่ความยั่งยืน

โรงงานไฟฟ้า มีเป้าหมายในการยกระดับมาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งใช้ระบบบริหารคุณภาพแบบบูรณาการที่ครอบคลุมมาตรฐานด้านคุณภาพ (ISO 9001), สิ่งแวดล้อม (ISO 14001), ความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ (ISO 27001), ความปลอดภัยในการพิมพ์ระบบปลดการปลอมแปลง (ISO 14298) และความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (ISO 22301) เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับภาครัฐและลูกค้าในทุกสถานการณ์ ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้า ยังเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ทันสมัย ปลอดภัย และตอบโจทย์งานพิมพ์ที่มีความละเอียดอ่อน ตลอดจนยกระดับขีดความสามารถของบุคลากร การบริหารจัดการต้นทุน และระบบควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่เชื่อถือได้ รักษาภาพลักษณ์องค์กร และรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์แบรนด์โรงงานไฟฟ้า

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างการรับรู้แบรนด์และภาพลักษณ์ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ

โรงงานไฟฟ้า มีเป้าหมายในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ โปร่งใส และทันสมัย ผ่านการสื่อสารอย่างเป็นระบบกับกลุ่มลูกค้า หน่วยงานภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยมุ่งพัฒนา Brand Identity ให้ชัดเจนในฐานะองค์กรผู้เชี่ยวชาญด้านสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลงและผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานสูง การดำเนินการครอบคลุมทั้งช่องทางออฟไลน์และดิจิทัล เช่น การจัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงาน ความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐ กลไก CSR และการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ รวมถึงการใช้ Social Media อย่างมืออาชีพเพื่อเพิ่มการรับรู้และความเชื่อมั่นในองค์กร ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้า ยังให้ความสำคัญกับการสร้าง “ประสบการณ์แบรนด์” ที่ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายในยุคใหม่ และสื่อสารคุณค่าขององค์กรให้เกิดความผูกพันในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ

กลยุทธ์ที่ 3 บริหารแผนการลงทุนระยะยาวที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ

โรงงานไฟฟ้า มุ่งเน้นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ในโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี และระบบการผลิตใหม่ เพื่อรองรับการขยายธุรกิจและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว โดยให้ความสำคัญกับการวางแผนลงทุนที่มีการวิเคราะห์ผลตอบแทน ความเสี่ยง และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า พร้อมกำหนดลำดับความสำคัญของโครงการอย่างเป็นระบบ เช่น การลงทุนในโรงงานใหม่ที่ทันสมัย ระบบควบคุมการผลิตอัตโนมัติ การนำระบบ ERP มาใช้ และการจัดหาครุภัณฑ์ที่สนับสนุนเทคโนโลยีปลดการปลอมแปลง การดำเนินการจะอยู่ภายใต้กรอบความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาลและสอดคล้องกับข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกการลงทุนสร้างผลลัพธ์เชิงเศรษฐกิจ สังคม และความยั่งยืนในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจ

กลยุทธ์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า พร้อมความสามารถในการปรับตัวเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

โรงงานไฟฟ้าฯ มุ่งยกระดับประสิทธิภาพองค์กรผ่านการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) ด้วยแนวคิด Lean และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อลดกิจกรรมที่ไม่สร้างมูลค่า (Non-value-added Activities) ทั้งในสายการผลิตและกระบวนการสนับสนุน โดยมุ่งเน้นการลดต้นทุน แก้ไขจุดคอขวด และเพิ่มความเร็วในการให้บริการ ขณะเดียวกัน องค์กรยังพัฒนา “วัฒนธรรมการปรับตัว” และระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เช่น ระบบบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management), ระบบบริหารความรู้ (KM) และการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างคล่องตัวและยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2

ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งปลอตการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution

เป้าประสงค์

1. เพิ่มรายได้แสดมภ์สรรพสามิต/สิ่งพิมพ์ปลอตการปลอมแปลง
2. เพิ่มรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ธุรกิจใหม่
3. ขยายประเภทของแสดมภ์ที่จำหน่ายให้กรมสรรพสามิต/ สิ่งพิมพ์ปลอตการปลอมแปลง
4. ขยายจำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ด้านสิ่งพิมพ์ปลอตการปลอมแปลง/Digital Printing Solution
5. ขยายจำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ด้านสิ่งพิมพ์ปลอตการปลอมแปลง/Digital Printing Solution
6. ขยายจำนวนพันธมิตรธุรกิจ
7. สร้างระบบการสื่อสารและประสานงานที่มีประสิทธิภาพกับเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- รายได้แสดมภ์สรรพสามิต
- รายได้สิ่งพิมพ์ปลอตการปลอมแปลง
- จำนวนแสดมภ์ประเภทใหม่ที่จำหน่ายให้กรมสรรพสามิต
- จำนวนลูกค้าใหม่ภาครัฐ
- จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ด้านสิ่งพิมพ์ปลอตการปลอมแปลง/Digital Printing Solution
- ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า
- ระดับความสำเร็จของแผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ
- ระดับความสำเร็จของแผนการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G
- ระดับความสำเร็จของแผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์ฯ

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย:

SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งปลออดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : Goal : ขยายประเภทของแสดมปีที่จำหน่ายให้กรมสรรพสามิต/ สิ่งพิมพ์ปลออดการปลอมแปลง เพิ่มรายได้แสดมปีสรรพสามิตและรายได้สิ่งพิมพ์ปลออดการปลอมแปลง								
Strategy : S4 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลออดการปลอมแปลงภาครัฐ								
T5 การพัฒนาความหลากหลายของแสดมปีสรรพสามิต/ เครื่องหมายการจับเก็บภาษี และสิ่งพิมพ์ปลออดการปลอมแปลง	รายได้แสดมปีสรรพสามิต	128.22 ลบ.	140.39 ลบ.	141.27 ลบ.	142.18 ลบ.	143.13 ลบ.	ณ มิ.ย 68 มีรายได้แสดมปีสรรพสามิต = 44.85 ลบ. โดยอยู่ระหว่างการผลิต 83.15 ลบ.	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด
	รายได้สิ่งพิมพ์ปลออดการปลอมแปลง	1.00 ลบ.	1.19 ลบ.	1.37 ลบ.	1.56 ลบ.	1.75 ลบ.	N/A	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด
	จำนวนผลิตภัณฑ์แสดมปี/ เครื่องหมายเสียภาษี และสิ่งพิมพ์ปลออดการปลอมแปลงใหม่	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	<ul style="list-style-type: none"> อยู่ระหว่างการพัฒนานำร่องแสดมปีสุราชุมชนและหาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3 ผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การ์ด Christmas Menu พิมพ์หมึกเรืองแสง 2 หน้า, การ์ดแบบ Black Light และประกาศนียบัตรของโรงพยาบาลศิริราช 					

SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งปลอตการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : ขยายจำนวนผลิตภัณฑ์และบริการสู่ Digital Printing Solution /เพิ่มรายได้สิ่งพิมพ์ปลอตการปลอมแปลง								
Strategy : S4 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอตการปลอมแปลงภาครัฐ								
T6 การพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง/ ใหม่	รายได้จากการบริการงานพิมพ์ พร้อมระบบตรวจสอบ				1.00 ลบ.	2.00 ลบ.	-	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด
	จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ด้านสิ่งพิมพ์ปลอตการปลอมแปลง/Digital Printing Solution				ไม่ต่ำกว่า 1 ผลิตภัณฑ์	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	-	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ/ส่วนพัฒนานวัตกรรม
Goal : ขยายจำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ด้านDigital Printing Solution ขยายจำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ด้านDigital Printing Solution								
Strategy : S5 สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ								
T7 สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาความร่วมมือเพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ	ระดับความสำเร็จของแผนสรรหาและบริหารจัดการพันธมิตรธุรกิจ (Supplier diversification model)*	<ul style="list-style-type: none"> ศึกษาและสำรวจความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน สรรหาและคัดเลือกพันธมิตรเป้าหมายในห่วงโซ่อุปทาน ≥ 3 ราย จัดทำแผนงานโครงการร่วมกับพันธมิตร 	ดำเนินโครงการนำร่องกับพันธมิตร ≥ 1 โครงการ และมีมูลค่าเพิ่มหรือ Cost saving จากการดำเนินการร่วมกับพันธมิตร $\geq 5\%$	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนและดำเนินการตามแผน 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนและดำเนินการตามแผน 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนและดำเนินการตามแผน 	-	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : สร้างระบบการสื่อสารและประสานงานที่มีประสิทธิภาพกับเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ								
Strategy: S6 สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า G to G และเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ								
T8 ยกระดับงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาครัฐ	จำนวนลูกค้าใหม่	Baseline จำนวนลูกค้า	เพิ่มไม่ต่ำกว่า 2 ราย	เพิ่มไม่ต่ำกว่า 3 ราย	เพิ่มไม่ต่ำกว่า 3 ราย	เพิ่มไม่ต่ำกว่า 4 ราย	N/A	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด
	ระดับความพึงพอใจระดับความผูกพันของลูกค้า	Baseline	Baseline + 2.5%	Baseline + 5% Baseline	Baseline + 7.5% Baseline + 5%	Baseline + 10% Baseline + 7.5%	N/A	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด
	ระดับความสำเร็จของแผนการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G		ทบทวนและจัดทำแผนการตลาดและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ISO44001) ตลาด G to G	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ	ดำเนินงานตามแผนฯ	แผนงานได้รับการพิจารณา ยกเลิก ในปี 2568	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
	ระดับความสำเร็จของแผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์	<ul style="list-style-type: none"> สำรวจฐานข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่และข้อมูลลูกค้าในอนาคต ออกแบบโครงสร้างฐานข้อมูล สร้างระบบจัดเก็บข้อมูล จัดทำแผนการจัดเก็บข้อมูล/ให้ได้มาซึ่งข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> ติดตาม จัดเก็บ ข้อมูลลูกค้า และความ ต้องการความ คาดหวังของ ลูกค้า (Contact & Record) และ เชื่อมโยง ฐานข้อมูลกับ ระบบที่ เกี่ยวข้องทั้ง ภายในและ ภายนอก วิเคราะห์ กำหนดลูกค้า เป้าหมายและ ทบทวน/ กำหนด แผนงาน CRM กับผู้มีอำนาจ/ อิทธิพลต่อการ ตัดสินใจ 	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการตาม แผน CRM ได้ ร้อยละ 100 ผลการ ดำเนินงาน เป็นไปตาม เป้าหมาย โครงการ มากกว่า ร้อยละ 80 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนและ ดำเนินการตาม แผน CRM ได้ ร้อยละ 100 ผลการ ดำเนินงาน เป็นไปตาม เป้าหมาย โครงการ ร้อยละ 100 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนและ ดำเนินการตาม แผน CRM ได้ ร้อยละ 100 ผลการดำเนินงาน เป็นไปตาม เป้าหมาย โครงการ ร้อยละ 100 		ฝ่ายพัฒนารูธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนารูธุรกิจการตลาด

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ

กลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาความหลากหลายของแอสแตมป์สรรพสามิต/เครื่องหมายการจัดเก็บภาษี และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

กลยุทธ์นี้มุ่งส่งเสริมให้โรงงานไฟฟ้า สามารถออกแบบและผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและตอบโจทย์การใช้งานของหน่วยงานรัฐและเอกชน โดยเฉพาะแอสแตมป์ภาษี บุหรี่ สุรา เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ และผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น ฉลากดิจิทัลหรือ QR Code ที่ตรวจสอบย้อนกลับได้ รวมถึงสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอื่น ๆ เช่น ใบรับรองสิทธิบัตร บัตรประจำตัว และสติ๊กเกอร์รับรองคุณภาพ การดำเนินงานจะต้องอาศัยการพัฒนาเทคโนโลยีด้านหมึกพิมพ์พิเศษ การพิมพ์แบบหลายชั้น ระบบ AR/IoT การเชื่อมโยงฐานข้อมูล และการควบคุมกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานสากล ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือ และการใช้งานที่ทันสมัย ตอบสนองต่อบริบทที่ซับซ้อนของการเก็บภาษีและการควบคุมสินค้าผิดกฎหมาย

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างความร่วมมือ (Synergy) เพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ

กลยุทธ์ที่ 7 สร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาความร่วมมือเพื่อมุ่งสู่ Digital Printing Solutions ภาครัฐ

มุ่งเน้นการพัฒนา “Digital Printing Solutions” สำหรับภาครัฐ โดยสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจในการออกแบบ บูรณาการ และให้บริการโซลูชันสิ่งพิมพ์ดิจิทัลที่ปลอดการปลอมแปลงและสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ เช่น บัตรประจำตัว เครื่องหมายรับรอง ใบอนุญาต และเอกสารราชการสำคัญอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐในการส่งเสริม Digital Government และ e-Government โรงงานไฟฟ้า จะต้องยกระดับความสามารถด้านเทคโนโลยีการพิมพ์และรักษาความปลอดภัย รวมถึงการเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบราชการอย่างมีมาตรฐาน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยี QR Code, Blockchain, และระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นในบริการของภาครัฐ และลดความเสี่ยงจากการปลอมแปลง ตลอดจนเปิดโอกาสในการสร้างรายได้ใหม่จากกลุ่มลูกค้า G to G และ G to B ที่ต้องการบริการพิมพ์ดิจิทัลที่มีมาตรฐานความปลอดภัยสูง

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า G to G และเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ

กลยุทธ์ที่ 8 ยกระดับงานด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ

มุ่งยกระดับประสิทธิภาพด้านการตลาดและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาครัฐ โดยเน้นการทำความเข้าใจความต้องการของหน่วยงานภาครัฐที่เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย พร้อมกับออกแบบแนวทางการสื่อสาร การเจรจา และการให้บริการแบบเชิงรุก เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความพึงพอใจ และความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าองค์กรภาครัฐ โรงงานไฟฟ้า จะต้องพัฒนาเครื่องมือทางการตลาดเฉพาะกลุ่ม (Segment-based Marketing Tools) เช่น การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ บริการนำเสนอผลิตภัณฑ์ในเชิงเทคนิค การทำ Mock-up หรือ Pilot Project เพื่อแสดงศักยภาพในการให้บริการ ตลอดจนการวิเคราะห์ Stakeholder Mapping และจัดทำแผนบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจและขับเคลื่อนกลยุทธ์เชิงรุก สอดคล้องกับทิศทางของภาครัฐในยุคดิจิทัล

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3

พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

เป้าประสงค์

1. การขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย
2. เพิ่มรายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ
3. เพิ่มรายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ
4. ขยายจำนวนผลิตภัณฑ์ไฟใหม่
5. เพิ่มการรับรู้ สร้างความผูกพันและความภักดีของลูกค้า

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายฯ
- ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน
- รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ
- รายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ
- ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ฯ
- จำนวนของผลิตภัณฑ์ไฟใหม่
- รายได้ผลิตภัณฑ์ใหม่
- ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสื่อสารและการตลาด
- จำนวนลูกค้าใหม่ธุรกิจไฟ
- ระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า
- ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนงานแนวทางในการจัดทำชุดข้อมูล

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย:

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO3 พัฒนาศูนย์ผลิตและจำหน่ายไฟ

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ	
		2569	2570	2571	2572	2573			
Goal : การขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย									
Strategy : S7 ร่วมมือผลักดันรายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟ									
T9 กำกับดูแล การจำหน่ายไฟอย่าง ถูกกฎหมายผ่านการ สร้างความร่วมมือกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้อง	ระดับความสำเร็จของ การขับเคลื่อนแผน ป้องกันและปราบปราม ไฟผิดกฎหมายร่วมกับ กรมสรรพสามิตและ ตัวแทนจำหน่าย	แผนป้องกันและ ปราบปราม ไฟผิดกฎหมาย ร่วมกับ กรมสรรพสามิตและ ตัวแทนจำหน่าย	ความสำเร็จของ การดำเนินงาน ตามแผนฯ	อยู่ระหว่างการเผยแพร่ ความรู้เกี่ยวกับวิธีการ ตรวจสอบไฟที่ผลิตโดย โรงงานไฟ กับไฟผิด กฎหมายร่วมกับสำนัก ตรวจสอบป้องกันและ ปราบปราม กรม สรรพสามิต	ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ ส่วนพัฒนา ธุรกิจการตลาด				
Goal : เพิ่มรายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ									
Strategy : S7 ร่วมมือผลักดันรายได้ไฟตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟ									
T10 บริหารจัดการ สัญญาสัมปทาน	ระดับความสำเร็จของ การขับเคลื่อนแผนงาน การกำกับดูแลบริหาร สัญญาสัมปทาน	แผนงาน การกำกับดูแลบริหาร สัญญาสัมปทาน	ความสำเร็จของ การดำเนินงาน ตามแผนฯ	N/A	องค์กร				
	รายได้จากการจำหน่าย ไฟในระบบสัญญาให้ สิทธิ	242.22 ลบ.	242.22 ลบ.	249.48 ลบ.	249.48 ลบ.	249.48 ลบ.	249.48 ลบ.	ณ ม.ย.68 ไม่มีรายได้จากการ จำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้ สิทธิ เนื่องจากมีการบอกเลิก สัญญา ปัจจุบันอยู่ระหว่าง ดำเนินการสรรหาสัญญาให้สิทธิ ฉบับใหม่ ในขั้นตอนเสนออธิบดี กรมสรรพสามิตเปิดประมูลฯ	ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจและ องค์กร/ ส่วนพัฒนา ธุรกิจการตลาด

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO3 พัฒนารูทกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : เพิ่มรายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ								
Strategy : S8 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจไฟ								
T11 สร้างการเติบโตและขยายตลาดด้วยการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ธุรกิจไฟ	รายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ	4.50 ลบ.	4.52 ลบ.	4.54 ลบ.	4.56 ลบ.	4.59 ลบ.	ณ มิ.ย.68 มีรายได้ = 5.734 ลบ.	ฝ่ายพัฒนารูทกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนารูทกิจการตลาด
	รายได้จากเกมการ์ด/การ์ดเพื่อการเรียนรู้/ Board game			0.50	0.54	0.58	-	
	จำนวนของผลิตภัณฑ์ใหม่	ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์	ณ มิ.ย.68 ดำเนินการรับใบ PO มาแล้ว 7 ผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย Dragon/ ศรีพันวา/ Jack & Joker/ Agoda /WPT Deck / V&P	ฝ่ายพัฒนารูทกิจและองค์กร/ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์				

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO3 พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : เพิ่มการรับรู้ สร้างความผูกพันและความภักดีของลูกค้า								
Strategy : S9 สื่อสารสร้างการรับรู้และความผูกพันลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล								
T12 ยกระดับการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ และเร่งพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ	จำนวนลูกค้าใหม่ธุรกิจไฟฟ้า	Baseline จำนวนลูกค้า	เพิ่มขึ้น 10%	เพิ่มขึ้น 10%	เพิ่มขึ้น 10%	เพิ่มขึ้น 10%	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด
	ระดับความพึงพอใจระดับความผูกพันของลูกค้า	Baseline	Baseline + 2.5%	Baseline + 5%	Baseline + 7.5%	Baseline + 10%	N/A	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด
	ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสื่อสารและการตลาด		ทบทวนแผนพัฒนาการสื่อสารและการตลาดให้สอดคล้องกับการวิเคราะห์ฐานข้อมูล	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	-	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด งานวิเคราะห์สัมพันธ์และสื่อสารองค์กร
	ระดับความสำเร็จของแผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟฟ้า	<ul style="list-style-type: none"> สำรวจฐานข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่และข้อมูลลูกค้าในอนาคต ออกแบบโครงสร้างฐานข้อมูล สร้างระบบจัดเก็บข้อมูล จัดทำแผนการจัดเก็บข้อมูล/ให้ได้มาซึ่งข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> ติดตาม จัดเก็บข้อมูลลูกค้า และความต้องการความคาดหวังของลูกค้า (Contact & Record) และเชื่อมโยงฐานข้อมูลกับระบบที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก วิเคราะห์พฤติกรรม การซื้อ กำหนดลูกค้าเป้าหมายและจัดทำแผน CRM เฉพาะกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการตามแผน CRM ได้ร้อยละ 100 ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายโครงการมากกว่าร้อยละ 80 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนและดำเนินการตามแผน CRM ได้ร้อยละ 100 ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายโครงการร้อยละ 100 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนและดำเนินการตามแผน CRM ได้ร้อยละ 100 ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายโครงการร้อยละ 100 	-	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาธุรกิจการตลาด

ยุทธศาสตร์ที่ 7 ร่วมมือผลักดันรายได้ไฟฟ้ตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟฟ้

กลยุทธ์ที่ 9 กำกับดูแลการจำหน่ายไฟฟ้อย่างถูกกฎหมายผ่านการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

มุ่งเน้นการเสริมสร้างระบบการกำกับดูแลการจำหน่ายไฟฟ้ให้อยู่ในกรอบของกฎหมาย โดยอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมสรรพสามิต สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล รวมถึงผู้ประกอบการในภาคเอกชน เพื่อป้องกันการลักลอบจำหน่ายไฟฟ้ผิดกฎหมายและลดความสูญเสียทางรายได้ของรัฐ โรงงานไฟฟ้ จะพัฒนาเครื่องมือในการติดตาม ตรวจสอบ และควบคุมการจำหน่ายไฟฟ้ เช่น การจัดระบบทะเบียนผู้รับสัมปทานที่ทันสมัย การติดเครื่องหมายควบคุมพิเศษ หรือการใช้ QR Code เพื่อตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) รวมถึงการจัดทำฐานข้อมูลกลางที่สามารถใช้แลกเปลี่ยนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งส่งเสริมการรับรู้และความเข้าใจในสังคมเรื่องการใช้ไฟฟ้อย่างถูกกฎหมาย เพื่อสร้างความตระหนักรู้และความร่วมมือในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 7 ร่วมมือผลักดันรายได้ไฟฟ้ตามสัญญาให้สิทธิการซื้อไฟฟ้

กลยุทธ์ที่ 10 บริหารจัดการสัญญาสัมปทาน

มุ่งเน้นการบริหารจัดการสัญญาสัมปทานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถรักษาฐานรายได้หลักจากรัฐกิจไฟฟ้ได้อย่างมั่นคง โดยโรงงานไฟฟ้ จะจัดทำแผนงานที่ครอบคลุมทั้งการเตรียมการต่อสัญญา การกำกับดูแลการดำเนินงานของผู้รับสัมปทานให้เป็นไปตามเงื่อนไขของสัญญา ตลอดจนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของระบบสัมปทานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ โรงงานไฟฟ้ จะพิจารณาการปรับปรุงรูปแบบสัมปทานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลายขึ้น หรือการใช้เทคโนโลยีในการติดตามและควบคุมกระบวนการรับจ่ายสินค้า ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารธุรกิจ ลดความเสี่ยงจากความล่าช้า หรือความไม่แน่นอนของการต่อสัญญาในอนาคต และรักษาผลประโยชน์ของรัฐได้อย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 8 พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และโอกาสทางการตลาดธุรกิจไฟฟ้รักษาส่วนแบ่งตลาดไฟฟ้

กลยุทธ์ที่ 11 สร้างการเติบโตและขยายตลาดด้วยการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ธุรกิจไฟฟ้

มุ่งเน้นการสร้างการเติบโตของธุรกิจไฟฟ้ ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และนวัตกรรมที่ตอบโจทย์พฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ ทั้งในเชิงฟังก์ชัน ความสวยงาม และคุณค่าทางวัฒนธรรม อาทิ ไฟฟ้ที่ระลึก ไฟฟ้สะสม ไฟฟ้สำหรับกิจกรรมพิเศษ หรือไฟฟ้รวมออกแบบกับ Influencer เพื่อดึงดูดตลาดวัยรุ่นและผู้เล่นกลุ่มใหม่ โรงงานไฟฟ้ จะส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา (R&D) ควบคู่กับการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เช่น กลุ่มผู้จัดแข่งขันไฟฟ้ Poker, ร้านเกม, หรือแบรนด์ที่ต้องการสื่อสารผ่านไฟฟ้ เพื่อขยายตลาดและสร้างมูลค่าเพิ่ม นอกจากนี้ ยังมุ่งนำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น AR/QR Code มาใช้เสริมประสบการณ์การใช้งาน ช่วยให้ไฟฟ้กลายเป็นเครื่องมือสื่อสาร หรือของสะสมที่มีคุณค่าทางจิตใจ ต่อยอดสู่การเติบโตของรายได้แบบยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 9 สื่อสารสร้างการรับรู้และความผูกพันลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 12 ยกระดับการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ และเร่งพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ

มุ่งเน้นการยกระดับการสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ และการบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าอย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลัก ทั้งในรูปแบบของระบบ CRM (Customer Relationship Management), แพลตฟอร์มการสื่อสารออนไลน์ และระบบติดตามการขาย เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงลึกในความต้องการของลูกค้า โรงงานไฟฟ้า จะพัฒนา Data Infrastructure และช่องทางดิจิทัล เช่น เว็บไซต์ แอปพลิเคชัน หรือแพลตฟอร์มภาครัฐ เพื่อเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลลูกค้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงเป้าหมาย พร้อมทั้งสร้าง Loyalty Program และกลไกการติดตามความพึงพอใจ เพื่อยกระดับประสบการณ์ของลูกค้าและเพิ่มโอกาสในการขายซ้ำและขายเพิ่ม (Repeat & Cross-Sell) ในทั้งสองกลุ่มธุรกิจ คือ ธุรกิจไฟ และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4

ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ ู้ความยั่งยืน

เป้าประสงค์

1. ปรับปรุง Digital Process เพื่อรองรับ สถาปัตยกรรมขององค์กร (Enterprise Architecture :EA)
2. ผลการสำรวจการเสริมสร้างค่านิยมองค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น
3. บุคลากรมีสมรรถนะตามระดับที่คาดหวัง
4. เตรียมพร้อมผู้นำและบุคลากรในตำแหน่งสำคัญรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
5. การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เพื่อความคล่องตัว
6. ยกระดับผลประเมินค่า Eco-efficiency และผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
7. แผนความยั่งยืน ตามกรอบ Eco Efficiency และ GRI
8. เพิ่มระดับผลคะแนนด้าน Core Business Enablers

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ระดับความสำเร็จการทบทวนและพัฒนาระบบงาน กระบวนการทำงาน
- ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร
- ระดับความสำเร็จการขับเคลื่อนแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- ระดับการรับรู้ค่านิยมองค์กร
- ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กร "CHANGE"
- ระดับความสำเร็จการขับเคลื่อนแผนการจัดทำ Competency Model
- HCROI (เท่า)
- ระดับความสำเร็จการสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ
- ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนทบทวนกฎหมายฯ
- ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนเพิ่มประสิทธิภาพ Eco-efficiency
- ระดับความสำเร็จของการเตรียมความพร้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
- ระดับความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ระดับการพัฒนา Core Business Enablers

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย:

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่ความยั่งยืน

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : ปรับปรุง Digital Process เพื่อรองรับ สถาปัตยกรรมขององค์กร (Enterprise Architecture :EA)								
Strategy : S10 ยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation								
T13 ทบทวนกระบวนการทำงานเป็น Digital Process พร้อมทั้งพัฒนาและทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร	ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน	แผนทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน และระดับความสำเร็จในการทบทวนระบบงาน และกระบวนการทำงาน Core Process	ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน Core Process				แผนงานได้รับการพิจารณายกเลิกในปี 2568	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร/ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ
	ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร	ทบทวน EA ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทดิจิทัล และนำ EA ไปสนับสนุนกระบวนการทำงาน	อยู่ระหว่างดำเนินงาน					

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่วิทยายุ่งยืน

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : ผลการสำรวจการเสริมสร้างค่านิยมองค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น								
Strategy : S11 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากร								
T14 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ	ระดับความสำเร็จการขับเคลื่อนแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ	แผนงานได้รับการพิจารณายกเลิกในปี 2568	ฝ่ายอำนวยการ/ ส่วนทรัพยากรบุคคล
	ระดับการรับรู้ค่านิยมองค์กร	ระดับตระหนักและการรับรู้ค่านิยมองค์กร ร้อยละ 70	ระดับตระหนักและการรับรู้ค่านิยมองค์กร ร้อยละ 85	ระดับตระหนักและการรับรู้ค่านิยมองค์กร ร้อยละ 95	ระดับตระหนักและการรับรู้ค่านิยมองค์กร ร้อยละ 100	ระดับตระหนักและการรับรู้ค่านิยมองค์กร ร้อยละ 100	แผนงานได้รับการพิจารณายกเลิกในปี 2568	ฝ่ายอำนวยการ/ ส่วนทรัพยากรบุคคล
	ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กร "CHANGE"			ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ "CHANGE" แต่ละตัวอยู่ที่ระดับ 60% ขึ้นไป	ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ "CHANGE" แต่ละตัวอยู่ที่ระดับ 70% ขึ้นไป	ระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ "CHANGE" แต่ละตัวอยู่ที่ระดับ 85% ขึ้นไป	อยู่ระหว่างรวบรวมผลการดำเนินงานในปี 2567 ประมาณ ร้อยละ 80	ฝ่ายอำนวยการ/ ส่วนทรัพยากรบุคคล

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต ประจําปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่วามยั่งยืน

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : ผลการสำรวจการเสริมสร้างค่านิยมองค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น								
Strategy : S11 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากร								
T14 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ	ระดับความสำเร็จการขับเคลื่อนแผนการจัดทำ Competency Model	<ul style="list-style-type: none"> ศึกษาและทบทวน Competency model กำหนดนิยาม Competency และกำหนด Critical Behavior แต่ละระดับ และนำร่องทดลองใช้เข้าไปผนวกเข้ากับ PMS, IDP, Talent Assessment, Succession plan 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนปรับปรุงโครงสร้าง/ ตำแหน่งงานเพื่อรองรับบทบาทตาม Competency จัดทำ Roadmap เพื่อปิด Gap 	ประเมิน Gap และดำเนินการเพื่อปิด Gap	ประเมิน Gap และดำเนินการเพื่อปิด Gap	ประเมิน Gap และดำเนินการเพื่อปิด Gap		ฝ่ายอำนวยการ/ ส่วนทรัพยากรบุคคล
	ระดับสมรรถนะเป็นไปตามที่คาดหวัง	Baseline	80%	90%	100%	100%		
	HCROI (เท่า)			Baseline	+ 7%	+10%		

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่วามยั่งยืน

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : : เตรียมพร้อมผู้นำและบุคลากรในตำแหน่งสำคัญรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน								
Strategy : Strategy : S11 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากร								
T14 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ	ระดับความสำเร็จการสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ		แนวทางการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการคัดเลือกกลุ่มผู้สืบทอด (Successor pool) ร้อยละของผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด ร้อยละ 100 	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด ร้อยละ 100 จำนวนตำแหน่งที่สำคัญที่สามารถสรรหาผู้สืบทอดได้อย่างต่อเนื่องไม่ขาดช่วงร้อยละ 80 ของตำแหน่งทั้งหมด 	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละของผู้สืบทอดที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่กำหนด ร้อยละ 100 จำนวนตำแหน่งที่สำคัญที่สามารถสรรหาผู้สืบทอดได้อย่างต่อเนื่องไม่ขาดช่วงร้อยละ 1000 ของตำแหน่งทั้งหมด 	-	ฝ่ายอำนวยการ/ ส่วนทรัพยากรบุคคล

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟฟ้ วมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่วัยยืน

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เพื่อความคล่องตัว								
Strategy : : S12 ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เพื่อความคล่องตัว								
T15 ทบทวน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการ ดำเนินงานในธุรกิจ ใหม่หรือธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง	ระดับความสำเร็จของ การขับเคลื่อนแผน ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง	ความสำเร็จของการ ทบทวน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ความสำเร็จของ การทบทวน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ความสำเร็จของการ ทบทวน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ความสำเร็จของการ ทบทวน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ความสำเร็จของการ ทบทวน กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	อยู่ระหว่าง ดำเนินการ วิเคราะห์ รายละเอียดตาม ความเห็นใน ประเด็นกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง ข้อบังคับการ ทำงานของส่วน พัฒนาธุรกิจฯ และส่วนบัญชี	ฝ่ายอำนวยการ/งาน กฎหมายและ ระเบียบการ ปฏิบัติงาน
Goal : ยกระดับผลประเมินค่า Eco-efficiency และผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม								
Strategy : S13 การขับเคลื่อนการดำเนินงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม/ ESG								
T16 ส่งเสริมและ พัฒนาองค์กรสู่วัย ยืน	ระดับความสำเร็จของ การขับเคลื่อน แผนเพิ่มประสิทธิภาพ Eco-efficiency	แผนเตรียม ความพร้อม สู่การพัฒนา ที่ยั่งยืน เพิ่มประสิทธิภาพ Eco-efficiency	การลด GHG emission เป็นไปตาม เป้าหมาย	การลด GHG emission เป็นไปตามเป้าหมาย	การลด GHG emission เป็นไปตามเป้าหมาย	การลด GHG emission เป็นไปตามเป้าหมาย	-	องค์กร

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่วิถีที่ยั่งยืน

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : แผนความยั่งยืน ตามกรอบ Eco Efficiency และ GRI								
Strategy : S13 การขับเคลื่อนการดำเนินงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม/ ESG								
T16 ส่งเสริมและ พัฒนาองค์กรสู่ความ ยั่งยืน	ระดับความสำเร็จของ การเตรียมความพร้อมสู่ การพัฒนาที่ยั่งยืน	แผนเตรียมความ พร้อม สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน					อยู่ระหว่าง 1) การจัดทำ ฐานข้อมูลเพื่อการ บริหารจัดการ อย่างมี ประสิทธิภาพ 2) การติดตาม ตรวจวัดค่ามลพิษ ได้แก่ อากาศ น้ำ เสีย และของเสีย อันตราย อย่าง ต่อเนื่องอ้างอิง มาตรฐานที่ กำหนด	ฝ่ายอำนวยการ/ ส่วนบริหารงาน กลาง
	ระดับความพึงพอใจของ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียต่อการ ดำเนินงานด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม	Baseline	Baseline + 2.5%	Baseline + 5%	Baseline + 7.5%	Baseline + 10%	-	ฝ่ายพัฒนารูธุรกิจ และองค์กร/ส่วน พัฒนารูธุรกิจ การตลาด

ตารางแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของโรงงานไฟ กทมสรพสามิต ประจำปี 2569 – 2573

SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการ สู่วิทยั่งยืน

Tactic	KPI	ค่าเป้าหมาย					ผลการดำเนินงาน ปี 2568	ผู้รับผิดชอบ
		2569	2570	2571	2572	2573		
Goal : Strategy : เพิ่มระดับผลคะแนนด้าน Core Business Enablers								
Strategy : S14 ยกระดับการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers								
T17 ยกระดับผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	ระดับความสำเร็จของการทบทวนแผนวิสาหกิจและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	จัดทำแผนวิสาหกิจและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และสามารถดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน	คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ พิจารณาเห็นชอบแผนฯ วันที่ 24 มิถุนายน 2568 และอยู่ระหว่างดำเนินการส่งให้ สคร. ตามขั้นตอนที่กำหนด	ฝ่ายพัฒนารูทริจ และองค์กร/ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง				
	ระดับการพัฒนา Core Business Enablers	2.75	3.00	3.25	3.50	3.75	N/A	ฝ่ายพัฒนารูทริจ และองค์กร/ส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ที่ 10 ยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่ Digital Transformation

กลยุทธ์ที่ 13 ทบทวนกระบวนการทำงานเป็น Digital Process พร้อมทั้งพัฒนาและทบทวนการจัดทำ EA ขององค์กร

มุ่งเน้นการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ระบบดิจิทัลอย่างเป็นระบบ โดยการทบทวนและออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ให้เป็น Digital Process ที่สามารถลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพิ่มความเร็ว โปร่งใส และตรวจสอบได้ พร้อมทั้งพัฒนาและทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture: EA) เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ เทคโนโลยี กระบวนการ และข้อมูลให้สอดคล้องกัน การดำเนินการนี้จะช่วยให้โรงงานไฟฟ้า สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัลอย่างยืดหยุ่น สร้างความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภายใน ลดความซ้ำซ้อนของระบบ เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาโครงการด้าน Digital Printing, CRM, Knowledge Management และระบบงานหลังบ้าน เช่น ERP หรือระบบควบคุมการผลิตอัตโนมัติในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 11 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาศักยภาพบุคลากร

กลยุทธ์ที่ 14 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และมีความพร้อมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของโรงงานไฟฟ้า ให้มีทักษะที่ทันสมัย ครอบคลุมทั้ง Hard Skills และ Soft Skills เช่น ความสามารถด้านดิจิทัล การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า การคิดวิเคราะห์ และการทำงานร่วมกัน ข้ามสายงาน นอกจากนี้ยังเน้นการปลูกฝังค่านิยมองค์กร (Core Values) และวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเปิดรับนวัตกรรม และความโปร่งใส กลยุทธ์นี้มีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เช่น การขยายสู่ Digital Printing, การดำเนินงานตามมาตรฐานสากล หรือการเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ โดยการพัฒนายุทธศาสตร์ครอบคลุมตั้งแต่ระบบ Competency-based HR, แผนพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Path), ไปจนถึงโครงการ Future Skills และ Reskilling/ Upskilling ตามความต้องการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 13 ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เพื่อความคล่องตัว

กลยุทธ์ที่ 15 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

มีเป้าหมายในการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวปฏิบัติภายในของโรงงานไฟฟ้า ให้มีความทันสมัย คล่องตัว และสอดคล้องกับแนวโน้มการขยายตัวของธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เช่น ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในรูปแบบดิจิทัล การเป็นผู้ให้บริการด้านเทคโนโลยี Digital Security Solution การดำเนินกลยุทธ์นี้ครอบคลุมทั้งการศึกษากฎหมายภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ร.บ.การพิสดุภาคีรัฐ รวมถึงข้อบังคับภายใน เช่น ระเบียบการลงทุน การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารสัญญาสัมปทาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดกติกาใหม่ที่เอื้อต่อการเติบโตขององค์กรในระยะยาวอย่างโปร่งใส มีธรรมาภิบาล และสามารถแข่งขันในเชิงธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 13 การขับเคลื่อนการดำเนินงานที่แสดงควารับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม/ ESG

กลยุทธ์ที่ 16 ส่งเสริมและพัฒนางานองค์กรสู่ความยั่งยืน

มุ่งเน้นการวางรากฐานการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้า ให้เติบโตอย่างมั่นคงในระยะยาว ทั้งในมิติสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) โดยครอบคลุมการพัฒนากระบวนการผลิตให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การลดของเสีย การควบคุมการปล่อยคาร์บอน รวมถึงการส่งเสริมความหลากหลาย ความเท่าเทียม และความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร กลยุทธ์นี้ยังรวมถึงการสร้างระบบธรรมาภิบาลภายในองค์กรให้เข้มแข็ง โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบ ตลอดจนการสื่อสารและแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับความเชื่อมั่นจากสังคม ภาครัฐ และคู่ค้า อันจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันและการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนในทุกบริบทการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ 14 ยกระดับการบริหารจัดการตาม Core Business Enablers

กลยุทธ์ที่ 17 ส่งเสริมและพัฒนางานองค์กรสู่ความยั่งยืน

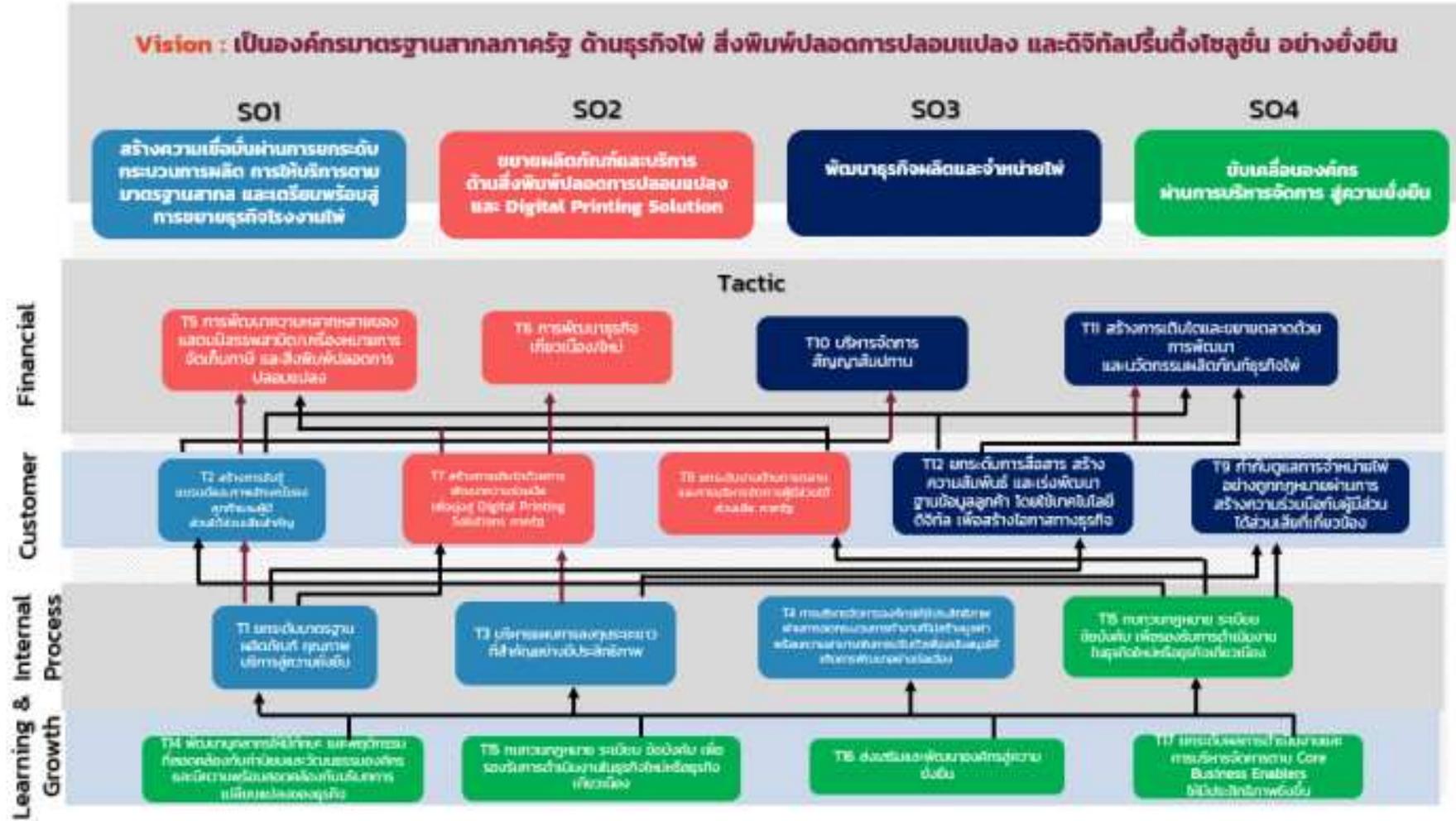
โรงงานไฟฟ้า มุ่งพัฒนางานองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยเน้นการยกระดับการบริหารจัดการตามแนวทาง Core Business Enablers ที่ครอบคลุมด้านการกำกับดูแลที่ดี การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ฯลฯ เพื่อให้การดำเนินงานมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวขององค์กร กลยุทธ์นี้ยังครอบคลุมการสร้างระบบบริหารจัดการคุณภาพการบริหารทุนมนุษย์ การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในภาครัฐและประชาชน พร้อมตอบสนองต่อมาตรฐานสากลและแนวทาง ESG อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

บทที่ 9: การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

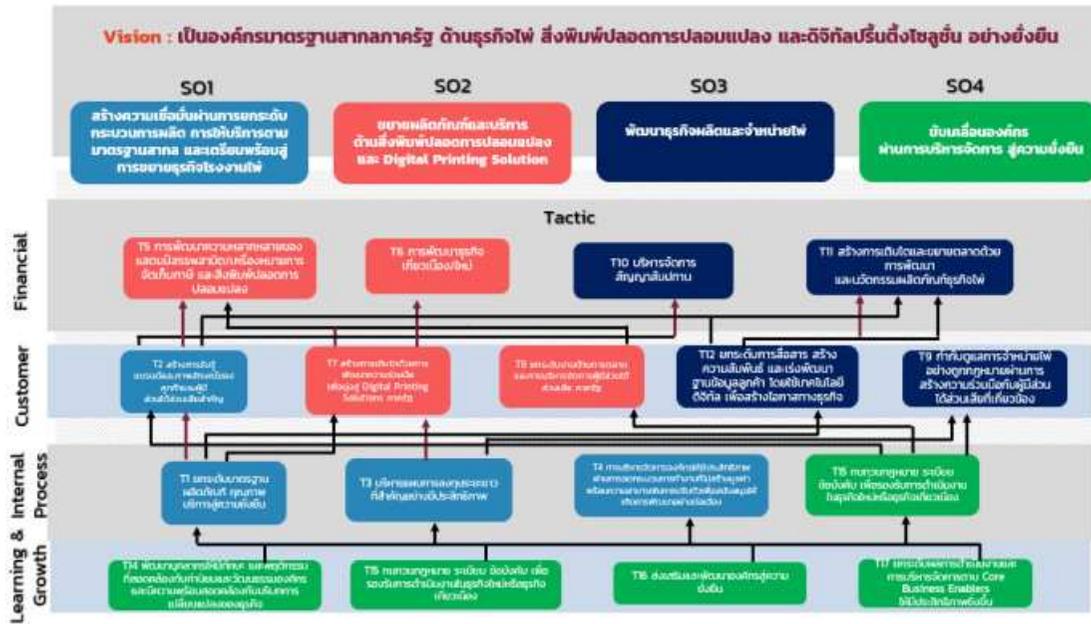
การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต มีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติผ่าน Balanced Scorecard (BSC) โดยกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน/ โครงการที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเป้าหมาย (Goal) ด้านลูกค้า (Customer/ Stakeholder) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth) โดยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของโรงงานไฟฟ้า มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

9.1 แผนที่ยุทธศาสตร์โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต (Strategy Map) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ตาม Balanced Scorecard นั้นเป็นการสรุปภาพรวมความสัมพันธ์ สอดคล้อง และการส่งเสริมกันระหว่างกลยุทธ์ต่าง ๆ แต่ละกลยุทธ์ล้วนมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย ดังแสดงในรูปภาพถัดไป

รูปภาพแสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ปี 2569 – 2573

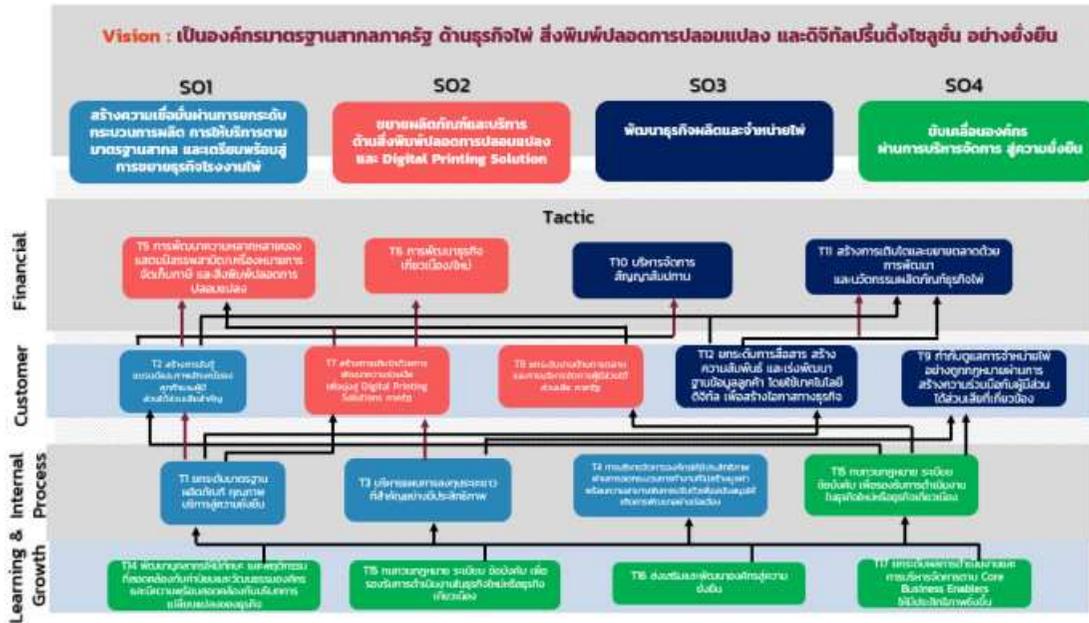


รูปภาพแสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ปี 2569 – 2573



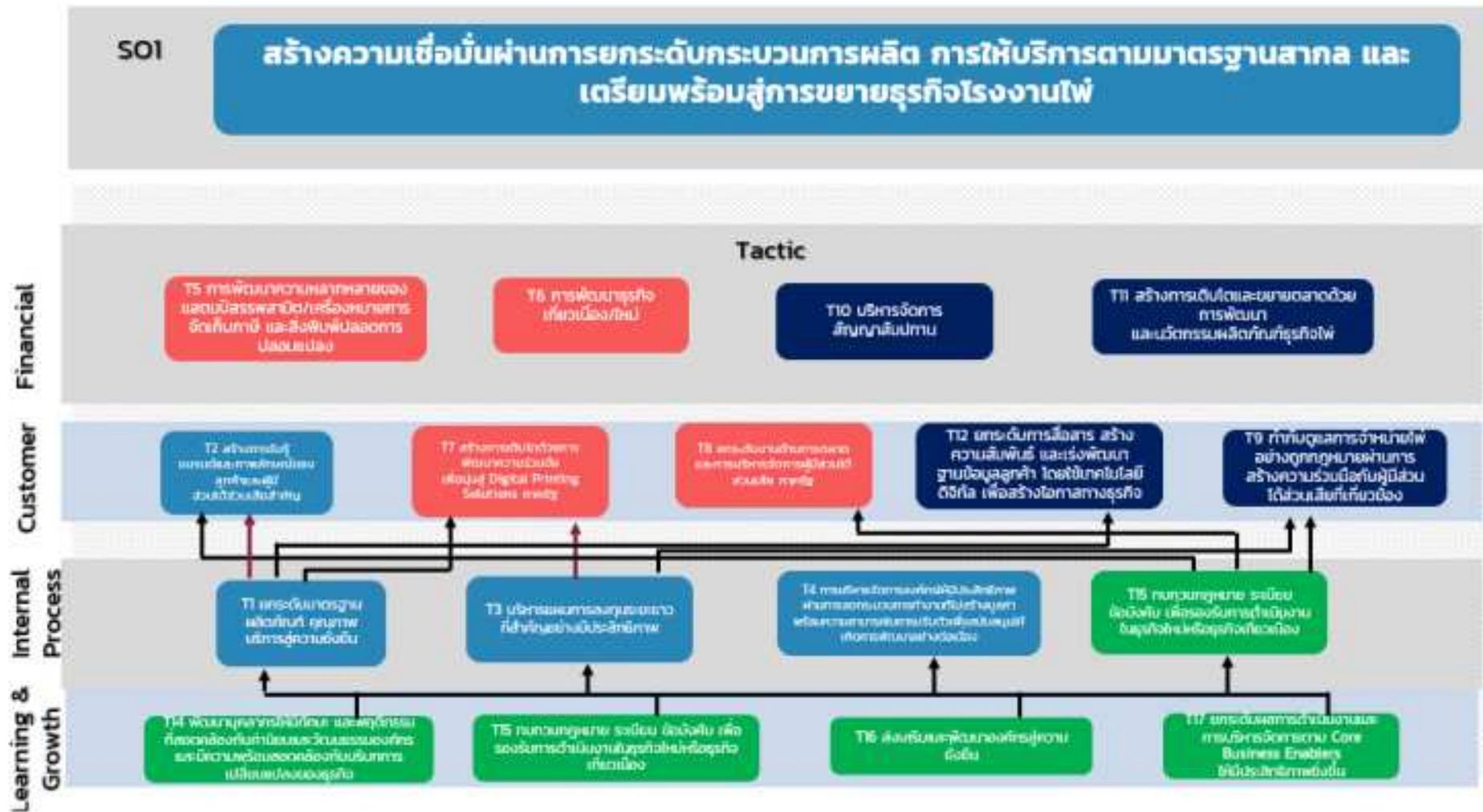
<ul style="list-style-type: none"> • รายได้แสดงปีสรรพสามิต • รายได้สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง • อัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้สิ่งพิมพ์ • อัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้ไฟ • จำนวนผลิตภัณฑ์แสดงปี/ เครื่องหมายเสียภาษี และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงใหม่จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง/ Digital Printing Solution • รายได้จากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ • รายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ • จำนวนลูกค้าใหม่ • ระดับความพึงพอใจ และระดับความผูกพันของลูกค้า • ระดับความสำเร็จของแผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์ฯ • ระดับความสำเร็จของแผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟ 	<ul style="list-style-type: none"> • 128.22 ลบ. • 1.00 ลบ. • 65% • 60% • ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ • 242.22 ลบ. • 4.50 ลบ. • Baseline จำนวนลูกค้า • Baseline • สำรองฐานข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่และข้อมูลลูกค้าในอนาคต • ออกแบบโครงสร้างฐานข้อมูลสร้างระบบจัดเก็บข้อมูลจัดทำแผนการจัดเก็บข้อมูล/ ให้ได้มาซึ่งข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> • แผนงานพัฒนาแสดงปีสรรพสามิต/ เครื่องหมายการจัดเก็บภาษี และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง • โครงการพัฒนา Digital Printing Solution และ Data Solution • โครงการประสิทธิภาพต้นทุนการผลิตผ่านการทำ Lean • แผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับไฟ • แผนป้องกันและปราบปรามไฟผิดกฎหมายร่วมกับกรมสรรพสามิตและตัวแทนจำหน่าย • แผนงานการกำกับดูแลบริหารสัญญาสัมปทาน • แผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจสิ่งพิมพ์ฯ • แผนพัฒนาการสื่อสารและการตลาด • แผนงานพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าธุรกิจไฟ
--	---	--

รูปภาพแสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ปี 2569 – 2573

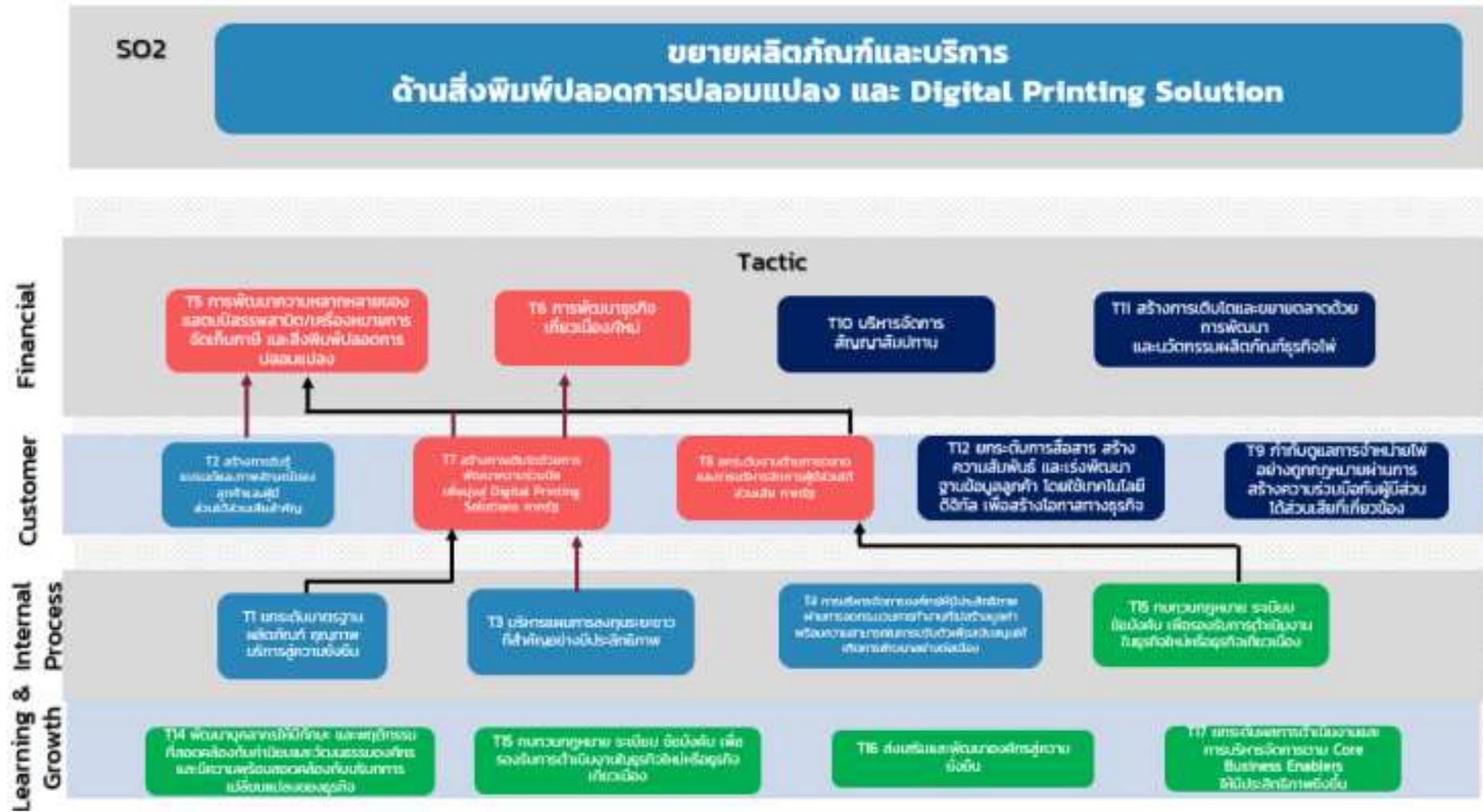


Measure 2569	Target 2569	แผนงานโครงการ 2569
<ul style="list-style-type: none"> ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO 9001 ระดับความสำเร็จของโครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภค เพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแห่งใหม่ ระดับความสำเร็จขับเคลื่อนแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ระดับการรับรู้ค่านิยมองค์กร ระดับความสำเร็จการขับเคลื่อนแผนการจัดการ Competency Model ระดับสมรรถนะเป็นไปตามที่คาดหวัง ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนเพิ่มประสิทธิภาพ Eco-efficiency ระดับความสำเร็จของการเตรียมความพร้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ระดับความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร ระดับการพัฒนา Core Business Enablers 	<ul style="list-style-type: none"> ระดับความสำเร็จการได้รับรองมาตรฐาน ISO 9001) ผลิตภัณฑ์ไฟ ดำเนินการศึกษาข้อจำกัด และความเหมาะสมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต พิจารณาแนวทาง/ทางเลือกที่เป็นไปได้ในการดำเนินงานจัดทำแผนการดำเนินงานต่างๆ แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ศึกษาและทบทวน Competency model กำหนดนิยาม Competency และกำหนด Critical Behavior แต่ละระดับและนำร่องทดลองใช้ นำไปผนวกเข้ากับ PMS, IDP, Talent Assessment, Succession plan Baseline ความสำเร็จของการทบทวนกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ แผนเตรียมความพร้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนเพิ่มประสิทธิภาพ Eco-efficiency แผนเตรียมความพร้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนเพิ่มประสิทธิภาพ Eco-efficiency Baseline 2.75 คะแนน 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการจัดทำและพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ ISO 9001 โครงการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาอาคารพร้อมระบบสาธารณูปโภคเพื่อใช้เป็นสถานที่ตั้งโรงพิมพ์ผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงแห่งใหม่ โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โครงการจัดทำ Competency Model แผนทบทวนกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง โครงการเตรียมความพร้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Carbon Footprint Organization) แผนทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร โครงการยกระดับ Core Business Enablers

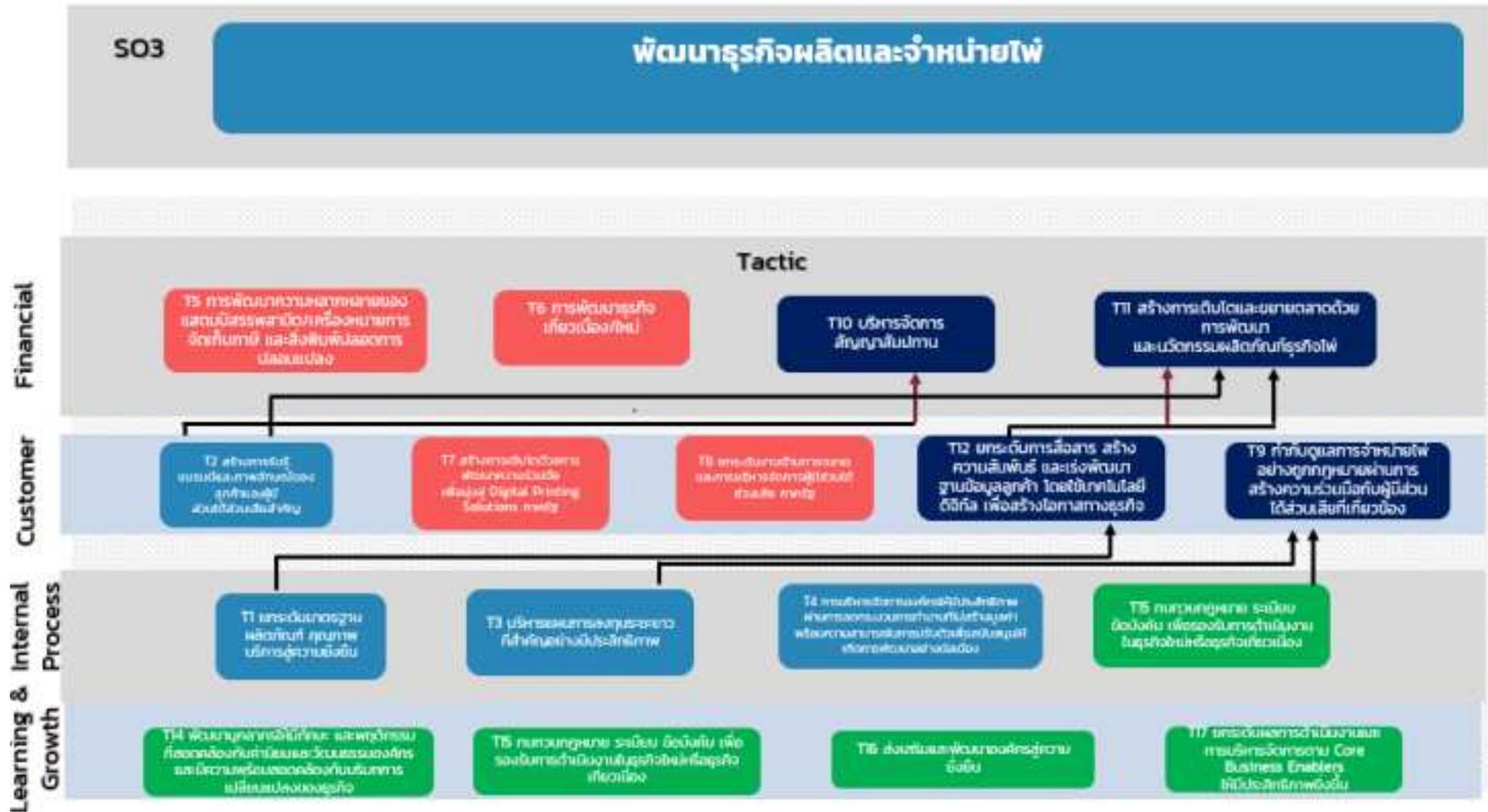
รูปภาพแสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ปี 2569 – 2573



รูปภาพแสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ปี 2569 – 2573



รูปภาพแสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ปี 2569 – 2573



รูปภาพแสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ปี 2569 – 2573

